

Beetje eigenaar

Nederland telt vijftigduizend ondernemingen met een opvolgingsprobleem. Geen familie die zin in de zaak heeft, of niet geschikt is. Duurzaam ondernemen betekent in dit geval: verkopen of kijken of het management en de werknemers het bedrijf willen voortzetten. Met z'n allen een beetje eigenaar worden? Het doet wonderen met het ziekteverzuim en de arbeidsmotivatie.

De combinatie aandelenbezit en managers roept al snel associaties op met exhibitionistische zelfverrijking of het grote geldgraaien van sommige toppers. Nina Brink met 'One day...' wist niet hoe snel ze in Monaco moest komen. De schandalen rond Enron en Ahold maakten het er niet beter op. Of de combinatie aandelenbezit en werknemers. Die roept juist de tegenovergestelde gedachte op: links politiek gedoe met arbeiderszelfbestuur en eindeloze vergaderingen, waarin iedereen over alles mee moet praten. Jammer, die beeldvorming. Er zijn optie- en aandelenplannen die heel goed de toets der kritiek kunnen doorstaan. Schema's die bijdragen aan een gezond, transparant en daarom duurzaam bedrijfsklimaat. Financiële werknemersparticipatie oftewel aandelenplannen voor het personeel dragen in werkelijkheid bij aan een grotere betrokkenheid van werknemers, maken de bedrijfsvoering transparanter en kunnen bovendien alle medewerkers laten delen in de vermogensgroei en winst van een onderneming.

Zo'n 10 procent van alle bedrijven in Nederland heeft al een bedrijfsbrede regeling waarbij alle werknemers op vrijwillige basis kunnen deelnemen. Dat is een verdubbeling ten opzichte van vijf jaar geleden. Vooral in de periode van de economisch voorspoed van 1999 tot 2001 probeerden bedrijven met de introductie van financiële regelingen concurrerend op de arbeidsmarkt te zijn. Maar ook met de komst van veel ICT-bedrijven met veelal hoger opgeleid personeel nam de behoefte aan dergelijke regelingen toe. Niet alleen voor het financiële gewin van de individuele werknemer, maar ook om de aanwezige, strategische marktinformatie onder het personeel via een participatieregeling te kunnen doorsluizen naar hét orgaan binnen de onderneming waar met die informatie iets kan worden gedaan: de vergadering van aandeelhouders.

Geen arbeiderszelfbestuur

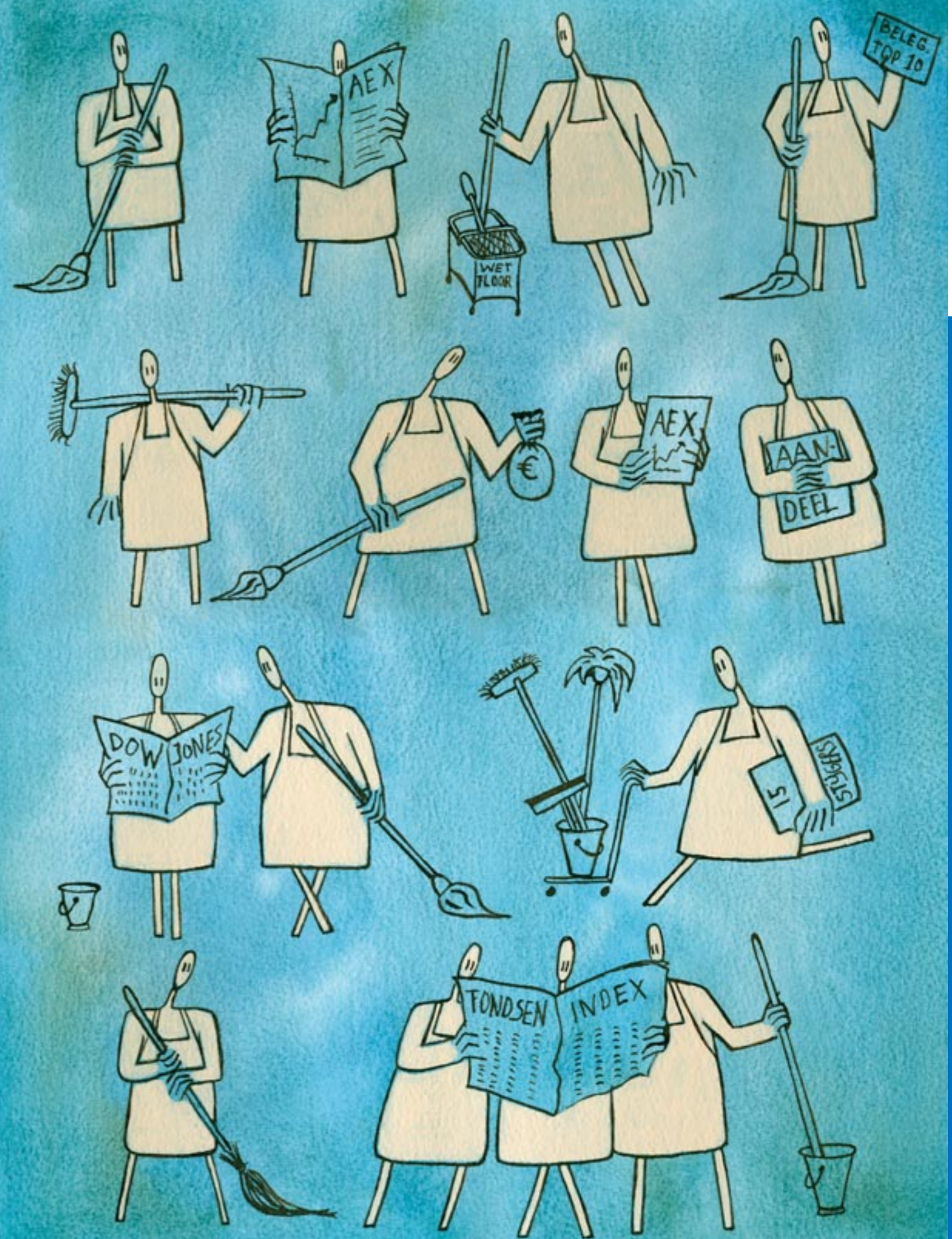
Met arbeiderszelfbestuur hebben dergelijke regelingen absoluut niets te maken. De normale hiërarchische

verhoudingen binnen het bedrijf blijven bestaan. Het is dus niet zo dat de schoonmaker op een goede dag de directiekamer binnenstapt en zegt: "Baas, ik dacht vannacht: we moeten de zaak hier maar eens anders gaan aanpakken." Bij financiële werknemersparticipatie gaat dat toch echt niet zo. Het stelt werknemers in staat deel te nemen in het kapitaal van de onderneming en op die manier op het hoogste niveau van de onderneming eenmaal per jaar hun stem te laten horen.

Een groot misverstand is dat alleen beursgenoteerde ondernemingen aandelenplannen voor het personeel kunnen hebben. Juist niet-beursgenoteerde bedrijven zijn uitermate geschikt voor de invoering van een aandelenplan voor het personeel. Voor dit soort bedrijven geldt dat het de medewerkers in de gelegenheid stelt om mee te profiteren van de waardeontwikkeling van de onderneming waaraan zij grotendeels zelf debet zijn. Amerikaans onderzoek toont verder aan dat bedrijven met een financiële participatieregeling beter presteren, meer winst maken en hogere omzetten draaien.

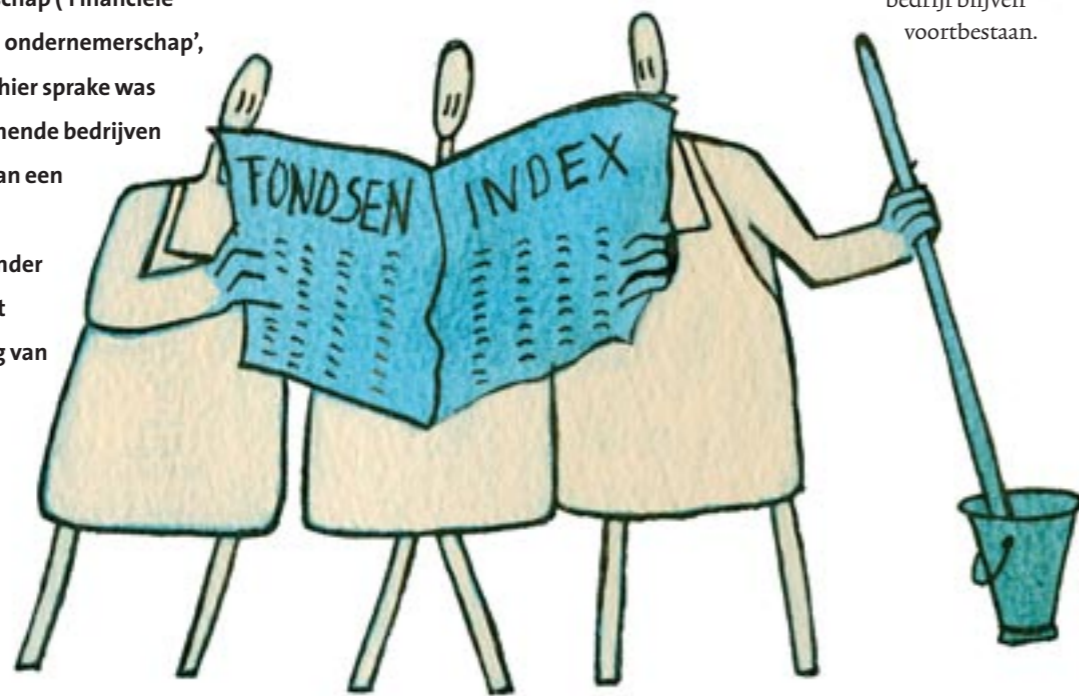
Helpt van Amerikanen

Nederland is in vergelijking met andere landen in Europa nog niet erg ver op het terrein van de financiële werknemersparticipatie. In Frankrijk, Engeland, maar ook in Amerika is dit verschijnsel veel meer wijd verbreid en hebben meer dan 50 procent van de alle ondernemingen een regeling voor het personeel. Dergelijke regelingen hebben in die landen vaak de functie van een pensioenregeling en dat is in Nederland al op een andere, goede manier geregeld. Toch heeft de Europese Commissie onlangs een resolutie aangenomen waarin alle lidstaten worden opgeroepen participatieregelingen in de bedrijven te stimuleren. De motivatie: het zal de economische bedrijvigheid bevorderen, de werkloosheid beteugelen en de transparantie in de bedrijven verbeteren. In zijn algemeenheid past financiële participatie in het streven naar een meer democratische en open samenleving waarin verantwoordelijkheden door meer mensen worden gedeeld.



Lager ziekteverzuim en hogere motivatie

De Stichting Nederlands Participatie Instituut (NPI) heeft in augustus 2003 een onderzoeksvoorstel bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) ingediend, gericht op een landelijk onderzoek 'naar de effecten van financiële werknemersparticipatie en beloningsbeleid op de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen'. Naar verwachting zal dit rapport medio juni 2004 verschijnen. "De onderzoeksresultaten zijn, hoewel zeer prematuur, opvallend te noemen", stellen de onderzoekers H. Kool en R. Stikkelbroeck eensgezind. Vooral de resultaten bij de kleinere ondernemingen met een financiële participatieregeling springen eruit. Deze ondernemingen vertonen, sinds de invoering van een financiële participatieregeling, onder andere lager ziekteverzuim en meer interesse in de dagelijkse gang van zaken in vergelijking tot ondernemingen zonder een dergelijke regeling. "De conclusies van het onderzoek zijn in dit stadium nog te prematuur van aard om te concluderen dat de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen door de invoering van enkel een financiële participatieregeling is verbeterd, al wijzen de eerste onderzoeksresultaten er wel zeker op", aldus de onderzoekers. Ander door het NPI verricht onderzoek heeft uitgewezen dat financiële participatie een positief effect heeft op het interne ondernemerschap ('Financiële werknemersparticipatie en intern ondernemerschap', NPI 2003). De vraag was echter of hier sprake was van de kip en het ei; zijn ondernemende bedrijven eerder geneigd tot het invoeren van een participatieregeling en daardoor ondernemender dan bedrijven zonder regeling, of worden bedrijven juist ondernemender door de invoering van een participatieregeling? Het landelijk onderzoek tracht eenduidig aan te tonen wat de relatie is en de effecten zijn tussen financiële werknemersparticipatie, beloningsbeleid en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen.



◀ Vervolg van pagina 70

Het Nederlands Participatie Instituut (NPI) is in Nederland de enige onafhankelijke instelling die financiële werknemersparticipatie bevordert en bedrijven daadwerkelijk helpt met het opzetten van dergelijke regelingen. Volgens de driehoeksfilosofie van dit instituut gaat het niet alleen om financiële participatie maar ook om directe (werkoverleg) en indirecte (ondernemingsraden) participatie. Pas als alle zijden van deze participatiedriehoek op een goede manier zijn geregeld, kun je spreken van een vruchtbare, participatieve cultuur waarin de onderneming én de werknemers goed gedijen. Financiële werknemersparticipatie tenslotte lijkt ook een uitkomst voor een groot probleem dat de Nederlandse economie op dit moment bedreigt. Dat is het probleem van (het gebrek aan) de opvolgers in de familiebedrijven. Driekwart van de Nederlandse ondernemingen is familiebedrijf. De komende jaren staan vijftigduizend familiebedrijven voor een opvolgingskwestie. Bij gebrek aan opvolgers zou financiële werknemersparticipatie een gedeeltelijke oplossing kunnen betekenen. In samenhang met bijvoorbeeld een management buy-out kan een bedrijf blijven voortbestaan.

Vier-stappenplan naar bedrijfseigendom

Geen enkel financieel participatieplan is hetzelfde. In het maken van een participatieplan zijn vele keuzemomenten. Ook zijn er veel betrokkenen. Binnen de onderneming gaat het doorgaans om de aandeelhouders / eigenaren, de directie / management, de ondernemingsraad en last but not least de medewerkers / kandidaat-participanten. Buiten de onderneming komen vaak accountants, fiscalisten en juristen om de hoek kijken. Het is dus van groot belang de opzet van een participatieplan goed gestructureerd te laten verlopen. Het Nederlands Participatie Instituut heeft hiervoor een stappenplan opgezet dat het bedrijf behulpzaam kan zijn bij het opzetten van een participatieplan.

STAP 1: ORIËNTATIE

In de oriëntatiefase wordt getracht een antwoord te geven op strategische vraagstukken als:

- wat zijn de redenen om tot financiële werknemersparticipatie over te gaan? (het waarom)
- wat is het beoogde resultaat van het invoeren van financiële werknemersparticipatie? (de doelen)
- past financiële werknemersparticipatie bij de heersende bedrijfscultuur en structuur? (fit)
- wie nodig ik voor de participatie uit? (doelgroep)
- wat zijn de mogelijke 'beren' op de weg? (valkuilen)
- zijn er bestaande cases voor handen? (ervaring)

Kortom: waar begin ik als ondernemer aan? Ook hier moeten weer keuzes worden gemaakt. Wil ik een optie- of een aandelenplan? Wil ik mijn medewerkers rechtstreeks de mogelijkheid geven aandelen te kopen of wil ik liever certificaten van aandelen? De meest gebruikelijke regeling in Nederland is: het personeel de mogelijkheid bieden om certificaten van aandelen te kopen. Een deel van de aandelen wordt ondergebracht in een stichting en werknemers kopen bij de stichting certificaten van aandelen van de onderneming waar ze werkzaam zijn. De zeggenschap van de aandelen blijft bij de stichting en kan eventueel met de certificaathouders gereguleerd worden gedeeld. De oriëntatiefase wordt afgerond in een concreet besluit: gaan we verder of blijft het bij een oriëntatie? In geval van een positief besluit wordt aangevangen met de ontwerpfasen.

STAP 2: ONTWERP

Tijdens de ontwerpfasen worden analyses en keuzes gemaakt met betrekking tot onder andere sociale, financiële, juridische en fiscale aspecten van het op te

zetten participatieplan.

Vraagstukken als wie en onder welke voorwaarde er aan de participatie mag worden meegegaan (criteria), voor welk bedrag een ieder mag moedoen (financieel), wat de spelregels van het plan zijn (juridisch) en voor welk instrument men de voorkeur heeft; aandelen of opties (fiscaal) worden in deze fase behandeld. Gesprekken vinden plaats met deskundigen: notaris, fiscalist, jurist en/of accountant.

STAP 3: IMPLEMENTATIE

Zodra ontwerpkeuzes gemaakt zijn, kan worden overgegaan op de implementatie van de participatieplannen. De benodigde juridische documenten dienen te worden opgesteld. Denk hierbij aan een participatiereglement, een aandeelhoudersovereenkomst, statuten van de op te richten stichting waarin de werknemersaandelen worden ondergebracht. In de communicatie richting het personeel zal actie moeten worden ondernomen; een informatiebrochure (of prospectus) wordt voor het personeel opgesteld en een voorlichtingsbijeenkomst kan worden georganiseerd. Tevens worden in deze fase de benodigde administratieve stappen ondernomen om de participatieregeling bij aanvang goed te kunnen administreren.

STAP 4: ONDERHOUD

De onderhoudsfase is voor de lange termijn van groot belang voor het slagen van de participatie. Tijdens de introductie van de participatieregeling wordt er veelal eenmalig aandacht besteed aan de participatieregeling: de lancering van het plan aan de hand van een presentatie of personeelsbijeenkomst. In de loop der tijd vertrekken werknemers en neemt de onderneming nieuwe werknemers aan die (nog) niet bekend zijn met de participatiemogelijkheden. Jaarlijks dienen de aandeelhouders op de hoogte te worden gesteld van het financiële reilen en zeilen van de onderneming. Tevens kunnen de spelregels van het participatieplan in de loop der tijd aan verandering onderhevig zijn. Van belang bij het opstellen van de spelregels is het besef dat het participatieplan ook nog geadmistreerd dient te worden.

Geïnteresseerd? Neem een kijkje op de website van het Nederlands Participatie Instituut voor meer informatie, www.snpi.nl. Voor vragen kan iedereen vrijblijvend mailen met mail@snpi.nl. Ook kan hier de handige publicatie 'Aandelen voor werknemers' besteld worden. Een praktische checklist voor ondernemers die overwegen een aandelenplan voor werknemers in te voeren.



English Summary

Dutch employees are less often co-owners of their company than their foreign colleagues. This has several reasons, two of which follow:

- The Dutch pension system is good, which makes the need for guaranteed extra retirement income less urgent.
- Financial employee participation is still stuck with the lefty image of employees' self-management.

This foolishness should be forgotten, because in the coming years, fifty thousand companies will be battling succession problems. The Dutch Participation Institute helps to guide this process in stages, by spreading corporate ownership over several people. Recent Dutch research shows that when employees are also co-owners, sick leave decreases and motivation increases.