

Medewerkersaandeelhouderschap zorgt voor sterke binding met bedrijf

# BELEGGEN IN JE EIGEN BOTERHAM



Medewerkers aandelen geven in je bedrijf. Dat klinkt als een linkse hobby. En inderdaad: de geschiedenis van de Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI) is stevig geworteld in de coöperatieve beweging uit de tweede helft van de negentiende eeuw en in de vakbeweging. 'Die linkse ideologie hebben we achter ons gelaten. Nu zoeken we naar regelingen die goed zijn voor werknemer én werkgever', aldus Pascale Nieuwland, de huidige directeur. Hoe werkt het aandeelhouderschap van medewerkers in de praktijk?

TEKST  
Andrea Hijmans

## Voordelen

Medewerkersaandeelhouderschap

- stimuleert de economie: onderzoek laat zien dat de productiviteit van bedrijven omhoog gaat en de financiële resultaten verbeteren
- bevordert vermogensopbouw van medewerkers en dus in de samenleving als geheel
- verzacht de pijn van baanverlies door automatisering: medewerkers delen immers mee in het extra vermogen dat bijvoorbeeld door robotisering wordt gegenereerd
- verkleint de inkomensongelijkheid
- bevordert sociale innovatie en vernieuwing van arbeidsvoorwaarden, en sluit aan bij de trend om samen (sociaal) te ondernemen
- zorgt voor meer vaste banen: bedrijven die medewerkers als aandeelhouders laten participeren, ontslaan minder mensen in tijden van crisis

- bevordert de medewerkersbetrokkenheid omdat er een verregaande vorm van medezeggenschap tot stand komt
- zorgt voor continuïteit: medewerkers voelen zich sterker verbonden met een bedrijf waarin ze participeren en blijven daar vaak langer werken. Het kan ook een goede manier zijn om de bedrijfsopvolging te regelen
- kan vijandige overnames voorkomen en excessen van *private equity* (durfkapitalisme) tegengaan.

## Nadelen

Medewerkersaandeelhouderschap

- vraagt om het delen van macht en inzicht in hoe het bedrijf het werkelijk doet; niet iedereen in de top van een organisatie is daartoe bereid
- vergt niet alleen een goede voorbereiding en organisatie, maar ook onderhoud; nieuwe medewerkers moeten er bij betrokken worden.

## Wat is medewerkersaandeelhouderschap?

Pascale Nieuwland: 'Dit is een manier om je medewerkers, via aandelen, financieel te laten participeren in je organisatie. Het verschil met bonusregelingen of winstdeling is dat het personeel bij aandeelhouderschap ook mag meepraten over beleid en strategie. Samen ondernemen, de werknemers worden als het ware eigenaar van een stukje van het bedrijf. Dat betekent dat ze delen in de eventuele groei én risico's. Overigens zijn er verschillende mogelijkheden om die financiële participatie vorm te geven. De eigenaar of het management van een bedrijf kan er bijvoorbeeld voor kiezen om slechts een beperkt aantal *personeelsaandelen* uit te geven of om die alleen ter beschikking te stellen aan het hogere management. Het kan ook in de vorm van

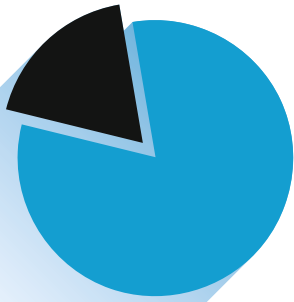
certificaten, waarbij het stemrecht is ondergebracht bij een stichting die de certificaathouders vertegenwoordigt.'

## Welke bedrijven doen het?

'Veel bedrijven kennen een vorm van medewerkersaandeelhouderschap, want ook partnerstructuren en maatschappen tellen mee. Maar kijk je naar brede regelingen – waarbij alle medewerkers in principe aandelen kunnen kopen – dan ligt dat cijfer veel lager. Volgens de laatste schatting, een paar jaar oud inmiddels, gaat het om circa 2.500 bedrijven in ons land. Of dat aantal stijgt? Moeilijk te zeggen, maar we merken wel dat steeds meer bedrijven bij ons aankloppen voor advies. En nee: dat zijn niet allemaal grote beursgenoteerde ondernemingen. Integendeel, het gaat juist vaak om bedrijven die nog niet op de beurs actief



Pascale Nieuwland,  
directeur Stichting Nederlands  
Participatie Instituut (SNPI)



## Aandelenregelingen kunnen mensen motiveren, binden aan het bedrijf

zijn. Hun basis is vaak al relatief breed. Eén directeur die honderd man onder zich heeft en alles zoveel mogelijk zelf beslist? Dat zie je nog maar zelden. Tegenwoordig gaat het vaak om een klein groepje jonge mensen die samen iets hebben opgezet. Dan is de stap kleiner om medewerkers zeggenschap te geven en de verantwoordelijkheid te delen. 'Uiteraard heeft aandeelhouderschap bij niet-beursgenoteerde bedrijven een andere vorm. Er is dan immers sprake van een louter interne markt. Aandelen kunnen alleen binnen het bedrijf zelf worden verhandeld op vaste momenten, vaak een- of tweemaal per jaar. De waarde van het aandeel wordt bepaald op basis van een formule, waarin factoren zijn verwerkt die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsresultaten. Vaak

biedt dat meer zekerheid en stabiliteit dan een echte beursgang. Ben je beursgenoteerd, dan hoeft er soms maar één vervelend bericht naar buiten te komen en je aandeel keldert. Bij bedrijven met een interne markt speelt dat nauwelijks. Het gaat meer om hoe goed je bedrijf het werkelijk deed en doet. Een interne markt kan een buffer zijn tegen de waan van de dag.'

### Waarom doen bedrijven het?

'Bij grote ondernemingen is aandeelhouderschap vaak een vorm van beloning. Niet zelden alleen beschikbaar voor de hogere kaders of de top. Bij kleinere bedrijven gaat het erom de verantwoordelijkheid en betrokkenheid te vergroten en het ondernemerschap te bevorderen.

### Praktijkcase: Holland Colours

#### Bedrijf

Producent van hoogwaardige kleurconcentraten voor kunststoffen (www.hollandcolours.com). Opgericht in 1979, beursgenoteerd sinds 1989. Wereldwijd werken er ruim vierhonderd mensen.

#### Aandeelhouderschap van medewerkers

Een bewuste keuze, vertelt Astrid Eikelenboom, directeur van beleggingsmaatschappij Holland Pigments, die ruim 50 procent van de aandelen Holland Colours bezit. 'De oprichters van Holland Colours kwamen van een bedrijf waar aandeelhouders regeerden over de hoofden van de medewerkers heen. Dat wilden ze niet meer. Nu is 23,5 procent van de aandelen van Holland Pigments in handen van medewerkers: de oorspronkelijke eigenaren en hun familie bezitten de rest. Iedereen die, wereldwijd, bij Holland Colours in dienst treedt, krijgt één aandeel cadeau en wordt aangemoedigd er meer te kopen. Onder meer via winstdeling – een deel daarvan wordt uitgekeerd in aandelen – zal de invloed van medewerkers naar verwachting verder groeien tot zo'n 30 tot 35 procent.' Is aandeelhouderschap verplicht? 'Nee, maar het hoort er in onze optiek gewoon bij als je bij Holland Colours komt werken.'

Als medewerkers vertrekken, moeten ze hun aandelen verkopen. Gepensioneerden mogen hun aandelen houden.

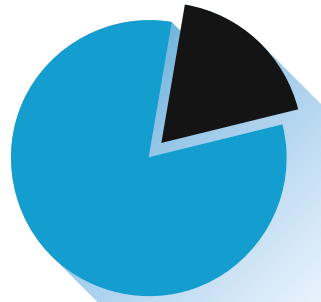
#### Waarom

Holland Colours en Holland Pigments richten zich op continuïteit, aldus Eikelenboom. 'Op langdurige betrokkenheid. We willen graag mensen met een 'eigen-zaakgevoel' die hier juist komen werken omdat we zo'n regeling hebben. En dat ze het zien als een lange-termijninvestering, die zeggenschap oplevert en, als het goed is, ook meer rendement dan een spaarrekening.'

#### Praktische tips

- Laat je in een vroeg stadium goed informeren over de consequenties.
- Zorg dat aandeelhouderschap leeft onder alle medewerkers. Eikelenboom: 'In ons geval hebben we niet alleen in Nederland medewerkers, maar ook elders in de wereld. Dan krijg je te maken met cultuurverschillen. In al onze vestigingen zijn daarom contactpersonen aangesteld vanuit de lokale achterban. Zij zorgen dat iedereen goed wordt geïnformeerd. Het werkt. In een land als Indonesië zorgt het bijvoorbeeld voor een groot gevoel van trots. 'Ik loop net wat harder, want ik ben aandeelhouder.'

Onderzoek wijst uit dat bedrijven – groot en klein – door medewerkersaandeelhouderschap gemiddeld genomen beter presteren, zeker als het personeel de belangrijkste vorm van bedrijfskapitaal is. Aandelenregelingen kunnen mensen motiveren, binden aan het bedrijf. Dit zorgt voor continuïteit. En biedt soms ook bescherming tegen vijandige overnames. Een directeur van een kleine onderneming die met pensioen wil, kan zijn zaak verkopen aan een snelle jongen, maar ook besluiten zijn aandelen langzaam maar zeker over te dragen aan zijn medewerkers. Ja, een soort 'familiebedrijf nieuwe stijl.'



## Het komt tegenwoordig vooral voor bij bedrijven die zijn opgezet door een klein groepje jonge mensen

### Praktijkcase: 2ndSense

#### Bedrijf

Project- en consultancybureau 2ndSense, gespecialiseerd in de begeleiding van projecten op het gebied van infrastructuur en ruimtelijke ordening (www.2ndsense.nl). Het bedrijf bestaat sinds 2013, heeft vier eigenaren en twintig medewerkers in vaste dienst.

#### Aandeelhouderschap van medewerkers

Sinds oktober 2016. Alle medewerkers kregen tien certificaten cadeau en konden dat pakket desgewenst verder uitbreiden. Niemand verkocht tot nu toe certificaten. De vier eigenaren hielden een meerderheidsbelang, maar 'die situatie is niet in beton gegoten', aldus Gijs Stigter, een van die vier. 'Wie weet besluiten we over een paar jaar anders.'

#### Waarom

Stigter: 'In 2015 constateerden we dat de doelstellingen voor 2016 al waren gehaald. Anders gezegd: we draaiden uitstekend. En we wilden medewerkers graag laten meeprofiteren. Inderdaad, vanuit een zeker idealisme, maar het diende ook een zakelijk doel. We zijn een kennisintensieve

organisatie. Goed personeel vinden is lastig voor ons – we kunnen niet zomaar een blik uitzendkrachten opentrekken. Via aandeelhouderschap vergroten we de betrokkenheid van de medewerkers. Dat is ook nodig. Omdat we consultants zijn, zitten medewerkers vaak vier dagen per week bij de klant, en maar één dag op kantoor. Hoe bind je ze dan? 2ndSense is georganiseerd volgens de principes van een zogeheten cyane organisatie. Dat betekent dat volledig wordt gedacht vanuit rollen en verantwoordelijkheden. Financiële betrokkenheid via medewerkersparticipatie is dan natuurlijk eigenlijk wel een logische aanvulling daarop.'

#### Praktische tips

- Ga niet over één nacht ijs. Zorg dat de bestaande aandeelhouders of eigenaren eerst goed voor ogen hebben wat ze willen, en waarom.
- Betrek medewerkers in een vroeg stadium. Leg goed uit wat je voor ogen staat. En vraag wat mensen willen.
- Zorg voor goede ondersteuning – iedereen aandeelhouder maken kan best ingewikkeld zijn. Stigter: 'Petje af voor SNPI en andere adviseurs. Wij hebben veel aan ze gehad.'

### Regeert dan niet een andere waan van de dag: medewerkers die snel de poel willen pakken?

'Integendeel, zo leert de praktijk. Medewerkers blijken geneigd tot lange-termijndenken. Niet zo raar natuurlijk: het gaat immers ook om hun eigen baan, hun eigen toekomst. En als het een jaartje wat minder gaat, weten ze vaak hoe dat komt, en wat ze eraan kunnen doen. Zeker als managers in alle geledingen zelf ook aandeelhouder zijn, kan sneller worden bijgestuurd. Voorwaarde is wel dat relevante informatie met iedereen wordt gedeeld. Als je daartoe niet bereid bent, kun je misschien beter besluiten tot een goede winstdelingsregeling. Wij adviseren ook altijd om daarmee te beginnen. Dit valt goed te combineren met een aande-

lenplan. Een winstdelingsregeling kijkt terug op het afgelopen jaar, aandeelhouderschap kijkt juist vooruit.'

#### Do's en don'ts?

'Begin bij voorkeur op een moment dat het bedrijf een stabiele koers vaart en de vooruitzichten goed zijn. Dan zijn aandelen een mooie motivator. Bereid het aandelenplan goed voor en probeer ten minste de helft van de medewerkers mee te krijgen. Kunnen ze het niet betalen? Overweeg dan bonussen in de vorm van aandelen of een spaarplan binnen het bedrijf. En heb je eenmaal een goed functionerende vorm van medewerkersaandeelhouderschap, leun dan niet achterover, maar blijf investeren. Goede communicatie is cruciaal. Iedereen moet het spel in de vingers kunnen krijgen.' ●

Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI) is het kenniscentrum voor financiële medewerkersparticipatie. De organisatie adviseert bedrijven over aandeelhouderschap van medewerkers. In 2015 publiceerde het instituut *Iedereen aandeelhouder. Handboek voor financiële medewerkersparticipatie*: het eerste praktische handboek voor directeuren, aandeelhouders en bestuurders die zich willen oriënteren op financiële medewerkersparticipatie. Het boek geeft antwoord op alle praktische vragen die in een bedrijf voorkomen. U kunt het boek met korting bestellen via [www.snpi.nl/awnv](http://www.snpi.nl/awnv).