

Met medewerkersparticipatie sterker uit de crisis



Gisteren

In de huidige Coronacrisis dringen werkgevers aan op loonoffers van werknemers. Enerzijds is dit voor de werknemers, die normaliter niet meedelen in de extra winsten in goede tijden, een weinig aantrekkelijk voorstel. Anderzijds, is de vraag om loonoffers goed te begrijpen als een manier om banenverlies te voorkomen. Een medewerkersparticipatie-regeling, waarbij medewerkers nu mede het risico delen, maar later ook mee kunnen profiteren van positieve rendementen is een oplossing.

Medewerkersparticipatie als oplossing

Het onderwerp 'loonoffers' speelt bij een breed palet aan bedrijven, groot en klein, jong en oud, van startups van mkb ondernemingen en groeiende startups tot de KLM. In tijden van crisis kunnen productieve veranderingen in een versnelling komen. De relatie tussen werkgevers en werknemers zou breder gezien moeten worden dan een uitruil tussen loon en baanbehoud. Dit kan door medewerkersparticipatie: door werknemers mede-eigenaar van de onderneming te laten worden kunnen ze transformeren van werknemers naar medewerkers. Er ontstaat zo meer verbinding tussen werkgevers en medewerkers (Brown et al. 2019). Medewerkersparticipatie is één manier om te voorzien in meer wendbaarheid en wederkerigheid waar de **Commissie Borstlap** (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>) eerder dit jaar voor pleitte. Het versterkt daarnaast ook de solvabiliteit van de onderneming, wat belangrijk is om sterker uit de crisis te komen. Daarnaast zorgt het op langere termijn voor een verbreding van de welvaartsverdeling, omdat toekomstige winsten terecht komen bij meer personen in de maatschappij, in plaats van bij (internationale) investeerders of een

kleine groep oprichters. De rendementen vloeien vervolgens vaak weer terug in het ecosysteem voor ondernemerschap. Een voorbeeld hiervan is Adyen: door de optieregeling daar kon iedereen meeprofiten van de waardegroei van het bedrijf na de beursgang. Enkele oud-medewerkers van Adyen hebben inmiddels hun eigen startup opgericht, zoals Silverflow, dat vorige maand via een seed-ronde 2,6 miljoen heeft opgehaald.

Een ander actueel voorbeeld van medewerkersparticipatie is het Udense ziekenhuis Bernhoven, dat in de frontlinie stond van de eerste Corona uitbraak in Brabant. Dit ziekenhuis kwam ook positief in het nieuws vanwege de hechte band met medewerkers en omwonenden. Een van de redenen hiervan is dat het ziekenhuis niet afstandelijk bestuurd wordt, maar deels mede gefinancierd wordt door de medewerkers, van medisch specialist tot schoonmaker. Sinds het ziekenhuis in 2014 een nieuwe besturingsmodel heeft gekozen is er ook voor gekozen om als “community hospital” zich te ontwikkelen voor de lokale gemeenschap en haar medewerkers. Bij het Bernhoven ziekenhuis werd de eerste stap naar medewerkersparticipatie gemaakt door de medisch specialisten. Toen zij in 2016 in loondienst kwamen investeerden zij de transitievergoeding die zij ontvingen in het eigen ziekenhuis. In 2018 en 2020 konden de overige medewerkers ook participeren. Ook krijgen alle medewerkers de komende 5 jaar jaarlijks een participatie van €100 in plaats van extra salaris. In totaal is door medewerkers en omwonenden nu 24 miljoen euro geïnvesteerd waar op dit moment een jaarlijkse vergoeding van 4% over wordt betaald. Bernhoven streeft er uiteindelijk naar om medewerkers echte aandelen te geven in het ziekenhuis.

Werkgevers roepen werknemers op om solidair te zijn en bij te dragen aan het herstel van bedrijven. Een loonoffer zou de financiële druk op de onderneming verlagen. Vanzelfsprekend zijn vakbonden hier terughoudend in, omdat werknemers bij sterke winstgroei van een bedrijf ook minder hiervan profiteren. Een medewerkersparticipatieregeling, waarbij medewerkers nu mede het risico delen, maar later ook mee kunnen profiteren van positieve rendementen is een oplossing (Core & Guay 2001; Huddart & Lang 1996; Kruse & Blasi 1995; Oyer & Schaefer 2011).

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat medewerkersparticipatie leidt tot meer geëngageerde medewerkers, meer innovatie bij bedrijven, en betere bedrijfsprestaties.

Uit **een recente peiling** (<https://www.stichtingmkbfinanciering.nl/uitslag-peiling-ondernemers-naarstig-op-zoek-naar-meer-liquiditeit/>) van Stichting MKB Financiering en ONL is gebleken dat 22 procent van de ondernemers er voor open staat om personeel te laten participeren en via winstdeling mee te laten profiteren van toekomstige winsten. Bij startups is het al langer gebruikelijk dat personeel deels via opties kunnen profiteren van de groei van de onderneming in ruil voor een lager salaris (Henrekson & Sanandaji 2018). Ook deze vorm

van medewerkersparticipatie is in Nederland nog onderontwikkeld, zie bijvoorbeeld de **recente Tweede Kamer motie over aandelenopties** (<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2020Z10109&did=2020D21902>) waarin wordt gesteld: “Nederland op het terrein van aandelenopties **een inhaalslag te maken heeft** (<https://www.indexventures.com/rewardingtalent/country-detail-tables-netherlands>) ten opzichte van andere landen, en er in dat kader behoefte is aan een internationaal concurrerende regeling om het groeivermogen van jonge bedrijven en daarmee de Nederlandse economie te versterken”. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat medewerkersparticipatie leidt tot meer gecommitteerde medewerkers, meer innovatie bij bedrijven, en betere bedrijfsprestaties (Spaans, Kleverlaan & Stam 2020).

Praktische bezwaren

Er zijn zeker praktische bezwaren bij medewerkersparticipatie, zoals bijvoorbeeld de waardebepaling van participaties bij aankoop, vertrek uit de organisatie, en de concentratie van risico's (“putting all your eggs in one basket”), als mede het tegen lage kosten verstrekken en verhandelen van participaties. We moeten hier niet blind voor zijn, maar juist nu de creativiteit van de stakeholders gebruiken om te experimenteren, zodat we niet door de crisis ten ondergaan door opbouw van nog hogere schulden. Medewerkersparticipatie voorziet ook in de roep om minder schulden en meer eigen vermogen op te bouwen in de huidige crisis.

Denk in oplossingen

In Nederland wordt nu al volop gewerkt aan contractuele innovaties en oplossingen om dit mogelijk te maken, zoals bijvoorbeeld via organisaties als **Eyevestor** (<https://www.eyevestor.com/>), **The Share Council** (<https://www.thesharecouncil.com/>) en **Firm24** (<https://blog.ltonetwork.com/dusk-firm24-tokenize-dutch-shareholder-registry/>). Er leven in Europa al meer ideeën om aandeelhouderschap door medewerkers mogelijk te maken, zoals **de Employee Ownership Trust** (<https://www.scottish-enterprise.com/support-for-businesses/business-development-and-advice/employee-ownership>) in Schotland, **de Mitarbeiterbeteiligung** (<http://mitarbeiterbeteiligung.de/>) beweging in Duitsland en **het Europese initiatief EFES** (<http://www.efesonline.org/CORONA/EN.htm>).

Het Bernhoven ziekenhuis laat zien dat dit ook mogelijk is voor grotere organisaties. Internationaal zijn het Spaanse Mondragon met 80.000 medewerkers en het Engelse John Lewis met 64.000 medewerkers goede voorbeelden van coöperatieve organisaties. Maar ook voor veel kleine en middelgrote bedrijven zou dit goed kunnen passen, mits dit actief gestimuleerd en ondersteund wordt.

Verschillende spelers in het Nederlandse ecosysteem kunnen hier een positieve rol bij spelen: de overheid kan het fiscaal interessant te maken, financiers kunnen met hun inzichten en diensten dit mede mogelijk maken, Fintech aanbieders kunnen de infrastructuur leveren en pensioenfondsen zouden mee kunnen investeren.

Door participatie worden werknemers medewerkers. Medewerkersparticipatie zorgt voor meer wederkerigheid in de relatie tussen medewerkers en de arbeidsorganisatie, en voor meer innovatie en betere bedrijfsprestaties. Zo gaan we naar een economie die niet meer uit werkgevers en werknemers bestaat, maar uit werkenden in waarde creërende gemeenschappen. En in de tussentijd komen bedrijven met medewerkersparticipatie sterker uit de crisis.

Referenties

Brown, R., McQuaid, R., Raeside, R., Dutton, M., Egdell, V., & Canduela, J. (2019). Buying into capitalism? Employee ownership in a disconnected era. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 62-85.

Core, J. E., & Guay, W. R. (2001). Stock option plans for non-executive employees. *Journal of financial economics*, 61(2), 253-287.

Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2018). Stock option taxation and venture capital activity: A cross-country study. *Venture Capital*, 20(1), 51-71.

Huddart, S., & Lang, M. (1996). Employee stock option exercises an empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 21(1), 5-43.

Kruse, D., & Blasi, J. (1995). Employee ownership, employee attitudes, and firm performance (No. w5277). National Bureau of Economic Research.

Oyer, P., & Schaefer, S. J. (2011). Personnel economics: Hiring and incentives. *Handbook of Labor Economics*, 4, 1769-1823.

Spaans, L., Kleverlaan, R. & Stam, E. (2020) Employee Ownership: A Review. Utrecht University School of Economics Working Paper

Te citeren als

Ronald Kleverlaan, Erik Stam, "Met medewerkersparticipatie sterker uit de crisis", ***Me Judice*** (<https://www.mejudice.nl/>), 10 november 2020.

Copyright

De titel en eerste zinnen van dit artikel mogen zonder toestemming worden overgenomen met de bronvermelding **Me Justice** (<http://www.mejudice.nl/>) en, indien online, een link naar het artikel. Volledige overname is slechts beperkt toegestaan. Voor meer informatie, zie onze **copyright richtlijnen** (</overig/copyright>).

Afbeelding

Afbeelding '**Cvent Company Meeting 2013** (<https://bit.ly/36nzR6A>)' door '**Cvent** (<https://www.flickr.com/photos/cvent/>)'

Auteurs



Ronald Kleverlaan (<https://www.mejudice.nl/auteurs/detail/ronald-kleverlaan>)

European Centre for Alternative Finance



Erik Stam (<https://www.mejudice.nl/auteurs/detail/erik-stam>)

Utrecht University School of Economics

Gerelateerde artikelen



De ontsporingen van het zonnebloemkapitalisme: de overheid past

andere rol (<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/de-ontsporingen-van-het-zonnebloemkapitalisme-de-overheid-past-andere-rol>)
(<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/de-ontsporingen-van-het-zonnebloemkapitalisme-de-overheid-past-andere-rol>)

In deze bijdrage ontwikkelt econoom Arnout Boot de notie van het 'zonnebloemkapitalisme' waarbij met name grote bedrijven en banken zich als een zonnebloem richten op bescherming door overheid en monetaire autoriteiten.



Staatsinvesteringsfonds: de governance is cruciaal
(<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/staatsinvesteringsfonds-de-governance-is-cruciaal>)
(<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/staatsinvesteringsfonds-de-governance-is-cruciaal>)

Het groeivermogen van de Nederlandse economie moet omhoog. Dit is noodzakelijk met het oog op de vergrijzing en de toekomstige krimp van de beroepsbevolking.

IFRS-9 kan economisch herstel in de weg zitten

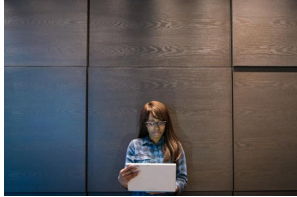
(<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/ifrs9-kan-economisch-herstel-in-de-weg-zitten>)



Banken zullen gemotiveerd worden de securitisatiemarkt te gebruiken om ongewenste fluctuaties door IFRS9 voorzieningen te omzeilen.

<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/ifrs9->

[kan-economisch-herstel-in-de-weg-zitten\)](https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/ifrs9-kan-economisch-herstel-in-de-weg-zitten)



Verbeter de wereld, bouw een bedrijf

<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/verbeter-de-wereld-bouw-een-bedrijf>

Weg met de klusjeseconomie, zorg dat startups en opschaling van bedrijven verbeterd.

<https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/verbeter->

[de-wereld-bouw-een-](https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/verbeter-de-wereld-bouw-een-)

[bedrijf\)](https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/verbeter-de-wereld-bouw-een-bedrijf)

Gerelateerde video's



Erik Stam over de ondernemersparadox

<https://www.mejudice.nl/video/detail/erik-stam-over-de-ondernemersparadox>

<https://www.mejudice.nl/video/detail/erik->

[stam-over-de-](https://www.mejudice.nl/video/detail/erik-stam-over-de-)

[ondernemersparadox\)](https://www.mejudice.nl/video/detail/erik-stam-over-de-ondernemersparadox)



Erik Stam over ondernemers en innovatie

<https://www.mejudice.nl/video/detail/erik-stam-over-ondernemers-en-innovatie>

<https://www.mejudice.nl/video/detail/erik->

[stam-over-](https://www.mejudice.nl/video/detail/erik-stam-over-)

[ondernemers-en-](https://www.mejudice.nl/video/detail/erik-stam-over-ondernemers-en-)

[innovatie\)](https://www.mejudice.nl/video/detail/erik-stam-over-ondernemers-en-innovatie)