

Wie kan delen, kan vermenigvuldigen

Het model voor bedrijfsbrede aandelenparticipatie



Colofon

Uitgave:

Stichting Nederlands Participatie Instituut
Goeman Borgesiuslaan 77
Postbus 9769
3506 GT Utrecht
030 753 14 62
www.snpi.nl
mail@snpi.nl

Tweede, herziene druk: 2011 SNPI

Eerste druk: 2010 SNPI

Interviews: Verhaallijnen, Sigrid van Iersel

Tekstbijdragen: Arjan Zweers en Ewald Smits

Fotografie: Eric Bronkhorst

Eindredactie: Tekst met inhoud, Jeanne Hoogers

Opmaak: CrossClicks, Selim Karaman

Druk: Drukkerij Weemen

Gegevens uit deze publicatie mogen uitsluitend met bronvermelding worden overgenomen.

Inhoud

Voorwoord

1. Wat vinden Nederlandse ondernemers?
2. Duurzaam aandeelhouderschap
3. Internationaal concurreren
4. Mijn onderneming
5. Doen
6. Het Nederlands Model

Praktijk

7. Geodan: Kenniswerkers binden
8. SBU: Het bedrijf zelfstandig houden
9. Sligro Food Group: Van dezelfde familie

SNPI

10. Het begint bij SNPI
11. Platform SNPI

Voorwoord

Ondernemingen die hun medewerkers door middel van aandelen laten participeren in de onderneming, presteren structureel beter dan ondernemingen die dit niet doen. Zij kiezen voor duurzaam aandeelhouderschap.

Dit boekje geeft de stand van zaken in Nederland weer met onder meer voorbeelden uit de praktijk. Koninklijke BDU in Barneveld, Sligro Food Group in Veghel en Geodan in Amsterdam vertellen wat medewerkersaandeelhouderschap voor het bedrijf en zijn medewerkers in de praktijk betekent. U krijgt inzicht in wat bedrijfsbrede participatie inhoudt en tips voor de invoering ervan.

Het SNPI adviseert ondernemingen wanneer zij bedrijfsbrede participatie willen invoeren. Het SNPI heeft een uitgebreid aanbod van adviesdiensten, op maat voor uw bedrijf en aansluitend bij uw vraag. U kunt het SNPI ook inschakelen voor informatie of workshops. Bedrijfsbrede participatie verdient ondersteuning in de vorm van toegesneden richtlijnen, fiscale faciliteiten en eenduidige beoordeling door de belastingdienst. Voor de belangenbehartiging van ondernemingen die bedrijfsbrede participatie invoeren – of dit willen doen – is het platform SNPI in het leven geroepen.

SNPI
Pascale Nieuwland-Jansen, Henk van der Schaft en Marjan van Noort

1. Wat vinden Nederlandse ondernemers

Een blik op de demografische kaart doet elke directeur of HRM-manager met een wat langere horizon fronzen. Schaarste op de arbeidsmarkt. De war for talent brandt los. De vraag dringt zich op: Hoe bind ik mijn medewerkers? Wat vinden Nederlandse ondernemers over het financieel laten participeren van medewerkers.

In een onderzoek in het najaar van 2011 van SNPI samen met MT en Sprout onder 640 ondernemers komt naar voren dat bijna een kwart van hen kiest voor een vorm van financiële participatie door medewerkers. De meestgekozen vorm is via aandelen of certificaten voor aandelen (71%), gevolgd door winstdeling (52%) en opties (12%). Drie op de tien ondernemers kiezen om dit te doen voor meer dan 15% van de aandelen en 37% kiest voor participatie door alle medewerkers.

Wat levert het op?

Wat levert het op volgens de ondernemers die financiële participatie inzetten? Een positief effect op het aantrekken en behouden van medewerkers (71%), een beter bedrijfsresultaat (84%) en een hogere productiviteit (80%). Iets meer dan de helft van de ondernemers vindt dat de concurrentiepositie van hun bedrijf versterkt is.

Nog nooit aan gedacht

Waarom kiezen niet meer ondernemers voor financiële participatie door werknemers? Bijna de helft van de bedrijven, die hier niet aan doen, heeft er nog nooit over nagedacht. Ook leven er vragen. Want als medewerkers ook economisch mede-eigenaar worden, hoe beïnvloedt dat dan de relatie tussen leidinggevende of DGA en diezelfde werknemer? En is dit wel zo'n goed idee voor mijn medewerkers? Als het slecht gaat, kan iemand zijn baan verliezen en de financiële participatie krijgt minder waarde, dat komt er dan nog bovenop.

Antwoorden

Op deze vragen zijn in de praktijk en door betrokken deskundigen al antwoorden geformuleerd en de belangrijkste voorwaarden voor succes. Zo is het belangrijk dat medewerkers vrijwillig meedoen en op basis van goede informatie. De onderneming heeft veel mogelijkheden – u kunt via financiële participatie de betrokkenheid van medewerkers versterken zonder het stuur uit handen te geven. Maar u kunt hier ook voor kiezen om de onderneming op den duur over te dragen aan een of enkele werknemers, bijvoorbeeld om de opvolging te regelen. Er is al zoveel ervaring opgedaan met de invoering van financiële participatie dat u het wiel niet meer hoeft uit te vinden.

Nederlandse ondernemers concluderen dat financiële participatie door medewerkers de betrokkenheid versterkt, de productiviteit verhoogt, het bedrijfsresultaat verbetert en bijdraagt aan een sterke concurrentiepositie

2. Duurzaam aandeelhouderschap

Duurzaam aandeelhouderschap is meer actueel dan ooit. In een klimaat van groeiend wantrouwen naar overheid en financiële instellingen is er behoefte aan een ander, duurzaam model voor aandeelhouderschap, waarbij breder naar de belangen van de onderneming en haar stakeholders wordt gekeken en met oog voor het voortbestaan van de onderneming op de lange termijn. Ook de Nederlandse economie en Nederlandse ondernemingen kunnen extra steun gebruiken. Door juist ook in het aandeelhouderschap te streven naar duurzaamheid groeit het vertrouwen.

Delen

In de nabije toekomst wordt de concurrentie om voldoende getalenteerde, innovatieve mensen aan te trekken en aan het bedrijf te binden nog heviger, door de veranderende bevolkingssamenstelling. Vergrijzing is niet alleen een Nederlands fenomeen. De concurrentie bij het aantrekken van internationale kenniswerkers zal nog feller worden. Deze laatste groep is vaak al gewend aan het hebben van een aandelenplan. Het aandelenplan zal een steeds vanzelfsprekender rol krijgen voor grotere groepen medewerkers. Aandeelhouderschap van medewerkers bevordert hun betrokkenheid bij het reilen en zeilen van het bedrijf. In de praktijk blijkt dat zij meer oog krijgen voor de dagelijkse kosten en resultaten en dat hun betrokkenheid bij het bedrijf op de lange termijn toeneemt. (medewerkers delen mee in waardeontwikkeling in de toekomst)

Vermenigvuldigen

De cijfers liegen er niet om. Onderzoek van de Radboud Universiteit door Poutsma en Braam (2010) toont aan dat beursgenoteerde ondernemingen met een bedrijfsbreed medewerkersaandelenplan beter presteren dan ondernemingen zonder een dergelijk plan. Sterker nog: AEX-ondernemingen met alleen een financieel participatieplan voor het (hoger) management presteren slechter dan ondernemingen zonder regeling.

Onderzoek van de Radboud Universiteit toont aan dat beursgenoteerde ondernemingen met een bedrijfsbreed medewerkersaandelenplan beter presteren

Duurzaam

Medewerkers die tevens aandeelhouder zijn, hebben een duurzame verbintenis met hun onderneming en zullen zich meer betrokken voelen bij de langetermijnstrategie. Bedrijfsbrede medewerkersparticipatie werkt vijandige overnames tegen en de verkoop van aandelen of overnames gaat niet over de hoofden van de medewerkers heen. Zij beslissen mee. De onderneming kiest voor het aantrekken van aandeelhouders die zelf belang hebben bij een gezonde onderneming met een lange toekomst. Dit geeft ook nieuwe mogelijkheden voor de organisatie om kapitaal aan te trekken - in tijden van economische crisis in de financiële sector.

Doen

Financiële medewerkersparticipatie kan bestaan uit aandelenplannen, winstdeling of optieregelingen. Bedrijfsbrede medewerkersaandelenplannen hebben een positieve invloed op het bedrijfsresultaat. Bedrijfsbrede optieplannen hebben juist een negatieve invloed. Door veranderingen in de fiscale wetgeving is de animo voor optieregelingen sinds 2001 bovendien sterk gedaald. Winstdeling, ten slotte, is een zeer passieve vorm van medewerkersparticipatie. Het is een financiële stimulans, maar de medewerker wordt niet inhoudelijk bij de onderneming betrokken. SNPI richt zich dan ook met name op aandelenparticipatie.

Financiële medewerkersparticipatie in de vorm van bedrijfsbrede aandelenplannen is een belangrijk instrument voor duurzaam aandeelhouderschap, verbetering van de Nederlandse concurrentiepositie en aansluiting bij Europese ontwikkelingen. Vanuit het perspectief van het bestuur van een onderneming zijn loyale aandeelhouders met een langetermijnbelang essentieel.

3. Internationaal concurreren

In Europa blijft Nederland vooralsnog achter op het gebied van duurzaam aandeelhouderschap door medewerkers.

In Europa kent meer dan de helft van de grote ondernemingen bedrijfsbrede medewerkersparticipatie. Nederland loopt achter! Uit recent onderzoek (Poutsma en Braam 2010) blijkt dat maar ongeveer tien procent van de AEX-genoteerde ondernemingen een bedrijfsbrede financiële participatieregeling voor medewerkers heeft. Als we kijken naar alle ondernemingen dan blijft het percentage steken op nog geen vier (Kaarsemaker, 2009). Het SNPI stelt vast dat onder advies- en ingenieursbureaus, ICTbedrijven en organisaties met veel kenniswerkers dit percentage overigens beduidend hoger ligt.

Ontwikkeling

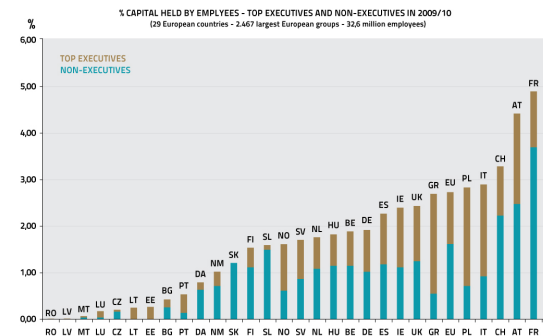
Als we kijken naar alle varianten van participatie door medewerkers komt het totaal in Europa zelfs uit boven negentig procent en blijkt dat drie op de tien medewerkers deelnemen in hun onderneming. De arbeidsmarkt internationaliseert en ondernemingen in heel Europa concurreren met elkaar om het schaarsere jonge talent. Wereldwijd is voor steeds meer medewerkers participatie in de onderneming waar zij werken vanzelfsprekend. Net zoals het ook vanzelfsprekend is om langere of kortere tijd in het buitenland te werken. Dit geldt niet alleen voor hoogopgeleide kenniswerkers. Als we kijken naar de ontwikkelingen per land dan groeit participatie in Spanje, Polen, Frankrijk en de Scandinavische landen en daalt deze in België, Ierland en Nederland.

Rol overheid

De meeste Europese landen hebben meer of minder gunstige fiscale faciliteiten die financiële medewerkersparticipatie bevorderen. Zo zijn in Groot-Brittannië en Frankrijk binnen de belastingwetgeving verschillende regelingen met fiscale voordelen opgenomen. In Italië is de waarde van de aandelen tot een bedrag van tweeduizend euro per jaar onbelast en in Spanje geldt, onder bepaalde voorwaarden, een jaarlijkse vrijstelling voor de inkomstenbelasting van twaalfduizend euro voor medewerkersopties. België introduceerde een korting van twintig procent op de marktwaarde van medewerkersaandelen waarover geen belasting is verschuldigd. En recent heeft ook Duitsland nieuwe fiscale wetgeving geïntroduceerd met belastingsubsidies voor het bevorderen van medewerkeraandeelhouderschap. Sinds eind vorige eeuw wordt al aangestuurd op het

stroomlijnen van wetgeving voor financiële medewerkersparticipatie in de lidstaten. Nederland moet hier een inhaalslag maken.

Wereldwijd is voor steeds meer medewerkers participatie in de onderneming waar zij werken vanzelfsprekend



4. Mijn onderneming

Is duurzaam aandeelhouderschap door medewerkers iets voor mij? Veel ondernemers denken er al wel aan. Invoering is niet alleen weggelegd voor grote, beursgenoteerde ondernemingen. Ook het MKB kan positieve resultaten bereiken.

Werknemersaandeelhouderschap heeft positieve effecten. De individuele medewerker ervaart dit in de vorm van vermogensopbouw en welbevinden. Het bedrijf ondervindt een positief effect in houding en gedrag van werknemers, productiviteit en financiële bedrijfsprestaties. Dit is de conclusie uit onderzoek onder bedrijven vanaf 10 medewerkers. Uit hetzelfde onderzoek (Kaarsemaker 2009) komt naar voren dat 14,1 % van de bedrijven in Nederland een vorm van financiële werknemersparticipatie heeft of daar interesse in heeft.

Voor alle bedrijven

Naast de bekende voordelen, zoals het binden van medewerkers, ziet het Europees Economisch en Sociaal Comité voordelen speciaal voor het MKB, zoals het vergemakkelijken van bedrijfsopvolging door medewerkers via het invoeren van participatie. Ook kan participatie een regio versterken. Als meer bedrijven in een regio hun medewerkers mee laten delen in de winst en duurzaam betrekken bij het bedrijf, versterkt dat het economisch klimaat. Aantrekkelijke werknemers blijven en de koopkracht neemt duurzaam toe. Ook kan duurzaam aandeelhouderschap een rol spelen in de huidige pensioendiscussie doordat het een extra bron kan zijn voor de ouderdagvoorziening van de medewerkers.

Bedrijfsbreed werkt beter

Niet alle vormen van participatie door medewerkers leiden tot duurzaam aandeelhouderschap. Alleen de top van het bedrijf hierbij betrekken werkt averechts. AEX-ondernemingen met alleen een financieel participatieplan voor het (hoger) management presteren zelfs slechter dan ondernemingen zonder regeling. Onderzoek van de Radboud Universiteit toont aan dat beursgenoteerde ondernemingen met een bedrijfsbreed medewerkersaandelenplan beter presteren dan ondernemingen zonder een dergelijk plan.

Praktijk

Nederlandse bedrijven die met bedrijfsbrede participatie door medewerkers werken, noemen als voordelen:

- aantrekken van aandeelhouders met oog voor duurzaam voortbestaan van de onderneming
- binden van medewerkers, zoals kenniswerkers
- bedrijfsbreed neemt kostenbewustzijn toe
- cultuur van gezamenlijkheid versterken (familiebedrijf)
- extra instrument voor HRM-beleid
- medewerkers krijgen een stem in koers van de onderneming
- medewerkers delen financieel mee in waardevermeerdering van het bedrijf

Het Nieuwe Binden

Het Nieuwe Werken en sociale innovaties vragen om alternatieven om de band tussen medewerkers en onderneming te versterken. Denk niet alleen aan de medewerkers met een vast of flexibel dienstverband, maar ook aan de zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) die regelmatig voor de onderneming werken.

5. Doen

Succesvol invoeren van een verantwoord en duurzaam aandelenplan voor medewerkers van een onderneming.

Uit de praktijk van het SNPI blijkt dat er veel verschillende, soms slechte, aandelenplannen naast elkaar bestaan, vooral door een gebrek aan richtlijnen. Daarnaast is invoering een redelijk complex proces, waarbij het verstandig is om elders geleerde lessen mee te nemen. Verschillende betrokkenen en deskundigen, samengebracht in een werkgroep, hebben een model ontwikkeld waarmee de onderneming effectief en efficiënt een goed aandelenplan kan invoeren.

Nederlands Model

Samen met een aantal deskundigen en andere betrokken partijen heeft het SNPI het Nederlands Model ontwikkeld voor invoering van bedrijfsbrede medewerkersparticipatie. Dit Model kent de volgende richtlijnen:

Langdurige betrokkenheid

- Hoofddoelstelling is langdurige betrokkenheid bij de onderneming en niet puur financieel gewin op de korte termijn voor medewerkers.

Vrijwillige basis

- Participatie is op vrijwillige basis. Inkomsten uit het aandelenplan vormen geen vervanging van de primaire beloning (loon) van medewerkers.

Bedrijfsbreed

- Het aandelenplan is toegankelijk voor alle medewerkers van de onderneming = bedrijfsbreed.

Good governance

- Ondernemingen hanteren principes van good governance en passen deze toe, in het bijzonder de bepalingen van besturing en verantwoording.

Afgewogen allocatie

- Er is een afgewogen allocatie (verdeling) van beschikbare aandelen onder de verschillende medewerkers.

Zeggenschap

- De zeggenschap van deelnemers is gewaarborgd als aandelen gecertificeerd zijn.

Transparant

- Er vindt duidelijke en heldere communicatie plaats over het aandelenplan, de bedrijfsresultaten en de gevolgen van deelname aan het aandelenplan voor medewerkers.

Human resource beleid

- Het aandelenplan invoeren is onderdeel van het human resource beleid van de onderneming.

Evaluatie

- Het aandelenplan wordt regelmatig geëvalueerd.

De hier genoemde principes voor het ontwerpen en invoeren van een aandelenplan voor medewerkers dienen ter aanvulling op de aanwezige Nederlandse wetgeving en de Corporate Governance code. De principes bouwen onder meer voort op relevante Europese en Amerikaanse principes en richtlijnen. In het Nederlands Model worden deze richtlijnen verder uitgewerkt tot praktische voorwaarden bij de implementatie van duurzaam aandeelhouderschap door medewerkers (zie hoofdstuk 5).

Neem de tijd

Een traject van implementatie duurt minimaal 4 tot 6 maanden. Er komt het een en ander bij kijken, van het ontwerpen van de regeling zelf tot en met het plan voor de begeleidende communicatie bij de invoering. Het is belangrijk dat het plan intern breed wordt gedragen. Een extra complicatie is de ruling door de Belastingdienst. Die beoordeelt per regeling. Eenduidige richtlijnen zijn er niet. Dit kan

ondernemingen afschrikken, maar het belangrijkste is om hier tijd voor uit te trekken en u te verzekeren van goed advies. Last but not least, moeten er een paar praktische zaken ingericht worden, onder meer een orgaan dat de aandelen of certificaten beheert. Het invoeren van een participatieplan is multidisciplinair, samenwerking en afstemming tussen de verschillende interne en externe specialisten vergt tijd.

Advies, kennis en belangenbehartiging

Het SNPI is een vraagbaak voor iedereen met vragen over medewerkersparticipatie en adviseert ondernemingen bij de invoering van duurzaam aandeelhouderschap voor medewerkers. Een belangrijke voorwaarde is dat de onderneming werkt met het Nederlands Model. Dit houdt in: het overnemen van de principes hierboven en te werk gaan volgens de voorwaarden in het volgende hoofdstuk. Dit is de meest effectieve en efficiënte weg naar duurzaam aandeelhouderschap door medewerkers met positieve resultaten voor de hele onderneming.

6. Het Nederlands Model

Het Nederlands Model voor het invoeren van duurzaam aandeelhouderschap van medewerkers. De principes (uit hoofdstuk 4) worden gekoppeld aan praktische randvoorwaarden.

Doelstelling aandelenplan

De hoofddoelstelling is het stimuleren van betrokkenheid van medewerkers bij de onderneming.

Toelichting: Dit uit zich voor de medewerker in een aandeel in het resultaat van de onderneming waar hij/zij een bijdrage aan heeft geleverd.

Implementatie aandelenplan

Bij het implementeren van het plan worden in een vroeg stadium medewerkers, vertegenwoordigers van medewerkers en overige sleutelspelers betrokken.

Toelichting: Sleutelspelers kunnen de afdeling HR / P&O, Legal en Finance zijn. Ook zijn medewerkers bij het bestuur of administratie van het plan betrokken.

Bedrijfsbreed

Het aandelenplan is toegankelijk voor minimaal vijfenzeventig procent van de medewerkers met een dienstverband.

Toelichting: Advies is om de het aandelenplan voor alle medewerkers open te stellen. Inclusief medewerkers van deelnemingen van meer dan de helft.

Participanten

Minimaal de medewerkers met een vast dienstverband komen in aanmerking voor deelname aan het aandelenplan.

Toelichting: Deelname van overige medewerkers kan door de onderneming worden toegestaan. Hierbij valt te denken aan minimaal een tijdelijk dienstverband van één jaar of aan zelfstandigen zonder personeel die regelmatig diensten aan de onderneming leveren.

Zeggenschap

Er bestaat een mate van directe of indirecte zeggenschap voor de aandeelhoudende medewerkers.

Toelichting: De zeggenschap is direct via de aandeelhoudersvergadering ofwel indirect via een certificaaathoudervergadering. Bij indirecte zeggenschap via certificaten van aandelen is minimaal De helft van de certificaathouders vertegenwoordigd in het bestuur van het stichtingadministratiekantoor (eventueel toevoeging in overeenstemming met het kapitaal dat hij vertegenwoordigt).

Omvang participaties per medewerker

Maximaal tien procent van het jaarlijkse brutoloon kan worden gebruikt om aandelen of certificaten in de eigen onderneming te kopen tot een

plafond effectenbezit van hooguit 4,99 procent van het totaal aantal uitstaande aandelen (i.v.m. aanmerkelijk belang).

Toelichting: Om het plan verantwoord te houden, wordt de medewerker beschermd door een maximum te stellen aan het percentage van het brutoloon dat per jaar gebruikt mag worden voor deelname aan het aandelenplan. Tevens wordt voorkomen dat de medewerker een zogenoemd aanmerkelijk belang krijgt, dat zou namelijk een afwijkend fiscaal regime met zich meebrengen.

Blokkeringregeling

De medewerkersaandelen zijn voor minimaal twee en maximaal vier jaar geblokkeerd.

Toelichting: Om speculatie tegen te gaan en de loyaliteit aan de onderneming te bevorderen is het gedurende de blokkeringperiode niet mogelijk de aandelen te verkopen.

Waardeformule

Intrinsiek + winst + branchecorrectie.

Toelichting: Stukje verleden met korte termijnverwachting + multiplier. Moet stabiel zijn, bedoeld voor interne aandelenhandel en niet voor cashflow.

Dividendbeleid

In de aandelenregeling is een intentieverklaring opgenomen van het beoogde dividendbeleid.

Toelichting: Aanbevolen wordt een ruimhartig dividendbeleid voor optimale betrokkenheid van de medewerker met een goede balans met de

waardeontwikkeling van het aandeel. Het uitkeren van dividend blijft een ondernemingsbeslissing.

Verhandelbaarheid

Minimaal één keer per jaar heeft de medewerker, na de in acht genomen blokkeringstermijn, de gelegenheid de aandelen intern aan te kopen en/of te verkopen.

Toelichting: Vaker handelen is ook mogelijk, maar brengt extra kosten met zich mee. Geen mogelijkheid tot handelen is niet in het belang van het welzijn van de medewerker en dus geen onderdeel van een verantwoord plan. Tevens stimuleert het niet tot deelname.

Terugkoopregeling

Bij beëindiging van het dienstverband en bij onvoldoende interne vraag naar de aandelen, verplicht de onderneming zich tot het terugkopen van de aandelen, tenzij de continuïteit van de onderneming in het geding is of komt.

Toelichting: Een tweede waarderingsformule wordt gehanteerd waarvan de waarde lager ligt dan de uitkomst van de waardeformule. Bijvoorbeeld – 10%.

Overaanbod/overvraag

In de aandelenregeling wordt duidelijk opgenomen wat het beleid is in geval van overaanbod en overvraag.

Toelichting: Het beleid geeft details over de volgorde van aankoop en de volgorde van verkoop. Bijvoorbeeld voorrang naar rato bij aankoop voor nieuwe medewerkers, dienstjaren en

participatiejaren. En voorrang bij verkoop voor verplichte verkoop en dan naar rato voor vrijwillige verkoop.

Financieringsmogelijkheden

Een verantwoord aandelenplan biedt medewerkers de volgende mogelijkheden voor aankoop van aandelen: het loon, de bonus, de winstuitkering, een gratificatie, fiscaal gunstige spaarregelingen en overige eigen middelen.

Toelichting: Financiering in de vorm van een bedrijfslening behoort niet tot een verantwoord veilig aandelenplan voor medewerkers, tenzij onder zeer stringente voorwaarden.

Communicatie

De communicatie van de aandelenregeling vindt plaats via een vooraf opgesteld communicatieplan met helder geformuleerd informatiemateriaal en informatieve personeelsbijeenkomsten.

Toelichting: Het informatiemateriaal is in de vorm van een jaarlijkse brochure in heldere begrijpbare taal en door het jaar heen regelmatig via intranet. Het personeel vergaart de noodzakelijke financiële kennis en informatie over de aandelenregeling in speciale trainingsbijeenkomsten. Ten slotte is het raadzaam om een centraal aanspreekpunt aan te stellen.

Evaluatie

Er vindt jaarlijks een evaluatie plaats van de aandelenregeling.

Toelichting: Geëvalueerd wordt onder meer de participatiegraad, of de aandelenregeling nog aan de doelstelling voldoet en of de aandelenregeling nog in overeenstemming is met de actuele situatie van de onderneming.

Evert Meijer,
directeur Geodan

Evert Meijer is directeur van Geodan, geo-ICT-adviesbureau. "Als kennisorganisatie vinden we het van levensbelang dat de goede mensen verbonden blijven met het bedrijf."

**We geven veel
vertrouwen aan de
medewerkers, maar
wij willen als directie
kunnen sturen**



7. Geodan: Kenniswerkers binden

“Om ervoor te zorgen dat de goede mensen verbonden blijven met het bedrijf moet je soms extra dingen doen. We hebben ons ook vragen gesteld. Is geld de juiste prikkel voor onze medewerkers? Het gaat er toch vooral om dat onze medewerkers leuke en interessante dingen doen en zich kunnen ontwikkelen? Toch hebben wij gekozen voor een eigen regeling voor medewerkersparticipatie. We hebben daarbij gekozen voor certificaten. We geven veel vertrouwen aan de medewerkers, maar wij willen als directie kunnen sturen. Certificaten hebben ook als voordeel dat medewerkers hun dividendbelasting terugkrijgen van de belastingdienst. De prijs die we in overleg met financiële deskundigen hadden bepaald, moest echter volgens de belastingdienst verdubbeld worden, anders zou het gezien en belast worden als beloning. Intensief overleg volgde en uiteindelijk kwam het tot een akkoord.”

Iedereen

“Alle medewerkers krijgen bij Geodan IT de kans om certificaten aan te kopen via een speciaal daarvoor opgerichte stichting. Niet alleen de kenniswerkers, maar iedereen die een bijdrage levert aan het bedrijf. Daar kiezen wij bewust voor. Als je bij ons een groep mensen aanstuurt is dat belangrijk voor Geodan, maar het is ook belangrijk dat onze computers blijven werken en dat daar zo nodig 's nachts iemand voor uit zijn bed komt als er problemen zijn. We wilden ook dat de kosten van de certificaten zo laag mogelijk zouden zijn. Hoe lager, hoe aantrekkelijker het namelijk zou zijn om in te stappen en hoe beperkter het risico voor de medewerkers.

Voorop lopen

“In het najaar van 2009 gaven we de eerste aandelen uit en 45 van de 130 mensen deden meteen mee. Dat vind ik een heel mooi resultaat. Mensen blijven vooral bij ons omdat ze interessant en uitdagend werk doen, zelfstandig kunnen werken en hun eigen capaciteiten kunnen ontwikkelen. We hadden al een organisatie die mensen aansprak vanwege het innovatieve karakter en de gezellige sfeer, dus de mogelijkheid om certificaten te kopen is een extraatje. We willen graag voorop lopen en meedoen met nieuwe ontwikkelingen, ook op dit gebied. Ik denk dat het vooral een gevoelskwestie is, die goed is voor de betrokkenheid.”

Toekomst

“Sommige medewerkers kochten een handvol certificaten, anderen tientallen of zelfs honderden certificaten. Zij geloven dat Geodan nog maar aan het begin staat van ontwikkelingen op dit gebied en willen graag meedoen. We hebben grote nieuwe plannen en zien veel kansen. Geo-informatie heeft namelijk veel mogelijkheden in de toekomst, zeker met de verdere mobiliteit van informatie en de uitbreiding van allerlei soorten sensoren, waarbij telkens de locatie van groot belang is. Aan de andere kant is de overheid een grote opdrachtgever, die wil bezuinigen. Maar ook dan kunnen we adviseren hoe dit slim en innovatief te doen juist door het gebruik van geo-informatie te stimuleren. Ook dan is het belangrijk dat we onze mensen voor ons bedrijf behouden.”



Is geld wel de juiste prikkel Het gaat er toch vooral om dat onze medewerkers leuke en interessante dingen doen en zich kunnen ontwikkelen

Evert Meijer,
directeur Geodan



Als je meedeelt in de winst, kijk je met andere ogen naar het bedrijf. Als we onze uren niet goed inzetten, gaat dat direct van onze winst af

Ik kan gemakkelijk ergens anders gaan werken, maar ik kies bewust voor dit bedrijf

Alessandra Scotta
software-engineer Geodan

Alessandra Scotta werkt 8 jaar bij Geodan als software-engineer

Aantal certificaten 13

“Geodan is voor mij liefde op het eerste gezicht. Ik had meteen een klik met de mensen, de cultuur, het bedrijf en de omgeving. Als je hulp nodig hebt, staat iedereen klaar. Het management werkt transparant en wekt vertrouwen. Ik voel me hier geen nummer. Toen ik vorig jaar van de plannen hoorde, wilde ik eerst graag weten wat de motieven waren voor de aandelenverkoop. Daaruit bleek dat het de directie niet ging om het binnenhalen van geld, want de opbrengst was voor hen niet echt spannend. Ze willen mensen en hun kennis vasthouden voor dit bedrijf. Ze doen het dus voor ons.”

‘Gewoonlijk ben ik niet geïnteresseerd in aandelen, maar hier wilde ik wel graag aan meedoen. Door financieel deel te nemen voel ik me nog meer betrokken bij Geodan. Ik ben ook meer geïnteresseerd in de langetermijnvisie van dit bedrijf. Ik geloof in deze onderneming en heb veel vertrouwen in de directie en mijn collega's. Ik kan gemakkelijk ergens anders gaan werken, maar ik kies bewust voor dit bedrijf. Ik moet anderhalf uur reizen voordat ik hier ben. Dat doe je alleen als je het echt graag wilt. Door de certificaten onderstreep ik dat. Het gaat me om de verbinding, niet om het geld.”

Ruben Stekelenburg
teamcoördinator Geodan

Ruben Stekelenburg, werkt 9 jaar bij Geodan als teamcoördinator en vertegenwoordiger namens de medewerkers in de stichting Administratiekantoor Geodan IT

Aantal certificaten: 300

“Bij Geodan IT zit het met het prettige werk en de sfeer wel goed. We voelen ons gewaardeerd en verbonden met dit bedrijf. Toch gaat je bloed nog wat sneller stromen als er méér is dan een jaarlijks functioneringsgesprek. Als je meedeelt in de winst, kijk je met andere ogen naar het bedrijf. Wij verkopen niet alleen producten, maar vooral uren kennis. Als we deze uren niet goed inzetten, gaat dat direct van onze winst af. Financiële deelname prikkelt je bewustzijn daarvan. Ik verkondigde al jarenlang dat medewerkersparticipatie een goed

geheimzinnig wat er met de winst gebeurde. Met de uitgifte van certificaten is een aantal zaken rondom de financiële positie van ons bedrijf transparant geworden. Dat levert net iets meer betrokkenheid en bewustzijn op. Als je de cijfers ziet over de omzet, winst en onkosten, raak je daar meer op gefocust.

Zelf sturen

“Ik vind het leuk dat ik zelf invloed heb op de winst van ons bedrijf. Als je efficiënt werkt, voel je dat direct in je eigen portemonnee. Ik vind dat iedereen zich ervan bewust moet zijn hoe je bedrijf er voor staat. Financiën vormen namelijk een belangrijk stuurmiddel voor een gezonde onderneming. Dat bewustzijn is belangrijk voor alle niveaus in een bedrijf. Als we bij de lunch voor tientallen euro's aan voedsel weggooien, gaat dat net zo goed ten koste van de winst als onnodig werk doen. Mensen voeren projecten efficiënter uit om hogere winst te behalen en daardoor houden we ook meer tijd over voor kennisverwerving, tripjes naar het buitenland en uitjes, die we hier allemaal eveneens belangrijk vinden. Natuurlijk loop ik risico dat mijn certificaten minder waard kunnen worden, maar ik heb alle vertrouwen in de directie. Zij zijn verantwoord bezig en werken in het belang van ons allemaal. Ook heb ik het gevoel dat ik dat risico enigszins kan sturen met mijn eigen gedrag. Ik hoop dat anderen dat ook doen. Als collega's dingen zien die onnodig geld kosten, moeten ze daarover hun mond openen. Als we 100.000 euro in de min staan, wil ik niet achteraf horen dat iemand dat al had zien aankomen.”

De aanpak van Geodan

Geodan is een geo-ICT-adviesbureau met 130 medewerkers, dat sinds 1985 bestaat. Het bedrijf is gevestigd in Amsterdam en Den Bosch en heeft een kleine nevenvestiging in Madrid.

Wat doet Geodan

Geodan is gespecialiseerd in geo-informatie, dat bij steeds meer besluitvormingsprocessen een belangrijke rol speelt. Een bestuurder moet bij een gaswolk kunnen beslissen welke woonwijk hij moet ontruimen en daarbij direct de plaatselijke weersverwachting kunnen betrekken. Een winkelketen wil bepalen in welke wijk een nieuwe vestiging de meeste klanten trekt en hoe de logistiek daarvoor het handigst ingericht kan worden. Geodan helpt opdrachtgevers om alle locatiegebonden informatie te beheren en op orde te brengen. Daarvoor heeft het bedrijf onder meer consultants en programmeurs in dienst. Allemaal hoog opgeleide professionals met veel specifieke kennis, zowel op het gebied van geo-informatie als van het werkterrein van de opdrachtgever. Juist met die combinatie onderscheidt Geodan zich van andere adviesbureaus.

Klanten

De belangrijkste klanten zijn overheidsorganisaties, zoals ministeries, provincies, waterschappen, gemeenten, het Kadaster, RIVM en planbureaus. Daarnaast werkt Geodan ook voor het bedrijfsleven zoals retail, banken en verzekeraars, automotive en voor woningcorporaties.

Medewerkersparticipatie

20% van de aandelen
 Geodan brengt maximaal twintig procent van de aandelen onder bij de stichting Administratiekantoor Geodan IT. Deze stichting verkoopt certificaten aan medewerkers van Geodan IT. Ook medewerkers van Geodan Holding en Geodan S& R nemen deel, omdat zij ook bijdragen aan het resultaat van Geodan IT.

Certificaten

Gekozen is voor certificaten. De zeggenschap over de aandelen blijft bij het bestuur van de stichting, de eigenaar van het certificaat ontvangt de financiële opbrengst. In twee rondes heeft het bedrijf de helft van de beschikbare aandelen uitgegeven. Op dit moment doen 45 medewerkers mee.

Je moet als bedrijf enige body hebben om medewerkersparticipatie in te voeren, anders zijn de kosten voor het advies te hoog. Ik zou graag zien dat er een kant-en-klaar pakket is dat we als bedrijf gemakkelijk over kunnen nemen. Ook zien we graag dat de Belastingdienst wat gemakkelijker naar medewerkersparticipatie kijkt. Het overleg hierover heeft ons veel tijd gekost.



Evert Meijer,
 directeur Geodan

Wiljo Klein Wolterink,
uitgever BDU

Behalve adjunctuitgever is Wiljo Klein Wolterink ook voorzitter van de stichting Werkgemeenschap BDU, die namens alle medewerkers de aandelen beheert. "Het varen van een eigen koers is belangrijk voor de BDU'ers."

**Je stopt geen geld
in een onderneming
waar je geen
vertrouwen in
hebt. Daarnaast
moet je ook in het
rendement geloven**



8. BDU:

Het bedrijf zelfstandig houden

“Zoals we het nu hebben, willen we het houden. Het gaat bij ons niet om winstmaximalisatie, al moet het bedrijf wel renderen. We houden van de onderlinge betrokkenheid en vinden dat we eerst het geld moeten verdienen voordat we het uitgeven. Noem het conservatief in de goede zin des woords. BDU heeft het karakter van een familiebedrijf: gedegen, betrouwbaar en misschien iets te bescheiden. Individuele medewerkers krijgen veel ruimte. Zelf kwam ik 22 jaar geleden bij het bedrijf en heb al deze jaren de vrijheid gekregen er wat van te maken. Het voelt alsof dit mijn eigen bedrijf is. Daarom ben ik ook enthousiast over onze regeling voor medewerkersparticipatie. Je stopt geen geld in een onderneming waar je geen vertrouwen in hebt. Daarnaast moet je ook in het rendement geloven. Deze combinatie is hier juist heel goed.”

Brainstorm

“Door krimp van het bedrijf moest de stichting in de afgelopen jaren veel certificaten terugkopen van collega's, die noodgedwongen het bedrijf verlieten. Daar had de stichting veel vermogen voor nodig. De overblijvende medewerkers hebben minder belangstelling voor de nieuwe aankoop van certificaten, waardoor de stichting nu relatief veel aandelen ‘in de dode hand’ bezit. Vooral de jongere garde in het bedrijf blijkt een stuk minder interesse te hebben in de aankoop van certificaten dan de oudere medewerkers. Het bestuur van de stichting voerde daarom twee brainstormsessies met deze groep. Leefde medewerkersparticipatie nog wel onder het personeel? Was het tijd om een nieuwe koers in te slaan?”

Een goed verhaal

“We hebben altijd verteld dat medewerkers op iedere geïnvesteerde euro een goed rendement kon halen. Daarmee hebben we jarenlang het accent gelegd op het financiële aspect. Sommige medewerkers zien de certificaten als een extraatje of als een spaarpotje voor later. Dat is prima, maar niet voldoende. Als het alleen om financieel gewin gaat, kun je ook naar de beurs gaan. Dus we moesten het verhaal beter vertellen en meer uitdragen dat de medewerkers dankzij de certificaten een belangrijke stem hebben in het bedrijf. Bij BDU moet 75 procent van de aandeelhouders instemmen met een wijziging. Omdat het personeel 25,1 procent van de aandelen in handen heeft, speelt de stichting een cruciale rol. Daarmee kunnen zij bijvoorbeeld invloed uitoefenen op de keuze van nieuwe aandeelhouders, het sociaal beleid op hoofdlijnen en het voortbestaan van het bedrijf.”

Voortbestaan

“Medewerkers vinden een hoog rendement niet het belangrijkste. We willen ook dat het bedrijf voldoende liquide middelen heeft om te kunnen handelen. Vorig jaar moesten individuele belangen van medewerkers wijken om het bedrijf op de langere termijn gezond te laten voortbestaan. De verslechterde economische omstandigheden maakten het voor BDU noodzakelijk om in te krimpen van dik 300 naar circa 250 medewerkers. Daardoor moesten 54 medewerkers het bedrijf gedwongen verlaten. Toch is niet één medewerker weggegaan via de rechtbank of via een ontslagaanvraag bij het UWV. De directie kon met alle mensen een ontslagovereenkomst sluiten. Dat zegt opnieuw iets over de betrokkenheid bij dit bedrijf.



Het verhaal vertellen dat de medewerkers dankzij de certificaten een belangrijke stem hebben in het bedrijf

Wiljo Klein Wolterink,
uitgever BDU

Ada van den Brink, redacteur bij de Barneveldse Krant

Ada van den Brink, werkt 31 jaar bij de Koninklijke BDU als variaredacteur bij de Barneveldse Krant
Aantal certificaten: 1903 stuks

“Ik zie de certificaten als een spaarpotje. Ik ben nu vijftig en ik zie mezelf niet tot mijn 67e jaar doorwerken. Het zou mooi zijn als ik op mijn zestigste zou kunnen stoppen. Maar misschien denk ik daar tegen die tijd wel anders over, want ik vind mijn werk heel leuk. We doen het als team en we staan samen voor onze krant. Het zijn vooral de ‘oude rotten’ in het bedrijf die certificaten aankopen. Zij voelen de band met dit bedrijf. En zij zijn misschien ook meer in de omstandigheden om het te doen. Zelf vind ik de aankoop van certificaten fiscaal heel aantrekkelijk, omdat je ze kunt aankopen van je brutosalaris. Op deze manier merk ik zelf bijna niet dat ik ze koop. Mijn aandelen zijn ongeveer 32.000 euro waard en daarvoor heb ik bijna 650 euro dividend gekregen. Dat vind ik de moeite waard. Je bent eigenlijk gek als je het niet doet. Van aandelen weet ik weinig en ik heb zelf ook wel eens een misstap gemaakt op dat gebied. BDU-certificaten durf ik wel te kopen. Ik denk dat het een vertrouwde belegging is.”

Bertus Willems, hoofd inkoop BDU

Bertus Willems werkt 21 jaar bij de Koninklijke BDU als hoofd inkoop BDU Holding.
Aantal certificaten: 1272 stuks

Dit gaat over ons eten. We hebben een sterke stem, waarmee we kunnen zorgen dat we zelfstandig blijven

Je kunt aankopen van je brutosalaris. Op deze manier merk ik zelf bijna niet dat ik ze koop

“Ik bezoek regelmatig de vergadering van de stichting, die de aandelen beheert. Ik vind het belangrijk om op deze manier de betrokkenheid bij ons bedrijf te tonen. Ook heb ik het gevoel dat ik een bijdrage lever aan onze toekomst. Met 25,1 procent van de aandelen hebben we als personeel een sterke stem, waarmee we ervoor kunnen zorgen dat we zelfstandig blijven. Dit gaat over ons eigen eten.

Bij de BDU kan ik mijn ei kwijt en heerst de sfeer van ‘ons kent ons’. We komen elkaar overal tegen en er is nog steeds contact met oud-medewerkers, die ook betrokken blijven. Het is voornamelijk de oudere generatie die meedoet met de certificaten. Misschien is dat de generatie die ook het nut inziet van geld opzij leggen voor de toekomst. Op dit moment is beleggen in BDU-certificaten nog steeds gunstig. Dat komt mede door de aankoopmogelijkheden, die fiscale voordelen opleveren. Ik beleg zelf ook op andere manieren. Maar net zoals deze en andere beleggingen geven BDU-certificaten nooit een garantie voor de toekomst. Je kunt best speculeren met geld, maar je moet het wel op een verantwoorde manier doen met geld dat je niet direct nodig hebt om van te leven. Het kan en mag niet zo zijn dat je minder te eten hebt als je het geld toch kwijt raakt.”

De aanpak van BDU

Wat doet BDU

De Koninklijke BDU werd in 1871 opgericht als de 'Barneveldse Boek-, Courant- en Handelsdrukkerij'. Het bedrijf houdt zich nu bezig met het uitgeven van kranten, tijdschriften, boeken en websites en met het drukken van kranten, tijdschriften en projectdrukwerk. Dat gebeurt via twee werkmaatschappijen: Koninklijke BDU Uitgevers en Koninklijke BDU Grafisch Bedrijf. Het uitgeefcluster lokale nieuwsmedia van de BDU geeft 23 nieuwsbladen uit, evenals het kleinste zelfstandige dagblad van Nederland, de Barneveldse Krant. Daarmee is het uitgeefcluster Lokale Nieuwsmedia de informatieleverancier in een groot gedeelte van Nederland.

Historisch

Van oudsher heerst bij de BDU een sfeer van sociale betrokkenheid. In de jaren zestig had het bedrijf een eigen sociaal fonds, waar medewerkers bij 'bijzondere noden' op terug konden vallen. Toen het fonds door de komst van het sociaal verzekeringsstelsel minder nodig bleek, kwam er een regeling voor medewerkersparticipatie. Alle medewerkers kregen jaarlijks een gratis certificaat, waarmee ze een spaarpotje konden opbouwen. Kort na de eeuwwisseling werd de regeling vernieuwd, waardoor medewerkers nu zelf kunnen handelen in BDU-certificaten. Jaarlijks hebben zij de mogelijkheid voor de aankoop van extra certificaten via de spaarloonregeling of met hun tantième.

Medewerkersparticipatie nu

De Koninklijke BDU Holding is een besloten vennootschap, waarvan de aandelen in handen zijn van een aantal particulieren en rechtspersonen. De stichting Werkgemeenschap BDU, waarin alle

medewerkers deelnemen, heeft 25,1% van de aandelen in eigendom. Ieder aandeel bestaat uit 50 certificaten, die los verkocht worden aan de medewerkers. In 1987 was een certificaat 3,52 euro waard, nu is dat 17,19 euro. Bij vertrek krijgen medewerkers de volledige waarde van hun aandelen terug. Wil een medewerker de certificaten verkopen om iets aan te schaffen, krijgt hij of zij 75 procent terug. Een externe accountant stelt de bijbehorende waarde vast.

De fiscale mogelijkheden voor medewerkersparticipatie zijn te beperkt. Als het fiscaal aantrekkelijker wordt, is het voor grotere groepen interessanter om deel te nemen. Daarmee wordt ook het draagvlak groter voor onze zeggenschap aan de aandeelhouderstafel.



Wiljo Klein Wolterink, adjunct-uitgever BDU uitgevers en voorzitter van de Stichting Werkgemeenschap BDU

Wilco Janssen,
hoofd communicatie bij
Sligro Food Group

Als hoofd communicatie vindt Wilco Janssen, bij Sligro Food Group, het belangrijk dat hij medewerkers kan aanspreken als collega-aandeelhouders. "Het laat meteen zien dat wij iets samen hebben."



**Met de
aandelenregeling
kregen we een
middel om het
functioneren van
onze medewerkers
te sturen**

9. Sligro Food Group : Van dezelfde familie

“Beste Sligro Food Group medecollega/aandeelhouder. Zo opent de speciale bewaareditie van het personeelsmagazine, dat alle medewerkers jaarlijks op de hoogte brengt van de ontwikkelingen van hun aandelen. Deze aanspreekvorm typeert de Sligrocultuur. Het bedrijf grijpt namelijk iedere gelegenheid aan om personeelsleden aan te spreken als collega-aandeelhouders. Niet alleen als het over de aandelen zelf gaat maar ook bij andere gelegenheden. Dat geeft een ander gevoel dan het woord medewerker, het laat meteen zien dat wij iets samen hebben.”



Het is fijn dat wij als bedrijf onze medewerkers kunnen helpen op momenten die voor hen belangrijk zijn

Wilco Janssen,
hoofd communicatie bij Sligro Food Group

Eén van Sligro

“Sligro Food Group komt voort uit de groothandel van de Brabantse familie Slippens en kent van oudsher een hoge betrokkenheid van het personeel. In het vroegere dorpsleven in Veghel was je er ‘een van Sligro’, zoals je er ook één kon zijn van Van Eerden, DMV Campina of Mars. Bij de beursgang in 1989 wilde het bedrijf die betrokkenheid niet inleveren. Het behoud van de cultuur van het familiebedrijf met de eigen identiteit, de motivatie en binding ziet Sligro namelijk als een kritische succesfactor voor de continuïteit. Financiële betrokkenheid hoort daar ook bij. Als we er samen voor werken, willen we ook de resultaten samen delen, zo is de gedachte. Voor Sligro Food Group zijn de medewerkers duurzame aandeelhouders. Zij vormen een betrouwbare en betrokken groep aandeelhouders, die ons in goede en slechte tijden steunt. De familie is ook een constante aandeelhouder. Dat geeft een goed gevoel.”

Sturen

“Sligro startte met een winstdelingsregeling voor het hele personeel, die wordt uitgekeerd in de vorm van aandelen. Mensen gingen praten over hun rol en invloed op de winst van het bedrijf en ze spraken elkaar bijvoorbeeld aan op onnodige kosten. Waarom maak je drie kopietjes als je er twee weggooit? De aandelenregeling bleek een middel te zijn om hun functioneren en prestaties te sturen. Inmiddels heeft Sligro het aandeelhoudersprogramma stap voor stap uitgebreid. Zo is er inmiddels een koppeling gemaakt met het programma om ziekteverzuim terug te dringen. Medewerkers kunnen jaarlijks maximaal vijf extra aandelen verwerven als ze een jaar lang niet ziek zijn geweest en als het bedrijf als geheel de terugdringdoelstellingen heeft gehaald. Daar leggen we ambitie in. We willen de mensen laten beleven dat ze het verdienen; het is geen verworven recht. Dat je gezond bent is je grootste winst, maar dat je er ook het hele jaar bent voor het bedrijf waarderen we in aandelen. Vijf aandelen vertegenwoordigen geen grote waarde, het is meer de symboliek. Toch merken we dat het werkelijk gewaardeerd wordt. En het leidde tot een merkbare verlaging van het kort verzuim, noem het de maandagochtendziekte. Mensen worden door collega's aangesproken: als jij je regelmatig ten onrechte ziek meldt, halen we onze gezamenlijke doelstelling van de Sligro Food Group niet. We werken in deze branche met kleine marges, dus alles wat tot kosten leidt moeten we scherp in de gaten houden.”

Verhalen

“We hebben relatief veel laaggeschoolde medewerkers, voor wie het een moeilijk onderwerp is. Daarom doen we ons best om begrijpelijk te communiceren. Een oplossing is om dit te doen via herkenbare verhalen van collega's over hun aandelengroei en de beoogde bestemming. Dat werkt erg goed. Mensen die eerst zeggen dat ze liever het directe geldbedrag ontvangen, blijken daarna beter de symbolische waarde te snappen van de aandelen. Bij de verschijning van de jaaropgave pakken veel gezinnen de rekenmachine erbij. De meeste Sligromedewerkers ervaren de aandelen als een aantrekkelijk extraatje. En als de aandelenkoers daalt, vinden ze het meestal niet erg, want ze gaan voor de lange termijn. De aandeelwaarde zal ook wel weer omhoog gaan, redeneren ze. We hebben de aandelen gekregen, dus alles is winst.”

Life-event

“Sligro wil de aandelenregeling graag laten aansluiten bij belangrijke ijkpunten in het privéleven van de medewerkers, zoals een huwelijk, een scheiding of pensionering. Voor mensen zijn dat logische momenten om iets te doen met aandelen. Sommigen reserveren de opbrengst bijvoorbeeld voor de studie van hun kinderen. Het is fijn dat wij als bedrijf onze medewerkers daarmee kunnen helpen. De verkoop van aandelen wordt niet of nauwelijks voor consumptie gebruikt, maar opzij gezet als een extraatje of als aanvulling op het pensioen. Ook gebruiken ze het voor de verbouwing van de badkamer. Dat betekent dat mensen blijven zitten waar ze zitten en duurzaam investeren in hun eigen huis. Dat vinden wij ook een hele goede besteding.”

Welkom

“Om een medewerker te laten delen in de Sligrocultuur, ontvangt iedere medewerker in vaste dienst meteen een welkomstaandeel. Dat geldt ook voor nieuwe collega's met een vast contract die afkomstig zijn van een overgenomen bedrijf. Een van de jongste overnames van Sligro betreft Sanders supermarkten uit Twente. Een bedrijf met 1000 medewerkers, dat eveneens van oudsher een familiebedrijf is. Toch willen we ze uiteindelijk ook het Sligrogevoel geven. Het welkomstaandeel is een mooie metafoor dat wij willen samenwerken met hen. Het gaat om het symbool.”

Nel Westers- van Otemgem, productiemedewerker Sligro Food Group

Nel Westers-van Otemgem, werkt 1,5 jaar bij Sligro Food Group als productiemedewerker keuken bij Culi-vers, dochteronderneming van Sligro Food Group.

Aantal aandelen: 177



Ik zie het als een spaarpotje dat
komt altijd van pas

“Ik kwam bij Sligro Food Group, omdat ons bedrijf overgenomen werd. Een jaar later ontving ik een welkomstaandeel. Ik had helemaal geen verstand van aandelen, maar ik vond het wel een aardig gebaar. Omdat ik nogal wat uren ‘over’ had, kon ik ook extra aandelen kopen. Dat heb ik vorig jaar gedaan, dus daardoor heb ik nu een relatief grote portefeuille. Als je niet ziek bent geweest, krijg je ook een aandeel. Maar ik ben sowieso nooit ziek, dus voor mij geldt niet dat ik hiervoor extra mijn best doe.

Wat ik met de aandelen ga doen, weet ik nog niet. Ik vind het best moeilijk te begrijpen, zeker als we de uitleg alleen op papier krijgen. Ik heb 177 aandelen, maar ik heb geen idee hoeveel dat waard is. Maar het is altijd leuk om een bedrag achter de hand te hebben. Ik zie het als een spaarpotje: dat komt altijd van pas.”

Harry Kant, controller bij Sligro Food Group

Harry Kant, werkt 6 jaar bij Sligro Food Group als ambulant administratief controller.

Aantal aandelen: 490

“Ik kreeg mijn eerste aandelen, een mooi pakketje, toen ik een jaar bij Sligro in dienst was, na de overname van VEN. Het bedrijf waar ik bij werkte. Daarna heb ik elke keer het maximale aan aandelen bijgekocht, die ik met tien procent korting kon aanschaffen. Ik ben heel blij met deze mogelijkheid. Ik heb redelijk veel ervaring met aandelen, omdat ik een deel van mijn leven directeur ben geweest van een groothandel in aardappelen. Ik weet door die ervaringen goed wanneer ik aandelen moet bijkopen. Ik heb altijd al een goede werkinstelling gehad; de aandelen veranderen daar niets aan. Maar ik denk dat de betrokkenheid zeker groter kan worden door deze regeling. Als de resultaten goed zijn, kun je daarmee mensen motiveren, omdat iedereen dan gratis aandelen ontvangt. De aandelen zijn nu ongeveer 21 of 22 euro waard, dus mijn aandelen vertegenwoordigen ongeveer tienduizend euro. Over ruim twee jaar ga ik met prepensioen. Dan ga ik eens kijken wat ik met dat bedrag ga doen. Dat het een fantastische regeling is, staat voor mij als een paal boven water.”



Over ruim twee jaar ga ik met prepensioen. Dan ga ik eens kijken wat ik met dat bedrag ga doen

De aanpak van Sligro Food Group

Wat doet Sligro Food Group

Sligro Food Group is eigenaar van 45 zelfbedieningsgroothandels. Daarnaast vallen circa 10 bezorgservicelocaties en 120 supermarkten onder het beheer van het concern, waaronder Emté en Golff. Sligro telt circa tienduizend medewerkers, een omzet van 2,2 miljard euro en het bedrijf is sinds 1989 aan de beurs genoteerd. De groei van Sligro is voor een groot deel het gevolg van overnames.

Participatie

Sligro werd in 1935 opgezet door Abel Slippens, de grootvader van de huidige directeur. De familie (in de brede zin van het woord) heeft nog steeds een derde van de aandelen in het bezit. Daarnaast heeft Sligro Food Group als doelstelling om alle medewerkers aandeelhouder van het bedrijf te laten zijn. Het concern koppelt groei van het aandelenbezit aan de prestatie van het bedrijf. Dat kan een gezamenlijke prestatie zijn als de bijdrage van alle medewerkers in de winst van ons bedrijf, of individueel, als bijdrage aan een laag ziekteverzuim. Over 2009 werd aan de medewerkers een bedrag van € 3,0 miljoen als winstdeling in aandelen uitgekeerd. In de zomer van 2010 is één aandeel ongeveer 23 euro waard.

De stichting Medewerkers aandelen Sligro Food Group beheert de aandelen en doet de transacties. De aandeelhouders hebben daardoor geen bankkosten. In juridische zin is de stichting aandeelhouder, maar zowel de koersontwikkeling van het aandeel als het dividend komt geheel voor rekening van de medewerker. De stichting beheert nu ruim drie procent van de aandelen in Sligro Food Group NV. De aandelen van de medewerkers zijn

samen ongeveer 30 miljard euro waard. De winst per aandeel over 2009 was 1,68 euro. Het dividend per aandeel bedroeg 1 euro.

Koppeling beleid

Op de jaaropgave is te lezen welk bedrag aan winstdeling de medewerker krijgt en de overeenkomende waarde in aandelen. Een medewerker die het eerste of tweede half jaar geen ziektedag had, ontvangt één aandeel per halfjaar, degene die het hele jaar geen ziektedagen had, ontvangt twee aandelen extra. Per saldo kan een medewerker die het hele jaar niet ziek is geweest vijf aandelen uitgekeerd krijgen. De winstdelingsregeling valt onder de belastingregels die van toepassing zijn op de spaarloonregeling. Dat maakt de regeling extra aantrekkelijk voor medewerkers, omdat zij er zo geen belasting over betalen. Daarnaast kunnen medewerkers altijd extra aandelen bij kopen.

Wij hechten zeer aan het behoud van de gunstige belastingvoordelen van de loonspaarregeling. Als het kabinet iets in die regeling zou schrappen, wordt het hart uit onze regeling gehaald. Dan hebben we een probleem. Zonder medewerkersparticipatie verliezen we aan eigenheid en worden we anoniemer. Het is bij ons een cultuurdrukker die we ons helemaal eigen hebben gemaakt, waarmee we ons karakter laten zien.



Wilco Janssen, hoofd communicatie Sligro Food Group

10. Het begint bij SNPI

Ondernemingen die erover denken om duurzaam aandeelhouderschap voor medewerkers in te voeren staan voor vragen en opgaven. Wat kan het SNPI voor u doen?

Het SNPI is een vraagbaak voor iedereen met vragen over medewerkersparticipatie. We brengen deskundigheid en ervaring bij elkaar uit de wereld van de wetenschap, advisering en de ondernemerspraktijk. Als adviseur kan SNPI ondernemingen bijstaan bij de invoering van duurzaam aandeelhouderschap voor medewerkers. En het SNPI behartigt de belangen van ondernemingen die kiezen voor bedrijfsbrede participatie door medewerkers en is het platform voor het uitwisselen van ervaringen, het delen van kennis en het formuleren van verbeteringen.

Advies

De dienstverlening van het SNPI bestaat uit een compleet implementatie- en/of adviespakket, dan wel advisering in de vorm van deelactiviteiten. Een eerste oriëntatiegesprek op het kantoor van het SNPI in Utrecht is altijd kosteloos en geheel vrijblijvend. In een eerste gesprek kunnen de adviseurs van het SNPI met u verschillende scenario's doornemen. Uiteraard kunt u een oriëntatiegesprek ook aanvragen als u meer wilt weten over financiële participatie in algemene zin, of als u zich afvraagt of financiële participatie bij uw onderneming past.

Onze medewerkers geloven dat Geodon nog maar aan het begin staat en willen graag meedoen
Evert Meijer, Geodon

Als het fiscaal aantrekkelijker wordt, is het voor grotere groepen interessanter om deel te nemen
Wiljo Klein Wolterink, BDU Uitgevers

Mensen gingen praten over hun rol en invloed op de winst van het bedrijf
Wilco Janssen, Sligro Food Group

Voor wie werkt het SNPI

Het SNPI werkt voor en met ondernemingen. Dat kan zijn met de directie, met de OR en met HRM-functionarissen. Bij bedrijfsbrede participatie hoort bedrijfsbrede samenwerking.

Hoe kan ik het beste starten?

Een goed idee is om te starten door u aan te sluiten bij het platform SNPI. Maar u kunt ook ervoor kiezen om u eerst nog verder te oriënteren via de website of in een gesprek. Het SNPI heeft een uitgebreid aanbod van adviesdiensten, op maat voor uw bedrijf en aansluitend bij uw vraag



Marjan van Noort,
Directeur SNPI

11. Platform SNPI

Belangenbehartiger en altijd toegang tot advies

Kennis

SNPI is het Nederlands kenniscentrum voor medewerkersparticipatie. Deelnemende bedrijven kunnen kennis ophalen voor het oppakken en uitwerken van medewerkersparticipatie en het oplossen van knelpunten.

Netwerk

Bedrijven met (bedrijfsbrede) financiële participatie of die dit willen invoeren, adviseurs, administratiekantoren, academici en overige organisaties met een interesse in financiële participatie kunnen participant worden van het platform SNPI.

Eén stem

Het platform geeft één stem aan de belangen van de ondernemingen met medewerkersparticipatie om zo te komen tot het weghalen van belemmeringen en plaats te maken voor faciliterende wet- en regelgeving, met name op fiscaal gebied.

Afstemming

Met het Nederlands Model van het SNPI kunnen ondernemingen relatief eenvoudig medewerkersparticipatie invoeren, die aan alle eisen voldoet en hebben ze een stappenplan in handen om het instrument optimaal te laten werken.

Podium

Het SNPI platform brengt deelnemende ondernemingen voor het voetlicht en is promotor van de meerwaarde van medewerkersparticipatie.

Innovatie

Het SNPI is een innovatieplatform voor ondernemingen die bezig zijn met duurzame vernieuwing van financiële, bestuurlijke relaties en die op zoek zijn naar nieuwe manieren om jonge talenten en gespecialiseerde professionals bij de onderneming te betrekken.

Internationaal concurreren

Op Europees niveau loopt Nederland achter bij andere landen op het gebied van medewerkersparticipatie. Door aan te sluiten bij internationale netwerken en het delen van kennis op internationaal gebied maken deelnemers versneld de inhaalslag.

Platform SNPI zoekt ondernemingen die kiezen voor

- Financieel beter presteren
- Meer betrokken medewerkers en innovatief hrm-beleid
- Duurzame financiële relaties
- Sociale innovatie
- De inhaalslag maken in toonaangevende ontwikkelingen op Europees niveau

Ik meld me aan als participant van platform SNPI voor

- Een goede lobby in Den Haag. Het SNPI werkt onder meer met focusgroepen ter ondersteuning van de actieve lobby.
- Deelnemers kunnen onderwerpen en problemen aan het SNPI voordragen voor focusgroepen en ook zitting nemen in deze groepen.
- Toegang tot een netwerk van ondernemingen en specialisten;
- Toegang tot netwerkbijeenkomsten;
- Kans op SNPI Award;
- Korting op bijeenkomsten en workshops van SNPI;
- SNPI nieuwsbrief met de laatste informatie op het terrein van financiële participatie;
- Gratis vraagbaak voor alle vragen over financiële medewerkersparticipatie;
- Advies van het SNPI, tegen gereduceerd tarief.



"Alle aandelen zijn in bezit van medewerkers. Hierdoor zijn wij minder afhankelijk van banken voor onze financiering. Mochten we behoefte hebben aan vreemd vermogen dan geeft dit feit veel vertrouwen bij externe financiers."

Marc Stermerding Bestuurslid Stichting
Administratiekantoor Goudappel Coffeng



"Duurzaam aandeelhouderschap betekent voor ons zeggenschap en verbondenheid"

Wiljo Klein Wolterink, uitgever bij BDU



"Duurzaam aandeelhouderschap is voor ons een belangrijk concurrentie middel op de internationale arbeidsmarkt."

Tim Preger ARCADIS Nederland bestuursli
Stichting Lovinklaan



"Bij Thales Nederland zagen wij in 2008 een verviervoudiging van de deelname toen de fiscale regeling in het spaarloon gebruikt kon worden."

Chera Bekker voorzitter van de vereniging voor werknemersaandeelhouders binnen Thales (SWAT) Nederland