

Delen in modern ondernemen

Financiële werknemersparticipatie in Nederland

Aloy Soppe

Ruben Houweling

(kernred.)

2014





IvO Center for Financial Law & Governance / Erasmus Universiteit Rotterdam

ISBN 978-90-567713-973

© 2014

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

Woord vooraf

‘Delen in modern ondernemen’ geeft een weerslag van 14 maanden onderzoek naar financiële werknemersparticipatie en de relatie met medezeggenschap en flexibiliteit op de arbeidsmarkt in Nederland. Dit project is geïnitieerd en mede uitgevoerd door Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI) te Utrecht. Verder is het onderzoek begeleid door een werkgroep met vertegenwoordigers van vakbonden en werkgevers. De werkgroep die het onderzoek tot stand heeft gebracht bestaat uit de volgende leden:

- Pascale Nieuwland SNPI;
- Henk van der Schaft SNPI;
- Arjen Verhoeff AWVN;
- Frits Jans NVMedezeggenschap;
- Fredy Peltzer FNV;
- Hans Hubregtse FNV;
- Gerard van Santen CNV Vakmensen.
- Aloy Soppe Erasmus Universiteit Rotterdam;
- Ruben Houweling Erasmus Universiteit Rotterdam;
- Justin Ries Erasmus Universiteit Rotterdam;

Zonder de belangwekkende hulp van deze werkgroep kan een werk als dit niet tot stand komen. Daarvoor willen wij ieder hartelijk bedanken. Dank ook aan Lotte Fransen en Arvid Rijke die hebben bijgedragen door een masterscriptie over dit onderwerpen te schrijven waarop in dit onderzoek is geleund en voortgebouwd. Ten slotte moet vooral Justin Ries worden genoemd in zijn rol als student-assistent in dit project. Zonder zijn tekstinspanningen en zijn rol als beheerder van de database in Survey Monkey zou dit project aanzienlijk zijn vertraagd.

Aloy Soppe en Ruben Houweling

Rotterdam, maart 2014



Managementsamenvatting

Uit onderliggend onderzoek naar de haalbaarheid en wenselijkheid van Financiële Werknemers Participatie (FWP) in Nederland – in relatie met bestaande medezeggenschap en flexibiliteit op de arbeidsmarkt – kunnen de volgende kernconclusies worden afgeleid:

- I. Werkgevers en werknemers in Nederland staan in ruime meerderheid positief tegenover FWP (zie conclusies 1 en 2). De financiering van FWP wordt deels gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid en deels als toch een aspect dat voor rekening en risico van werkgevers zou moeten komen. Hoewel daartoe bereid, zijn werkgevers terughoudend met het toekennen van meer zeggenschap (bijvoorbeeld in de vorm van aandelen) en blijken zowel werkgevers als werknemers FWP vooral te benutten voor extra beloning (winstdeling) en binding met de onderneming. Zeggenschap wordt wel belangrijk gevonden (26%) maar andere motieven spelen een grotere rol. De onderzoeksresultaten laten zien dat een moderne ondernemer bereid is te delen en omgekeerd dat de moderne werknemer eveneens kan participeren. Zij kunnen daarom beide *delen in modern ondernemen*.
- II. Werkgevers en werknemers zien FWP niet als alternatief (substituut) voor (van) medezeggenschap. Wel wordt – met name in de diepte-interviews – een toegevoegde waarde gezien in aanvulling op bestaande medezeggenschap, al wijzen partijen er wel op dat aandeelhouderschap en werknemerschap mogelijk kan conflicteren. Het goed functioneren, althans de grote tevredenheid over de huidige medezeggenschap, kan ook verklaren waarom onder 1 de zeggenschap minder prominent als reden wordt aangevoerd om over te gaan op FWP.
- III. Werkgevers en werknemers delen beiden de opvatting dat FWP niet is weggelegd voor ZZP'ers en uitzendkrachten. De binding met de onderneming is daarvoor te zwak. Met betrekking tot werknemers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geldt een iets genuanceerder standpunt. Slechts een deel van de respondenten is van mening dat dergelijke werknemers wel in aanmerking zouden moeten komen voor FWP. Deze resultaten sluiten aan bij de hypothese genoemd in hoofdstuk 3 dat alleen de doorstroom naar vaste contracten zal leiden tot meer FWP.



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
Inhoudsopgave	7
1. Inleiding	9
1.1 Financiële werknemersparticipatie in een dynamische Europese (arbeids)markt	9
1.2 Onderzoeksvragen	10
1.3 Opzet en methode van onderzoek	11
2. De economische concepten van werknemersparticipatie	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Begripsafbakening	16
2.3 Theoretische concepten	18
2.3.1 Agency-theorie	18
2.3.2 Stewardship-theorie	19
2.3.3 Stakeholder-theorie	20
2.3.4 Overige motieven	21
2.4 FWP in enkele buurlanden	21
2.4.1 Het Verenigd Koninkrijk	21
2.4.2 België	24
2.4.3 Duitsland	24
2.4.4 Europese Unie	26
2.5 Samenvatting en conclusies	27
3. Juridische aspecten aan FWP: arbeidsrecht, ondernemingsrecht en medezeggenschapsrecht	29
3.1 Inleiding	29
3.2 (Mede)Zeggenschap van werknemers in de onderneming en FWP	30
3.2.1 Rechtsgrond(en) voor werknemersparticipatie	30
3.2.2 Zeggenschap middels de Wet op de ondernemingsraden (WOR)	31
3.2.3 FWP en medezeggenschap: concurrentie of synergie?	33
3.2.4 Juridische aspecten aan zeggenschap middels FWP	34
3.2.5 Conclusie	36
3.3 Variabele beloning en binding van werknemers middels FWP	36
3.3.1 Zeggenschapsloze FWP	37
3.3.2 Juridische aspecten aan zeggenschapsloze participatie middels FWP	37
3.3.3 Conclusie	39
3.4 Flexibele arbeid en werknemersparticipatie	39
3.4.1 Flexibele arbeid op macro- en microniveau	40
3.4.2 Flexibele arbeid in Nederland	43

3.4.3	Flexibele arbeid en FWP	46
3.4.4	Conclusie	47
3.5	Conclusie	48
4.	Empirisch onderzoek: resultaten enquête en interviews alsmede mid-cap-onderzoek	50
4.1	Inleiding	50
4.2	Terreinverkenning: FWP bij beursgenoteerde bedrijven in Nederland (small- en midcap)	50
4.2.1	Resultaten AMX	51
4.2.2	Bevindingen ASCX (small cap)	52
4.2.3	Conclusies AMX (mid cap) en ASCX (small cap)	53
4.3	Resultaten: bereidheid tot financiële werknemersparticipatie	54
4.4	Resultaten: verhouding financiële werknemersparticipatie en medezeggenschap	62
4.5	Resultaten: verhouding financiële werknemersparticipatie en flexibiliteit arbeidsmarkt	64
4.7	Resultaten: diepte-interviews	67
4.8	Samenvatting en conclusie	70
5.	Conclusies en aanbevelingen	73
5.1	Samenvatting	73
5.2	Conclusies en beantwoording van de onderzoeksvragen	76
5.3	Aanbevelingen	79
	Literatuurlijst	81
Appendix A:	Resultaten enquête	84
Appendix B:	Interviews	86
Appendix C:	Vragen onderzoek AScX / AMX	88
Appendix D:	Toelichting tabel AMX en ASCX	89
Appendix E:	Doelen FWP in het Verenigd Koninkrijk	104
Appendix F:	Vershil analyse Nederland - VK	105
Appendix G:	Het Nederlandse model	106

1. Inleiding

1.1 Financiële werknemersparticipatie in een dynamische Europese (arbeids)markt

Financiële werknemersparticipatie (FWP) is een product dat oorspronkelijk in het begin van de 20^e eeuw is ontwikkeld in de Verenigde Staten. Blasi, Freeman en Kruse¹) stellen recentelijk nog vanuit de veelgeprezen klassieke Amerikaanse geschiedenis van Washington en Jefferson de fundamentele vraag wie er aanspraak mag maken op bijvoorbeeld de opbrengsten van de visvangsten van die tijd voor de Amerikaanse kust. Wie lopen het echte risico in grootschalige projecten? Zijn dat de vissers zelf? Is het de ondernemer die de boten laat produceren? Wat is de rol van kapitaal hierin? Wie draagt het financiële risico? Wat is de rol van partnerschappen en de rol van de moderne corporatie? Vanuit deze (historische) context werken zij toe naar wat wij tegenwoordig FWP noemen.

Inmiddels is financiële werknemersparticipatie veel meer dan een theoretisch model. Financiële participaties van werknemers in ondernemingen komen steeds vaker voor. Zeker indien hieronder variabele beloning wordt verstaan. Zo is het in veel sectoren vrij gebruikelijk dat een deel van de (extra) beloning bestaat uit bijvoorbeeld 'winstdeling'. Maar ook meer ingrijpende en duurzamere vormen van financiële participatie door werknemers, bijvoorbeeld door middel van aandelenparticipatie al dan niet via een stichting, lijken aan belang en gebruik te winnen.² Zo laat het onderzoek van Poutsma en Braam uit 2010 een toename zien van het aantal aandelenparticipaties over de periode 1999-2009 (van 8% naar 13% bedrijfsbrede participatie)³.

De motieven voor het (laten) participeren lopen sterk uiteen. Het verkrijgen van meer (directe) zeggenschap door werknemers, het binden van werknemers aan de organisatie, het stimuleren van werknemers alsook het delen in het resultaat van de onderneming worden veelvuldig genoemd. Ook het verwerven van alternatieve financieringsbronnen voor werkgevers is een goed motief. Kortom, FWP is meer dan een vorm van herverdeling van kapitaal en arbeid.

¹ J.R. Blasi, R.B. Freeman. & D.L. Kruse., *The citizens's share; putting ownership bank into democracy*, Yale University Press, New Haven 2013.

² Zie ook *Wie kan delen, kan vermenigvuldigen*, Utrecht: SNPI 2011.

³ G.J.M. Braam en F. Poutsma, 'De invloed van financiële participatie door management en werknemers op financiële ondernemingsprestaties', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2010, p. 556-563.

FWP kan ook direct bijdragen aan positieve resultaten van de onderneming. Braam en Poutsma concluderen hierover als volgt: *‘(...) Deze empirische bevindingen suggereren dat bedrijfsbrede financiële participatie voor werknemers in de vorm van winstdeling en aandelenparticipatie een positieve invloed heeft op de productiviteit en concurrentiepositie van deze ondernemingen. Kennelijk werkt het om werknemers te binden en meer te betrekken bij de onderneming en haar identiteit.*⁴ Ook Kaarsemaker signaleert positieve effecten van FWP op zowel *‘het niveau van de individuele werknemer voor wat betreft individuele vermogensopbouw en individueel welbevinden, als op het niveau van bedrijven voor wat betreft houding en gedrag van werknemers, en productiviteit en financiële bedrijfsprestaties.’*⁵

Deze bevindingen sluiten aan bij andere, met name Europese onderzoeken, die onder meer hebben geleid tot de op 14 januari 2014 aangenomen Resolutie van het Europees Parlement inzake ‘Financiële participatie van werknemers in bedrijfswinsten’.⁶ Het Europees Parlement dringt aan op het stimuleren van FWP, omdat het bijdraagt aan een grotere productiviteit van de onderneming, meer wederzijds respect tussen werkgevers en werknemers, meer investeringen in scholing van werknemers vanwege de binding aan de onderneming, meer solidariteit in besluitvorming en het bij elkaar brengen van de belangenverschillen tussen werknemers en aandeelhouders. Het Europees Parlement heeft de Europese Commissie gevraagd duidelijke richtsnoeren te geven voor wat betreft de belasting op FWP (fiscale belemmering tussen verschillende lidstaten), alsmede richtsnoeren te geven om te voorkomen dat bepaalde risico’s, zoals omzeiling van arbeidsrechtelijke regels, zich zullen verwezenlijken.

1.2 Onderzoeksvragen

Ondanks deze positieve signalen en (internationale) ontwikkelingen, blijkt uit diverse onderzoeken dat het aantal bedrijven dat aan FWP doet in Nederland, relatief laag is. Met name in het MKB lijkt dit het geval te zijn. Deze constatering vormt aanleiding tot het verrichten van nader empirisch onderzoek. Is er geen bereidwilligheid tot FWP onder werkgevers en werknemers in Nederland? Zijn er drempels die FWP bemoeilijken? Zo ja welke? Daarnaast is het landschap aan het begin van de 21^e eeuw een wezenlijk andere dan die aan het begin van de 20^e eeuw waarover Blasi et al schrijven. De arbeidsmarkt lijkt verregaand te flexibiliseren (een toename van het aantal flexibele arbeidsrelaties) en de behoefte en wijze waarop invulling

⁴ G.J.M. Braam en F. Poutsma, ‘De invloed van financiële participatie door management en werknemers op financiële ondernemingsprestaties’, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2010, p. 556-563.

⁵ E.C.A. Kaarsemaker, *“Werknemersaandeelhouderschap in Nederland”*, Centraal boekhuis: 2009. Zie in een brede context en uitvoerig: E.C.A. Kaarsemaker, A. Pendleton, F. Poutsma, ‘Employee Share Ownership’, in: A. Wilkinson & P.J. Marchington (red.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford: Oxford University Press 2010, p. 315-337.

⁶ Resolutie van het Europees Parlement van 14 januari 2014 over financiële participatie van werknemers in bedrijfswinsten 2013/2127(INI).

gegeven wordt aan (mede)zeggenschap – hetzij via lidmaatschap van een vakbond of via personeelsvertegenwoordiging zoals de ondernemingsraad - differentieert. Dit roept de vraag op of FWP nog steeds, of juist nu, een instrument is dat door werkgevers en werknemers wordt omarmd om tot betere arbeids(markt)posities en ondernemingsprestaties te komen.

Hoewel de juridische aspecten (met name arbeidsrechtelijke en ondernemingsrechtelijke aspecten) van FWP meermalen zijn belicht (zie bijvoorbeeld Voûte⁷ en Beltzer en Van het Kaar⁸), is de relatie met flexibele arbeidsverhoudingen tot op heden nog niet gelegd. In dezelfde zin valt te constateren dat in Nederland wel onderzoek is gedaan naar de ervaringen van werkgevers met FWP, maar is een grootschalig empirisch onderzoek naar met name de ervaringen van werknemers met FWP niet voorhanden. Ook de ervaringen van voornamelijk het midden- en kleinbedrijf zijn tot voor kort onderbelicht gebleven.

In dit onderzoek staan daarom de volgende vragen centraal:

- I. Zijn werkgevers in Nederland (zowel grote werkgevers, alsook werkgevers in het midden- en kleinbedrijf) bereid een gedeelte van de financiering en de daarbij behorende zeggenschap van hun onderneming te delen met werknemers en hoe staan werknemers hier tegenover?*
- II. In hoeverre vormt volgens deze werkgevers en werknemers financiële werknemersparticipatie een volwaardig alternatief voor, dan wel juist een aanvulling op, bestaande (mede)zeggenschapsvormen (via vakbonden en personeelsvertegenwoordiging) in de (grotere) bedrijven?*
- III. In hoeverre is volgens werkgevers en werknemers financiële werknemersparticipatie, dan wel zijn volgens werkgevers en werknemers concepten van financiële werknemersparticipatie, toepasbaar op arbeidsverhoudingen met flexibele arbeidskrachten en in hoeverre vindt toepassing van FWP bij flexibele arbeidskrachten plaats?*

1.3 Opzet en methode van onderzoek

Ter beantwoording van de hierboven genoemde vragen, zijn allereerst in hoofdstuk 2 en 3 FWP respectievelijk de juridische aspecten (met name arbeidsrechtelijke en ondernemingsrechtelijke aspecten) uiteen gezet. In deze hoofdstukken treft men het theoretische kader aan van

⁷ A. Voûte, *Aandelen voor werknemers. Motivatie door participatie*, Deventer: Kluwer 1991.

⁸ R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drielvoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001.

concepten van FWP alsmede opvattingen in de literatuur over FWP en arbeidsrecht. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van het empirische onderzoek, waarna in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen volgen. Hierbij is gekozen voor de volgende onderzoeksmethode.

Literatuurstudie

Met betrekking tot FWP is zowel in Nederland als het buitenland veel geschreven. Vooral in de Verenigde Staten heeft FWP een aanzienlijke vlucht genomen waardoor er veel literatuur beschikbaar is. De literatuurstudie heeft met name geleid tot de twee theoretische hoofdstukken over de concepten van FWP (hoofdstuk 2) en de rol van het arbeids- en medezeggenschapsrecht en FWP (hoofdstuk 3). In deze hoofdstukken wordt de huidige stand van zaken in de wetenschap op conceptueel niveau weergegeven. Hoofdstuk 2 biedt tevens een (rechts)vergelijking met betrekking tot de inbedding en toepassing van FWP in een aantal buurlanden. Het betreft het Verenigd Koninkrijk, België en Duitsland. Eveneens is middels literatuurstudie een analyse gemaakt van bestaande empirische onderzoeken in Nederland (hoofdstuk 2, 3 en 4).

Enquête

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de huidige stand van zaken in Nederland, alsmede de daarbij behorende ervaringen, is in dit onderzoek gekozen voor een steekproef op de Nederlandse (arbeids)markt middels een gestructureerde vragenset in de vorm van een enquête. De enquête is uitgezet bij het Nederlandse bedrijfsleven waarbij twee doelgroepen worden onderscheiden: werknemers en werkgevers. De werknemers zijn benaderd via de SER, CNV Vakmensen, FNV, NV Medezeggenschap en het SNPI. De werkgevers zijn benaderd door het AWWN en het SNPI. De enquête is digitaal afgenomen via het programma *SurveyMonkey* en heeft plaatsgevonden tussen 1 mei 2013 en 10 december 2013. Het benaderen van zowel de werkgevers als de werknemers is gebeurd via nieuwsbrieven en email – meestal door een link te sturen naar respondenten. Vooral het netwerk van de deelnemende instituten is van groot belang gebleken. In de enquête is een onderverdeling aangebracht in vier overkoepelende onderwerpen, te weten:

- 1) de stand van zaken met betrekking tot FWP;
- 2) de stand van zaken van medezeggenschap en relatie naar FWP;
- 3) de stand van zaken van flexibiliteit van arbeid en relatie naar FWP;
- 4) algemene vragen (zoals omvang onderneming en dergelijke).

Per onderwerp zijn vervolgens drie thema's gecategoriseerd, te weten:

- A) de huidige stand van zaken (*state of art*) van een bepaald onderwerp;
- B) beleving van, of ervaring met, een bepaald element (incl. de relatie naar FWP);
- C) bijzondere verbanden en relaties tussen de gemeten variabelen.

Bij de beantwoording van de variabelen binnen het kopje 'stand van zaken' hebben wij waar mogelijk gebruik gemaakt van een vijfpunts-antwoordmodel. Bij de variabelen met vijf waardes wordt gebruik gemaakt van een nominale schaal. Het gaat uitsluitend om verschillende waarden, die van elkaar kunnen worden onderscheiden. Er is geen volgorde binnen deze schaal en er is los van het meten van verschillen ook geen berekening mogelijk. Andere vragen kunnen alleen met een ja of nee, dan wel: weet niet optie worden beantwoord. Dit zijn vooral introducerende en opiniërende vragen.

Bij de vragen naar de beleving en ervaring met FWP is er gebruik gemaakt van een rangorde schaal, wederom behelst deze schaal vijf waardes (zeer goed, goed, neutraal, slecht, zeer slecht). De volgorde is wel kenmerkend voor deze schaal. Men kan hieruit een bepaalde opinie onder de respondenten afmeten. Echter, verschillen tussen de waardes laten zich moeilijk uitdrukken in gewichtigheid. Het blok met algemene vragen dient ter specificering van antwoorden op de verschillende variabelen en het inrichten van kruistabellen. Ze vormen de basis voor de statistische analyse en het toetsen van eventuele samenhangen tussen verschillende aspecten van FWP, zoals gehanteerd in het onderzoek.

Beschrijving dataset

Het onderzoek heeft zich primair gericht op werknemers en werkgevers in het midden- en kleinbedrijf in Nederland. Naar schatting zijn er in het Nederland anno 2013 ongeveer 900.000 bedrijven⁹, waarvan de overgrote meerderheid minder dan 10 werknemers heeft. Vooral in deze laatste groep bedrijven is het verloop zeer groot. Vanaf 2010 neemt het aandeel van bedrijven met 100 werknemers en meer gestaag af. In de uitgevoerde enquête zijn ruim 10000 werknemers en werkgevers via de mail benaderd met het verzoek de enquête in te vullen. Onze steekproef bestaat twee verschillende groepen respondenten: werknemers en werkgevers. Om deze respondenten te bereiken is er gebruik gemaakt van contactlijsten van CNV Vakmensen, FNV, NVMedezeggenschap, de SER, AWWN en SNPI. Omdat het generieke instanties betreffen (dus zonder link naar een specifieke branche) bestaat er initieel geen verstoring naar een bepaalde branche of bepaalde grootte van bedrijven. De omvang van de uitgezette steekproef per deelnemende organisatie is vermeld in Tabel 1.1.

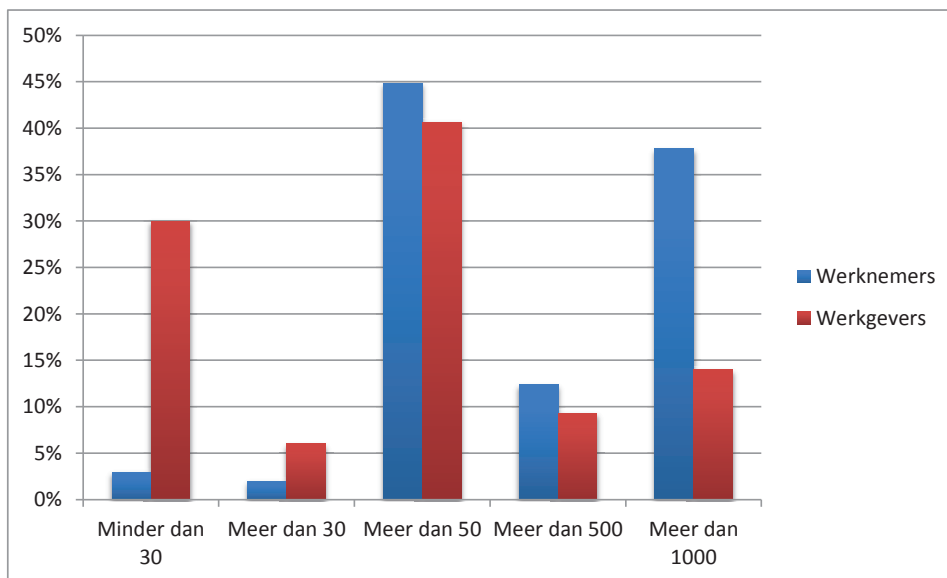
Tabel 1.1 Omvang en verdeling steekproef 2013

⁹ Zie CBS, Statline tabel uit 2012, de laatste meting. Het genoemde aantal bedrijven is een (ruwe) schatting uit de trend van het aantal bedrijven in 2006 tot 2010.

Naam	Beschrijving doelgroep	Aantallen
FNVBondgenoten	1. OR's via het SER bestand (laatste 5 jaar op training geweest)	4000 mailadressen
	2. Vakbondsbestuurders, sectoren industrie, diensten, (financieel en zakelijk), detail- en groothandel, vervoer, metaal	200 mailadressen
AWVN	1. AWWN, marktgericht, minimaal 100 medewerkers, 80% multinational	800 bedrijven en 70 branches
	2. MKB Nederland, marktgericht, minder dan 100 medewerkers	95 branche organisaties
SNPI	Met name directeur/DGA, in ieder geval interesse in FWP	1679 mailadressen
NVMedezeggenschap	1. NVMedezeggenschapsleden	83 mailadressen
	2. Platform Ondernemingsraden Groothandel en Grootwinkelbedrijven	18 mailadressen
	3. LOMOZ, ondernemingsraden in de zorgsector	74 mailadressen
CNV Vakmensen	Uitgezet via "Vakkracht", digitaal magazine voor kaderleden (leden actief op terreinen van de vereniging, dienstverlening en promotie en bedrijf en sector)	3000 kader- en OR leden
Totaal	Totaal aantal potentiële respondenten	± 10.000

Van de uitgezette enquête hebben 884 werknemers en 201 werkgevers de vragen ingevuld.¹⁰ De steekproef is anoniem uitgevoerd om te voorkomen dat respondenten gestimuleerd zouden worden positiever of negatiever over FWP te oordelen. Er bestaat zodoende geen sociale druk die de uitkomst van de steekproef mogelijk kleurt. Tabel 1.2 toont de grootte van de onderzochte bedrijven aan, dan wel de grootte van bedrijven waar de werknemers in werken.

Tabel 1.2 Grootte van de onderneming waarin werknemers werkzaam zijn



¹⁰ Zie bijlage A voor de details van de enquête.

Hieruit valt op te maken dat van de steekproef van de werkgevers vooral bestaat uit ondernemingen met minder dan 500 werknemers, terwijl de ondervraagde werknemers wat meer uit de grotere bedrijven komen. Het zwaartepunt van de steekproef ligt bij bedrijven met meer dan 50 en minder dan 500 werknemers. Verder is van belang te onderkennen dat het email bestand van het SNPI -dat 17% van de totale steekproef omvat – niet geheel representatief is voor het Nederlandse bedrijfsleven. Omdat zij beroepshalve adviseren over financiële werknemersparticipatie is hun adressenbestand enigszins scheef (*biased*) in het voordeel van bedrijven die al kennisgemaakt hebben met FWP.

Diepte-interviews als aanvulling op de enquête

Tevens is gekozen voor diepte-interviews als aanvulling op de enquête. Er is volgens een vast stramien vragen gesteld (zie appendix B) waarbij in tabel B.1 de antwoorden worden getoond. Voor deze interviews is gekozen om naast werknemers en werkgevers, ook ondernemingsraden en intermediairs te raadplegen. Daar waar werknemers en werkgevers de primaire doelgroepen zijn - en opgenomen zijn in de steekproef - is er gekozen om als secundaire bronnen van informatie tevens te kiezen voor intermediairs en ondernemingsraden. Deze laatste twee groepen bekijken FWP vanuit een meer professioneel oogpunt en kunnen derhalve kwalitatief bijdragen aan de randvoorwaarden met betrekking tot FWP. Tijdens de interviews zijn de (voorlopige) resultaten van de enquête ter sprake gekomen om op deze manier dieper op de materie in te kunnen gaan. De interviews zijn afgenomen in de maanden november en december 2013.

Beursgenoteerde bedrijven

Ten slotte is er onderzoek gedaan naar de mate en vorm van FWP bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven op de middelgrote (*Midcap*) en kleine (*Smallcap*) markt, respectievelijk de AMX en de ASCX. De AEX is in dit onderzoek buiten beschouwing gebleven omdat de omvang, het internationale karakter en de diversiteit van deze bedrijven zodanig complex zijn dat de omstandigheden niet vergelijkbaar zijn met de situatie van het door ons onderzochte ondernemingsklimaat bij middelgrote en kleinere bedrijven. Het onderzoek bestaat uit een analyse van de jaarverslagen.

Het onderhavige onderzoek heeft betrekking op ondernemingen, gevestigd in Nederland en opgericht naar Nederlands recht.

2. De economische concepten van werknemersparticipatie

2.1 Inleiding

De flexibiliteit op de arbeidsmarkt in Nederland staat al geruime tijd volop in de aandacht van de Nederlandse politiek. Een belangrijke vraag is wie er verantwoordelijk is voor de organisatie van de arbeidsmarkt. Zijn dit werkgevers, werknemers of is het toch de overheid die daarin een leidende rol moet hebben? Door de globalisering - en de Europese integratie in het bijzonder - is er een zeer concurrerende internationale arbeidsmarkt ontstaan. Buitenlandse werknemers zijn weliswaar goedkoop, maar veelal ook cultuurvreemd aan de Nederlandse arbeidsmarkt en de Nederlandse arbeidsomstandigheden. Vanwege de lage loonkosten van Europese immigranten ontstaat er een verdringingseffect die de sociale omstandigheden op de Nederlandse arbeidsmarkt op scherp stelt. Kortom de arbeidsmarkt kent lastige vragen en is volop in beweging. Hoe kan de samenwerking tussen de factor diensten arbeid en kapitaal worden vormgegeven? En vooral ook: hoe kan (financiële) werknemersparticipatie een rol spelen in dit proces?

2.2 Begripsafbakening

Werknemers kunnen op verscheidene manieren en op verschillende niveaus binnen de organisatie betrokken worden bij een onderneming. Werknemersparticipatie (hierna: WP) kent drie verschillende verschijningsvormen: directe werknemersparticipatie (hierna: DWP), financiële werknemersparticipatie (FWP), en institutionele werknemersparticipatie (hierna: IWP). DWP betekent dat medewerkers direct betrokken worden bij de dagelijkse gang van zaken binnen een onderneming. Hierbij kan gedacht worden aan werkoverleg en zelfmanagement van bepaalde zelfstandige groepen binnen de onderneming. Institutionele werknemersparticipatie houdt in dat medewerkers deelnemen in de besluitvorming op bestuurlijk niveau.¹¹ Voorbeelden hiervan zijn vakbonden, ondernemingsraden en andere organen die structureel bijdragen aan de betrokkenheid van werknemers in de onderneming.

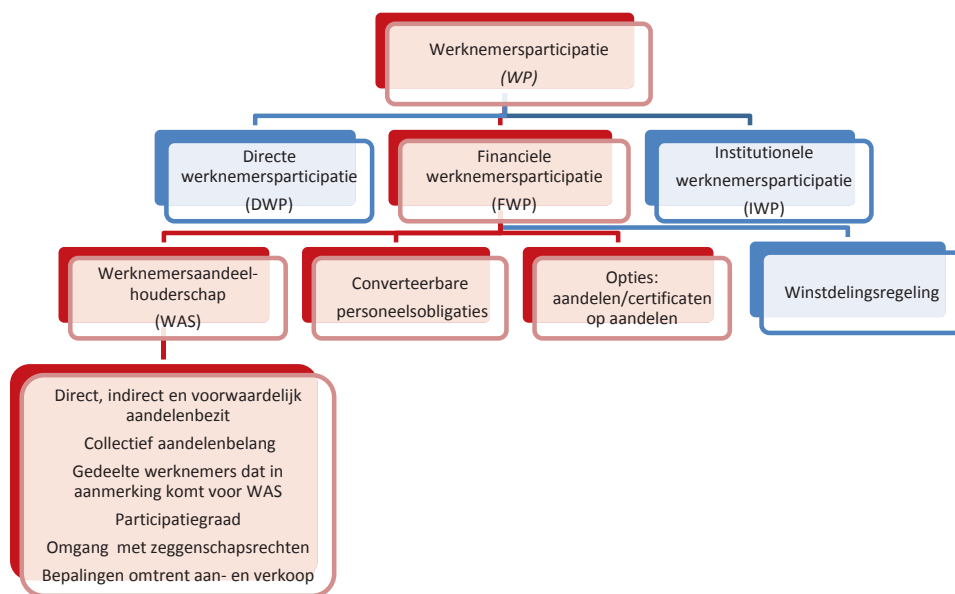
FWP houdt in dat medewerkers deelnemen in de resultaten en/of in het risicodragend kapitaal van de onderneming. Indien gesproken wordt over financiële werknemersparticipatie in ruime zin, beslaat dat alle manieren van zeggenschap en beloningen voor medewerkers die

¹¹ M.H. van Beusekom, "*Participatie loont!*" Case-study's van succesvolle bedrijven met werknemersparticipatie, Groningen: Boekwerk 1996.

betrekking hebben op financieel gebied. De zeggenschapscomponent wordt hierbij niet verplicht gesteld, zoals bijvoorbeeld bij winstdeling. Wanneer gesproken wordt over financiële werknemersparticipatie in enge zin, beslaat dat wel het verwerven van aandelen in een onderneming, uiteraard met bijbehorende zeggenschap voor werknemers.

Bij FWP wordt een onderscheid gemaakt tussen vier vormen. Een schematische weergave van de vier financiële participatievormen is weergegeven in figuur 2.1.

Figuur 2.1. Overzicht van de verschillende uitingsvormen van werknemersparticipatie



De meest voorkomende vorm is winstdeling. Hierbij is een deel van het inkomen dat werknemers ontvangen afhankelijk van de resultaten van de onderneming. Een andere vorm is werknemers-aandeelhouderschap (WAS). Werknemers komen in het bezit van aandelen van de onderneming. Dit maakt hen voor een deel eigenaar en hierdoor krijgen zij zeggenschap en recht op dividend. Werknemers kunnen deze aandelen op drie manieren verkrijgen, namelijk door het ontvangen van aandelen via winstdeling, door zelf aandelen aan te schaffen of door een lening af te sluiten bij de onderneming waar men werkzaam is.¹² Een derde vorm van FWP is het verwerven van opties. Opties stellen werknemers in de gelegenheid om aandelen gedurende een bepaalde periode tegen een vooraf vastgestelde prijs te verkrijgen. Voor werknemers wordt het hierdoor mogelijk om winst te genereren wanneer zij de aandelen goedkoper inkopen (door middel van de optie die het mogelijk maakt tegen een lagere waarde dan de eigenlijke waarde op

¹² M.H. van Beusekom & H.M.A. van Melle, *OR en financiële participatie*, Deventer: Kluwer 1999, p. 13 & 75 - 77.

dat moment te verwerven), en eventueel vervolgens verkopen. De laatste bekende vorm van FWP zijn converteerbare obligaties. De organisatie leent geld van de werknemer die in ruil hiervoor een converteerbare obligatie ontvangt. De onderneming kan de lening op twee manieren aflossen. Dit kan geschieden in geld of in aandelen van de onderneming, afhankelijk van het koersverloop.

Van bovenstaande vier verschillende uitingsvormen van FWP is WAS het meest vergaand en wel in die zin dat er aan aandelenbezit nadrukkelijk omschreven rechten en plichten kleven. Tegelijkertijd is WAS ook een vorm van FWP die het meest divers is in haar eigen uitingsvormen. Werknemersaandeelhouderschap vormt de kernvraag van het onderzoek, mede omdat bij WAS nogal wat varianten mogelijk zijn. Enkele voorbeelden daarvan zijn weergegeven in het onderste blok van Figuur 2.1.

2.3 Theoretische concepten

Er zijn verschillende motieven voor een onderneming om over te gaan tot financiële werknemersparticipatie. Deze motieven vinden veelal hun oorsprong in managementtheorieën zoals de *agency*-, *stewardship*- en *stakeholder-theorie*.

2.3.1 Agency-theorie

De agency-theorie wordt gedefinieerd als een relatie tussen personen, waarbij één persoon, of een groep personen, de principaal genoemd, één ander persoon of groep personen: de agent, aanzet te handelen in het belang van de principaal. Hierbij staat de agent in dienst van de principaal en worden er bepaalde taken en bevoegdheden van de principaal naar de agent overgedragen. Deze relatie wordt doorgaans geassocieerd met de relatie tussen aandeelhouders (principaal) en het management (agent) in een onderneming. Er is hier sprake van een scheiding tussen leiding (agent) en kapitaal (principaal), wat potentieel leidt tot een conflict tussen de agent en de principaal.¹³ Dit conflict ontstaat doordat aandeelhouders een eenzijdig belang nastreven (winstmaximalisatie) en ditzelfde streven ook van het management verwachten. Het management zal echter ook tegemoet moeten komen aan de belangen van overige stakeholders. De agentschaptheorie stelt dat de asymmetrische informatie en de conflicterende belangen tussen genoemde groepen kunnen worden opgelost door met name toezichtkosten en impulskosten te maken (*'monitoring en bonding costs'*). Door contracten op te stellen dienen de belangen van beide participanten op een lijn te worden gebracht.

¹³ M.C. Jensen & W.H. Meckling, 'Theory of the firm: managerial behavior, Agency costs and ownership structure', *Journal of financial Economics*, Vol. 3 1976, p. 308-309.

De agency-theorie is ook toepasbaar op de relatie tussen werkgever en werknemers.¹⁴ De werkgever wordt hierbij gedefinieerd als principaal en de werknemer als agent. Deze twee partijen streven doorgaans ook uiteenlopende belangen en doelstellingen na. De werkgever streeft naar een zo hoog mogelijke winst en verwacht dit ook van de werknemers. Voor werknemers is dit echter van minder groot belang. Wanneer een werknemer tevens een vast contract heeft verkregen en daardoor min of meer verzekerd van zijn baan en inkomen is, zal de werknemer minder begaan zijn met de doelstellingen van de werkgever. FWP kan uitkomst bieden wanneer er gestreefd wordt naar minimale belangentegenstellingen tussen beide partijen. Door gebruik te maken van werknemers-aandeelhouderschap wordt het belang van werknemers meer op een lijn gebracht met de waardeontwikkeling van de onderneming. Theoretisch leidt dit tot een verlaging van de '*monitoring costs*' en daarmee tot een verhoging van de waarde van de onderneming.

2.3.2 Stewardship-theorie

Een tegenhanger van de agency-theorie is de *stewardship*-theorie. Deze theorie gaat uit van een ander mensbeeld. Hier wordt niet uitgegaan van de premisse dat ieder mens allereerst zijn eigen belangen nastreeft, maar wordt verondersteld dat de *steward* (bijv. het management in opdracht van de aandeelhouder) zich autonoom inzet om de performance van de onderneming te maximaliseren. Dit belang dient een hoger nut dan het nastreven van individueel belang. De *stewardship*-theorie vertrekt vanuit het altruïsme en niet vanuit het egoïsme zoals in de agentschaptheorie. Wanneer de belangen van de steward en de principaal (aandeelhouders) niet op een lijn liggen, stelt de steward veelal het belang van de onderneming voorop. De benadering dat mensen veelvuldig coöperatief gedrag vertonen wordt ondersteund door veel psychologisch onderzoek van onder andere Ariely¹⁵ en Thaler & Sunstein¹⁶. Samengevat geldt dat de *stewardship*-theorie vooral een samenwerkingsmodel is, waar de agentschaptheorie vooral het conflict tussen principaal en agent benadrukt.

FWP biedt de steward de mogelijkheid om te delen in het resultaat van de onderneming, dat mede aan de steward te danken is. Door zelf te participeren in de onderneming motiveert dit de steward om in het belang van de onderneming te blijven handelen. Ook geeft het de steward een gevoel van verantwoordelijkheid. De steward wordt nu aangespoord om in het belang van aandeelhouders te handelen. Een kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden is de vraag of er nog wel sprake is van een steward wanneer deze door middel van FWP participeert in de

¹⁴ K.M. Eisenhardt, 'The Agency Theory: An Assessment and Review', *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, Jan. 1989, p. 60.

¹⁵ D. Ariely, *The (honest) truth About dishonesty: How we lie to everyone – especially ourselves*, HarperCollins 2012.

¹⁶ R.H. Thaler & C.R. Sunstein, '*Nudge; Improving decisions about health, wealth, and happiness*', Yale University Press, 2008.

onderneming. Een kenmerk van een steward is immers dat deze zonder eigen belang handelt in het belang van de onderneming (vanuit het altruïsme). Doordat een steward deelneemt aan financiële werknemersparticipatie neemt de belangeloosheid af. Een belangrijk uitgangspunt in de stewardship relatie wordt hiermee afgezwakt.

2.3.3 Stakeholder-theorie

In de moderne theorie van de onderneming wint de participantenvisie of 'stakeholder' benadering de laatste jaren veel terrein op het neoklassieke aandeelhoudersmodel. In de participantenbenadering worden ondernemingen gezien als een sociaal en juridisch samenwerkingsverband tussen verscheidene belanghebbenden - ook wel participanten genoemd. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld werknemers of crediteuren, die grote belangen hebben bij de activiteiten van de onderneming, hier op de één of andere wijze financiële claims kunnen afleiden. Participanten zoals werknemers worden beïnvloed door de onderneming maar kunnen vooral ook zelf de onderneming beïnvloeden. Iedere participant heeft een eigen belang dat gemakkelijk kan conflicteren met de belangen van andere participanten. Het stakeholdermodel stelt niet het belang van één participant voorop - zoals bijvoorbeeld dat van de aandeelhouder. Als belangrijkste argument voor deze visie wordt aangedragen dat de onderneming haar moreel-legitieme bestaansrecht verliest indien zij argeloos en onverantwoord met haar (sociale en /of fysieke) omgeving omgaat. Een theoretische impuls voor de participantenbenadering is het concept van het zogeheten duale aandeelhouderschap. Een instrument om dit te bereiken is FWP.

Duaal aandeelhouderschap is een vorm van participantendemocratie waar economische participanten morele en economische verantwoordelijkheid dragen voor de onderneming door deel te nemen in het aandelenkapitaal - het eigen vermogen van de onderneming. Het duale belang zit in het feit dat een participant naast een financieel belang ook een substantieel werkgelegenheids- of milieubelang in de onderneming heeft. In de ideale situatie hebben georganiseerde participanten, zoals werknemers, leveranciers en milieuorganisaties allen een pakket aandelen (bijvoorbeeld 5%), waardoor het risico van de onderneming wordt gedeeld door meerdere duale participanten. De klassieke tegenstelling van pure kapitaalverstrekkers tegen alle andere participanten wordt daardoor verlicht en meer op een lijn gebracht. De ultieme communicatie tussen participanten vindt in dat model plaats op de aandeelhoudervergadering (AVA) - en dat is precies waar zij hoort. Door coalitievorming van duale participanten ontstaat er een evenwichtiger en democratischer belangenafweging dan in het huidige klassieke aandeelhoudersparadigma. Dit laatste (conflict)model wordt normaliter gedomineerd door aandeelhouders die lijnrecht tegenover alle andere participanten komen te staan via veelal vaste en variabele contracten.

2.3.4 Overige motieven

Behalve bovenstaande strikt theoretische motieven zijn er ook andere motieven denkbaar die financiële werknemersparticipatie ondersteunen. Ten eerste kan gehoor geven aan hogere salariseisen een reden zijn om over te gaan op FWP. Wanneer er economisch moeilijkere tijden aanbreken kan het voor een onderneming moeilijk zijn aan hogere looneisen te voldoen. Het aanbieden van FWP in een uitruil met (hoger) vast salaris kan hierbij uitkomst bieden. Als een onderneming streeft naar groei, maar daarvoor zelf over te weinig eigen vermogen beschikt, kan FWP een instrument zijn. Door het plaatsen van aandelen bij werknemers wordt er kapitaal verschaft aan de onderneming waarmee groeimogelijkheden kunnen worden gerealiseerd.¹⁷ Een andere belangrijke reden voor FWP is de inzet van de werknemersaandelen bij een vijandige overname van de onderneming. Wanneer een onderneming dreigt te worden overgenomen wil de koper vaak honderd procent van de aandelen verwerven. Echter, werknemers die als aandeelhouders meer dan vijf procent van de aandelen in handen hebben dienen instemming te verlenen voor de overname. Een vijandige overname is in dit geval lastiger te verwezenlijken omdat toestemming van werknemers in die situatie expliciet benodigd is.¹⁸

2.4 FWP in enkele buurlanden

Deze paragraaf beoogt een kort overzicht te geven van de stand van zaken op het gebied van FWP in enkele naburige landen. De paragraaf wordt afgesloten met expliciete aandacht voor dit onderwerp in Europees verband.

2.4.1 Het Verenigd Koninkrijk

Financiële werknemersparticipatie is in het Verenigd Koninkrijk ontwikkeld onder de naam Employee Stock Ownership Plans (ESOPs). Dit houdt veelal in dat een onderneming eigen aandelen verkoopt aan een trustkantoor. Het trustkantoor kan deze aandelen bijvoorbeeld financieren met een lening die door de onderneming is verstrekt. Hierdoor ontstaat een claim van de onderneming op de opbrengsten van de verstrekte lening. Vervolgens ontvangt het trustkantoor via dividenden of anderszins een contributie van de onderneming waarmee zij zo nodig de lening kan terugbetalen en aandelen kan verstrekken aan werknemers van de onderneming. De aandelen of certificaten van aandelen kunnen worden beheerd door de

¹⁷ M.H. van Beusekom & H.M.A. van Melle, *OR en financiële participatie*, Deventer: Kluwer 1999, p. 23.

¹⁸ M.H. van Beusekom & H.M.A. van Melle, *OR en financiële participatie*, Deventer: Kluwer 1999, p.88; C.W.H. van Ballegooijen, N.C. van Alphen en H. Regtering, *Handboek financiële participatie door werknemers*, Deventer: Kluwer 1996, p. 10-11.

werknemers zelf of door aangestelde professionals.¹⁹

Een voorloper van ESOPs in het Verenigd Koninkrijk, zijn de zogenoemde werknemerscoöperaties. Deze zijn als reactie op het industrieel kapitalisme ontstaan aan het begin van de negentiende eeuw. Hierbij werd getracht om werknemers niet enkel te zien als bron van arbeid, maar ook als sociale wezens, die recht hebben op scholing en huisvesting. Een uitgangspunt voor werknemerscoöperaties is gelijke rechten voor iedereen. Het gaat dan om een democratische onderneming waarbij afgevaardigden de leiding nemen en overige betrokkenen over gelijke stemrechten beschikken. Hierbij nemen werknemers het management en eigenaarschap van de onderneming over wanneer deze in minder goede omstandigheden verkeert. Ten tijde van de jaren zeventig en tachtig steeg het aantal werknemerscoöperaties en leek dit een succesvolle vorm. Werknemerscoöperaties kenden ook een keerzijde. Doordat werknemers eigenaar werden en tevens managementposities bekleedden, was er weinig hiërarchie in de onderneming, wat gemakkelijk leidde tot inefficiënties. Ook zouden werknemers in het management veelal liever vermogen uitkeren in de vorm van salaris, dan het te benutten voor investeringen in het bedrijf. Overige aanmerkingen op werknemerscoöperaties zijn dat werknemers meestal geen winstmaximaliserende doelstellingen nastreven en daardoor moeite hebben met het aantrekken van vreemd vermogen. Een vorm van FWP die op deze tekortkoming inspeelt zijn ESOPs. Hierbij worden professionele managers ingezet in de onderneming en wordt er geen gebruik gemaakt van zogenoemd 'zelfmanagement'.²⁰

Een andere vorm die heeft bijgedragen aan hedendaagse ESOPs is de verandering van ondernemingen in een vorm van collectief eigenaarschap door werknemers die zich sterk met de onderneming verbonden voelen. Hierbij wordt het vermogen van een onderneming door een trustkantoor beheerd. Kenmerkend voor deze vorm van FWP is dat er dividend aan alle werknemers wordt uitgekeerd. Ook is er sprake van een bestuursbeleid waarbij werknemers een belangrijke rol toebedeeld krijgen wanneer er bepaalde managementbeslissingen genomen moeten worden. Het trustkantoor neemt echter de uiteindelijke beslissing. Een aantal redenen maakt deze vorm tot voorloper van de ESOPs. Er wordt bij deze vorm al gebruik gemaakt van trustkantoren, die het doel nastreven het vermogen voor werknemers te behouden en de aandelen niet in handen van buitenstaanders te laten komen door aandelenhandel via individuele werknemers. Ook is er sprake van leidinggevendenden die toezicht houden op de rechten en verantwoordelijkheden tussen managers en werknemers-eigenaren. Een nadeel was dat de omzetting van de onderneming naar een collectief eigenaarschap veelal afhankelijk was van goodwill en persoonlijke initiatieven van de oorspronkelijke eigenaar. Er kan hierbij gesteld

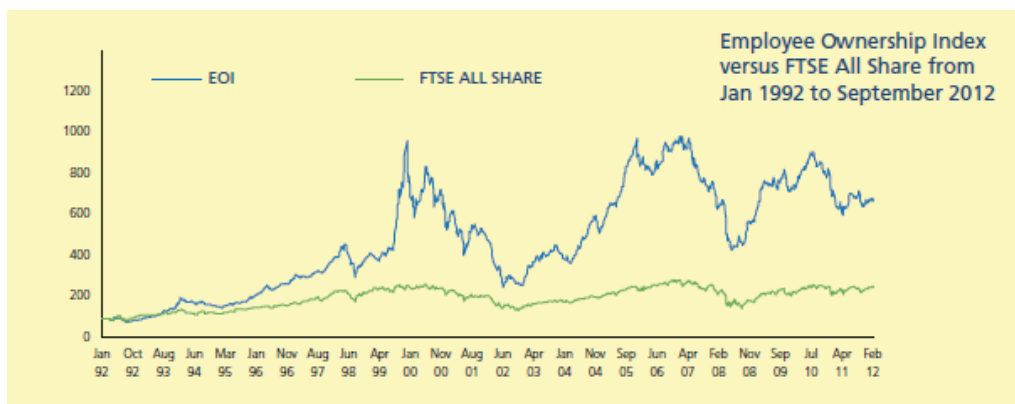
¹⁹ A. Pendleton, *Employee Ownership, Participatoin and governance, A study of ESOPs in the UK*, Londen: Routledge 2000, p. 5.

²⁰ A. Pendleton, *Employee Ownership, Participatoin and governance, A study of ESOPs in the UK*, Londen: Routledge 2000, p. 21-26.

worden dat het vermogen van de eigenaar - wat overgaat op de trustkantoren voor werknemers - als een donatie gezien kan worden. Weinig eigenaren zullen hiertoe overigens toe bereid zijn omdat zij graag een eigen financiële toekomst willen veiligstellen. Een alternatief is het vermogen direct aan personen op de werkvloer te verkopen, maar door gebrek aan kapitaal van werknemers is dit zelden een oplossing. ESOPs bieden hier uitkomst doordat met een laag risicovermogen van de eigenaren naar werknemers of trustkantoren van werknemers kan vloeien.

FWP heeft vooral in de laatste jaren in het Verenigd Koninkrijk aan populariteit gewonnen door een positieve invloed op de ondernemingsprestaties. Voorbeelden zijn een verhoogde productiviteit, meer toegewijde werknemers en een sterkere positie in economisch turbulente tijden. Uit een onderzoek in 2011 is gebleken dat er in Europa in totaal 9,9 miljoen werknemers tevens eigenaar van een onderneming zijn. Het Verenigd Koninkrijk heeft hierin een aandeel van 2,6 miljoen werknemers. Het Verenigd Koninkrijk is daarmee koploper in Europa.²¹ In 2012 is het percentage werknemerseigenaarschap in het Verenigd Koninkrijk zelfs met tien procent toegenomen. Tegenwoordig maakt FWP deel uit van overheidsbeleid en ondervindt politieke steun.

Figuur 2.2 *Employee ownership index UK Financial Times Stock Exchange*



Uit figuur 2.2 kan worden afgelezen dat sinds januari 1992 tot september 2012 de waarde van aandelen in de *Employee Ownership Index (EOI)*²², jaarlijks gemiddeld tot tien procent hoger lag, dan de waarde van de aandelen aan de Financial Times Stock Exchange, waarbij aandelen niet in het bezit zijn van werknemers.²³ Verder streeft de *Employee Ownership Association (EOA)* er naar om in december 2020 FWP te laten groeien tot tien procent van het bruto binnenlands product.

²¹ EOA, "Employee Ownership Impact Report", 2013, p. 15.

²² Ondernemingen die voor minimaal 10 procent gehouden worden door werknemers of -trustkantoren.

²³ EOA, "Employee Ownership Impact Report", 2013, p. 15.

De acties die genomen worden om dit streefdoel te halen zijn te vinden in figuur E.1 van appendix E. In die visie draagt de toename in FWP bij aan economische stabiliteit en zorgt voor een groter vertrouwen in de economie. Dit zorgt voor een dynamisch en innovatief Verenigd Koninkrijk.²⁴ Samengevat kan worden gesteld dat FWP in het Verenigd Koninkrijk zeer populair is.²⁵

2.4.2 België

België kenmerkt zich door het feit dat dit land als enige een speciale Participatiewet kent voor de toepassing van werknemersaandeelhouderschap. De eerste participatie-wetgevingsstelsels hadden vooral een open karakter (artikel 609 Wet op Vennootschappen en Monory-bis wetgeving) en voerde nagenoeg alleen fiscale stimulering door. Het derde participatiewetgevingsstelsel (Participatiewet) had daarentegen een veel meer gesloten karakter. De Participatiewet beperkt namelijk voor een belangrijk gedeelte de bewegingsvrijheid die werkgevers genieten bij de beloningsdifferentiatie tussen werknemers. Met de komst van het vierde en meest recente participatiewetgevingsstelsel (bonusregeling) heeft de Belgische wetgever weer voor een wat opener wetgevingsstelsel gekozen. Dit is vooral terug te zien in de vrijheid die ondernemers binnen dit stelsel krijgen om aan afgebakende groepen werknemers binnen de onderneming aandelen uit te keren.

Ondanks, of misschien wel dankzij, de uitgebreide wetgeving is de WAS-ontwikkeling in België economisch gezien niet erg sterk. Tegengesteld aan de verwachtingen is met de komst van de Participatiewet, die nu al meer als 10 jaar in werking is, het WAS in België nauwelijks toegenomen. Tevens valt het op dat er weinig onderzoek bestaat naar de economische ontwikkeling van het WAS in België. Samengevat kan worden gesteld dat FWP in Belgische ondernemingen een stuk minder leeft dan in het Verenigd Koninkrijk. Dit roept de boeiende vraag op in hoeverre fiscale wetgeving een (stimulerende) rol dient te spelen bij het realiseren van financiële werknemers participatie. Deze vraag is in dit onderzoek niet onderzocht.

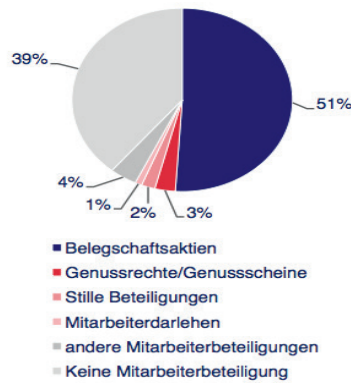
2.4.3 Duitsland

In Duitsland speelt WAS (in de zin van deelname in het kapitaal van een onderneming, dus het dragen zowel de winst als het verlies) voornamelijk een rol bij ondernemingen met 500 of meer werknemers. Daarnaast speelt het FWP als instrument een rol bij vele 'Mittelstand' ondernemingen. Dit zijn kleinere bedrijven die specialistische activiteiten verrichten waar de Duitse economie voor een groot deel op leunt. Ongeveer 2% van de het totale aantal Duitse ondernemingen maakt gebruik van FWP, waarvan ongeveer 9% gebruik maakt van winstdeling (hier ontbreekt de zeggenschapscomponent). Zoals gezegd ligt het aantal bij beursgenoteerde ondernemingen hoger, 61% van de ondernemingen biedt een vorm van FWP aan, zie tabel 2.1.

²⁴ *ibid*, p. 2-3, 6,8,9,10,15 en19.

²⁵ Zie appendix F voor een tabel met verschillen en overeenkomsten tussen FWP in het VK en Nederland.

Tabel 2.1 Financiële participatievormen bij Duitse beursgenoteerde ondernemingen.



Bron: Haygroup.²⁶

In Duitsland kan men daarnaast een duidelijk onderscheid zien tussen ondernemingen uit de oude DDR en de oude BRD. Het westen maakt meer gebruik van FWP dan het oosten. In Duitsland wordt financiële werknemersparticipatie vooral gezien als een instrument om de prestatie van werknemers te verhogen.²⁷ Tegenwoordig worden ook binding en winstdeling als redenen gezien om van FWP gebruik te maken. De theoretische motieven wijken in Duitsland niet af van de motieven zoals we die in een redelijk vergelijkbare economie zoals de Nederlandse kennen.

Tabel 2.2 Redenen om gebruik te maken van FWP in Duitsland

Rang	Motive
1	Förderung der Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen
2	Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen
3	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
4	Förderung der unternehmerischen Verantwortung der Mitarbeiter
5	Förderung einer Aktienkultur*
6	Gleichbehandlung aller Mitarbeiter im gesamten Unternehmen
7	Verbesserung der Vergütung
8	Gewinnung von Mitarbeitern für das Unternehmen
9	Aufbau von Vorsorgekapital für den Mitarbeiter
10	Ausnutzen von Steuervorteilen
11	Nachfrage der Mitarbeiter bzw. des Betriebsrats
12	Abwehr feindlicher Übernahmen

Bron: Haygroup²⁸

²⁶ http://www.haygroup.com/downloads/de/2013-02%20Ergebnispraesentation_Kurzumfrage_Mitarbeiterbeteiligungen.pdf.

²⁷ Für eine Analyse aus der Sicht des Personalmanagements dominieren leistungswirtschaftliche Ziele bei der Ausgestaltung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Dabei geht es zum einen um die Leistungsmotivation, die sich in quantitativer und qualitativer Arbeitsleistung und den dabei verursachten Kosten äußert und zum anderen um die Teilnahmemotivation, die im Fehlzeitenverhalten und der Fluktuationsneigung zum Ausdruck kommt. Uit: Guski & Schneider, *Handbuch Mitarbeiter-Beteiligung*, Loseblattausgabe, 978-3-472-10120-8 (Hrsg.) Neuwied 1994.

²⁸ http://www.haygroup.com/downloads/de/2013-02%20Ergebnispraesentation_Kurzumfrage_Mitarbeiterbeteiligungen.pdf.

Men kan zowel direct als indirect financieel participeren. Indirect participeren vindt meestal plaats door middel van deelname in een Duitse BV (GmbH) welke op zijn beurt weer deelneemt in de vennootschap. Voorbeelden van participatievormen staan weergegeven in Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Meest voorkomende vormen van participatie

börsennotierte Unternehmen		nicht börsennotierte Unternehmen	
Rang	Form der Mitarbeiterbeteiligung	Rang	Form der Mitarbeiterbeteiligung
1	Belegschaftsaktien	1	Belegschaftsaktien
2	Mitarbeiterdarlehen	2	Mitarbeiterdarlehen
3	Genussrechte/Genussscheine	3	Genussrechte/Genussscheine
4	Mitarbeiterbeteiligungsfonds	4	GmbH-Beteiligungen
5	GmbH-Beteiligungen	5	Stille Beteiligungen
6	Stille Beteiligungen	6	Mitarbeiterbeteiligungsfonds

Bron: Haygroup²⁹

In Duitsland wordt financiële participatie door de staat gesteund. Op 1 april 2009 is de *Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz* in werking getreden, welke belastingvriendelijke maatregelen met betrekking tot FWP inhoud. Gekoppeld aan de al eerder ingevoerde, voor werknemers gunstige, wetgeving in Duitsland kan men spreken van een zeer FWP-vriendelijke omgeving.³⁰

2.4.4 Europese Unie

In Europa is in het verleden veel onderzoek verricht met betrekking tot financiële werknemersparticipatie. Uit het initiërende onderzoek³¹ zijn een viertal PEPPER-rapporten verschenen waaruit verschillende ontwikkelingen kunnen worden opgemaakt. Een vervolg onderzoek gedurende 1996 tot 2001 heeft aangetoond dat het aantal ondernemingen dat FWP toepassen in Europa is verdubbeld. Het aantal regelingen voor hogere managementfuncties is afgenomen en het aantal participatieregelingen van toepassing voor alle werknemers is juist toegenomen. Het aantal winstdelingsregelingen is in deze periode met vijf procent gestegen.³² Een andere constatering uit het PEPPER IV-rapport is dat de overheid in Nederland weinig ondersteuning biedt aan FWP. Hierbij wordt als voornaamste argument aangevoerd dat de

²⁹ http://www.haygroup.com/downloads/de/2013-02%20Ergebnispraesentation_Kurzumfrage_Mitarbeiterbeteiligungen.pdf.

³⁰ Zie bijvoorbeeld *Gezetze im internet* met voorbeelden van fiscale vrijstellingen.; op http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_3.html, gelezen op 21 februari 2014.

³¹ The PEPPER I Report, Promotion of employee participation in profits and enterprise results, Luxembourg 1991, p. 1.

³² The PEPPER IV Report (2009), *Benchmarking of employee participation in profits and enterprise results in the member and candidate countries of the European Union*, October 2009 Freie Universitat Berlin, p. 130.

overheid huiverig is voor een ongelijke welvaartsverdeling dankzij werknemersparticipatie³³.

Sinds *Pepper Report IV* zijn er in de Europese Unie meerdere notities, opinies en studies tot stand gekomen met betrekking tot FWP of waarin een raamwerk en onderbouwing voor FWP wordt gegeven. Hierdoor wordt duidelijk dat FWP nog steeds een punt op de agenda van Europa is. Het meest recent op dit gebied is de resolutie van het Europees Parlement met betrekking tot financiële participatie van werknemers in de winst van bedrijven.³⁴ Binnen deze resolutie worden de grondbeginselen van FWP aangehaald en worden de voordelen hiervan als reden gezien om FWP een sterkere basis te geven binnen de nationale systemen in de Europese Unie. Door het Europees Parlement worden zeggenschap, binding, productiviteit en een financiële beloning gezien als de voornaamste redenen om van FWP gebruik te maken. Dit sluit aan bij de bevindingen die in het kader van dit onderzoek zijn gedaan (zie hieronder).

Het Europees Parlement stelt in deze resolutie verder dat Europese landen FWP actief zouden moeten promoten en dat er een gunstig belastingklimaat met betrekking tot FWP gerealiseerd zou dienen te worden. Immers, het is de conclusie van het Parlement dat dit momenteel op onvoldoende schaal gebeurt. Met de te nemen maatregelen zou FWP, los van de positieve gevolgen op micro niveau, op macro niveau kunnen bijdragen aan een verbetering van de nationale economieën en daarmee ook aan een verbetering van de Europese economie in zijn geheel. Geheel in de lijn van dit onderzoek ziet het Europees parlement daarbij een belangrijke rol voor alle stakeholders, in het bijzonder de beleidsmakers en sociale partners.

2.5 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk is theoretische onderbouwing van FWP vanuit economische perspectief onderzocht. Hiertoe is allereerst gekeken hoe de management literatuur – *agentschap*-theorie, *stewardship*-theorie en participanten benadering (*stakeholder*-theorie) – FWP onderbouwt. FWP kan in elke theorie worden geplaatst waarbij vooral risicodeling, zeggenschap en de motivatie van werknemers een centrale rol spelen. In het klassieke aandeelhoudersmodel is de omgang met risico en zeggenschap duidelijk. De aandeelhouder loopt financieel risico en heeft zeggenschap. De werknemer heeft veelal een vast arbeidscontract en loopt weliswaar het risico van ontslag, maar geen financieel ondernemingsrisico. De participanten-benadering en de *stewardship* theorie geven wel een goede theoretische onderbouwing van FWP. Vanuit de participanten benadering worden werknemers uitgenodigd om zich meer financieel te verbinden met de onderneming en zijn resultaat. Daardoor worden voorspoed en tegenspoed van de onderneming - onder strenge voorwaarden – meer gedeeld. De belangenverstrengeling,

³³ Ibid., p. 131

³⁴ European Parliament resolution of 14 January 2014 on financial participation of employees in companies' proceeds (2013/2127(INI)).

de toenemende zeggenschap voor werknemers en het positieve mensbeeld van het *stewardship* model spelen hierin een belangrijke rol.

Vervolgens is naar drie buurlanden gekeken die specifieke vormen van FWP implementeren. Daarvan heeft het Verenigd Koninkrijk de best ontwikkelde markt en de hoogste ambities. De Engelse *Employee Ownership Association* streeft er naar om tot 2020 het werknemerseigenaarschap bij bedrijven te laten groeien tot 10% van het bruto binnenlands product (zie figuur E.1 in appendix E). Ook in Duitsland kent men verschillende vormen van FWP die vooral beogen om de prestaties van werknemers te verhogen. De Duitse overheid verleent via fiscale wetgeving actieve steun aan dit streven. De Belgische overheid kent eveneens fiscale stimuleringsmogelijkheden voor FWP. In dit land heeft het succes van financiële werknemersparticipatie echter niet zo'n vlucht genomen als in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Ten slotte is gewezen op de ambities vanuit Europa die aldus zijn samen te vatten dat Europa juist in de toekomst – in een inclusieve markt (waarbij economische groei gepaard moet gaan met verhoogde participatie en sociale arbeidsomstandigheden) – een meerwaarde ziet in FWP en bevordering van FWP lijkt te stimuleren (in het bijzonder door fiscale belemmeringen weg te nemen).

3. Juridische aspecten aan FWP: arbeidsrecht, ondernemingsrecht en medezeggenschapsrecht

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de economische motieven en theorieën inzake FWP besproken. In dit hoofdstuk zal nader worden ingegaan op verschillende juridische aspecten van FWP, in het bijzonder op het terrein van het arbeidsrecht. De hiervoor genoemde *stakeholder theory* staat in het arbeidsrecht ook wel bekend als de ‘institutionele theorie’.³⁵ Zoals hierboven is beargumenteerd, kan FWP – met name vanuit de *stakeholder theory* – worden ingezet en benut ter vergroting van de zeggenschap van werknemers binnen de onderneming. Dit roept de vraag op hoe (mede)zeggenschap thans is vormgegeven.³⁶ In paragraaf 3.2 zal daartoe het juridisch kader van (mede)zeggenschap in de onderneming worden besproken. Waarom kennen we zeggenschapsrechten toe aan werknemers en vinden we participatie van werknemers belangrijk? Welke vormen van (mede)zeggenschap kennen we in Nederland en hoe verhouden die zich tot FWP? Een tweede motief voor het invoeren van FWP is gelegen in het binden van werknemers aan de onderneming, dan wel het stimuleren van arbeidsprestaties van werknemers middels variabele beloning. In het verlengde hiervan kan rechtvaardige inkomensverdeling als motief worden genoemd (*stewardship theory*) en het verkleinen van de klassieke tegenstelling³⁷ tussen het kapitaal en arbeid (*agency theory*). In paragraaf 3.3 zal daartoe worden geschetst in hoeverre arbeidsrechtelijke wetgeving een stimulans of juist een belemmering vormt voor het doorvoeren van dergelijke FWP-plannen. Ten slotte zal in paragraaf 3.4 aandacht worden besteed aan ontwikkelingen op het terrein van wet- en regelgeving inzake flexibele arbeid, om antwoord te kunnen geven op de deelvraag of FWP een middel kan zijn zogenoemde flexwerkers aan de onderneming te binden.

³⁵ W.A. Zondag, ‘Institutioneel arbeidsrecht?’, *RM Themis* 2001/1, p. 4 e.v. De werknemer en werkgever staan vanuit deze institutionele benadering niet alleen in een *arbeidsverhouding* tot elkaar, maar vooral in een *organisatieverhouding*. Zie ook reeds G. Levenbach, ‘Organisatievormen in het Nederlandse arbeidsrecht’, (oratie Amsterdam UvA) 1939, in: G.M.J. Veldkamp, *Van sociale politiek naar sociaal recht*, Alphen aan den Rijn: Samsom 1966, p. 168-186.

³⁶ Zie ook R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001. In dit onderzoeksrapport wordt ingegaan op de mogelijke spanningsvelden die kunnen ontstaan bij FWP in relatie tot met name de ondernemingsraad.

³⁷ Deze klassieke tegenstelling staat als algemeen geaccepteerd denkmodel steeds meer onder druk. Zie hierover onder meer R.M. Beltzer, *Arbeid en onderneming. Van indifferentie naar beperkt mutualisme*, (oratie Amsterdam UvA) Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2012.

3.2 (Mede)Zeggenschap van werknemers in de onderneming en FWP

Participatie van werknemers in de onderneming wordt in Nederland van groot belang geacht.³⁸ Het recht op medezeggenschap is verankerd in de Grondwet (artikel 19 lid 2 Gw) en kent een EU-rechtelijke pendant in artikel 153 lid 1 sub 3 VwEU, alsook in de zogenoemde 'medezeggenschapsrichtlijn'.³⁹ Maar waarom wordt zoveel belang gehecht aan participatie van werknemers in de onderneming? Deze vraag wordt doorgaans beantwoord door te wijzen op het fundamentele recht van democratie dat zich vertaalt in medezeggenschap.

3.2.1 Rechtsgrond(en) voor werknemersparticipatie

Het wordt als een eis van democratie beschouwd dat werknemers betrokken zijn bij de totstandkoming van het ondernemingsbeleid.⁴⁰ Deze democratisering van de onderneming is het gevolg van het maatschappelijke democratiseringsproces.⁴¹ Het Groenboek van de Europese Commissie uit 1975 formuleert de grondslagen voor het toekennen van medezeggenschapsrechten aan werknemers als (1) betrokkenheid van degenen die worden geraakt door besluiten is een democratische eis en (2) de belangen van werknemers bij het functioneren van de onderneming kunnen even groot zijn als (en soms groter zijn dan) die van aandeelhouders.⁴² In de literatuur worden hier aan toegevoegd de menswaardigheid van het bestaan⁴³; het recht op zelfontplooiing versus het tekort aan zeggenschap⁴⁴; de mondiger geworden werknemer in dienstverband⁴⁵ en het beginsel dat aan een volwassen mens medezeggenschap behoort toe te komen in zaken die hem persoonlijk aangaan.⁴⁶ De Werkgroep Medezeggenschapsrecht van de Vereniging voor Arbeidsrecht vatte het voorgaande aldus samen

³⁸ Volgens Van der Heijden en Noordam vormt het zelfs een van de zes basiswaarden van het sociaal recht. Zie: P.F. van der Heijden en F.M. Noordam, *De waarde(n) van het sociaal recht, over beginselen van sociale rechtsvorming en hun werking*, Preadvies NJV Handelingen 2001-I, Deventer: Tjeenk Willink 2001, p. 75 en 93.

³⁹ EG-richtlijn 2002/14/EG van 11 maart 2002 tot vaststelling van een algemeen kader betreffende de informatie en raadpleging van de werknemers in de Europese Gemeenschap, *PbEG* 2002 L 80/29.

⁴⁰ Zie bijvoorbeeld de memorie van toelichting bij de WOR uit 1971, waarin met betrekking tot de vraag naar de rechtsgrond voor medezeggenschap de democratisering van de arbeidsverhouding wordt benadrukt (*Kamerstukken II* 1969/70, 10 335, nr. 3, p. 9).

⁴¹ Vgl. P.F. van der Heijden, 'Medezeggenschap een inleiding', in: P.F. van der Heijden (red.), *Schets van het medezeggenschapsrecht*, Deventer: Kluwer 1992, p. 3.

⁴² Groenboek van de Europese Commissie uit 1975, *Medezeggenschap van werknemers en structuur van de vennootschap*, Suppl. 8/75. M.G. Rood, *Bedrijfsdemocratie: vlag of lading?*, Deventer: Kluwer 1979, p. 6.

⁴³ Zie o.a.: G. van den Bergh, *Medezeggenschap der arbeiders in de particuliere onderneming*, Amsterdam: Boekhandel en Uitgeversmaatschappij 'Ontwikkeling' 1924, p. 21 e.v.

⁴⁴ Zie o.a.: A.L. Knaapen, *De ondernemingsraden en de ontwikkeling van het medezeggenschapsrecht in de particuliere in de particuliere onderneming in Nederland en België*, Assen: van Gorcum 1952, p. 13-15. Zie tevens Loonstra, die het recht op medezeggenschap stoelt op de aan het recht ten grondslag liggende rechtsidee 'vrijheid'. Het recht dient in deze visie bij te dragen aan een zo adequaat mogelijke realisering van 'vrijheid' in de zin van zelfverwerkelijking, zelfontplooiing en zelfbepaling (C.J. Loonstra, *Gezag, medezeggenschap en collectieve actie*, Groningen: Wolters-Noordhoff 1990, p. 15).

⁴⁵ Zie o.a. M.G. Rood, *Naar een nieuw sociaalrechtelijk denkraam*, 's-Gravenhage: Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel 1997, p. 11.

⁴⁶ L.G. Verburg, *Het territoire van de (Nederlandse) ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven*, Deventer: Kluwer 2007, p. 41. Hij verwijst daarbij naar de parlementaire geschiedenis van de WOR (zie *Kamerstukken II* 1977/78, 13 954, nr. 110, p. 9).

dat de rechtsgrond van het medezeggenschapsrecht bestaat uit het uitgangspunt dat uit de aan het mens-zijn inherente behoefte aan zelfbeschikking, die sterker wordt naar mate opleiding en kennis toenemen, het recht voortvloeit om voor zijn of haar eigen belangen op te komen.⁴⁷ Van het Kaar en Smit⁴⁸ noemen in dit kader medezeggenschap als een middel met betrekking tot de machtsbalans binnen de onderneming. Medezeggenschap is een vorm van democratisering die binnen de onderneming leidt tot evenwichtige machtsverhoudingen tussen enerzijds de werknemer en anderzijds de werkgever.

3.2.2 Zeggenschap middels de Wet op de ondernemingsraden (WOR)

De participatie van Nederlandse werknemers is tot nu toe onder meer voorgeschreven in de Wet op de ondernemingsraden (WOR), de Wet op de Europese ondernemingsraden (WEOR), de Structuurregeling (artikelen 2:152/(262) e.v. BW), het enquêterecht (artikel 2:344 e.v. BW), het spreekrecht ten aanzien van bepaalde besluiten (bij NV's)⁴⁹, de Wet melding collectief ontslag (WMCO) en de SER-fusiegedragsregels.

De belangrijkste en meest omvattende regeling is evenwel de WOR. Uit onderzoek van het ministerie blijkt dat eind 2011 71% van de bedrijven, die daartoe verplicht zijn, conform de WOR een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging hebben ingesteld. Dit is al jaren een stabiel cijfer. De minister heeft in de notitie Kabinetsstandpunt Medezeggenschap 2009⁵⁰ enkele voorstellen gedaan met betrekking tot de verdere ontwikkeling van de medezeggenschap in Nederland (met name op het terrein van de Europese ondernemingsraad, de geschillenregeling (afschaffen verplichte bemiddeling bedrijfscommissie). De minister concludeerde dat de medezeggenschap en de ondernemingsraad als instituut breed aanvaard zijn door zowel de werkgevers als de werknemers.⁵¹

Bezien we de WOR vanuit de hiervoor beschreven rechtsgronden, dan is vanuit de visie van democratisering en zelfontplooiing de ondernemingsraad (OR) het institutionele orgaan dat is ingesteld medezeggenschap (participatie) van werknemers in het bedrijfsbeleid mogelijk te maken en aldus een evenwichtige machtsverhouding te bereiken. Bij ondernemingen met minder dan 50 werknemers is dat de personeelsvertegenwoordiging (PVT).⁵² De wijze waarop de OR wordt samengesteld – middels verkiezingen onder de werknemers – ademt ook eenzelfde

⁴⁷ G.W. van der Voet c.s., 'Het waarom van medezeggenschap in relatie tot vormen van medezeggenschap', in: L.C.J. Sprengers en G.W. van der Voet (red.), *De toekomst van de medezeggenschap. Aanbevelingen aan de wetgever*, Deventer: Kluwer 2009, p. 5-21. Zie ook L.G. Verburg, *Rood's Wet op de ondernemingsraden*, Deventer: Kluwer 2013, p. 28.

⁴⁸ R. van het Kaar en E. Smit (red.), *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*, Utrecht, juli 2006.

⁴⁹ Zie uitvoerig M. Holtzer, 'Het spreekrecht van de ondernemingsraad van de naamloze vennootschap bij belangrijke besluiten', *Ondernemingsrecht* 2010-13, 114.

⁵⁰ Nader uitgewerkt in *Kamerstukken II 2011/2012*, 33 367.

⁵¹ Deze conclusie wordt door de resultaten van dit onderzoek volledig ondersteund.

⁵² Ten slotte kan bij kleine ondernemingen sprake zijn van een personeelsvergadering (art. 35b WOR).

democratiseringsdoel uit. De OR vertegenwoordigt alle werknemers binnen de onderneming en dient derhalve ook met de verschillende belangen van de verschillende werknemers rekening te houden.⁵³

De WOR kent de OR belangrijke bevoegdheden toe, waarmee hij in staat wordt gesteld daadwerkelijk en effectief participatie uit te oefenen. De belangrijkste bevoegdheden die de OR toekomt zijn:

1. Recht op overleg en informatie: de ondernemer moet periodiek met de ondernemingsraad overleggen en hem informatie verschaffen (art. 23 en 24 WOR respectievelijk art. 31-31c WOR);
2. Recht van initiatief: de ondernemingsraad kan zelf voorstellen doen aan de ondernemer (art. 23 WOR);
3. Recht van advies: bepaalde voorgenomen besluiten dienen ter advies aan de ondernemingsraad te worden voorgelegd (art. 25 WOR);
4. Recht van instemming: bepaalde voorgenomen besluiten dienen ter instemming aan de ondernemingsraad te worden voorgelegd (art. 27 WOR).

Het recht van advies en instemming zijn krachtige bevoegdheden van de OR. Als een ondernemer de OR niet of op onjuiste wijze om advies vraagt, dan kan de OR bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam beroep instellen en verzoeken het besluit van de ondernemer in te trekken omdat het onredelijk genomen is. Hetzelfde geldt ingeval de OR wel is geconsulteerd, maar de ondernemer afwijkt van het advies van de OR. Ook dan kan de Ondernemingskamer worden verzocht een oordeel te geven over het genomen besluit door de ondernemer (art. 26 WOR).

Verdergaand is het recht van instemming. Heeft de ondernemer verzuimd instemming te vragen aan de OR, dan is de sanctie 'nietigheid van het besluit'. Weigert de OR instemming aan een voorgenomen besluit te geven, dan dient de ondernemer instemming aan de kantonrechter te verzoeken (art. 27 WOR). De onderwerpen waarover advies dan wel instemming moet worden gevraagd, zijn limitatief opgesomd in de wet. Het adviesrecht heeft voornamelijk betrekking op voorgenomen besluiten op ondernemingsniveau (bijvoorbeeld een belangrijke inkrumping of uitbreiding van de werkzaamheden van de onderneming, art. 25 lid 1 sub d WOR), terwijl het instemmingsrecht meer betrekking heeft op de werknemers (bijvoorbeeld een wijziging van arbeids- en rusttijdenregeling of vakantieregeling, art. 27 lid 1 sub b WOR). Met betrekking tot de verhouding tussen arbeidsvoorwaardenvorming met vakbonden middels een cao en het instemmingsrecht van art. 27 WOR is een collusieregeling opgenomen in art. 27 lid 3 WOR. Regelingen die uitputtend zijn geregeld in een cao vallen buiten het bereik van art. 27

⁵³ C.J. Loonstra en W.A. Zondag, *Arbeidsrechtelijke themata*, Den Haag: BJu 2010, p. 702.

WOR (primaat van de vakbonden).⁵⁴ De bevoegdheden van de OR kunnen ten slotte bij ondernemingsovereenkomst (art. 32 WOR) worden uitgebreid.

Het voorgaande laat zich ook wel als volgt samenvatten, onder medezeggenschap wordt verstaan ‘medeweten’ (het recht op informatie), ‘meepraten’ (het recht op overleg en het recht van advies en initiatief) en ‘meebeslissen’ (het adviesrecht met beroepsmogelijkheid en het instemmingsrecht).⁵⁵

3.2.3 FWP en medezeggenschap: concurrentie of synergie?

Indien participatie middels medezeggenschap (WOR) reeds succesvol plaatsvindt, is er dan nog wel behoefte aan FWP ter verwezenlijking van het verwerven van meer zeggenschap? Met andere woorden, hoe verhoudt zich FWP ten opzichte van de wettelijke regeling inzake medezeggenschap? Vrij algemeen wordt aangenomen dat FWP en medezeggenschap elkaar kunnen versterken, maar niet inwisselbaar zijn. Oftewel, de stelling dat FWP als volwaardig alternatief kan dienen voor medezeggenschap binnen de organisatie, wordt ontkennend beantwoord. Omgekeerd geldt dat daar waar een goede medezeggenschapsregeling van toepassing is, dit niet betekent dat FWP geen rol van betekenis kan spelen.

Zo schrijft Voûte onder meer dat FWP een belangrijke aanvulling kan zijn op de reeds bestaande directe en indirecte participatievormen (vakbonden en ondernemingsraden) en bijdraagt aan de arbeidsbevrediging van de werknemer.⁵⁶ Beltzer en Van het Kaar wijzen erop dat FWP een aanvulling kan zijn op bestaande medezeggenschap in het bijzonder daar waar de ondernemingsraad geen of minder vergaande bevoegdheden heeft, die een aandeelhouder wel toekomt.⁵⁷ Ook Witteveen ziet – naast eventuele versterking van de positie van de OR middels ondernemingsovereenkomst – FWP als aanvulling op bestaande medezeggenschapsvormen als een positieve ontwikkeling. Zeker daar waar thans de OR geen rol speelt.⁵⁸ Tegelijkertijd waarschuwen zij voor het mogelijk tegenstrijdige belang dat zich kan voordoen indien ‘eigenaarschap’ en ‘medezeggenschap’ vereenzelvigen. De belangen van de factor arbeid (werknemersbelangen) en de factor kapitaal (aandelenkoers) kunnen met elkaar in conflict zijn. Dit belangenconflict wordt uiteraard groter indien leden van de ondernemingsraad zelf ook financieel participeren in de onderneming.⁵⁹ Empirisch onderzoek van Kemp aan het eind van de

⁵⁴ Zie ook HR 11 februari 2000, *NJ* 2000, 274 (Pretverlof).

⁵⁵ *Kamerstukken II* 1969/70, 10 335, nr. 3, p. 9. In wezen liggen volgens de wetgever in één begrip dus drie mogelijkheden bij elkaar.

⁵⁶ A. Voûte, *Aandelen voor werknemers. Motivatie door participatie*, Deventer: Kluwer 1991, p. 3.

⁵⁷ R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001, p. 103-104.

⁵⁸ P.A.M. Witteveen, ‘Medezeggenschap voor werknemers via aandelen’, in: L. Timmerman c.s., *De werknemer in het ondernemingsrecht*, Deventer: Kluwer 2004, p. 31.

⁵⁹ R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001, p. 74-76.

90'er jaren bevestigt het beeld dat FWP en medezeggenschap complementair aan elkaar kunnen zijn, maar zeker niet substituties van elkaar vormen. Ruim 91% van de ondervraagde ondernemers antwoordde dat medezeggenschap en FWP twee totaal verschillende vormen van werknemersparticipatie vormen.⁶⁰ Een andere reden om FWP niet als vervanging van bestaande medezeggenschap te beschouwen, kan worden ontleend aan de Commissie van de Wiardi Beckman Stichting. Het feit dat werknemers doorgaans maar een gering aantal aandelen zullen bezitten (en daarmee weinig zeggenschap zullen uitoefenen) alsmede het feit dat de controle op het bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) doorgaans achteraf plaatsvindt, waren voor de Stichting redenen FWP niet als alternatief van medezeggenschap te adviseren.⁶¹

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat FWP ter bevordering van zeggenschap vooral als *aanvulling op* de bestaande vormen van werknemersparticipatie moet worden gezien. Daarbij verdient opmerking dat FWP en medezeggenschap elkaar – in een goede verhouding – ook versterken.⁶² De eerder genoemde extra inspraak (bevoegdheden) is daar een voorbeeld van. Ook de eventuele bescherming tegen vijandige overnames indien werknemers (gezamenlijk) over ten minste 5% van het aandelenkapitaal beschikken⁶³, wordt als een positief neveneffect van FWP genoemd dat tevens de positie van de OR verstrekt.

3.2.4 Juridische aspecten aan zeggenschap middels FWP

Zoals in het vorige hoofdstuk is uiteengezet kennen we verschillende vormen van FWP. Lang niet alle vormen van FWP brengen ook daadwerkelijk zeggenschap voor werknemers over de onderneming mee. De meest voorkomende – en hierna te bespreken – vorm ‘winstdeling’ bijvoorbeeld, heeft geen effect op de zeggenschap. Dat ligt anders indien sprake is van aandelen, opties of converteerbare obligaties.⁶⁴ Een werknemer verkrijgt – afhankelijk van de vorm – een bepaalde mate van zeggenschap. Als bezitter van aandelen, verwerft de werknemer in beginsel ook alle aandeelhoudersrechten (onder bepaalde voorwaarden kan evenwel sprake zijn van stemrechtloze aandelen, dit laat andere aandeelhoudersrechten onverlet).

⁶⁰ Zie P. Kemp, 3 maal daags participatie, KUB 2000, p. 53, afgeleid uit R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001, p. 81.

⁶¹ Commissie van de Wiardi Beckman Stichting, *De hervorming van de onderneming*, Amsterdam: Arbeiderspers 1959, p. 30.

⁶² R.H. van het Kaar, ‘Het SER-advies inzake de structuurregeling: winst voor de (groot)aandeelhouders, verlies voor werknemers’, *SR* 2001, p. 84.

⁶³ Artikel 2:92a en 2:201a BW schrijven voor dat alleen de aandeelhouder die voor eigen rekening ten minste 95% van het geplaatste kapitaal van de vennootschap verschaft, tegen de gezamenlijke andere aandeelhouders een vordering kan instellen tot overdracht van hun aandelen aan de eiser (de zogenoemde uitkoopregeling). Bezitten werknemers gezamenlijk meer dan 5% van de aandelen, dan kunnen zij niet worden uitgekocht en behouden ze dus een stem op de AVA.

⁶⁴ Zie uitvoerig over alle verschillende vormen van participatie alsmede de fiscaalrechtelijke aspecten hiervan: S.M. van Engelen, ‘Werknemersparticipatie: certificaten of winstbewijzen; straks stemrechtloze aandelen?’, *V&O* 2011-6, p. 120 e.v.

Een heel gebruikelijke vorm van werknemersparticipatie is indirect aandeelhouderschap middels certificaten. Om de met de aandelen verbonden zeggenschapsrechten optimaal te benutten, worden werknemersaandelen doorgaans ondergebracht in een stichting (veelal Stichting administratiekantoor of STAK genoemd). De stichting is eigenaar van de aandelen en oefent de zeggenschapsrechten uit.⁶⁵ Werknemers krijgen een certificaat waaraan bepaalde rechten zijn verbonden (de belangrijkste is doorgaans recht op dividend). Zoals gezegd, het stemrecht blijft bij de stichting. De werknemer heeft derhalve geen directe zeggenschap. Of en hoe hij zeggenschap kan uitoefenen is afhankelijk van de rechten verbonden aan het certificaat. Het (door de werknemers gekozen) stichtingsbestuur zal de stemrechten uitoefenen. De voordelen van deze vorm van participatie is dat er een concentratie van aandelen plaatsvindt (zowel wat de omvang en spreiding betreft) alsook een mogelijke professionalisering kan plaatsvinden van het uitoefenrecht. Het bestuur kan immers bestaan uit professionals die namens de niet-professionele werknemers het stemrecht uitoefenen. Door het onderbrengen van alle aandelen in een stichting, neemt de zeggenschap toe. In plaats van een heel klein percentage van de aandelen over heel veel werknemers, is er nu een groter percentage in handen van één stichting. Vanuit vennootschapsrechtelijk perspectief verdient het aanbeveling meer dan 5% van het totale aandelenkapitaal te verwerven. Werknemer-aandeelhouders kunnen dan niet worden uitgekocht op grond van art. 2:92a/2:201a BW.⁶⁶ De Nederlandse corporate governance code, waaraan grote Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen zich dienen te houden, kent een aantal bepalingen omtrent certificering van aandelen.⁶⁷

Op een aantal plaatsen in Boek 2 BW, zoals bijvoorbeeld in art. 2:98 lid 5 BW, wordt FWP gefaciliteerd. Daarin is bepaald dat geen machtiging van de AVA nodig is indien de NV eigen aandelen verkrijgt anders dan om niet, dit in de statuten mogelijk is en de verkrijging geschiedt om de aandelen vervolgens over te dragen aan werknemers.

Of voor het invoeren van FWP middels aandelen (of een variant daarop) advies aan de OR moet worden gevraagd, wordt in de literatuur negatief geantwoord. Artikel 25 lid 1 sub a, b of e WOR lijken geen van allen te zien op FWP. Sub a “overdracht van zeggenschap” heeft betrekking op mede-eigendom waarbij de meerderheid van de aandelen worden verworven. Dat zal doorgaans niet het geval zijn. Hetzelfde geldt waarschijnlijk voor sub b “financiële

⁶⁵ Voor de goede orde zij vermeld dat aan certificaathouders onder omstandigheden additionele bevoegdheden worden toegekend krachtens Boek 2 BW. Zie bijvoorbeeld 2:113 en 2:223 BW.

⁶⁶ Zie ook R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001, p. 103. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat het in het leven roepen van FWP door een onderneming met als doel een blokkeringsregeling op te zetten, niet is toegestaan: Hof Amsterdam (OK) 8 maart 2001, *NJ* 2001, 224 (Gucci).

⁶⁷ In deze code is onder meer bepaald: Dat certificering niet ingezet wordt als beschermingsmaatregel (principe IV.2); Dat het bestuur van de STAK onafhankelijk van de onderneming handelt (best practice IV.2.1); Dat het bestuur van de STAK ten aanzien van haar stemgedrag in de algemene vergadering van aandeelhouders zich primair richt op de belangen van de certificaathouders (best practice IV 2.5); Dat certificaathouders stemvolmacht kunnen krijgen en dat zij een bindende steminstructie kunnen geven aan de STAK (best practice IV 2.8).

deelneming” en sub e “verdeling van bevoegdheden”. Bij ondernemingsovereenkomst (art. 32 WOR) kan de OR overigens wel een bevoegdheid zijn toebedeeld ter zake. Bij winstdelingsregelingen komt de OR wel (instemmings)rechten toe (zie hieronder).

Ten slotte moet worden opgemerkt dat aan FWP verschillende fiscale en boekhoudkundige aspecten kleven. Zo zijn kosten verbonden aan overdracht van aandelen niet aftrekbaar (en daarmee dus kostbaar) en kan voor werknemers sprake zijn van aanmerkelijk of lucratief belang met (hoge) belastingheffingen. Deze fiscaliteiten vormen geen onderdeel van het juridische onderzoek, maar keren hierna wel terug in de enquêteresultaten.

3.2.5 Conclusie

FWP met zeggenschap vormt een aanvulling op bestaande vormen en meer institutionele vormen van werknemersparticipatie. Het kan niet worden beschouwd als substituuat van bestaande medezeggenschapsorganen. Indien gekozen wordt voor FWP met zeggenschap in de onderneming, ligt onderbrenging van de aandelen in een stichting het meest voor de hand. Werknemers verwerven middels een certificaat een aantal rechten (waaronder het recht op dividend), maar laten het stemrecht bij de eigenaar van de aandelen (de stichting). Dat geeft als voordeel schaalvergroting, concentratie en professionalisering bij het uitoefenen van de verkregen aandelen. Op onderdelen is in Boek 2 BW een aantal FWP-faciliterende bepalingen opgenomen.

3.3 Variabele beloning en binding van werknemers middels FWP

In de vorige paragraaf stond FWP met zeggenschap centraal. Oftewel financiële werknemersparticipatie waarbij werknemers ook daadwerkelijk zeggenschapsrechten verkrijgen. De meest geëigende methode dat te doen is middels aandelenuitgifte. Het kan dan gaan om uitgifte van aandelen zelf, certificaten van aandelen (indirecte zeggenschap) of opties. Naast het verkrijgen van zeggenschap, kan een werknemer ook financieel risico lopen bij deze vormen van FWP (de aandelen kunnen op de uitwindatum van de opties minder waard zijn, bijvoorbeeld). Men kan zich afvragen of het verstandig is werknemers dergelijke financiële risico's te laten lopen. Werkgevers op hun beurt zijn eerder bereid werknemers te laten participeren in hun onderneming, als daar niet gelijk toename van zeggenschap aan gekoppeld is. Dat brengt ons op de tweede vorm van FWP: participatie zonder zeggenschap.

3.3.1 Zeggenschapsloze FWP

Uit eerder empirisch onderzoek van Poutsma & Van den Tillaart blijkt dat het overgrote deel van de werkgevers kiest voor winstdeling als vorm van FWP.⁶⁸ Uit ditzelfde onderzoek blijkt voorts dat werkgevers met name FWP gebruiken om werknemers te motiveren, te binden aan de onderneming, meer verantwoordelijkheid te geven of als aanvulling op het vaste salaris. Voor deze motieven leent zeggenschapsloze FWP (met name winstdeling) zich beter dan aandeelhouderschap. Daar waar het motief voor FWP wel is gelegen in het betrekken van werknemers bij de lange-termijndoelen van de onderneming wordt doorgaans voor uitgifte van aandelen gekozen. Toch blijkt dit aantal achter te blijven. Witteveen merkt hierover in 2004 op: *'Vergroting van zeggenschap van werknemers wordt in verschillende onderzoeken wel met zekere regelmaat genoemd, maar dit motief blijkt, althans in algemene zin, slechts van ondergeschikt belang.'*⁶⁹ Beltzer en Van het Kaar concludeerden in 2001 in gelijke zin.⁷⁰ Dit neemt niet weg dat ook deze tweede variant positieve effecten kan hebben op de onderneming als zodanig en op de werknemer in het bijzonder. Uit onderzoek van Beusekom kan worden afgeleid dat FWP een positief effect heeft op de prestaties van de werknemers.⁷¹

3.3.2 Juridische aspecten aan zeggenschapsloze participatie middels FWP

Er zijn verschillende vormen waarin zeggenschapsloze participatie kan worden vormgegeven. Zoals gezegd is de bekendste vorm 'winstdeling'. Andere vormen van dergelijke participatie zijn stemrechtloze aandelen en volgens sommigen winstbewijzen.⁷² Hoewel aan stemrechtloze aandelen geen stemrechten verbonden zijn, komt de houder wel andere rechten toe zoals vergaderrechten, hetgeen niet altijd gewenst is. Daarom kiezen veel werkgevers toch voor winstdeling als optimale vorm van FWP. Gelden hier geen bijzondere juridische regels?

Het arbeidsrecht geeft partijen (werkgever en werknemer) terzake veel vrijheid. De afdeling die handelt over 'loon' (art. 7:616-633 BW) staat variabele beloning toe. Uiteraard komt een werknemer de bescherming van het Wet Minimumloon en Minimumvakantiebijslag toe. Belangrijker zijn de relevante collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) waarin de hoogte van de beloning van werknemers en de wijze waarop deze beloning vormgegeven kan en mag worden, voorgeschreven staan.

⁶⁸ E. Poutsma & H. van den Tillaart, *Tijd voor beleid! Financiële werknemersparticipatie in Nederland*, Den Haag: NPI 1996, p.

⁶⁹ P.A.M. Witteveen, 'Medezeggenschap voor werknemers via aandelen', in: L. Timmerman c.s., *De werknemer in het ondernemingsrecht*, Deventer: Kluwer 2004, p. 20-35.

⁷⁰ R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001, p. 34.

⁷¹ M.H. van Beusekom, *Participatie loont, loont participatie?*, Voorburg: Kemper Conseil Publishing 2000.

⁷² S.M. van Engelen, 'Werknemersparticipatie: certificaten of winstbewijzen; straks stemrechtloze aandelen?', *V&O* 2011-6, p 120 e.v.

Naast eventuele normering uit cao's, vloeien beperkingen die aan winstdeling gekoppeld zijn met name uit bijzonder regelingen voort. De meest in het oog springende regelgeving is de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011. Deze regeling geeft invulling aan de Capital Requirements Directive (CRD III).⁷³ De regeling bevat tal van 'principes' waaraan het beloningsbeleid moet voldoen. In de kern wordt voorgeschreven dat de beloningsstructuur dusdanig is dat werknemers risico-avers zullen handelen en dat variabele beloning alleen wordt toegekend als dit financieel haalbaar is, alsmede dat werknemers niet afhankelijk zijn van variabele beloning. Schending van deze regels kan middels bestuursdwang, boeteoplegging, strafvervolgen en civielrechtelijke aansprakelijkheid gehandhaafd worden.⁷⁴ Inmiddels is de nieuwe CRD IV in Europa aangenomen en ligt momenteel een wetsvoorstel aan de Tweede Kamer voor die invulling geeft aan deze nieuwe richtlijn, alsmede vergaande normering aanbrengt in beloningsvormen en beleid. Zo wordt in dit wetsvoorstel bepaald dat maximaal 20% van de beloning gemiddeld per categorie werknemers variabel mag zijn. Voorts worden terugvorderingsmaatregelen geïntroduceerd.⁷⁵ Deze regeling geldt vooralsnog alleen voor financiële instellingen.

Op 11 december 2013 is de wet tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Wet op het financieel toezicht in verband met de bevoegdheid tot aanpassing en terugvordering van bonussen en winstdelingen van bestuurders en dagelijks beleidsbepalers aangenomen. Dit maakt het mogelijk dat het toezichthoudend orgaan binnen de onderneming, onder omstandigheden toegekende bonussen kan terugvorderen.⁷⁶ In de (semi-)publieke sector dient rekening gehouden te worden met de maximale bezoldiging (inclusief het eventuele variabele deel) op grond van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Naast deze normerende regelingen dient ook op het volgende te worden gewezen. Indien een werkgever jarenlang zonder duidelijk beleid en onvoorwaardelijk 'winstuitkeringen' doet, kan het variabele loon verworden tot vast loon op grond van het goed werkgeverschap (art. 7:611 BW).⁷⁷ Veelal wordt aan het toekennen van een winstdelingsregeling of bonus allerlei voorwaarden verbonden, zoals het hele jaar in dienst zijn of het niet binnen een zekere periode in dienst treden van een concurrent. Of dergelijke voorwaarden altijd (blijven) gelden is van

⁷³ Een richtlijn gebaseerd op Basel II. Inmiddels is ook Basel III verschenen. Zie ook N. Veldhoven en M.F. Landkroon, 'Principes voor beheerst beloningsbeleid: mooi in theorie én in de praktijk?', *V&O* 2009-6.

⁷⁴ Zie H.W.P. van den Hout, 'Handhavingskader beheerst beloningsbeleid en de positie van bestuurders en commissarissen bij financiële ondernemingen', *TAO* 2013-2, p. 49-59.

⁷⁵ Zie Bijlage bij Kamerstuk 32013 nr. 39. Zie over de 20%-regel met name: F.B.J. Grapperhaus en A.P.P. Witteveen, 'Kanttekeningen bij het kabinetsvoornemen tot beperking van de variabele beloning in de financiële sector tot 20% van de vaste beloning', *TRA* 2013-11, p. 11 e.v. De CRD IV schrijft als maximum overigens 100% voor.

⁷⁶ Zie Wet van 11 december 2013, *Stb.* 2013, nr. 563. Zie over de regeling zelf: S. Sikkink en M. Holtzer, 'Juridische werkelijkheid en feitelijke gevolgen van het wetsvoorstel clawback', *TAO* 2013-4, p. 142 e.v.

⁷⁷ Het enkele feit dat werknemer jarenlang een bonus heeft ontvangen is onvoldoende om dit beroep op artikel 7:611 BW succesvol te laten zijn. Zie: Gerechtshof 's-Hertogenbosch 19-02-2013, ECLI:NL:GHSHE:2013:BZ1968.

geval tot geval aan de rechter voorbehouden.⁷⁸ Ten slotte geldt voor het introduceren, wijzigen of intrekken van winstdelingsregelingen dat instemming van de OR is vereist (art. 27 lid 1 sub a WOR).

3.3.3 Conclusie

Uit de literatuur volgt dat veel werkgevers de voorkeur geven aan zeggenschapsloze FWP. Winstdeling is een veel voorkomende variant. Arbeidsrechtelijke wetgeving biedt in beginsel veel vrijheid aan partijen deze FWP vorm te geven. Wel laat een aantal (recente) ontwikkelingen zien, dat partijen niet geheel vrij zijn in de invulling van deze vorm van FWP. Met name in de financiële sector (maar ook daarbuiten) gelden stringente regels voor variabele beloning. Deze regelingen lijken evenwel niet per se een grote belemmering van FWP te zijn. De zojuist genoemde beperkende regelgeving ziet vooral op het tegengaan van excessieve en risicovolle beloning. FWP – zoals in dit onderzoek voorgestaan – is niet vanuit dit perspectief (louter verwerven van excessieve inkomsten) bedoeld. De principes zoals verwoord in de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011 hoeven dan ook geen belemmering te vormen. Sterker nog, mogelijk dat juist de (voorgestelde) normerende regelgeving op variabele beloning en korte-termijn-participatie, zal leiden tot een toenemende interesse in lange-termijn-participatie (met zeggenschap). Voorts is deze normerende wet- en regelgeving van toepassing op een relatief klein aandeel werknemers.

3.4 Flexibele arbeid en werknemersparticipatie

Een flexibele arbeidsmarkt zorgt er theoretisch voor dat deze zich zowel op macro- als op microniveau snel kan aanpassen aan veranderingen in de economische realiteit. Men kan hierbij denken aan conjunctuurschommelingen en aan meer structurele veranderingen. Onder flexibiliteit wordt de mate en snelheid verstaan, waarmee arbeid kan worden aangepast aan de vraag naar deze arbeid.⁷⁹ Er bestaat een *trade-off* tussen flexibiliteit en sociale zekerheid. Immers, meer flexibiliteit kan ten koste gaan van sociale zekerheid.⁸⁰ Deze *trade-off* is al decennia lang een belangrijk discussiepunt op de politieke agenda. Voorstanders van flexibiliteit benadrukken dat rigiditeit op de arbeidsmarkt de economische groei belemmert en daarom adviseren beleidsmakers een voorbeeld te nemen aan een land als de Verenigde Staten. Inmiddels wordt de flexibilisering ook op Europees niveau aangepakt en zijn de doelstellingen

⁷⁸ Zo stond in Gerechtshof Amsterdam 16-04-2013, ECLI:NL:GHAMS:2013:BZ8554 de vraag centraal of de voorwaarde dat een werknemer niet binnen een bepaalde periode bij een concurrent in dienst zou treden, geen verkapt concurrentiebeding vormde ex art. 7:653 BW. Het hof beantwoordde deze vraag ontkennend.

⁷⁹ F. Cörvers, R. Euwals, A. de Grip, 'Flexibility of the Labour Market', *The Economist*, 160 (2), 83–87.

⁸⁰ Zie hierover ook A.R. Houweling, 'ZZP: wat doet, moet en wil het arbeidsrecht ermee', *ArbeidsRecht* 2011-8/9, p. 14-18.

om deze flexibilisering te bereiken opgenomen in de European Employment Strategy. Past bij een flexibele arbeidsmarkt FWP?

3.4.1 Flexibele arbeid op macro- en microniveau

Op het niveau van de individuele onderneming (microniveau) kan men het beste het ‘core-periphery’-model van Atkinson aanhalen. In dit model beschrijft Atkinson de ideale arbeidsstructuur van een bedrijf.⁸¹ Een bedrijf is qua structuur opgebouwd uit verschillende arbeidsrelaties, deze relaties behoren bij corresponderende soorten werkgelegenheid. De kern van het bedrijf bestaat uit de primaire groep. Deze groep werknemers is een langdurige verplichting aangegaan met het bedrijf en krijgt daarom ook de mogelijkheid om verder te groeien binnen het bedrijf. Deze werknemers hebben een vast arbeidscontract en middels de hen geboden secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen ze rekenen op een aanzienlijke mate van zekerheid. De werkgever investeert in deze primaire groep opdat deze groep de kerntaken van het bedrijf kan uitoefenen en het bedrijf in de basis functionerend kan houden.. In ruil daarvoor kan de werkgever rekenen op de veelzijdigheid van haar werknemers en op een langdurige commitment van deze werknemers. Vervolgens zijn er twee secundaire groepen werknemers.

De eerste secundaire groep bestaat uit werknemers die vanwege hun specifieke kennis en vaardigheden minder breed ingezet kunnen worden dan de primaire groep. Zij zijn minder betrokken bij de kerncompetenties van het bedrijf, hierdoor kunnen zij vaker op dezelfde functies binnen andere bedrijven worden ingezet en is het verloop onder deze groep werknemers dus ook een stuk groter. In deze groep zal het bedrijf niet dezelfde investeringen doen zoals zij deze in de primaire groep doet. Het verwachtingspatroon over en weer is verschillend.

De tweede secundaire groep binnen het core-periphery model bestaat uit werknemers met een commitment op de korte termijn. Deze groep bestaat uit ‘werknemers’ die tijdelijk werk verrichten en/of vanwege hun specifieke kennis worden ingehuurd. Dit betreft dan kennis die niet langdurig binnen het bedrijf hoeft te blijven. Deze tweede secundaire groep heeft dan ook vaak geen arbeidsovereenkomst met de werkgever. Het zijn de daadwerkelijk ‘flexibele’ krachten. Men kan hierbij denken aan uitzendkrachten, ZZP’ers en andere vormen van outsourcing van arbeid waaronder payrolling. Zoals vermeld zorgt het bedrijf met het inschakelen van deze groep ‘werknemers’ voor het verkrijgen van specifieke kennis, hierdoor kan de primaire groep werknemers zich bezighouden met taken die behoren tot de belangrijkste bedrijfsactiviteiten.⁸²

⁸¹ J. Atkinson, 1984. Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, p. 28 – 31.

⁸² M. Valverde, O. Tregaskis, C. Brewster, 2000. Labour Flexibility and Firm Performance, *International Advances in Economic Research*, volume 6: p. 651, 652.

Volgens Atkinson leidt de segmentatie van de verschillende groepen werknemers tot aanzienlijke besparingen op de bedrijfskosten. De tweede secundaire, flexibele, groep van 'werknemers' wordt gebruikt om de kerngroep te ondersteunen wanneer dat nodig is. Tegelijkertijd zorgt dit onderscheid ervoor dat er zekerheid ontstaat voor de primaire groep werknemers en dat deze groep een aanzienlijke garantie heeft op een langdurige arbeidsrelatie. Daarnaast weten de secundaire groepen werknemers dat de vraag naar hun arbeid sterk afhankelijk is van de marktomstandigheden en het nodig hebben van specifieke kennis.⁸³ Een al te grote flexibele schil leidt echter weer tot kosten, wegens behoefte aan meer monitoring (controle en dus hogere *monitoring costs*) en verlies aan innovatie (flexibele krachten zijn minder lang betrokken bij een bedrijf en zullen om deze reden minder innovatief zijn), betrokkenheid en loyaliteit.⁸⁴

Figuur 3.1: Het core-periphery model van Atkinson



Bron: Atkinson, 1984, p. 28 – 31

⁸³ A. Kalleberg, 2001. 'Organizing flexibility: The flexible firm in a new century', *British Journal of Industrial Relations*, p. 484.

⁸⁴ Zie o.a. R. Dekker, 'De flexbalans: Een inventarisatie van de kosten en baten van flexibele arbeid', in: P. de Beer (red.), *Flexibilisering: De balans opgemaakt*, Amsterdam: De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging 2011, p. 57-88.

Soorten flexibele arbeid

In de buitenste twee schillen kan men twee vormen van flexibiliteit onderscheiden. Wij richten ons op interne en externe numerieke flexibiliteit omdat deze uitgaan van een onderscheid in tijdsduur van de arbeidsrelatie. Numerieke flexibiliteit en functionele flexibiliteit komen dan ook frequent in de internationale literatuur over flexibiliseringsstrategieën van werkgevers voor.⁸⁵ Een arbeidsrelatie tussen een werkgever en een werknemer kan met betrekking tot uren en de aard van het werk flexibel zijn. Met betrekking tot de uren kan ook de gehele arbeidsrelatie flexibel zijn. Men kan hierbij denken aan het gebruik van ZZPers, uitzendkrachten en tijdelijke krachten (contracten met een bepaalde, korte, duur). Men spreekt dan van externe numerieke flexibiliteit. Tabel 3.2 brengt de verschillende vormen in beeld.

Tabel 3.2: Soorten flexibiliteit op de arbeidsmarkt.

Strategie werkgever	Flexibiliteit arbeidsrelatie	Bijbehorende contractvormen
Externe numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van contractduur	Tijdelijke contracten
		Uitzendcontracten
		Inkoop van arbeid (ZZP'ers)
Interne numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van arbeidsomvang	Oproepcontracten
		Min-max contracten
		Deeltijdwerk
		Jaarurencontracten
		Overwerk
	Flexibiliteit van tijdstip	Variabele arbeidstijden
		Ploegendienst
		Weekendwerk
Functionele flexibiliteit	Flexibiliteit van functiespecificatie	Ruime functieomschrijving

Bron: onderzoek de Burcht 2011.⁸⁶

De tweede vorm van flexibiliteit die wij bespreken, interne numerieke flexibiliteit, kan betrekking hebben op een flexibel contract in termen van arbeidsomvang. Men kan denken aan oproepkrachten, jaarurencontracten en contracten waarin een minimum en een maximum te werken aantal uren is aangegeven. Het gevolg van dit soort contracten is dat er een grotere flexibiliteit ontstaat omdat er een groter aantal contracten met flexibele uren kan worden

⁸⁵ Zie: R. Dekker, M. Olsthoorn en P. de Beer (red.), *Flexibilisering. De balans opgemaakt*, Amsterdam: de Burcht 2011. Daarin worden: 'high road' en 'low road' strategieën onderscheiden (Osterman, 1999), 'numerically flexible' en 'functionally flexible' strategieën (Kalleberg, 2001; Smith, 1997), of 'externalised labour' en 'internalised labour' strategieën (Davis-Blake & Uzzi, 1993), waarbij telkens onderscheid wordt gemaakt tussen strategieën waarbij de urencomponent flexibel is en die waarbij de inhoud van het werk flexibel is.

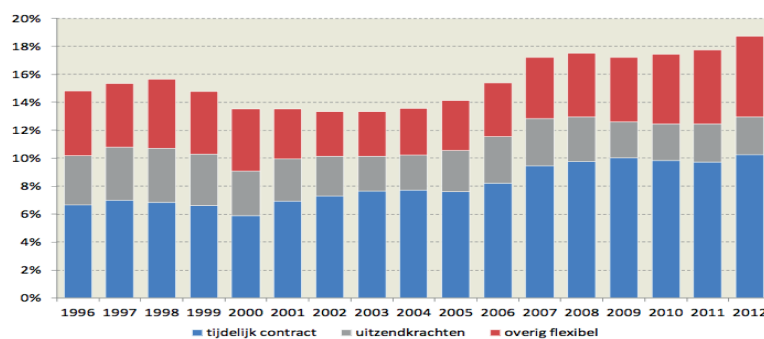
⁸⁶ R. Dekker, M. Olsthoorn en P. de Beer (red.), *Flexibilisering. De balans opgemaakt*, Amsterdam: de Burcht 2011, p. 20.

ingezet in tegenstelling tot en beperkt aantal contracten met een vast aantal uren. Dit garandeert de werkgever de mogelijkheid om op (micro en macro) economische omstandigheden in te spelen. Het nadeel is wel dat er evenwel meer monitoring costs gemaakt dienen te worden. Ook kan een arbeidsrelatie flexibel zijn met betrekking tot de tijdstippen waarop wordt gewerkt, zoals bij variabele werktijden, ploegendienst en weekendwerk.⁸⁷ Deze tweede groep van flexibele contracten hebben een numerieke flexibiliteit.

3.4.2 Flexibele arbeid in Nederland

Het aandeel werknemers met flexibele contracten in Nederland groeit gestaag. Tabel 3.3 laat zien dat dit aandeel is toegenomen van ruim 13 procent rond de eeuwwisseling tot ruim 18 procent in 2012.⁸⁸ Volgens de regering gaat het zelfs om een groei van 19,5% in 2001 tot 26,1% in 2012 (zij rekent ook de ZZP'ers en oproepkrachten tot de flexibele schil).⁸⁹ De meeste groei kan worden gevonden binnen de groep werknemers met een tijdelijke aanstelling (wij spreken hier dan over de externe numerieke flexibiliteit). De interne numerieke flexibiliteit is evenals de rest van de groepen werknemers binnen de externe numerieke flexibiliteit grotendeels gelijk gebleven. Recent onderzoek heeft voorts aangetoond dat werknemers in de flexibele schil, ook langer in deze schil blijven. Het aantal werknemers dat vanuit een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd doorstroomt naar een vaste aanstelling, is de afgelopen jaren drastisch gedaald.⁹⁰ Tussen 1999 tot 2006 bleef “slechts” één op de acht flexwerkers een flexwerker. Tegenwoordig is dat één op drie.⁹¹

Tabel 3.3: Het aandeel tijdelijke en flexibele werknemers sinds de eeuwwisseling



Bron: CBS Statline

⁸⁷ P.G.W. Smulders & D.J. Klein-Hesselink, Nederland lang geen koploper flexibilisering. *Economisch-Statistische Berichten*, 1997, 82(4129), p. 888-892

⁸⁸ A. Heyma en S. van der Werff, *De sociaaleconomische situatie van langdurig flexibele werknemers*, Amsterdam: SEO 2013, p. 11.

⁸⁹ Zie *Kamerstukken II, 2013-2014*, 33 818, nr. 3, p. 7-8.

⁹⁰ R. Dekker, H. Houwing & L. Kösters, 'Doorstroom van flexwerkers', *Economisch-Statistische Berichten*, 2012-97(4628), p. 70-73.

⁹¹ Zie *Kamerstukken II, 2013-2014*, 33 818, nr. 3, p. 8-9.

Zoals eerder besproken is het voor bedrijven makkelijker om hun economische positie aan te passen indien de flexibele schil die zij hanteren groter is. Daar staat tegenover dat bij mogelijke aanpassingen in het personeelsbestand de arbeidskrachten binnen de flexibele schil als eerste hun baan verliezen.⁹² Tabel 3.3 laat zien dat het aandeel uitzendkrachten de laatste jaren is afgenomen, dit is de groep binnen de flexibele schil waar bij een aanpassing in het personeelsbestand als eerste afscheid van word genomen. Voordat de huidige economische (krediet)crisis zijn aanvang nam is de groei van de flexibele schil begonnen.⁹³ Aangezien deze schil gedurende de kredietcrisis alleen maar in omvang is toegenomen lijkt het er op dat er een structurele trend gaande is welke meer tijdelijke en flexibele arbeid met zich brengt.⁹⁴

De in 1999 ingevoerde 'Flexwet' is een belangrijke stimulans geweest voor de groei van de flexibele schil. Deze wet is ingevoerd met het doel om werknemers niet vast te laten komen zitten in tijdelijke dienstverbanden. Echter, middels deze wet is het mogelijk geworden voor werkgevers om werknemers een drietal tijdelijke dienstverbanden te geven alvorens ze een vast contract aan te bieden. Daarnaast is de mogelijkheid opengelaten om deze bepaling middels cao-afspraken aan te passen. In een aantal sectoren is gebruikgemaakt van de deze mogelijkheid en zijn middels cao-afspraken de regels met betrekking tot tijdelijke contracten verruimt. Dit is een gedeeltelijke verklaring voor de toename van het aantal tijdelijke contracten en de verminderde doorstroom naar vaste contracten.⁹⁵

De zeer beperkte rechtsbescherming van tijdelijke en flexibele arbeidskracht wordt in het wetsvoorstel Werk en Zekerheid verbeterd. Het grote en onrechtvaardige verschil tussen 'insiders' (werknemers met een vast contract) en 'outsiders' (flexwerkers) wordt zoveel mogelijk gelijk getrokken. De belangrijkste maatregelen op dit vlak zijn (1) het terugdringen van de duur van de ketenregeling van drie jaar naar twee jaar, (2) het toekennen van een transitievergoeding aan werknemers bij niet-voortzetting van de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd na deze twee jaar, (3) het introduceren van een aanzegtermijn bij tijdelijke arbeidscontracten en (4) tal van beschermende regels bij tijdelijke arbeid (in beginsel geen concurrentiebeding, geen proeftijdbeding bij arbeidsovereenkomsten korter dan zes maanden).⁹⁶ De regering beoogt hiermee een snellere doorstroom van tijdelijke arbeid naar het vaste contract te bewerkstelligen. De regering erkent het risico dat een deel van de werknemers

⁹² M. de Graaf-Zijl, E. Berkhout, Temporary agency work and the business cycle. *International Journal of Manpower*, 2007, 28 (7), pp. 539-556 en A Heyma & C van Klaveren, *Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten*, SEO-rapport 2008-2012, SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam.

⁹³ R. Dekker, H. Houwing & L. Kösters, 'Doorstroom van flexwerkers', *Economisch-Statistische Berichten*, 2012-97(4628), p. 70-73.

⁹⁴ R. Muffels & T. Wilthagen, *Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis*. Economisch Statistische Berichten, 2011, 96 (4602), p. 54-47.

⁹⁵ Van Winden, 2012 in Heyma en vd Werff, *De sociaaleconomische situatie van langdurig flexibele werknemers*, Amsterdam: SEO 2013, p. 11

⁹⁶ Zie uitvoerig A.R. Houweling, 'Wetsvoorstel Werk en Zekerheid en de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd: Over het nieuwe jaarcontract van acht maanden', *TAP* 2014-1.

eerder afscheid zal moeten nemen van de werkgever (reeds na twee in plaats van drie jaar), maar meent dat dit wel zal meevallen.

De Raad van State is wat minder optimistisch dan de regering en concludeert zelfs dat 'onvoldoende is gemotiveerd waarom de gekozen maatregelen ertoe zouden bijdragen dat flexwerkers vaker en eerder in vaste dienst worden genomen en dat op die wijze de positie van flexwerkers zal verbeteren en de tweedeling op de arbeidsmarkt wordt verkleind.'⁹⁷ De verkorting van de termijn en aanscherping van de ketenregeling zal voorts leiden tot nog minder investeringen in flexwerkers door werkgevers (geen scholing) en mogelijk zelfs verdringing doordat de arbeidsvraag anders zal worden georganiseerd (middels overwerk van regulier personeel, het nog meer inzetten van ZZP'ers en het verplaatsing van productie naar het buitenland). De Raad acht zelfs de kans reëel dat de arbeidsmarkt juist minder efficiënt gaat functioneren, indien de voorgenomen maatregelen worden doorgevoerd. In het Nader Rapport reageert de regering hierop met een a contrario redenering, namelijk dat uit onderzoek (OECD Employment Outlook 2013)⁹⁸ is gebleken dat het vergroten van het gat in rechtsbescherming tussen vaste en flexibele krachten tot een toename van het aantal flexibele arbeidskrachten leidt, zodat omgekeerd geldt dat indien dit gat wordt gedicht er minder behoefte is aan flexibele krachten en meer vaste contracten zullen worden aangeboden.⁹⁹ Toch laat het op 9 december 2013 gepresenteerde onderzoek van TNS NIPO en het Financieel Dagblad een ander beeld zien. Uit dit onderzoek volgt dat 25% van de werkgevers eerder afscheid zal gaan nemen van hun flexwerkers onder het nieuwe recht en slechts 4% van de werkgevers bereid was deze werknemers eerder een vast contract aan te bieden.¹⁰⁰ Ook het Centraal Planbureau (CPB) is niet overtuigd positief op dit punt. Het merkt op: *'Recent onderzoek laat zien dat de doorstroming van tijdelijke naar vaste contracten al geruime tijd en onafhankelijk van de crisis afneemt. De vraag of werkgevers vaker een vast contract zullen gaan aanbieden hangt mede af van wat gebeurt met de mate van bescherming bij vaste contracten en de reactie van werkgevers op het nieuwe stelsel voor ontslag.'* En de mate van bescherming bij vaste contracten verandert naar OESO-indicatoren niet of nauwelijks (sterker nog, voor bepaaldetijders neemt de bescherming toe), terwijl de reacties van werkgevers niet onverdeeld positief zijn te noemen.¹⁰¹ Het argument van mogelijke verschuiving van bepaaldetijders naar nog meer ZZP'ers (tegen wil en dank) dan wel payrolling, gaat de regering te lijf door te wijzen op een nog nader uit te werken Actieplan

⁹⁷ *Kamerstukken II, 2013-2014*, 33 818, nr. 4, p. 16-17.

⁹⁸ De verschillende statistieken van deze 'outlook' laten ook zien dat Nederland het steeds gemiddeld doet wat de ontslagbescherming betreft. Of hieruit de grote noodzaak tot actie blijkt, kan men zich afvragen. Wel is het zo dat de lage mate van ontslagbescherming aan flexwerkers de hoge mate van ontslagbescherming aan vaste werknemers compenseert.

⁹⁹ *Kamerstukken II, 2013-2014*, 33 818, nr. 4, p. 22 (Nader Rapport).

¹⁰⁰ Zie <http://www.flexnieuws.nl/2013/12/09/ondernemer-laait-flexwerkers-eerder-gaan/#.UrhB-bSSmxc> (geraadpleegd op 23 december 2013).

¹⁰¹ *Kamerstukken II, 2013-2014*, 33 818, nr. 3, bijlagen, CPB Notitie, 27 november 2013, p. 5-6.

‘schijnconstructies’. Volgens het Nader Rapport bestaat dit actieplan vooral uit voorlichting over het bestaan van de rechtsvermoedens ex artikelen 7:610a en 610b BW.¹⁰² Uit de voortgangsbrief van minister Asscher blijkt dat het actieplan meer omvattend is: er komt een civielrechtelijke ketenaansprakelijkheid voor alle sectoren het cao-loon te betalen, de WML wordt aangepast zodat ‘onkostenvergoedingen’ ter aanvulling van het loon voor buitenlandse werknemers niet meer volstaat het minimumloonniveau te halen, de rechtsgang wordt vergemakkelijkt door meer bij verzoekschrift aanhangig te kunnen maken en het handhavingspalet wordt uitgebreid (meer inspecteurs).¹⁰³

3.4.3 Flexibele arbeid en FWP

De voorgenen wetswijzigingen laten zien dat het de wens van de politiek is flexwerkers zoveel mogelijk in de positie van vaste krachten te brengen. Tegelijkertijd zien we een trend waarin steeds meer en steeds vaker werkgevers gebruikmaken van flexibele arbeidsvormen. De vraag is wat de gevolgen van deze ontwikkelingen zullen zijn voor FWP.

Deze vraag is relevant omdat veel arbeidsrechtelijke regelgeving is geënt op de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Zo schrijven Van der Voet et al: *‘Bezien vanuit de menselijke behoefte aan zelfbeschikking en de gerechtvaardigde behoefte op te komen voor het eigen belang, zal een zwaardere vorm van participatie – zoals het medezeggenschapsrecht in de WOR – gerechtvaardigd zijn, naarmate de werknemers verkeren in een zwaardere en duurzamere afhankelijkheidsrelatie tot de ondernemer. Keerzijde van de medaille is dat een zwaardere participatievorm ook meer betrokkenheid, inzet en deskundigheid van de werknemers vereist. Naar verwachting zal deze betrokkenheid, bereidheid en wellicht ook deze (ervarings)deskundigheid ook meer aanwezig zijn in een situatie van duurzame en sterke afhankelijkheid.’*¹⁰⁴ Ook de WOR laat zien dat flexibele krachten pas na een zekere duur bepaalde zeggenschapsrechten krijgen (art. 1 lid 3 sub a WOR inzake uitzendkrachten en art. 6 lid 2 en lid 3 inzake kiesgerechtigdheid en verkiesbaarheid afhankelijk van duur betrokkenheid met de werkgever). FWP zou hier mogelijk een oplossing kunnen bieden, door deze werknemers – die buiten de wettelijke participatiemogelijkheden vallen – wel te laten participeren middels bijvoorbeeld (certificaten van) aandelen. Heel waarschijnlijk is dit niet, omdat juist deze vorm van participatie is geënt op een zeker duurzaamheid, die bij werknemers in de flexibele schil nu juist ontbreekt, althans zeer onzeker is.

¹⁰² Kamerstukken II, 2013-2014, 33 818, nr. 4, p. 22 (Nader Rapport).

¹⁰³ Brief van 26 november 2013, Voortgangsrapportage aanpak schijnconstructies, Ref. 2013-0000165855.

¹⁰⁴ G.W. van der Voet c.s., ‘Het waarom van medezeggenschap in relatie tot vormen van medezeggenschap’, in: L.C.J. Sprengers en G.W. van der Voet (red.), *De toekomst van de medezeggenschap. Aanbevelingen aan de wetgever*, Deventer: Kluwer 2009, p. 5-21.

De vraag of het binden van werknemers middels zeggenschapsloze FWP kan worden bereikt, waarmee een deel van de nadelen van een flexibele schil (motivatie, binding, loyaliteit) kan worden opgevangen, is de vraag. Ook hier wrekt zich de onzekerheid van de duur van het dienstverband of het inlenen van tijdelijke arbeid, om goede winstdelingsafspraken te maken. Dit geldt te meer als het gaat om inlening van projectmatige arbeid of om niet-werknemers (zoals ZZP'ers). Hooguit kan dan worden gewerkt met een bonus voor het op tijd afronden van een bepaalde klus, maar van echte FWP is dan geen sprake. De verwachting is gerechtvaardigd dat veel werkgever niet zullen kiezen voor (duurzame) FWP ten aanzien van flexibele arbeidskrachten.

Waar liggen dan toch kansen voor FWP nu en in de toekomst? Verdedigbaar is dat wanneer de nieuwe 'flexregels' gaan gelden, er een toename van de vraag naar vaste arbeidskrachten zal ontstaan. Tegelijkertijd zal de werkgever uit kostenoverwegingen op zoek gaan naar beheersing van arbeidskosten. De kans bestaat dat er een nieuwe vorm van flexibiliteit gaat ontstaan in de vorm van beloning. Niet uitgesloten is dat een groot deel van het beloningspakket – met de WML als ondergrens – zal bestaan uit flexibele beloning. Het motief hiertoe over te gaan is dan voornamelijk gelegen in beheersing van kosten (als het goed gaat met de onderneming verdient de werknemer meer dan als het slecht gaat). Een toename van het aantal vaste werknemers en de zoektocht naar kapitaal van de ondernemer, kan er ook toe leiden dat meer wordt ingezet op juist toch de duurzame FWP. Daarmee biedt de werkgever toch een vorm van 'beloning', krijgt de werknemer (indirecte) zeggenschap over de onderneming en wordt aan de doelstellingen van zelfontplooiing en democratisering voldaan. Kortom, de voorgestelde wetswijzigingen kunnen een positief effect hebben op FWP. Als het effect van deze wetswijzigingen evenwel is dat er een nog grotere permanente flexibele schil gaat ontstaan, dan lijkt er voor FWP – voor deze groep althans – weinig winst te behalen. Hooguit kan verdedigd worden dat de grote institutionele spelers op het vlak van flexibele arbeid (uitzendbureaus) wellicht ook gestimuleerd worden na te denken over FWP, nu zij een grote groep 'permanente tijdelijke arbeidskrachten' vertegenwoordigt.

3.4.4 Conclusie

De Nederlandse arbeidsmarkt laat een toenemende mate van inzet van flexibele arbeidskrachten zien. Het recente wetsvoorstel 'Werk en Zekerheid' beoogt het grote verschil in rechtsbescherming en rechtspositie tussen flexwerkers en vaste krachten weg te nemen. De gevolgen hiervan voor FWP zijn onzeker. Indien het beoogde effect – eerder doorstromen naar een vaste baan – intreedt, dan kan dit een gunstig effect hebben voor FWP. Werkgevers zullen vanuit kostenoverwegingen of juist vanwege een grote groep werknemers die duurzamer zijn verbonden aan de onderneming mogelijk eerder bereid zijn FWP toe te passen. Zowel

zeggenschapsloze FWP als FWP met zeggenschap zijn dan reële opties. FWP bij zuivere flexibele arbeidskrachten ligt niet voor de hand vanwege de onzekere band tussen werknemer en werkgever. Geconstateerd is ook dat bestaande zeggenschapsregelingen – zoals de WOR – evenmin toereikend zijn voor flexwerkers en al helemaal niet voor werkers zonder arbeidsovereenkomst. In theorie zou FWP hier een rol kunnen spelen, maar de verwachting is dat werkgevers wegens – wederom – het ontbreken van een duurzame band hier niet snel toe zullen overgaan.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de juridische aspecten van FWP besproken op het terrein van (1) (mede)zeggenschapsrechten, (2) de beloning van werknemers en (3) flexibele arbeid. Dit heeft tot de volgende conclusies geleid.

FWP vormt een goede aanvulling op bestaande vormen en meer institutionele vormen van werknemersparticipatie (WOR alsook werknemersparticipatie middels vertegenwoordiging door vakbonden). Het is uitdrukkelijk geen substituut voor bestaande medezeggenschapsorganen. Indien gekozen wordt voor FWP met zeggenschap in de onderneming, ligt onderbrenging van de aandelen in een stichting het meest voor de hand. Werknemers verwerven middels een certificaat een aantal rechten (waaronder het recht op dividend), maar laten het stemrecht bij de eigenaar van de aandelen (de stichting). Dat geeft als voordeel schaalvergroting, concentratie en professionalisering bij het uitoefenen van de verkregen aandelen. Op onderdelen is in Boek 2 BW een aantal FWP-faciliterende bepalingen opgenomen. Vanuit de literatuur wordt gepleit dat voor een serieuze FWP met zeggenschap uitoefening, werknemers ten minste meer dan 5% van de aandelen (indirect) moeten bezitten.

Uit de literatuur volgt dat veel werkgevers de voorkeur geven aan zeggenschapsloze FWP. Winstdeling is een veel voorkomende variant. Arbeidsrechtelijke wetgeving biedt in beginsel veel vrijheid aan partijen deze FWP vorm te geven. Wel laat een aantal (recente) ontwikkelingen zien, dat partijen niet geheel vrij zijn in de invulling van deze vorm van FWP. Met name in de financiële sector (maar ook daarbuiten) gelden stringente regels voor variabele beloning. Deze regelingen lijken evenwel niet per se een grote belemmering van FWP te zijn. De zojuist genoemde beperkende regelgeving ziet vooral op het tegengaan van excessieve en risicovolle beloning. Voorts is gewezen op het grote belang van cao's met betrekking tot arbeidsvoorwaardenvorming, in het bijzonder ten aanzien van beloningsvormen en -voorwaarden.

Ten slotte is over FWP en flexibele arbeid het volgende geconcludeerd. De Nederlandse arbeidsmarkt laat een toenemende mate van inzet van flexibele arbeidskrachten zien. Indien het

beoogde effect van het wetsvoorstel Werk en zekerheid – eerder doorstromen naar een vaste baan – intreedt, dan kan dit een gunstig effect hebben voor FWP. Werkgevers zullen vanuit kostenoverwegingen of juist vanwege een grote groep werknemers die duurzamer zijn verbonden aan de onderneming mogelijk eerder bereid zijn FWP toe te passen. Zowel zeggenschapsloze FWP als FWP met zeggenschap zijn dan reële opties. FWP bij zuivere flexibele arbeidskrachten ligt niet voor de hand vanwege de onzekere band tussen werknemer en werkgever. Geconstateerd is ook dat bestaande zeggenschapsregelingen – zoals de WOR – evenmin toereikend zijn voor flexwerkers en al helemaal niet voor werkers zonder arbeidsovereenkomst. In theorie zou FWP hier een rol kunnen spelen, maar de verwachting is dat werkgevers wegens – wederom – het ontbreken van een duurzame band hier niet snel toe zullen overgaan.

4. Empirisch onderzoek: resultaten enquête en interviews alsmede mid-cap-onderzoek

4.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is uitvoerig stilgestaan bij de theoretische concepten en juridische haken en ogen van FWP. In dit hoofdstuk staat de kern van het onderzoek centraal: de ervaringen en meningen van werkgevers en werknemers met, dan wel over, FWP. Hoe vaak wordt op dit moment een vorm van FWP toegepast in het Nederlandse bedrijfsleven? Hoe verhoudt zich FWP met (andere vormen van) (mede)zeggenschap? Hoe staan werknemers tegenover FWP? Hoe staan werkgevers tegenover FWP? Wat zijn belemmerende en stimulerende factoren in het kader van FWP? Door de huidige flexibilisering ontstaat het gevoel dat werknemers steeds minder binding krijgen met hun werkgever terwijl werkgevers dit juist wel verwachten in de competitieve economie. Vinden werkgevers en werknemers dat FWP een middel kan zijn om deze kloof te dichten?

De resultaten van het onderzoek¹⁰⁵ naar boven genoemde aspecten worden in de navolgende paragrafen weergegeven in dezelfde volgorde zoals bij de vraagstelling in hoofdstuk 1 is aangegeven. In paragraaf 4.3 komt de bereidheid van werkgevers en werknemers met betrekking tot FWP ter sprake. Vervolgens wordt verslag gedaan van de stand van zaken met betrekking tot medezeggenschap en de relatie tot FWP (par. 4.4). Ten slotte richt het onderzoek zich op de flexibiliteit van arbeid in relatie tot financiële werknemersparticipatie (par. 4.5).

Dit hoofdstuk vangt aan met een nadere terreinverkenning wat betreft de toepassing van FWP in het Nederlandse bedrijfsleven, in de vorm van een analyse van FWP toegepast bij bedrijven genoteerd aan de AMX en de ASCX (par. 4.2). Het hoofdstuk sluit af met een conclusie (par. 4.6).

4.2 Terreinverkenning: FWP bij beursgenoteerde bedrijven in Nederland (small- en midcap)

Alvorens naar de kern van het onderzoek te gaan, wordt in deze paragraaf verslag gedaan van een jaarverslagenonderzoek naar FWP bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. Dit onderzoek geeft een eerste indruk van de bereidheid onder het midden en kleinbedrijf van beursgenoteerde vennootschappen. Vooral op managementniveau is bij deze categorie bedrijven FWP een bekender fenomeen dan bij de kleine bedrijven. In dit het onderzoek zijn de jaarverslagen, de websites en de remuneratierapporten van alle beursgenoteerde bedrijven op

¹⁰⁵ Zij bijlage A voor een totaal overzicht van de enquête.

de AMX¹⁰⁶ en de ASCX¹⁰⁷ uit het jaar 2012 geanalyseerd met betrekking tot werknemersparticipatie. Het betreft in totaal 50 bedrijven. Dit onderdeel heeft zich toegespitst op de vraag op welke wijze FWP wordt toegepast bij bedrijven genoteerd aan de AMX en de ASCX. Hiertoe is een zestal vragen (zie appendix C) opgesteld die per onderneming van de AMX en de ASCX beantwoord worden. Om de resultaten van het onderzoek nauwkeurig en overzichtelijk weer te geven zijn de vragen en antwoorden per onderzochte markt in één tabel verwerkt. De Tabellen AMX en ASCX in Appendix D vatten de resultaten samen voor respectievelijk de bedrijven uit de AMX en de ASCX. In de eerste kolom is de nummering van de ondernemingen weergegeven. De naam van de ondernemingen wordt in de tweede kolom weergegeven. De derde kolom geeft de doelgroepen weer waarop FWP van toepassing is. De ondernemingen hanteren ieder verschillende benamingen voor de doelgroepen. Om toch een vergelijking in de doelgroepen aan te brengen is daarom een viertal doelgroepen geformuleerd, te weten: a) leden van de raad van commissarissen, b) leden van de raad van bestuur, c) het management of d) werknemers.

4.2.1 Resultaten AMX

Uit de resultaten van het onderzoek (Appendix D, Tabel AMX) blijkt dat alle 25 AMX-ondernemingen een vorm van FWP kennen. Een onderneming die voor elke van de vier doelgroepen een participatieregeling toepast is Arcadis. De overige ondernemingen kennen veelal voor een enkele doelgroep een participatieregeling. Een voorbeeld hiervan is Brunel International. Brunel International past alleen een participatieregeling toe voor de leden van de raad van bestuur. Brunel International staat hierin echter niet alleen. Ook Heijmans, Nieuwe Steen Inv. en Vopak Koninklijke passen alleen voor leden van de raad van bestuur FWP-regeling(en) toe.

Uit de tabel is op te merken dat iedere onderneming een participatieregeling kent voor de leden van de raad van bestuur. Dit in tegenstelling tot de overige doelgroepen. Zo hebben Boskalis Westminster Koninklijke en Heijmans bijvoorbeeld nadrukkelijk in het jaarverslag opgenomen geen financiële participatieregelingen voor werknemers toe te passen. Een voorbeeld van ondernemingen die nadrukkelijk in het jaarverslag opgenomen hebben geen financiële participatieregelingen toe te kennen aan leden van de raad van commissarissen zijn Eurocommercial Properties en Nutreco.

Indien gekeken wordt naar de gehanteerde vormen van FWP komen er veelal drie naar voren. Deze vormen zijn aandelen, winstdeling of opties op aandelen. De mogelijkheid tot winstdeling wordt voornamelijk als een korte-termijn-beloningsplan aangemerkt waarbij zowel

¹⁰⁶ Met dank aan Lotte Franssen die de analyse op de AMX heeft uitgevoerd in het kader van haar masterscriptie: *Oude wijn in nieuwe zakken; financiële werknemersparticipatie in de VK en in Nederland*. Verdedigd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, in augustus 2013.

¹⁰⁷ Hetzelfde onderzoek voor de ASCX is uitgevoerd door Justin Ries in het kader van dit onderzoeksproject.

bepaalde financiële doelstellingen alsmede persoonlijke doelstellingen de hoogte van de beloning bepalen. Aandelen en opties daarentegen worden veelal aangemerkt als een lange-termijn-beloning. Uit de jaarverslagen en de remuneratierapporten is daarnaast op te merken dat de inhoudelijke structuur van zowel de korte- als lange-termijn-beloningsplannen op dezelfde manier worden vormgegeven. Vooral de duur en *lock-up* periode van de beloningsplannen komen in grote lijnen overeen. Dit betekent dat een bepaalde periode gewacht moet worden voordat men de aandelen kan vervreemden.

Een aantal ondernemingen in de resultaten trekt de aandacht. Eén van deze ondernemingen is Ziggo. Naar aanleiding van de beursgang van Ziggo in 2012 werden aandelen uitgegeven aan zowel leden van de raad van commissarissen, leden van de raad van bestuur alsmede aan werknemers. Deze aandelen werden uitgegeven naar rato van de werkzame jaren bij Ziggo. Tevens werden werknemers in de gelegenheid gesteld om in plaats van aandelen te kiezen voor een bonus. Een ander voorbeeld van een onderneming waarbij veel werknemers op grote schaal participeren in de vorm van aandelen is Arcadis. Bij Arcadis nemen in totaal 3600 werknemers deel aan een aandelenregeling wat neerkomt op 17% van het totaal aantal werknemers. Uit het jaarverslag valt echter niet op te maken hoeveel aandelen de werknemers in bezit hebben ten opzichte van het totaal aantal uitstaande aandelen.

4.2.2 Bevindingen ASCX (small cap)

Ook uit de resultaten van het ASCX-onderzoek¹⁰⁸ blijkt dat alle 25 ondernemingen die een notering aan de ASCX hebben een vorm van FWP kennen. Er is maar één onderneming die ook voor de raad van commissarissen gebruik maakt van FWP. Deze onderneming, AND Publishers, heeft voor de raad van commissarissen een aandelenoptieplan, hetgeen op zijn minst op gespannen voet staat met de Corporate Governance code in Nederland. Verder geldt dat Amsterdam Commodities, Arseus, BESI, Grontmij, Holland Colours, ICT Automatisering, Kas Bank, Nedap, Sligro Food Group en Wessanen Koninklijke allen een participatieplan hebben dat valt te omschrijven als bedrijfsbreed. Niet alleen de top van de onderneming mag hier participeren maar ook de andere werknemers. Er zijn ook ondernemingen die alleen voor de top een participatieregeling kennen. Een goed voorbeeld hiervan is DocData. Bij DocData kan alleen het bestuur participeren in de onderneming. Dit kan het bestuur zowel via korte termijn beloning als door middel van een lange termijn beloning realiseren. Overigens kent iedere onderneming in ieder geval voor de raad van bestuur een participatieregeling.

Er is een globale driedeling te maken met betrekking tot FWP. Enerzijds is er de korte-termijn-beloning. Dit betreft de mogelijkheid tot winstdeling. Indien er over een bepaalde periode aan bepaalde financiële en persoonlijke doelstellingen wordt voldaan krijgt men een

¹⁰⁸ Appendix D, tabel ASCX.

uitkering in cash. De hoogte van deze uitkering is mede afhankelijk van de mate waarin aan de doelstellingen is voldaan. Anderzijds bestaat er de lange termijn beloning. Deze vorm van beloning kan worden opgesplitst in aandelenplannen en aandelenoptieplannen. Ook bij deze vormen van participatie dient er over een bepaalde periode aan bepaalde financiële en persoonlijke doelstellingen te worden voldaan. Men krijgt dan vaak voorwaardelijke aandelen uitgekeerd welke onvoorwaardelijk worden indien er na de uitreiking wederom een periode aan bepaalde doelstellingen wordt voldaan. Vaak zit er na het onvoorwaardelijk worden van deze aandelen een *lock-up* op de aandelen. Deze periodes pogen het korte termijn denken van bestuurders tegen te gaan. Verder beogen deze periodes dat de continuïteit van de onderneming wordt gewaarborgd. Vaak betreffen de aandelen een klein gedeelte in het totale eigen vermogen van de onderneming. Echter, twee bedrijven zijn hierop de uitzondering, Holland Colours en Sligro. Sligro heeft middels de stichting werknemersaandelen Sligro een belang van 3,5% van het totale aandelenkapitaal uitstaan bij werknemers. Sligro heeft ook een uitgebreid beleid op dit gebied. Nog uitgebreider is de regeling bij Holland Colours, daar hebben de werknemers aandelen in Holland Pigments; Holland Pigments heeft ongeveer de helft van de aandelen Holland Colours in handen.

4.2.3 Conclusies AMX (mid cap) en ASCX (small cap)

Op basis van onderzoek naar ondernemingen die genoteerd staan aan de AMX en ASCX kan een aantal conclusies worden getrokken. Allereerst kan gesteld worden dat elke onderneming bekend is met FWP doordat elke onderneming bij minimaal één doelgroep een vorm van FWP toepast. FWP wordt bij deze ondernemingen echter vooral toegepast bij leden van de raad van bestuur en personen die een managementfunctie bekleden. De verklaring voor het geringe aantal ondernemingen dat een financiële participatieregeling hebben getroffen voor leden van de raad van commissarissen staat in verband met de Nederlandse *Corporate Governance* code. Hierin is bepaald dat aan een commissaris bij wijze van bezoldiging geen aandelen en / of rechten op aandelen worden toegekend. Het eventuele aandelenbezit van de leden van de raad van commissarissen dient als belegging op de lange termijn.¹⁰⁹

De financiële participatievormen die veel worden toegepast zijn aandelenparticipatie, winstdeling en opties. De onderzochte ondernemingen hebben veelal een naam toegekend aan het financiële participatieplan. Hoewel de namen van de plannen vaak van elkaar verschillen komen de financiële participatieplannen inhoudelijk vaak met elkaar overeen. Voornamelijk qua duur en prestatiecriteria.

Indien er gekeken wordt naar het aantal aandelen, contanten of werknemers dat onder een bepaald participatiemiddel aan een doelgroep of meerdere doelgroepen toegekend wordt

¹⁰⁹ Nederlandse *Corporate Governance* Code (2008), *best practice* bepaling III.7.1 & III.7.2.

kan op het eerste gezicht gesteld worden dat er per onderneming een redelijk aantal aandelen/opties toegekend worden naar aanleiding van het financieel participatieplan. Dit geldt tevens voor het aantal personen dat aan een participatieplan deelneemt. Wanneer echter gekeken wordt naar het percentage aandelen/opties of personen dat deel uitmaakt van een financieel participatieplan ten opzichte van het totaal aantal uitstaande aandelen/opties of personen blijkt het veelal om een minimaal percentage te gaan, een enkele uitzondering - waaronder Arcadis, Sligro en Holland Colours - daargelaten. Dit minimale percentage komt voornamelijk door het grote aantal uitstaande aandelen/opties en werkzame personen in de ondernemingen.

Er kan geen conclusie getrokken worden over bepaalde vormen van FWP die overheersen. Gegevens met betrekking tot aantallen en percentages zijn niet per doelgroep uiteengezet maar per participatiemiddel. Met betrekking tot gegevens die wel beschikbaar zijn, kan geconcludeerd worden dat de bekendheid met FWP bij ondernemingen die genoteerd staan aan de AMX en ASCX groot is. Hierbij moet wel gelet worden op het feit dat de bekendheid stijgt naarmate de functiegroep hoger wordt. De participatiemiddelen zijn voornamelijk beschikbaar voor personen die een hogere functie bekleden. Hoewel het aantal aandelen/opties en werkzame personen dat in het kader van een financieel participatieplan aan de verschillende doelgroepen wordt toegekend een klein percentage lijkt te zijn, moet in het achterhoofd gehouden worden dat het aantal uitstaande aandelen/opties en werkzame personen in de ondernemingen groot is. Gesteld kan worden dat FWP onder deze ondernemingen een actueel onderwerp is. Bedrijfsbreed kennen 28 van de 50 bedrijven (44%) een of andere regeling, waarvan 16% heeft een model met aandelen of certificaten van aandelen kent, 14% heeft een optieplan en slecht 4 bedrijven (8%) van de ondernemingen keert een winstdeling uit¹¹⁰. Kortom, de beursbedrijven zijn vertrouwd met onderdelen van FWP. Van een optimale benutting van het menselijk kapitaal door bedrijfsbrede werknemersparticipatie is evenwel nog geen sprake.

4.3 Resultaten: bereidheid tot financiële werknemersparticipatie

Bereidheid tot financiële werknemersparticipatie

In figuur 4.1 is zichtbaar dat alle partijen een positieve grondhouding hebben met betrekking tot FWP. Van de werkgevers zegt 78% dat het hun bedrijf ten goede zou komen, voor de werknemers is dit 62%. Verder heeft ruim een kwart van de werknemers (nog) geen mening

¹¹⁰ De overige 6% kent nog andere vormen van financiële participatie of combinaties van bovenstaande.

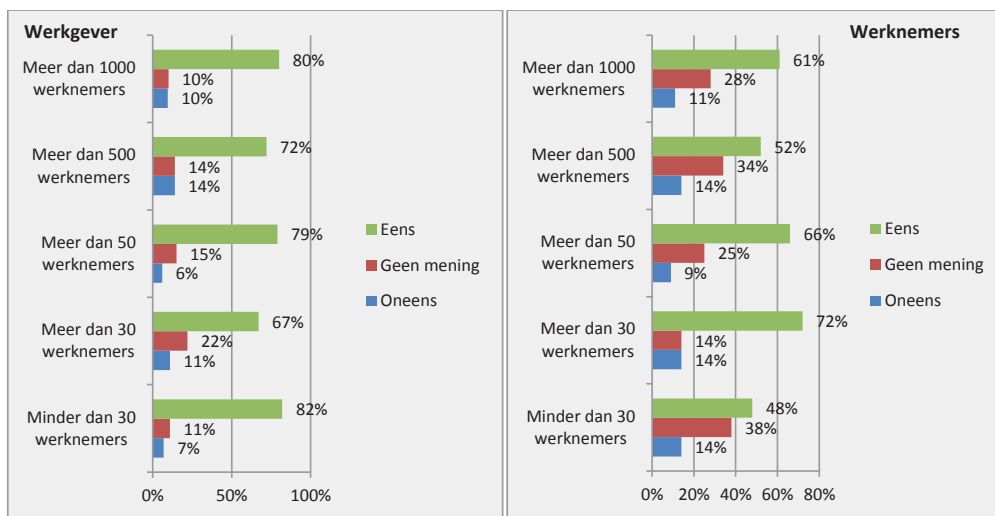
gevormd, terwijl een minderheid (8 respectievelijk 10%) geen heil ziet in FWP. Als totaalbeeld valt op dat werkgevers positiever zijn dan werknemers.

Figuur 4.1 Komt financiële werknemersparticipatie de onderneming op de lange duur ten goede?



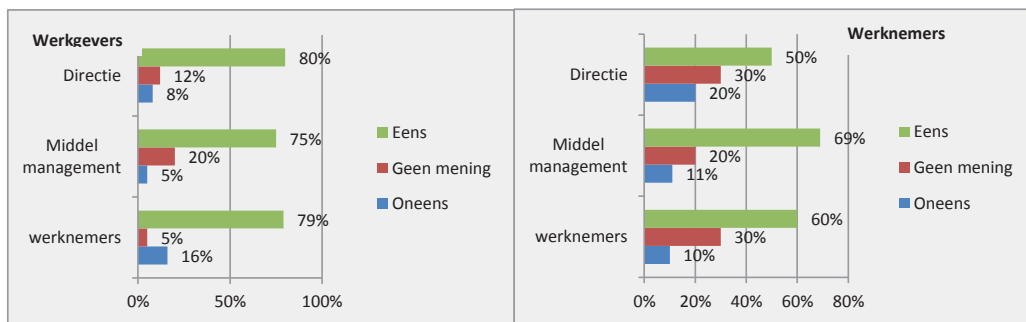
Wanneer we deze bereidheid specificeren (figuur 4.2) naar de grootte van de betrokken onderneming zien we dat bij de werkgevers de bereidheid het grootst is bij bedrijven met minder dan 30 werknemers (82% is het eens met de stelling). Bij de ondervraagde werknemers is de bereidheid het grootst bij kleinere bedrijven tussen 30 en 50 werknemers (72%). Het grootste verschil tussen werkgevers en werknemers zit bij de kleine bedrijven met minder dan 30 werknemers. In dat type bedrijf hebben werkgevers met 82% een duidelijk positievere houding dan de werknemers met 48%. Een verklaring hiervoor is moeilijk aanwijsbaar. De spreiding per bedrijfsgrootte is overigens niet erg groot.

Figuur 4.2 Bereidheid financiële werknemersparticipatie per ondernemingsgrootte



Indien de bereidheid vervolgens wordt ingedeeld naar functiegroep ontstaat het beeld zoals zichtbaar is in Figuur 4.3. Het betreft hier (vertegenwoordigers van) werkgevers en werknemers die zichzelf hebben ingeschaald op een bepaald niveau in de onderneming.

Figuur 4.3 *Bereidheid financiële werknemersparticipatie per functiegroep*



Het valt op dat er vooral in de werkgeversgroep zeer weinig verschil is in houding ten aanzien van FWP. Op elk niveau is een grote meerderheid het eens met de stelling dat FWP positief kan bijdragen aan de onderneming. Dit kan verklaard worden doordat respondenten in die groep allen aangesproken worden als werkgever. In de werknemerssteekproef zien we dat de directie iets terughoudender (50% eens) is dan bijvoorbeeld het midden management (69% eens). Ten slotte is de bereidheid van de respondenten om financieel te participeren nog opgesplitst naar de salarisontwikkeling van hun eigen bedrijf in de afgelopen 3 jaar. Hiermee proberen we het recente economisch succes van de onderneming te meten en een eventuele invloed daarvan op de bereidheid tot FWP.

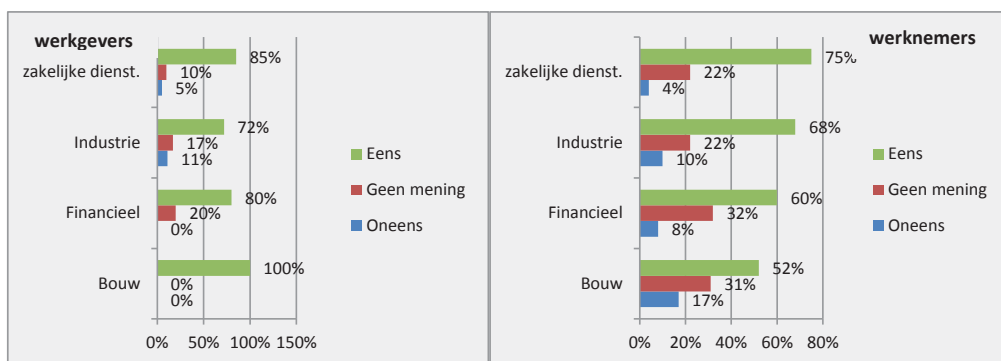
Figuur 4.4 *Bereidheid financiële werknemersparticipatie per salarisontwikkeling*



Ook hier overheerst de mening dat FWP de moeite waard is ongeacht het succes van de onderneming in de afgelopen jaren. Tevens herhaalt het patroon zich dat de werkgeverspopulatie positiever over het fenomeen FWP oordeelt dan de werknemers.

Ten slotte is gekeken of de houding ten aanzien van participatie ook verschilt tussen de onderscheiden sectoren. In figuur 4.5 worden om praktische redenen alleen de 4 grootste sectoren genoemd.

Figuur 4.5 Bereidheid financiële werknemersparticipatie per sector

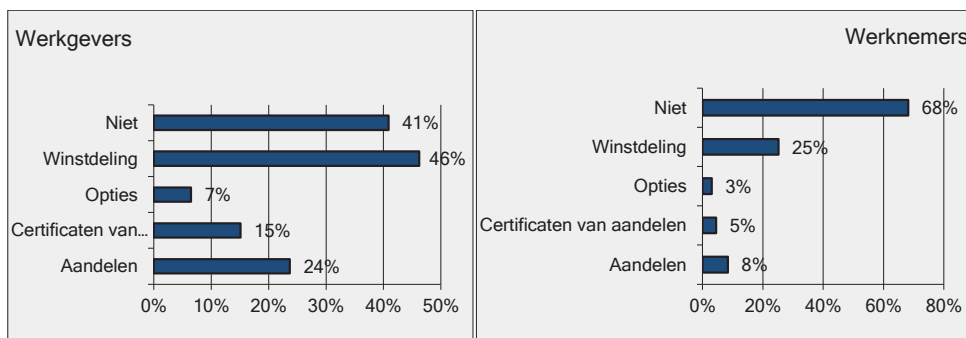


Hieruit valt op te maken dat de spreiding met betrekking tot de positieve houding over het algemeen niet zo ver uiteenloopt. Alleen in de bouwsector is het verschil in positieve houding tussen werkgevers (100%) en werknemers (52%) wel heel nadrukkelijk aanwezig. Bij de zakelijke dienstverlening liggen de standpunten het dichtst bij elkaar.

Huidige participatie

Het merendeel van de ondervraagde werknemers in Nederland participeert anno 2013 niet financieel in de onderneming (68%). Van de werknemers die dat wel doen is winstdeling de meest gebruikte vorm. Binnen de striktere financiële participatie (werknemers-aandeelhouderschap), zijn aandelen het meest populair en daarna de certificaten van aandelen.

Figuur 4.6 Huidige vormen van financiële werknemersparticipatie



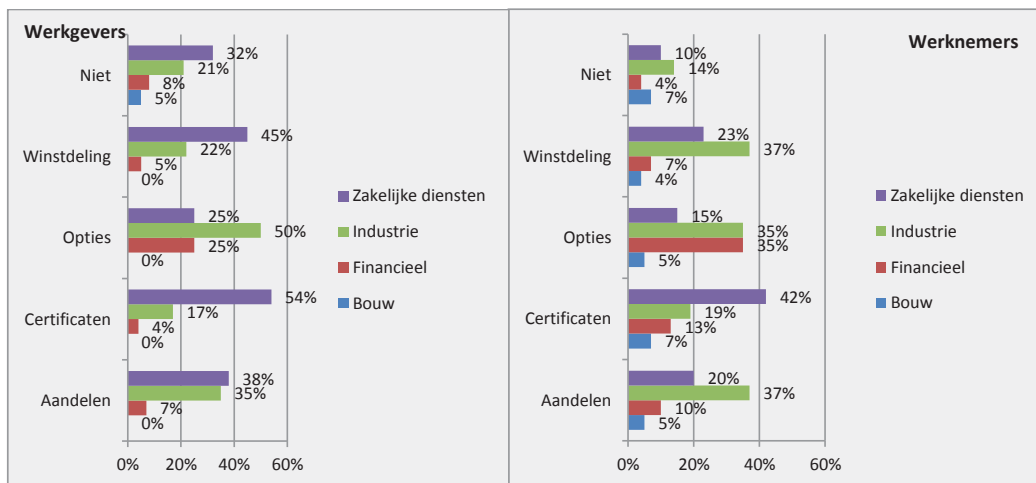
Bij de ondervraagde werkgevers zegt 41% geen regeling te hebben. De resterende 59% kent wel een of meer vormen van FWP. Het meest populair is de winstdeling (46%) gevolgd door

aandelen en certificaten van aandelen. Een belangrijke verklaring voor het grote verschil tussen het niet hebben van een FWP regeling tussen werkgevers en werknemers (resp. 41 % en 68%) is het feit dat de werkgevers respondenten over het algemeen uit kleinere bedrijven komen dan de werknemers respondenten (zie tabel 1.2).

Uit vraag 6 van appendix A volgt dat het overgrote deel van de aandelen en opties die werknemers in handen hebben onder de grens van 5% van het totale aandelenkapitaal ligt (bij werkgevers 39% en bij de werknemers werd hier 81% ingevuld). Een klein deel van de steekproef heeft tussen de 5% en 10% van de aandelen in handen. Hogere percentages van de uitstaande aandelen komen weinig voor, wel valt op dat van de ondervraagde werkgevers die aandelen hebben uitgegeven, 16% meer dan 50% van de aandelen bij werknemers heeft uitstaan (zie vraag 6 appendix A). Opvallend is verder dat een meerderheid van zowel de werknemers als werkgevers aangeeft dat de mogelijkheid tot participatie niet beperkt is tot hogere echelons werknemers (vraag 5 Appendix A), terwijl men in de jaarverslagen van beursgenoteerde bedrijven juist kan zien dat een duidelijke meerderheid wel voor deze richting kiest. Zie hiervoor paragraaf 4.2.

Indien we de huidige participatie uitsplitsen naar sectoren krijgen we het beeld zoals zichtbaar is in Figuur 4.7.

Figuur 4.7 Huidige vormen van financiële werknemersparticipatie per sector



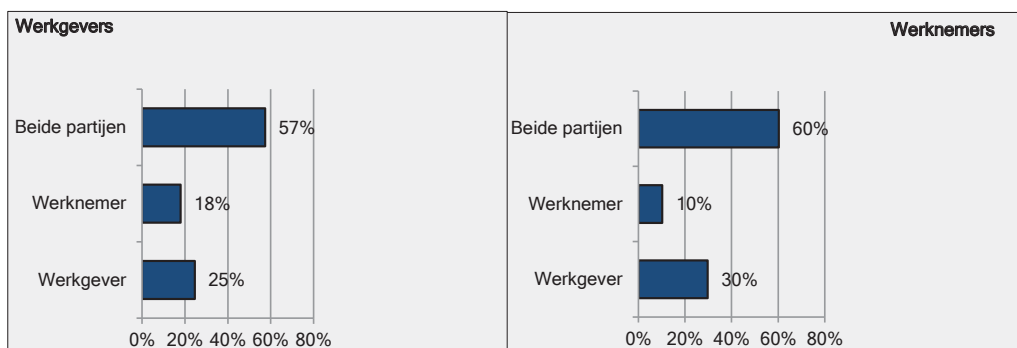
Bij de werkgevers zijn het vooral de zakelijke diensten die domineren in de participatie met certificaten van aandelen en daarna aandelen. 42% van de werknemers uit de zakelijke diensten geeft aan certificaten van aandelen te hebben. 54% van de werkgevers uit deze sector geven aan deze te gebruiken binnen hun organisatie. Bij de industriële werkgevers daarentegen zijn vooral

opties populair als financiële participatie. In de werknemerssteekproef zien we dat de optie sterk is vertegenwoordigd in de industriële en de financiële sector.

Financiering participatie

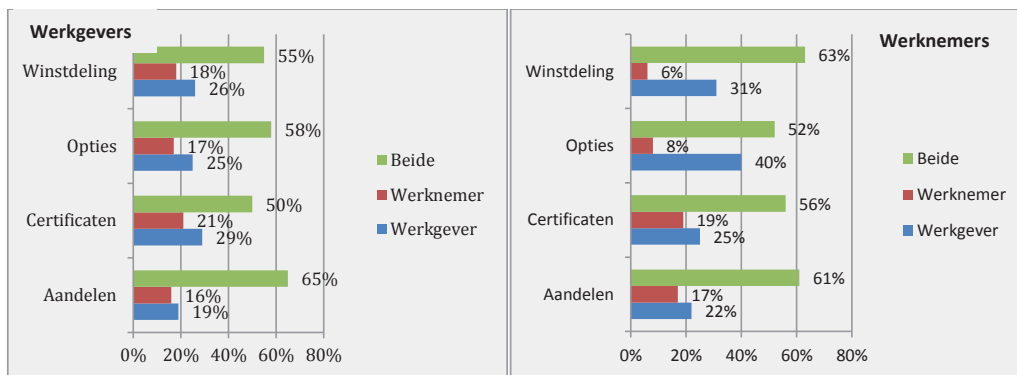
Een belangrijke vraag is wie er verantwoordelijk is of zou moeten zijn voor het financieren van de mogelijkheid tot deelname in het aandelenkapitaal door werknemers. Hier valt op dat aan zowel werkgeverszijde als werknemerszijde een meerderheid van rond de 60% van de respondenten kiest voor het verdelen van de kosten.

Figuur 4.8 De financiering van financiële werknemersparticipatie



Dit impliceert een gezamenlijke bereidheid tot invoering en financiering van FWP. Uit dezelfde vraag (bovenstaand) blijkt verder dat een kwart van de werkgevers en bijna eenderde van de werknemers vindt dat de werkgever dit alleen zou moeten bekostigen. Wanneer we dit afzetten tegen het type van participatie dan verandert dit algehele beeld nauwelijks. Vooral bij aandelen is de behoefte om gezamenlijk financiering te vinden het grootst.

Figuur 4.9 Het dragen van de kosten per soort participatie

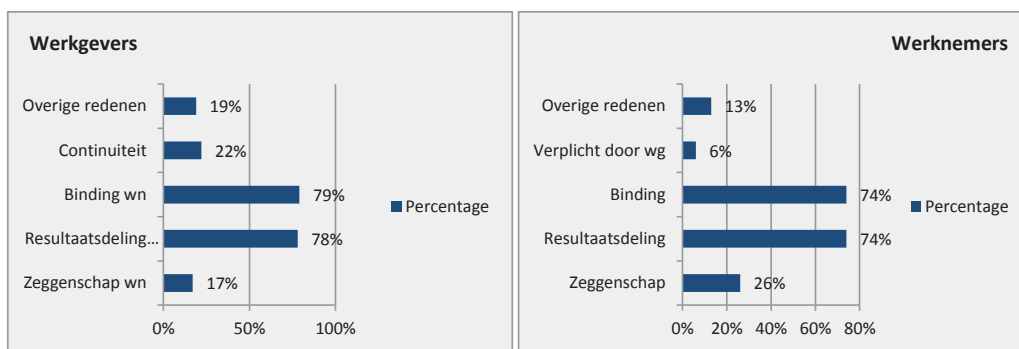


Dit resultaat is vooral hoopgevend wanneer men het afzet tegen de lopende discussie op landelijk en Europees niveau, waarin de kostenvraag nadrukkelijk ter sprake komt en onderhandelende partijen de kosten het liefst bij de andere partijen willen neerleggen.

Motieven voor financiële werknemersparticipatie

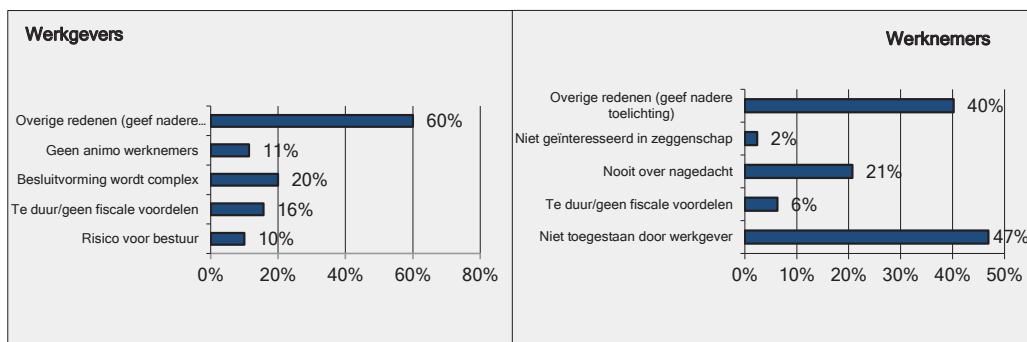
In beide groepen respondenten werd als belangrijkste motivatie met overgrote meerderheid gekozen voor 'deling in het resultaat' en 'binding creëren aan de onderneming' (werkgevers met een kleine 80% en werknemers met 74 % voor beide categorieën). Ongeveer 6% van de ondervraagde werkgevers verplicht FWP voor werknemers. Samengevat komt naar voren dat men de financiële en bindingscomponent vele malen belangrijker vindt dan de zeggenschapscomponent. Desalniettemin kiest één op de vier werknemers voor zeggenschap als een van de motieven voor FWP. Zie figuur 4.10.

Figuur 4.10 De motieven van financiële werknemersparticipatie



Verder wordt er in Figuur 4.11 gezocht naar verschillende argumenten om FWP *niet* toe te passen in de onderneming. Het antwoord op deze vraag is verre van eenduidig. Een meerderheid geeft zelf alternatieve verklaringen (overige verklaringen: 60% respectievelijk 40%). Vooral de onbekendheid met details zal hier aan bijdragen. Ook wordt de mogelijke toename van de complexiteit van de besluitvorming in 20% van de werkgeverssteekproef genoemd. Die respondenten kunnen werknemers met aandelen ten aanzien van de besluitvorming blijkbaar nog niet goed positioneren.

Figuur 4.11 Bezwaren tegen financiële werknemersparticipatie

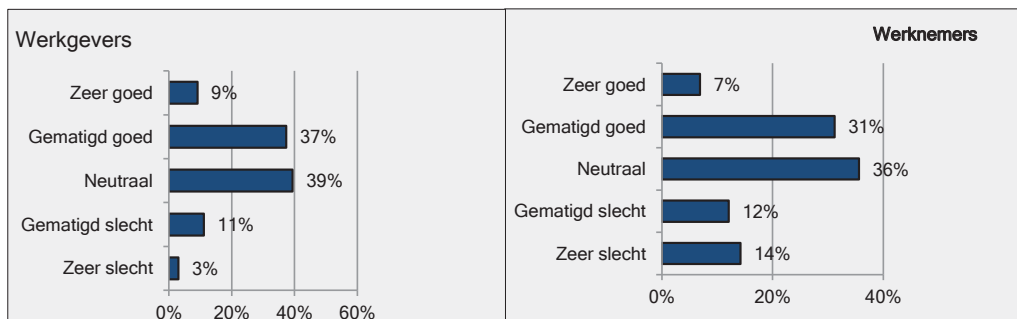


Door werknemers wordt als hoofdrede opgegeven dat het simpelweg niet wordt toegestaan door de werkgever. Fiscale nadelen worden door beide groepen respondenten maar beperkt genoemd (16 respectievelijk 6%), dit impliceert dat de respondenten dit element niet als dominant obstakel zien. Voorbeelden van overige bezwaren die zijn genoemd bij deze vraag zijn: niet het juiste moment vanwege de financiële crisis, de complexiteit in het geval van aanwezige buitenlandse vestigingen en het financiële risico dat werknemers gaan lopen.

Succes en tevredenheid huidige FWP'ers

Werknemers die aan FWP doen staan voor het grootste deel neutraal dan wel gematigd positief tegenover de hen aangeboden regeling (74% neutraal/positief tegenover 26% negatief). Bovendien geldt dat werkgevers positiever reageren dan werknemers. Als in vervolgvragen de toekomstige houding ten aanzien van FWP aan de orde komt dan wordt zichtbaar dat de positieve houding gehandhaafd blijft, maar wel lager is dan de huidige positieve ervaring.

Figuur 4.12 Oordeel over huidige financiële werknemersparticipatie



Opmerkelijk genoeg vinden huidige aandeelhouders verder dat FWP een positieve invloed heeft op het bedrijf (zie vraag 12 Appendix A). Vervolgens is een ruime meerderheid van de werkgevers in de toekomst bereid werknemers financieel te laten participeren, zowel in het

geval dat er al een participatieplan bestaat (vraag 14), als in het geval dat dit nog niet bestaat (vraag 13). In het geval dat het plan al wel bestaat is de bereidheid 30% groter.

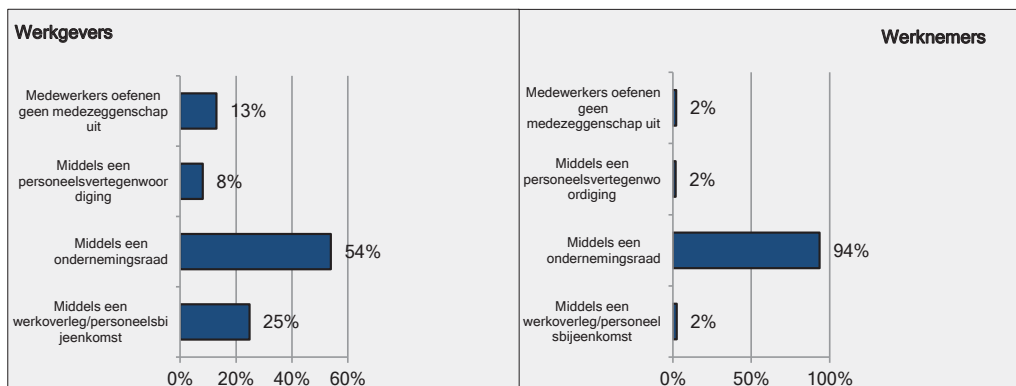
4.4 Resultaten: verhouding financiële werknemersparticipatie en medezeggenschap

Ten behoeve van de tweede onderzoeksvraag zijn een zestal vragen in de enquête toegespitst op de beleving van de medezeggenschap en een eventuele relatie naar de wenselijkheid van FWP.

Medezeggenschap

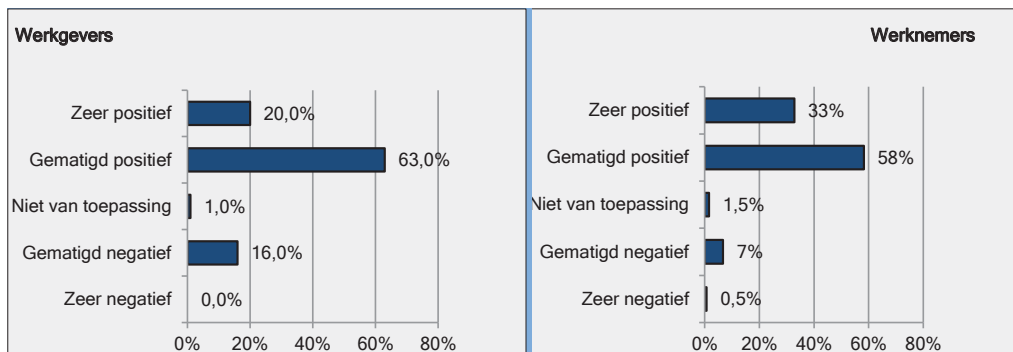
De wijze van uitoefening van medezeggenschap wordt getoond in Figuur 4.13. Daaruit blijkt dat de ondernemingsraad met afstand de meest gebruikte vorm van medezeggenschap is.

Figuur 4.13 Wijze van uitoefening medezeggenschap



In een vervolgvraag is de tevredenheid met bovengenoemde medezeggenschap gepeild. Met betrekking tot de huidige inspraakvormen tonen de resultaten dat zowel werkgevers als werknemers (erg) tevreden zijn (65% en 80%). In figuur 4.14 wordt de ervaring met specifiek het functioneren van de ondernemingsraad getoond. Van de werkgevers is 83% (erg) tevreden en dit geldt voor zelfs 91% van de werknemers. Met betrekking tot de afstemming tussen het topmanagement en de ondernemingsraad is de tevredenheid ook groot, al gaat de tevredenheid met ongeveer 20% omlaag. Samengevat kan gesteld worden dat medezeggenschap in Nederland relatief goed is georganiseerd.

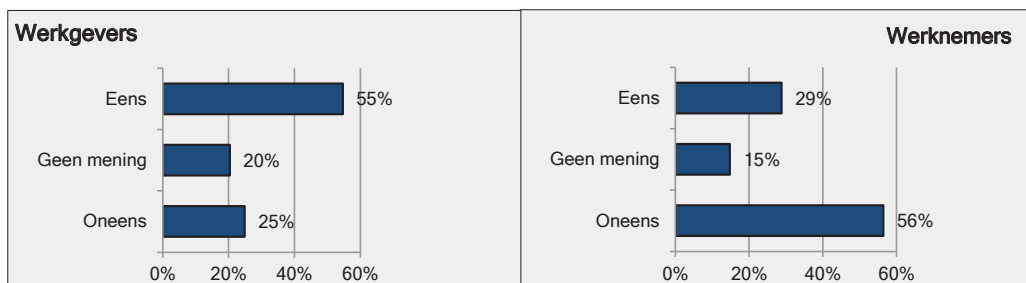
Figuur 4.14 Tevredenheid functioneren ondernemingsraad



Relatie medezeggenschap en FWP

Allereerst is onderzocht of financiële werknemersparticipatie een wenselijke aanvulling, dan wel een goed alternatief is op bestaande medezeggenschapstructuren. Figuur 4.15 toont hiervan het resultaat. Een kleine meerderheid van de werkgevers (55%) vindt FWP een goede aanvulling of versterking voor medezeggenschap, en 56% van de werknemers geeft aan dat FWP geen alternatief voor medezeggenschap mag zijn. Dit laat een opmerkelijk verschil in inzicht zien. Waar werkgevers het zeggenschapsaspect van FWP duidelijk onderkennen zie je bij werknemers een veel lagere waardering van dit aspect (29%). De reden hiervan is moeilijk te achterhalen, mogelijk hangen werknemers sterk aan de huidige medezeggenschapsregelingen. Uit de interviews blijkt dat vakbonden zeggenschap vaak minder belangrijk vinden dan financieel risico.

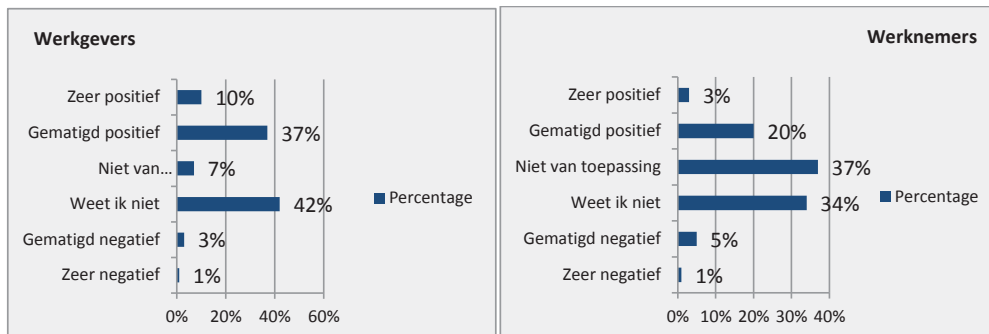
Figuur 4.15 FWP als aanvulling dan wel alternatief voor medezeggenschap?



Vervolgens is onderzocht wat de houding van de medezeggenschapsorganen zelf is ten aanzien van FWP. Men ziet dat de medezeggenschapsorganen over het algemeen neutraal en gematigd positief zijn over FWP. Ongeveer 37% van de werkgeversvertegenwoordigers neemt een zeer positieve houding aan ten opzichte van het medezeggenschapsorgaan, waar slechts 20% van de werknemersvertegenwoordigers dit doet. Wat vooral opvalt, is dat 49% van de werkgevers en 72%

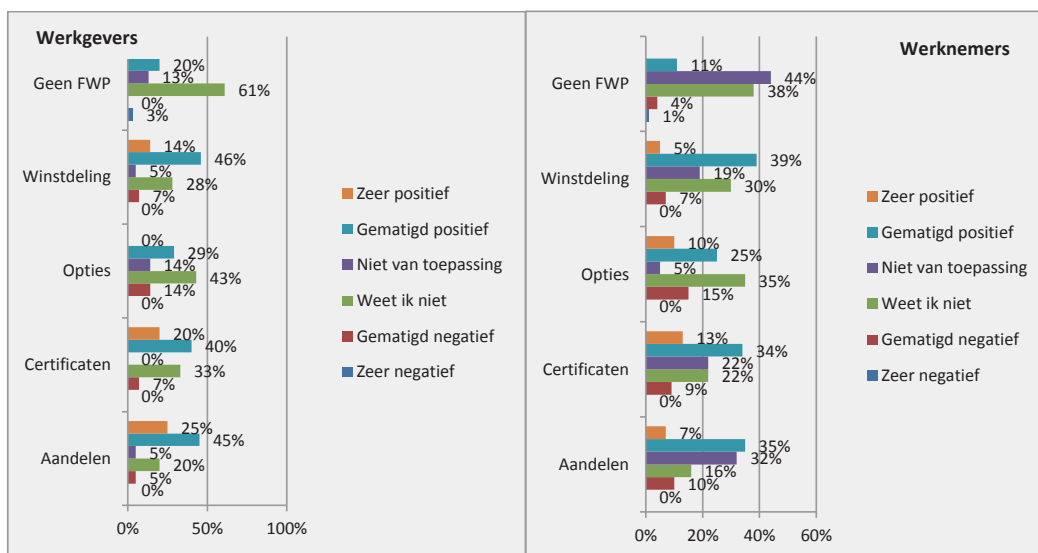
van de werknemers antwoordt dat ze niet weten wat het standpunt is van hun medezeggenschapsorgaan.

Figuur 4.16 Houding medezeggenschapsorgaan ten aanzien van FWP



Als we toch wat dieper kijken naar het medezeggenschapsorgaan en haar houding afzetten tegen de verschillende vormen van participatie dan zien we dat zowel werkgevers als ook werknemers die positief staan ten opzichte van FWP vooral kiezen voor aandelen, certificaten van aandelen en winstdeling. Dit is geheel in lijn met de voorkeur zoals eveneens bij de Nederlandse beursbedrijven gevonden werd. Figuur 4.17 toont deze resultaten.

Figuur 4.17 Houding medezeggenschapsorgaan per vorm van FWP.

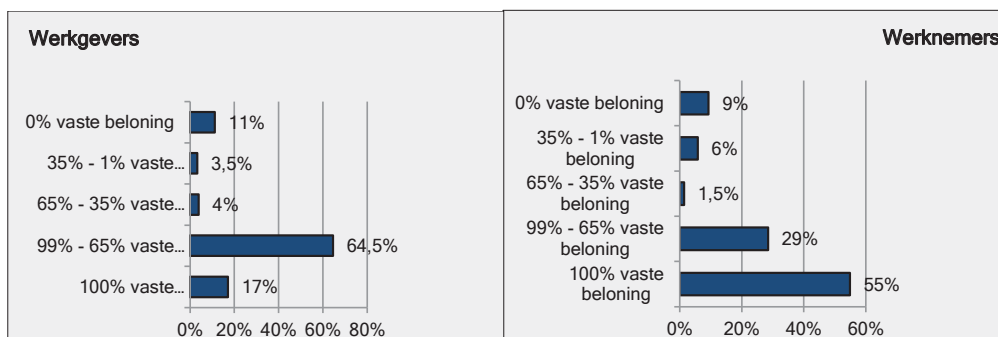


4.5 Resultaten: verhouding financiële werknemersparticipatie en flexibiliteit arbeidsmarkt

Als derde onderzoeksvraag en element van FWP is de rol van de (toenemende) flexibiliteit (of flexibilisering) van de arbeidsmarkt expliciet in de enquête opgenomen. Er is onderscheid

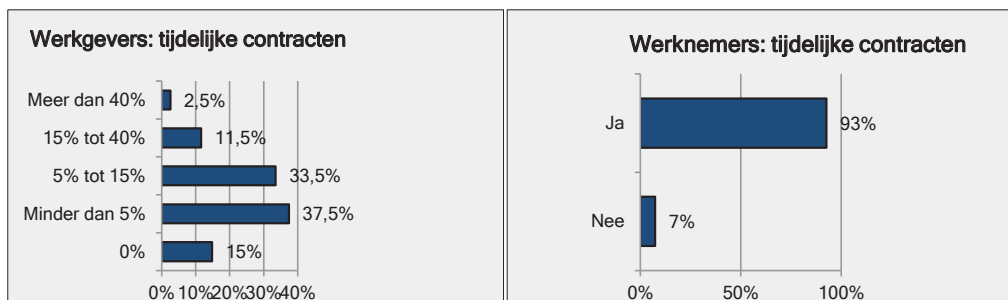
gemaakt tussen werknemers met tijdelijke contracten, uitzendkrachten en ZZP'ers. Steeds stond de vraag centraal hoe en in hoeverre deze flexibele arbeidsschil betrokken dient te worden bij FWP. Als eerste wordt in figuur 4.18 een overzicht gegeven van het percentage vaste beloning in de onderneming van de ondervraagden.

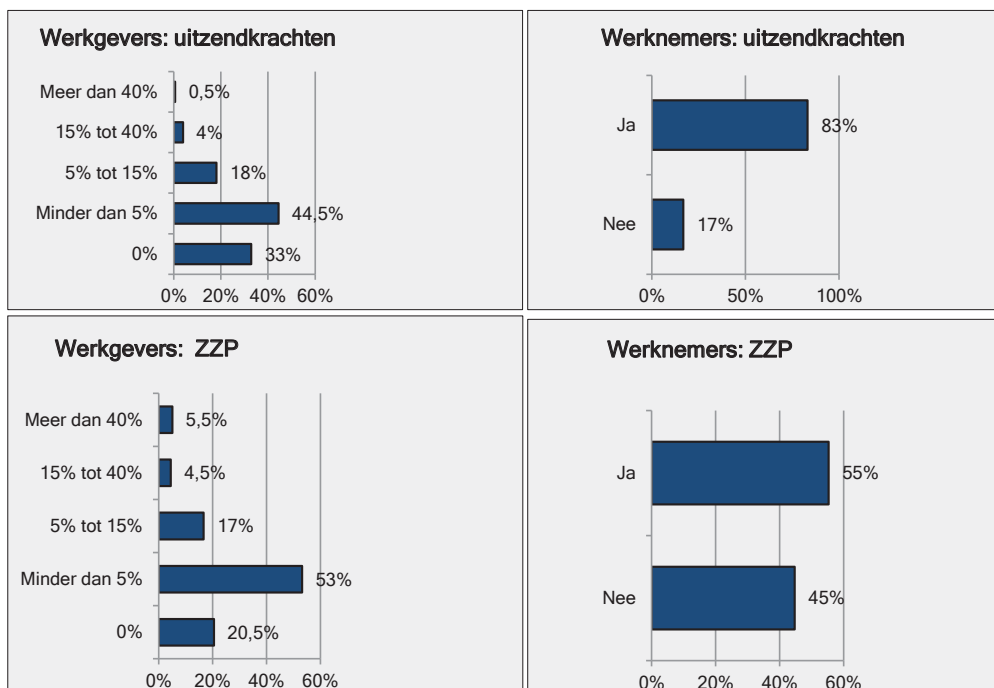
Figuur 4.18 Percentage vaste beloning



We kunnen zien dat de groepen 100% en 99-65% vaste beloning domineren in de personeelsstructuur in het onderzoeksjaar 2013. Dat impliceert dat een vaste arbeidsrelatie met een bijbehorende vaste beloning nog steeds domineert in Nederland. Als we inzoomen op de verdeling van het gebruik van flexibele arbeid zien we de samenstelling van werknemers in bedrijven. Figuur 4.19 brengt dit in beeld. Uit de respons op de vraag of er in het bedrijf flexibele arbeid aanwezig is blijkt dat een grote meerderheid hier gebruik van maakt. De werknemers geven aan dat er bij 55% van de ondervraagden ZZP'ers werkzaam zijn, bij 83% van de ondervraagden zijn er uitzendkrachten in dienst en bij 93% zijn er tijdelijke krachten in dienst. Uit de respons van de werkgevers blijkt dat het hier meestal een aantal betreft dat onder de 5% van de totale werknemerspopulatie zit. Alleen bij de medewerkers met een tijdelijk contract is er ook een aanzienlijke respons, waar het percentage tussen de 5% en de 15% bedraagt.

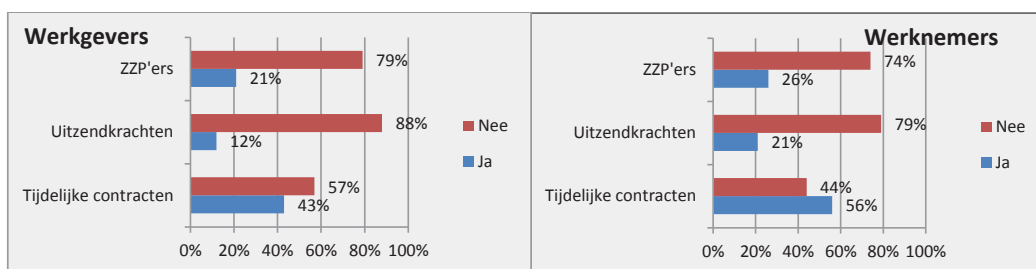
Figuur 4.19 Samenstelling en appreciatie werknemers per categorie





De betrokkenheid van deze flexibele contracten wordt over het algemeen als positief beoordeeld. Echter, men wil deze flexibele krachten niet opnemen in een eventuele participatieregeling. Figuur 4.20 toont dat 79% van de werkgevers en 74% van de werknemers het niet wenselijk vindt dat ZZP'ers toegang krijgen tot financiële participatie. Bij uitzendkrachten zijn deze percentages respectievelijk 88 en 79. Alleen bij tijdelijke contracten liggen de percentages iets dichterbij elkaar: 57% van de werkgevers en 44% van de werknemers staan positief tegenover een opname van de tijdelijke krachten in een participatieplan.

Figuur 4.20 Wenselijkheid van deelname FWP per categorie

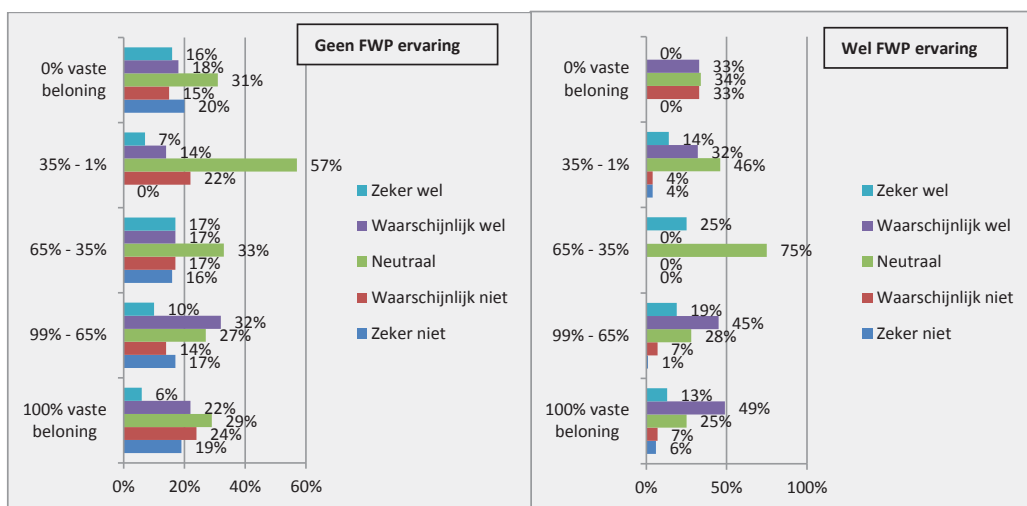


Hieruit valt af te leiden dat een grote meerderheid van alle ondervraagden vindt dat financiële werknemersparticipatie alleen binnen bereik moet komen van het vaste personeel en niet van

'buitenstaanders' zoals uitzendkrachten en ZZP'ers. Dit ondersteunt het in hoofdstuk 3.4.1 gememoreerde 'core-periphery' model van Atkinson. Alleen de kerngroep van werknemers in een onderneming zou in aanmerking komen voor FWP. De perifere werknemers zouden die binding niet nodig hebben.

Tot slot is er gekeken naar de bereidheid voor FWP van werknemers die *nog niet* aan FWP doen (linkerpanel) en werknemers die dat *al wel* doen (rechterpanel), afhankelijk van de beloningskarakteristiek van het bedrijf.

Figuur 4.21 Bereidheid tot FWP per aandeel vaste beloning



Figuur 4.21 laat zien dat werknemers met FWP-ervaring en met 100% vaste beloning, even positief staan ten opzichte van FWP (categorie zeker en waarschijnlijk wel bij elkaar genomen) als werknemers bij bedrijven waar er meer variabele beloning is (verloop 62% - 64% - missing - 46% - 33% van vast naar variabel). Kortom, het is niet zo dat bij bedrijven met alleen maar vaste contracten de bereidheid minder is dan bij bedrijven met veel flexibele arbeid. Ook bij werknemers die geen FWP-ervaring hebben zien we geen significant verschil in houding bij verschillende verhoudingen tussen vaste en variabele beloning.

4.7 Resultaten: diepte-interviews

In aanvulling op deze enquête (ter verrijking, ondersteuning en verdieping van de aldaar gegeven respons) is tevens gebruik gemaakt van diepte-interviews. Er zijn 14 interviews afgenomen onder de achterban van de werkgroepleden. Het gaat hierbij om 4 interviews met leden van FNV Bondgenoten, 3 bij CNV Vakmensen, 3 bij NVMedezeggenschap, 1 interview met

een vertegenwoordiger van de AWWN, en tenslotte 3 interviews bij tussenpersonen, te weten: Van Lanschot Bankiers, het Ministerie van Economische Zaken en Deloitte. Van Lanschot, Economische Zaken en Deloitte maken geen onderdeel uit van de werkgroep, maar gezien de aanwezige expertise op het gebied van FWP en de positie als intermediair zorgen zij voor een goede aanvulling op de interviews. Bijlage B, tabel B.1 brengt de resultaten in beeld.

Beweegredenen

Uit de afgenomen interviews komt naar voren dat de voornaamste redenen om gebruik te maken van FWP bestaan uit het verkrijgen van invloed (zeggenschap), een verbeterde motivatie van de werknemers, betrokkenheid van werknemers en bovenal binding van werknemers aan het bedrijf. Er wordt niet zozeer verwezen naar het verkrijgen van financieel voordeel. De respondenten uit de diepte-interviews zien het verkrijgen van financieel voordeel via participatie vooral als een onderdeel van het primaire loon. Daarin lijkt ook het verschil te zitten met de bevindingen uit de enquête waaruit juist financieel gewin als belangrijke beweegreden wordt genoemd. Dat vinden de respondenten uit de diepte-interviews ook, maar in hun visie dient FWP niet ten koste te gaan van het primaire loon, maar een aanvulling op het primaire loon te zijn. Een genoemd nadeel van door financiële participatie veroorzaakte binding kan zijn dat er een verstrengeling ontstaat tussen verschillende posities binnen het bedrijf. Dit benadrukt het belang van de juiste communicatie binnen het bedrijf. In de theorie moet deze belangenverstrengeling - ook te interpreteren *alignment of interests* - juist tot een grotere binding leiden.

Vorm

Indien men het over de vorm van FWP heeft, wordt winstdeling als meest voor de hand liggende invulling gezien. Dit omdat winstdeling het minste risico met zich brengt. Dit correspondeert met de bevindingen uit figuur 4.10. Werknemers mogen wel risico lopen, maar in beperkte mate. Ook de verhouding ‘werkgever’ – ‘werknemer’ moet in juiste verhouding blijven. Naast winstdeling worden aandelen ook als mogelijkheid gezien, omdat daar een zeggenschapscomponent aan verbonden is. Dit sluit weer goed aan bij bovengenoemde redenen om te kiezen voor financiële participatie. Deze aandelen kunnen op hun beurt weer gecertificeerd zijn om op deze manier middels een STAK¹¹¹ te kunnen opereren. Het voordeel van een STAK is dat de werknemers verenigd zijn en hun stem daardoor zwaarder meeweegt. Daarnaast kan men expertise, die werknemers normaal niet kunnen laten zien, inbrengen in het bestuur van de STAK. Het nadeel van aandelen kan zijn dat werknemers gemakkelijker toegeven aan wensen van de werkgever (ze zijn immers mede-eigenaar), dat er door een ondergrens kan

¹¹¹ Stichting Administratiekantoor (STAK).

worden gezakt en dat aandelen de verhoudingen vertroebelen, immers op welke stoel zitten werknemers nu: werknemer of eigenaar? Het belangrijkste aan deze vormgeving van FWP is dat iedereen mee kan doen, niet alleen de hogere regionen van werknemers, aldus de respondenten.

Kosten

De kosten dienen door zowel de werkgever als werknemer te worden gedragen (indirect draagt de werknemer volgens sommige respondenten altijd de kosten). Men kan bijvoorbeeld kijken naar *share matching* waarbij een werknemer aandelen in het bedrijf koopt en de werkgever een x-aantal aandelen bijlegt. Men vraagt zich wel af hoe het zit indien er verlies wordt geleden op de aandelen, komt dit dan voor rekening van de werknemer? Indien het erg goed gaat komt men misschien een ander probleem tegen: aandelen worden te duur. Men moet bij het aankopen van aandelen goed letten op de fiscale aspecten, de communicatie richting een ieder en welke waarderingsgrondslag er wordt gebruikt.

Medezeggenschap

Het komt erg duidelijk naar voren dat men FWP en medezeggenschap als twee strikt gescheiden werelden ziet. De ondernemingsraad kan niet zomaar worden vervangen door financiële participatie. Medezeggenschap dient gebaseerd te zijn op werknemerschap, niet aandeelhouderschap. Men ziet wel mogelijke verstrengelingen tussen deze twee grootheden. Hiermee moet echter ten faveure van de ondernemingsraad worden omgegaan. Financiële participatie kan wel een aanvulling zijn op de al bestaande medezeggenschap. Dit om de werknemers een sterke positie te geven en de zeggenschap nog meer 'inhoudelijk body' te geven. Dit vereist echter wel dat de werknemers juist en tijdig worden geïnformeerd en ook inzicht krijgen in de ondernemingscijfers/stukken. Deze bevindingen sluiten aan bij de resultaten uit de enquête alsook hetgeen hierover in hoofdstuk 3 is geschreven.

Flexibele arbeidsverhoudingen

Sommige respondenten menen dat financiële participatie moet gelden voor alle werknemers binnen een bedrijf, ongeacht in welke vorm ze in dienst zijn. Echter, het merendeel van de respondenten vindt dat participatie alleen dient te gelden voor de vaste werknemers en eventueel de tijdelijke werknemers. Hiervoor geldt wel dat het dan voor een ieder van deze werknemers mogelijk moet zijn om deel te nemen. Uitzendkrachten en ZZP'ers dienen niet meegenomen te worden in een participatieplan, aangezien de binding van deze groepen met het bedrijf ontbreekt. Uitzendkrachten kunnen eventueel wel participeren bij het uitzendbureau. Ook deze conclusies corresponderen met de enquêteresultaten hierboven.

In cao geen plaats voor FWP-regeling

Cao's zijn niet echt de plaats waar financiële participatie geregeld dient te worden. Financiële participatie dient per onderneming middels een op maat gemaakt plan te worden uitgevoerd. Er wordt wel geopperd om globaal in een cao vast te leggen dat financiële participatie mogelijk is, echter dit dient dan alsnog later op ondernemingsniveau uitgewerkt te worden. Dit is een opvallend resultaat, want cao's kunnen en worden op (juist) op ondernemingsniveau gesloten. Men zou het voorgaande dan als volgt kunnen samenvatten: in bedrijfstak-cao's dient vooral een kader-FWP of FWP-richtlijn te worden opgenomen, terwijl in ondernemings-cao's een meer gedetailleerde uitwerking op zijn plaats is. Met betrekking tot regelgeving wordt geopperd dat een SER-regeling het meest geëigende medium zou zijn.

Communicatie

Het belangrijkste element met betrekking tot FWP door werknemers is dat er goed wordt gecommuniceerd tussen de belanghebbende partijen. Werknemers moeten echt worden betrokken door middel van (mede)zeggenschap, de risico's moeten waar mogelijk worden afgedekt en de verhoudingen tussen eigenaar en werknemers alsmede zeggenschap door middel van participatie als zeggenschap door middel van de WOR moeten helder en duidelijk zijn. Er kunnen ook speciale rechten aan de werknemers aandelen worden gebonden, bijvoorbeeld een benoemingsrecht voor een of meerdere bestuurders. Tegelijkertijd kunnen aan de uitoefening van verschillende rechten allerlei voorwaarden verbonden zitten (bijvoorbeeld een hold up). Ook de fiscale gevolgen van participatie dienen werknemers op voorhand goed te beseffen.

4.8 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het empirisch onderzoek naar A) de bereidheid van werkgevers en werknemers om deel te nemen aan een of andere vorm van financiële werknemersparticipatie; B) de houding en relatie tussen medezeggenschap en financiële werknemersparticipatie; en C) de relatie van financiële werknemersparticipatie met de flexibiliteit op de arbeidsmarkt, weergegeven. Tevens zijn de onderzoeksresultaten naar het gebruik van FWP bij de mid-cap en small-cap gepresenteerd. De belangrijkste bevindingen luiden als volgt:

1. De bereidheid tot FWP in brede zin is zowel onder werkgevers (78%) als werknemers (62%) groot. De werkgevers staan positiever tegenover FWP dan de werknemers (vooral bij ondernemingen kleiner dan 30 werknemers). De bereidheid tot FWP is verder relatief onafhankelijk van functiegroep en salarisontwikkeling.

2. Ondanks deze positieve grondhouding geeft 68% van de ondervraagde werknemers en 41% van de werkgevers aan *niet* op enigerlei wijze te participeren. Met andere woorden 32 % respectievelijk 59% doet al *wel* aan een vorm van FWP. Deze relatief hoge percentages zijn mogelijk enigszins tendentieus door het steekproef effect zoals genoemd in hoofdstuk 1 pagina 15.
3. De meest populaire vorm van FWP is winstdeling (46% werkgevers en 25% werknemers).
4. Opvallend is dat 42% van de werknemers uit de zakelijke diensten aangeeft certificaten van aandelen te hebben. 54% van de werkgevers uit deze sector geven aan deze vorm van FWP te gebruiken binnen hun organisatie.
5. De belangrijkste reden voor invoeren van FWP is zonder twijfel 'delen in het resultaat van de onderneming' en 'binding aan de onderneming' (80% respectievelijk 74%). Het delen in het resultaat van de onderneming als voornaamste reden sluit goed aan bij 'winstdeling' als populaire FWP-vorm.
6. De financiële en bindingscomponent wordt vele malen belangrijker gevonden dan de zeggenschapscomponent, volgens de respondenten uit de enquête. Desalniettemin vindt 26% van de werknemers zeggenschap ook belangrijk. Opvallend is dat uit de diepte-interviews de zeggenschapscomponent prominenter naar voren komt. Ook in de literatuur wordt meer belang gehecht aan de zeggenschapscomponent, dan de enquêteresultaten laten zien.
7. Een mogelijke verklaring voor het onder punt 5 genoemde verschil in uitkomsten, kan gevonden worden in de grote tevredenheid over bestaande medezeggenschapsregelingen in Nederland. Zowel werkgevers als werknemers zijn (zeer) positief (65% respectievelijk 80%) over het functioneren van medezeggenschap, in het bijzonder de ondernemingsraad.
8. Zowel werkgevers als werknemers zien in FWP *geen* alternatief voor bestaande medezeggenschapsstructuren. FWP en medezeggenschap zijn verschillende zaken. Dit wordt zowel in de literatuur als in de diepte-interviews bevestigd.
9. Werkgevers en werknemers delen beide de opvatting dat FWP *niet* is weggelegd voor ZZP'ers en uitzendkrachten. De binding met de onderneming is veel te zwak. Met betrekking tot werknemers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geldt een iets genuanceerder standpunt en is een deel van de respondenten van mening dat dergelijke werknemers *wel* in aanmerking zouden moeten komen voor FWP. Deze resultaten sluiten aan bij de hypothese genoemd in hoofdstuk 3 dat alleen de doorstroom naar vast zal leiden tot meer FWP.
10. Het merendeel van de werknemers dat participeert via een aandelenregeling heeft minder dan 5% (direct dan wel indirect) van het aandelenkapitaal in bezit. Hierdoor is de juridische

zeggenschap minder sterk omdat extra bevoegdheden pas toekomen aan aandeelhouders die 5% of meer bezitten (zie hoofdstuk 3).

11. Bezwaren tegen FWP zijn voor werknemers vooral de onbekendheid met de regeling en de onwetendheid wat FWP inhoudt en impliceert. Daarnaast geeft een groot deel (bijna de helft) aan dat FWP simpelweg niet is toegestaan door de werkgever. Voor werkgevers is het bezwaar vooral gelegen in mogelijke toename van complexe besluitvorming (zeker bij internationale vennootschappen).
12. Daar waar FWP is ingevoerd is men tevreden. Doorgaans zijn werkgevers iets positiever gestemd over het succes van FWP, dan werknemers. Zodra binnen een bedrijf een participatieplan bestaat, neemt de bereidheid tot toepassing ervan met 30% toe.
13. Zowel werkgevers als werknemers vinden dat de financiering van financiële werknemersparticipatie gedeeld moet worden. 57% procent van de werkgevers en 60% van de werknemers geeft dit aan. Als tweede keuze vinden beide doelgroepen dat het de werkgever is die verantwoordelijk moet zijn. 25% van de werkgevers zegt dit en 30% van de werknemers. Ook de kosten zien beiden partijen gedeeld. 55% tot 65% van de werkgevers zegt dat de kosten bij zowel de werkgever als werknemer liggen. Bij werknemers ligt dit percentage tussen de 52% en 63%. Wat opvallend is bij de percentages van de werknemers is dat 40% van de werknemers zegt dat de kosten van opties bij de werkgever liggen.
14. Uit het mid-cap en small-cap onderzoek volgt dat beursgenoteerde bedrijven verder zijn met FWP dan niet-beursgenoteerde bedrijven. Ruim 44% van de beursgenoteerde bedrijven past FWP toe. Er lijkt derhalve vooral ruimte voor verbetering bij niet-beursgenoteerde bedrijven. Een mogelijke verklaring voor het gemakkelijker toepassen van FWP bij beursgenoteerde bedrijven, kan wellicht worden gevonden in de duidelijke koersontwikkelingen en vervreemding van aandelen als zodanig.
15. Uit de diepte-interviews volgt dat fiscale aspecten, alsmede overige kosten, redenen zijn waarom niet wordt gekozen voor FWP. Dit bezwaar sluit aan op de overwegingen van het Europees Parlement dat bepleit dat hier fiscale richtsnoeren voor dienen te komen.
16. Ten slotte wordt in de interviews vaak genoemd dat de informatievoorziening binnen bedrijven tussen werkgevers en werknemers van groot belang is voor het succesvol introduceren van FWP. In bijlage G is een stappenplan bijgevoegd zoals het SNPI professioneel aanbiedt aan bedrijven.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Samenvatting

FWP vormt een onderdeel van nationaal en internationaal debat over versterking van de positie van werknemers in de onderneming en het meer in balans brengen van de verschillende belangen tussen werknemers en aandeelhouders. Het Europees Parlement benadrukt dat een goede FWP zorgt voor wederzijds respect en het moderne ondernemen is: delen van verantwoordelijkheden, delen van zeggenschap en gezamenlijk koersbepalen voor de wederzijdse belangen. Dit toenemende belang van FWP doet de vraag rijzen hoe Nederland met deze participatievorm omgaat. Het is in veel sectoren gebruikelijk dat een deel van de (extra) beloning bestaat uit bijvoorbeeld 'winstdeling'. Echter, de sectoren waarin meer ingrijpende en duurzamere vormen van financiële participatie door werknemers plaatsvinden, winnen aan terrein. Zo liet het onderzoek van Poutsma en Braam (2010) een toename zien van het aantal aandelenparticipaties over de periode 1999-2009 (van 8% naar 13% bedrijfsbrede participatie). Ondanks deze positieve signalen en (internationale) ontwikkelingen, blijkt uit diverse onderzoeken dat het aantal bedrijven dat aan FWP doet in Nederland, relatief laag is. Dat feit gecombineerd met de snel veranderende arbeidsmarkt, waarin zich een grote toename van het aantal flexwerkers heeft voltrokken - met in het bijzonder een grote groep ZZP'ers - roept de vraag op of FWP nog steeds, of juist nu, een instrument is dat door werkgevers en werknemers wordt omarmd om tot betere arbeids(markt)posities en ondernemingsprestaties te komen. De volgende vragen zijn daarom onderzocht:

- I. *Zijn werkgevers in Nederland (zowel grote werkgevers, alsook werkgevers in het midden- en kleinbedrijf) bereid een gedeelte van de financiering en de daarbij behorende zeggenschap van hun onderneming te delen met werknemers en hoe staan werknemers hier tegenover?*
- II. *In hoeverre vormt volgens deze werkgevers en werknemers financiële werknemersparticipatie een volwaardig alternatief voor, dan wel juist een aanvulling op, bestaande (mede)zeggenschapsvormen (via vakbonden en personeelsvertegenwoordiging) in de (grotere) bedrijven?*
- III. *In hoeverre is volgens werkgevers en werknemers financiële werknemersparticipatie, dan wel zijn volgens werkgevers en werknemers concepten van financiële werknemersparticipatie, toepasbaar op arbeidsverhoudingen met flexibele*

arbeidskrachten en in hoeverre vindt toepassing van FWP bij flexibele arbeidskrachten plaats?

Ter beantwoording van deze onderzoeksvragen is in *hoofdstuk 2* theoretische onderbouwing van FWP vanuit economische perspectief onderzocht. Hiertoe is allereerst gekeken hoe de management literatuur – *agentschap*-theorie, *stewardship*-theorie en participanten benadering (*stakeholder*-theorie) – FWP onderbouwt. FWP kan in elke theorie worden geplaatst waarbij vooral risicodeling, zeggenschap en de motivatie van werknemers een centrale rol spelen. Vooral de omgang met risicodeling en zeggenschap voor werknemers is vreemd in het klassieke aandeelhoudersmodel. De participanten-benadering en de *stewardship* theorie geeft wel een goede theoretische onderbouwing van FWP. Vooral het positieve mensbeeld van beide benaderingen speelt hierin een belangrijke rol.

Vervolgens is naar drie buurlanden gekeken die specifieke vormen van FWP implementeren. Daarvan heeft het Verenigd Koninkrijk de best ontwikkelde markt en de hoogste ambities. De Engelse *Employee Ownership Association* streeft er naar om tot 2020 bedrijven met door werknemers gedomineerde bedrijven te laten groeien tot 10% van het bruto binnenlands product (zie figuur E.1 in appendix E). Ook in Duitsland kent men verschillende vormen van FWP die vooral beogen om de prestaties van werknemers te verhogen. De Duitse overheid verleent via fiscale wetgeving actieve steun aan dit streven. De Belgische overheid kent eveneens fiscale stimuleringsmogelijkheden voor FWP. In dit land heeft het succes van financiële werknemersparticipatie echter niet zo'n vlucht genomen als in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Ten slotte is gewezen op de ambities vanuit Europa die aldus zijn samen te vatten dat Europa juist in de toekomst – in een inclusieve markt – een meerwaarde ziet in FWP en bevordering van FWP lijkt te stimuleren.

In *hoofdstuk 3* zijn de juridische aspecten van FWP besproken op het terrein van (1) (mede)zeggenschapsrechten, (2) de beloning van werknemers en (3) flexibele arbeid. Dit heeft tot de volgende conclusies geleid. De belangrijkste rechtsgrond voor werknemersparticipatie is gelegen in democratisering van de onderneming en het recht op zelfbeschikking en zelfontplooiing van de werknemer. FWP met zeggenschap kan aan deze rechtsgrond bijdragen. Het vormt een goede aanvulling op bestaande vormen en meer institutionele vormen van werknemersparticipatie. Het is geen substituuut voor bestaande medezeggenschapsorganen. Indien gekozen wordt voor FWP met zeggenschap in de onderneming, ligt onderbrenging van de aandelen in een stichting het meest voor de hand. Werknemers verwerven middels een certificaat een aantal rechten (waaronder het recht op dividend), maar laten het stemrecht bij de eigenaar van de aandelen (de stichting). Dat geeft als voordeel schaalvergroting, concentratie en professionalisering bij het uitoefenen van de verkregen aandelen. Op onderdelen is in Boek 2 BW een aantal FWP-faciliterende bepalingen opgenomen. Vanuit de literatuur wordt gepleit dat

voor een serieuze FWP met zeggenschapsuitoefening, werknemers ten minste 5% van de aandelen (indirect) moeten bezitten.

Uit de literatuur volgt dat veel werkgevers de voorkeur geven aan zeggenschapsloze FWP. Winstdeling is een veel voorkomende variant. Arbeidsrechtelijke wetgeving biedt in beginsel veel vrijheid aan partijen deze FWP-vorm te geven. Wel laat een aantal (recente) ontwikkelingen zien, dat partijen niet geheel vrij zijn in de invulling van deze vorm van FWP. Met name in de financiële sector (maar ook daarbuiten) gelden stringente regels voor variabele beloning. Deze regelingen lijken evenwel niet per se een grote belemmering van FWP te zijn. De zojuist genoemde beperkende regelgeving ziet vooral toe op het tegengaan van excessieve en risicovolle beloning. FWP – zoals in dit onderzoek voorgestaan – is niet vanuit dit perspectief (louter verwerven van excessieve inkomsten) bedoeld. De principes zoals verwoord in de ‘Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011’ hoeven dan ook geen belemmering te vormen. Sterker nog, mogelijk dat juist de (voorgestelde) normerende regelgeving op variabele beloning en korte-termijn-participatie, zal leiden tot een toenemende interesse in lange-termijn-participatie (met zeggenschap).

Ten slotte is over FWP en flexibele arbeid het volgende geconcludeerd. De Nederlandse arbeidsmarkt laat een toenemende mate van inzet van flexibele arbeidskrachten zien. Het recente wetsvoorstel ‘Werk en zekerheid’ beoogt het grote verschil in rechtsbescherming en rechtspositie tussen flexwerkers en vaste krachten weg te nemen. De gevolgen hiervan voor FWP zijn onzeker. Indien het beoogde effect – eerder doorstromen naar een vaste baan – intreedt, dan kan dit een gunstig effect hebben voor FWP. Werkgevers zullen vanuit kostenoverwegingen of juist vanwege een grote groep werknemers die duurzamer zijn verbonden aan de onderneming mogelijk eerder bereid zijn FWP toe te passen. Zowel zeggenschapsloze FWP als FWP met zeggenschap zijn dan reële opties. FWP bij zuivere flexibele arbeidskrachten ligt niet voor de hand vanwege de onzekere band tussen werknemer en werkgever. Geconstateerd is ook dat bestaande zeggenschapsregelingen – zoals de WOR – evenmin toereikend zijn voor flexwerkers en al helemaal niet voor werkers zonder arbeidsovereenkomst. In theorie zou FWP hier een rol kunnen spelen, maar de verwachting is dat werkgevers wegens – wederom – het ontbreken van een duurzame band hier niet snel toe zullen overgaan.

Veel van de beschouwingen uit de literatuur hebben vervolgens hun weerslag gevonden in de resultaten en analyses van het empirische onderzoek dat in *hoofdstuk 4* centraal stond. Uit een gestructureerde enquêtestudie (n=1085) verrijkt met aanvullende diepte-interviews zijn verschillende conclusies getrokken (zie hieronder). Tevens is in dit hoofdstuk een jaarverslagenonderzoek weergegeven van FWP bij beursgenoteerde bedrijven (zie conclusies hieronder).

5.2 Conclusies en beantwoording van de onderzoeksvragen

De resultaten van het empirische onderzoek in het midden en kleinbedrijf en het jaarverslagen onderzoek van de *mid-cap/small-cap* beursbedrijven, leiden tot de volgende conclusies:

1. De bereidheid tot FWP in brede zin is zowel onder werkgevers (78%) als werknemers (62%) groot. De werkgevers staan positiever tegenover FWP dan de werknemers. De bereidheid tot FWP is relatief onafhankelijk van ondernemingsgrootte, functiegroep en salarisontwikkeling.
2. Ondanks deze positieve grondhouding geeft 68% van de ondervraagde werknemers aan *niet* op enigerlei wijze te participeren.
3. De meest populaire vorm van FWP is winstdeling (46% werkgevers en 25% werknemers).
4. Opvallend is dat 42% van de werknemers uit de zakelijke diensten aangeeft certificaten van aandelen te hebben. 54% van de werkgevers uit deze sector geven aan deze te gebruiken binnen hun organisatie.
5. De belangrijkste reden voor invoeren van FWP is zonder twijfel 'delen in het resultaat van de onderneming' en 'binding aan de onderneming' (80% respectievelijk 74%). Het delen in het resultaat van de onderneming als voornaamste reden sluit goed aan bij 'winstdeling' als populaire FWP-vorm.
6. De financiële en bindingscomponent wordt vele malen belangrijker gevonden dan de zeggenschapscomponent, volgens de respondenten uit de enquête. Desalniettemin vindt 26% van de werknemers zeggenschap ook belangrijk. Opvallend is dat uit de diepte-interviews de zeggenschapscomponent prominenter naar voren komt. Ook in de literatuur wordt meer belang gehecht aan de zeggenschapscomponent, dan de enquêteresultaten laten zien.
7. Een mogelijke verklaring voor het onder punt 5 genoemde verschil in uitkomsten, kan gevonden worden in de grote tevredenheid over bestaande medezeggenschapregelingen in Nederland. Zowel werkgevers als werknemers zijn (zeer) positief (65% respectievelijk 80%) over het functioneren van medezeggenschap, in het bijzonder van de ondernemingsraad.
8. Zowel werkgevers als werknemers zien in FWP *geen* alternatief voor bestaande medezeggenschapsstructuren. FWP en medezeggenschap zijn verschillende zaken. Dit wordt zowel in de literatuur als de diepte-interviews bevestigd.
9. Werkgevers en werknemers delen beide de opvatting dat FWP *niet* is weggelegd voor ZZP'ers en uitzendkrachten. De binding met de onderneming is veel te zwak. Met betrekking tot werknemers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geldt een iets genuanceerder standpunt en is een deel van de respondenten van mening dat dergelijke werknemers *wel* in aanmerking zouden moeten komen voor FWP. Deze resultaten

sluiten aan bij de hypothese genoemd in hoofdstuk 3 dat alleen de doorstroom naar vast zal leiden tot meer FWP.

10. Het merendeel van de werknemers heeft minder dan 5% (direct dan wel indirect) van het aandelenkapitaal in bezit. Hierdoor is de juridische zeggenschap minder sterk omdat extra bevoegdheden pas toekomen aan aandeelhouders die 5% of meer bezitten (zie hoofdstuk 3).
11. Bezwaren tegen FWP zijn voor werknemers vooral de onbekendheid met de regeling en de onwetendheid wat FWP inhoudt en impliceert. Daarnaast geeft een groot deel (bijna de helft) aan dat FWP simpelweg niet is toegestaan door de werkgever. Voor werkgevers is het bezwaar vooral gelegen in mogelijke toename van complexe besluitvorming (zeker bij internationale vennootschappen).
12. Daar waar FWP is ingevoerd is men tevreden. Doorgaans zijn werkgevers iets positiever gestemd over het succes van FWP, dan werknemers. Zodra binnen een bedrijf een participatieplan bestaat, neemt de bereidheid tot toepassing ervan met 30% toe.
13. Zowel werkgevers als werknemers vinden dat de financiering van financiële werknemersparticipatie gedeeld moet worden. 57% procent van de werkgevers en 60% van de werknemers geeft dit aan. Als tweede keuze vinden beide doelgroepen dat het de werkgever is die verantwoordelijk moet zijn. 25% van de werkgevers zegt dit en 30% van de werknemers. Ook de kosten zien beide partijen gedeeld. 55% tot 65% van de werkgevers zegt dat de kosten bij zowel de werkgever als werknemer liggen. Bij werknemers ligt dit percentage tussen de 52% en 63%. Wat opvallend is bij de percentages van de werknemers is dat 40% van de werknemers zegt dat de kosten van opties bij de werkgever liggen.
14. Uit het mid-cap en small-cap onderzoek volgt dat beursgenoteerde bedrijven verder zijn met FWP dan niet-beursgenoteerde bedrijven. Ruim 44% van de beursgenoteerde bedrijven past FWP toe. Er lijkt derhalve vooral ruimte voor verbetering bij niet-beursgenoteerde bedrijven. Een mogelijke verklaring voor het gemakkelijker toepassen van FWP bij beursgenoteerde bedrijven, kan wellicht worden gevonden in de duidelijke koersontwikkelingen en vervreemding van aandelen als zodanig.
15. Ten slotte volgt uit de diepte-interviews dat fiscale aspecten, alsmede overige kosten, redenen zijn waarom niet wordt gekozen voor FWP. Dit bezwaar sluit aan op de overwegingen van het Europees Parlement dat hier fiscale richtsnoeren voor dienen te komen.

Hieruit volgt dat de onderzoeksvragen als volgt dienen te worden beantwoord:

- I. *Zijn werkgevers in Nederland (zowel grote werkgevers, alsook werkgevers in het midden- en kleinbedrijf) bereid een gedeelte van de financiering en de daarbij behorende zeggenschap van hun onderneming te delen met werknemers en hoe staan werknemers hier tegenover?*

Werkgevers en werknemers staan positief tegenover FWP. De financiering van FWP wordt deels gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid en deels als toch een aspect dat voor rekening en risico van werkgevers zou moeten komen. Hoewel daartoe bereid, zijn werkgevers terughoudend met het toekennen van meer zeggenschap (bijvoorbeeld in de vorm van aandelen) en blijken zowel werkgevers als werknemers FWP vooral te benutten voor extra beloning (winstdeling) en binding met de onderneming. Zeggenschap wordt wel belangrijk gevonden (26%) maar de andere motieven spelen een grotere rol. De onderzoeksresultaten laten zien dat een moderne ondernemer vooral denkt aan delen en omgekeerd de moderne werknemer wenst te delen. Zij dienen daarom beide te *delen in modern ondernemen*.

- II. *In hoeverre vormt volgens deze werkgevers en werknemers financiële werknemersparticipatie een volwaardig alternatief voor, dan wel juist een aanvulling op, bestaande (mede)zeggenschapsvormen (via vakbonden en personeelsvertegenwoordiging) in de (grotere) bedrijven?*

Werkgevers en werknemers zien FWP niet als alternatief (substituut) voor (van) medezeggenschap. Wel wordt – met name in de diepte-interviews – een toegevoegde waarde gezien als aanvulling op bestaande medezeggenschap, al wijzen partijen er wel op dat aandeelhouderschap en werknemerschap mogelijk kan conflicteren. Het goed functioneren, althans de grote tevredenheid over de huidige medezeggenschap, kan ook verklaren waarom onder I de zeggenschap minder prominent als reden wordt aangevoerd om over te gaan op FWP.

- III. *In hoeverre is volgens werkgevers en werknemers financiële werknemersparticipatie, dan wel zijn volgens werkgevers en werknemers concepten van financiële werknemersparticipatie, toepasbaar op arbeidsverhoudingen met flexibele arbeidskrachten en in hoeverre vindt toepassing van FWP bij flexibele arbeidskrachten plaats?*

Werkgevers en werknemers delen beiden de opvatting dat FWP niet is weggelegd voor ZZP'ers en uitzendkrachten. De binding met de onderneming is daarvoor te zwak. Met betrekking tot werknemers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geldt een iets genuanceerder standpunt. Slechts een deel van de respondenten is van mening dat dergelijke werknemers wel in aanmerking zouden moeten komen voor FWP. Deze resultaten sluiten aan bij de hypothese genoemd in hoofdstuk 3 dat alleen de doorstroom naar vaste contracten zal leiden tot meer FWP.

5.3 Aanbevelingen

Het onderzoek geeft aanleiding een aantal concrete aanbevelingen te doen.

I. Politieke agenda

De grote bereidheid onder werknemers en werkgevers, alsmede de sterke wens vanuit Europa FWP serieus te nemen als modernisering van het ondernemerschap en het vinden van een nieuwe optimale balans tussen arbeid en kapitaal in 2020, brengt met zich mee dat de nationale overheid – in samenspraak met de sociale partners – FWP als belangrijk agendapunt moet prioriteren. Daarbij zou met name de informatiefunctie (zowel werkgevers als werknemers meer en beter (laten) informeren over de kansen en risico's van FWP) en het introduceren van fiscale impulsen tot de aandachtsgebieden moeten behoren. Ten slotte zou de overheid meer richtsnoeren moeten afgeven inzake FWP.

II. Inzetten op FWP

Uit het onderzoek volgt dat er positieve ervaringen zijn met FWP. Gecombineerd met eerdere onderzoeken die aangeven dat FWP tot meer productiviteit en betrokkenheid leidt, verdient het aanbeveling meer in te zetten en te investeren in FWP door werkgevers en werknemers.

III. FWP niet gebruiken als alternatief voor medezeggenschap

Overduidelijk laat dit onderzoek zien dat werkgevers noch werknemers FWP wensen als alternatief voor bestaande medezeggenschap. Wel kan mogelijk sprake zijn van een aanvulling op bestaande medezeggenschapstructuren, maar de dubbele rol van enerzijds 'werknemersvertegenwoordiging' en anderzijds 'aandeelhouder' wordt als problematisch ervaren.

IV. FWP lijkt (nog) niet geschikt voor flexibele arbeidsrelaties

Uit de onderzoeken komt het beeld naar voren dat bij werknemers noch bij werkgevers de overtuiging aanwezig is dat FWP voor uitzendkrachten en ZZP'ers zou kunnen werken. De afstand tot de onderneming en de vluchtige band brengt met zich dat een veelal duurzame verhouding tot de onderneming middels FWP niet gedragen wordt. Tegelijkertijd is in hoofdstuk 3 aangegeven dat een steeds groter deel van de arbeidsmarkt in de flexibele schil verkeert alsook dat men langer in de flexibele schil

blijft werken. Het verdient dan ook aanbeveling nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden toch een vorm van FWP te ontwikkelen voor met name de grote groep flexwerkers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd als ook de groeiende groep ZZP'ers. Er lijkt eerder draagvlak voor FWP voor werknemers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, dan voor ZZP'ers.

Literatuurlijst

- Ariely D., *The (honest) truth about dishonesty: How we lie to everyone – especially ourselves*, HarperCollins 2012.
- Atkinson J, Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, 1984.
- Ballegooijen van C.W.M., Alphen van N.C. en Regtering H., *Handboek financiële participatie door werknemers*, Deventer: Kluwer 1996.
- Beer de P. (red.), *Flexibilisering: De balans opgemaakt*, Amsterdam: De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging 2011.
- Beltzer M. & Kaar van het R.H., *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001.
- Beltzer M., *Arbeid en onderneming. Van indifferentie naar beperkt mutualisme*, (oratie Amsterdam UvA) Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2012.
- Bergh van den G., *Medezeggenschap der arbeiders in de partikuliere onderneming*, Amsterdam: Boekhandel en Uitgeversmaatschappij 'Ontwikkeling' 1924.
- Beusekom van M.H., *Participatie loont!*, Case-study's van succesvolle bedrijven met werknemersparticipatie, Groningen: Boekwerk 1996.
- Beusekom van M.H., *OR en financiële participatie*, Deventer: Kluwer 1999.
- Beusekom van M.H., *Participatie loont, loont participatie?*, Voorburg: Kemper Conseil Publishing 2000.
- Blasi J.R., Freeman R.B. & Kruse D.L., *The citizens's share; putting ownership bank into democracy*, Yale University Press, New Haven 2013.
- Braam, G.J.M. en F. Poutsma, 'De invloed van financiële participatie door management en werknemers op financiële ondernemingsprestaties', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2010, p. 556-563.
- Cörvers F., Euwals R. & Grip de A., Flexibility of the Labour Market, *The Economist*, 160 (2).
- Dekker R., Houwing H. & Kösters L., 'Doorstroom van flexwerkers', *Economisch Statistische Berichten*, 2012- 97(4628).
- Dekker R., 'De flexbalans: Een inventarisatie van de kosten en baten van flexibele arbeid'.
- Eisenhardt K.M., *The Agency Theory: An Assessment and Review*, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1. (Jan. 1989).
- Engelen van S.M., 'Werknemersparticipatie: certificaten of winstbewijzen; straks stemrechtloze aandelen?', *V&O* 2011-6.
- Graaf-Zijl de M. & Berkhout E. (2007). Temporary agency work and the business cycle. *International Journal of Manpower*, 28 (7).
- Grapperhaus F.B.J. & Witteveen A.P.P., 'Kanttekeningen bij het kabinetsvoornemen tot beperking van de variabele beloning in de financiële sector tot 20% van de vaste beloning', *TRA* 2013-11.
- Guski & Schneider, *Handbuch Mitarbeiter-beteiligung*, (Hrsg.) Neuwied 1994.
- Heijden van der P.F. & Noordam F.M., *De waarde(n) van het sociaal recht, over beginselen van sociale rechtsvorming en hun werking*, Preadvies NJV Handelingen 2001-I, Deventer: Tjeenk Willink 2001.
- Heijden van der P.F., 'Medezeggenschap een inleiding', in: P.F. van der Heijden (red.), *Schets van het medezeggenschapsrecht*, Deventer: Kluwer 1992.
- Heyma A. & Klaveren van C., *Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten*, SEO-rapport 2008-2012, SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam.
- Heyma A. & Werff van der, *De sociaal-economische situatie van langdurig flexibele werknemers*, Amsterdam: SEO 2013.
- Holtzer M., 'Het spreekrecht van de ondernemingsraad van de naamloze vennootschap bij belangrijke besluiten', *Ondernemingsrecht* 2010-13, 114.

- Hout van den H.W.P., 'Handhavingskader beheerst beloningsbeleid en de positie van bestuurders en commissarissen bij financiële ondernemingen', *TAO* 2013-2.
- Houweling A.R., 'ZZP: wat doet, moet en wil het arbeidsrecht ermee', *ArbeidsRecht* 2011, 8/9, p. 14-18.
- Houweling A.R., 'Wetsvoorstel Werk en Zekerheid en de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd: Over het nieuwe jaarcontract van acht maanden', *TAP* 2014-1.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H., 'Theory of the firm: managerial behavior, Agency costs and ownership structure', *Journal of financial Economics*, Vol. 3 1976.
- Kaar van het R.H., 'Het SER-advies inzake de structuurregeling: winst voor de (groot)aandeelhouders, verlies voor werknemers', *SR* 2001.
- Kaar van het R.H., en Smit E. (red.), *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*, Utrecht, juli 2006.
- Kaarsemaker E.C.A., Pendleton A. & Poutsma E., *Employee Share Ownership Plans: A Review*, University of York, The York Management School 2012.
- Kaarsemaker, E.C.A., A. Pendleton, F. Poutsma, 'Employee Share Ownership', in: A. Wilkinson & P.J. Marchington (red.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford: Oxford University Press 2010, p. 315-337.
- Kaarsemaker E.C.A., *"Werknemersaandeelhouderschap in Nederland"*, Centraal boekhuis: 2009.
- Kalleberg, A, Organizing flexibility: The flexible firm in a new century, *British Journal of Industrial Relations* 2001.
- Kemp P., 3 maal daags participatie, *KUB 2000* (afgeleid uit R.M. Beltzer en R.H. van het Kaar, *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*, Den Haag: Sdu 2001).
- Knaapen A.L., *De ondernemingsraden en de ontwikkeling van het medezeggenschapsrecht in de particuliere onderneming in Nederland en België*, Assen: van Gorcum 1952.
- Levenbach G., 'Organisatievormen in het Nederlandse arbeidsrecht', (oratie Amsterdam UvA) 1939, in: G.M.J. Veldkamp, *Van sociale politiek naar sociaal recht*, Alphen aan den Rijn, Samsom 1966.
- Loonstra C.J., *Gezag, medezeggenschap en collectieve actie*, Groningen: Wolters Noordhoff, 1990.
- Loonstra C.J. & Zondag W.A., *Arbeidsrechtelijke themata*, Den Haag: BJu 2010.
- Muffels R. & Wilthagen T., *Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis*. Economisch Statistische Berichten, 96(4602).
- Pendleton A., *Employee Ownership, Participation and governance, A study of ESOPs in the UK*, Londen: Routledge 2000.
- Poutsma E. & Tillaart van den H., *Tijd voor beleid! Financiële werknemersparticipatie in Nederland*, Den Haag: NPI 1996.
- Poutsma, E. & Braam G., *Financial participation plans and firm financial performance: evidence from a Dutch longitudinal panel*, *Advances in Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Volume 13, 139-183, Emerald Group Publishing Limited.
- Rood M.G., *Naar een nieuw sociaalrechtelijk denkraam*, 's-Gravenhage: Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel 1997.
- Rood M.G., *Bedrijfsdemocratie: vlag of lading?*, Deventer: Kluwer 1979.
- Sikkink S. & Holtzer M., 'Juridische werkelijkheid en feitelijke gevolgen van het wetsvoorstel clawback', *TAO* 2013-4.
- Smulders P.G.W. & Klein-Hesselink D.J., Nederland lang geen koploper flexibilisering *Economisch-Statistische Berichten*, 82(4129).
- Soppe A.B.M., *Sustainable finance and the stakeholder equity model*. In Chris Cowton & Michaela Haase, *Trends in business and economics ethics*, Berlin: Springer Verlag, 2008.
- Sprengers L.C.J. & Voet van der G.W., *De toekomst van de medezeggenschap. Aanbevelingen aan de wetgever*, Deventer: Kluwer 2009.
- Thaler R.H. & Sunstein C.R., *"Nudge"*, Yale University Press 2008.
- Timmerman L., *De werknemer in het ondernemingsrecht*, Deventer: Kluwer 2004.
- Valverde M., Tregaskis O. & Brewster C., Labour Flexibility and Firm Performance, *International Advances in Economic Research*, Volume 2000/6.

Veldhoven N. & Landkroon M.F., 'Principes voor beheerst beloningsbeleid: mooi in theorie én in de praktijk?', *V&O* 2009-6.
Verburg L.G., *Het territoire van de (Nederlandse) ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven*, Deventer: Kluwer 2007.
Verburg G., *Rood's Wet op de ondernemingsraden*, Deventer: Kluwer 2013, p. 28.
Voûte A., *Aandelen voor werknemers. Motivatie door participatie*, Deventer: Kluwer 1991.
Witteveen P.A.M., 'Medezeggenschap voor werknemers via aandelen', in: L. Timmerman c.s., *De werknemer in het ondernemingsrecht*, Deventer: Kluwer 2004.
Zondag W.A., 'Institutioneel arbeidsrecht?', *RM Themis* 2001/1.

Kamerstukken

Kamerstukken II, 1969/70, 10 335, nr. 3.
Kamerstukken II, 1977/78, 13 954, nr. 110.
Kamerstukken, 32013 nr. 39.
Kamerstukken II, 2011/2012, 33 367.
Kamerstukken II, 2013-2014, 33 818, nr. 3.
Kamerstukken II, 2013-2014, 33 818, nr. 4.

Wet- en regelgeving

Wet van 11 december 2013, *Stb.* 2013, nr. 563.
EG-richtlijn 2002/14/EG van 11 maart 2002 tot vaststelling van een algemeen kader betreffende de informatie en raadpleging van de werknemers in de Europese Gemeenschap, *PbEG* 2002 L 80/29.
The PEPPER I Report, 1991.
The PEPPER IV Report, 2009.
Nederlandse Corporate Governance Code 2008.
EOA, "Employee Ownership Impact Report", 2013
Groenboek van de Europese Commissie uit 1975, *Medezeggenschap van werknemers en structuur van de vennootschap*, Suppl. 8/75.
Brief van 26 november 2013, Voortgangsrapportage aanpak schijnconstructies, Ref. 2013-0000165855.
Commissie van de Wiardi Beckman Stichting, *De hervorming van de onderneming*, Amsterdam: Arbeiderspers 1959.
<http://www.flexnieuws.nl/2013/12/09/ondernemer-laait-flexwerkers-eerder-gaan/#.UrhB-bSSmxc>

Jurisprudentie

HR 11 februari 2000, *NJ* 2000, 274.
Gerechtshof Amsterdam (Ondernemingskamer) 8 maart 2001, *NJ* 2001, 224.
Gerechtshof 's-Hertogenbosch 19-02-2013, ECLI:NL:GHSHE:2013:BZ1968.
Gerechtshof Amsterdam 16-04-2013, ECLI:NL:GHAMS:2013:BZ8554

Appendix A: Resultaten enquête

	Vraagstelling	Antwoordmogelijkheden				
1	FWP komt werknemers ten goede / FWP komt werkgevers ten goede	Oneens		Geen mening		Eens
	Antwoorden werknemers	10,5%		27,5%		62,0%
	Antwoorden werkgevers	8,0%		14,0%		78,0%
2	Ik zie FWP als een goede aanvulling / versterking voor medezeggenschap (alternatief)	Oneens		Geen mening		Eens
	Antwoorden werknemers	56,5%		15,0%		29,0%
	Antwoorden werkgevers	25,0%		20,5%		54,5%
3	FWP dient niet te worden toegepast bij tijdelijke krachten, uitzendkrachten en ZZPers.	Oneens		Geen mening		Eens
	Antwoorden werknemers	25,5%		15,0%		52,0%
	Antwoorden werkgevers	23,0%		14,0%		63,0%
4	In welke vorm kunt u participeren / laat u werknemers participeren?	Aandelen	Certificaten	Opties	Winstdeling	Niet
	Antwoorden werknemers	8,5%	4,5%	3,0%	25,0%	68,0%
	Antwoorden werkgevers	23,5%	15,0%	6,5%	46,0%	41,0%
5	Is de mogelijkheid tot financiële participatie beperkt tot enkele hogere echelons?	Ja			Nee	
	Antwoorden werknemers	28,5%			71,5%	
	Antwoorden werkgevers	35,0%			65,0%	
6	Hoeveel van de uitstaande aandelen heeft u in handen / gereserveerd voor werknemers?	< dan 5%	5% tot 10%	10% tot 15%	15% tot 50%	> dan 50%
	Antwoorden werknemers	80,5%	8,5%	4,0%	2,5%	4,5%
	Antwoorden werkgevers	38,5%	26,0%	9,5%	9,5%	16,0%
7	Wie dient de kosten van financiële participatie te dragen?	Werkgever		Werknemer		Beide partijen
	Antwoorden werknemers	29,5%		10,0%		60,0%
	Antwoorden werkgevers	24,5%		18,0%		57,5%
8	Wat zijn uw redenen om FWP te gebruiken / FWP aan te bieden?	Zeggenschap	Resultaats deling	Binding	Verplicht/ continuïteit	Overig
	Antwoorden werknemers	26,0%	74,0%	74,0%	6,5%	12,5%
	Antwoorden werkgevers	16,5%	77,5%	79,5%	21,5%	18,5%
9	Wat zijn uw redenen om FWP niet te gebruiken / FWP niet aan te bieden?	Risico bestuur	(fiscaal) te duur	Besluiten complex	Geen animo	Overig
	Antwoorden werknemers	47,0%	6,5%	20,5%	2,5%	40,5%
	Antwoorden werkgevers	10,0%	15,5%	20,0%	11,5%	60,0%
10	Is de mogelijkheid tot FWP beperkt tot enkele (hogere) echelons?	Ja			Nee	
	Antwoorden werknemers	37,0%			63,0%	
	Antwoorden werkgevers	-			-	
11	Zijn werknemers bereid financieel te participeren in de onderneming?	Grotendeels wel	Grotendeels niet		Gemiddeld	Onbekend
	Antwoorden werknemers	-	-		-	-
	Antwoorden werkgevers	21,0%	38,0%		16,0%	25,0%
12	Hoe ervaart u uw financiële participatie / de financiële participatie van werknemers?	Zeër slecht	Gematigd slecht	Neutraal	Gematigd goed	Zeër goed
	Antwoorden werknemers	14,0%	12,0%	35,5%	31,0%	7,0%
	Antwoorden werkgevers	3,0%	11,0%	39,5%	37,5%	9,0%
13	Welke houding hebben uw huidige aandeelhouders met betrekking tot FWP?	Zeër negatief	Gematigd negatief	Neutraal	Gematigd positief	Zeër positief
	Antwoorden werknemers	-	-	-	-	-
	Antwoorden werkgevers	7,0%	7,0%	35,5%	35,5%	14,5%
14	Bent u in de toekomst bereid financieel te participeren / werknemers te laten participeren?	Zeker niet	Waarschijnlijk niet	neutraal	Waarschijnlijk wel	Zeker wel
	Antwoorden werknemers	20,0%	20,0%	28,5%	23,5%	8,0%
	Antwoorden werkgevers	15,0%	16,5%	28,5%	30,0%	10,5%
15	Blijft u in de toekomst bereid financieel te participeren / werknemers te laten participeren?	Zeker niet	Waarschijnlijk niet	neutraal	Waarschijnlijk wel	Zeker wel
	Antwoorden werknemers	3,5%	7,0%	30,5%	44,5%	14,5%
	Antwoorden werkgevers	2,0%	9,5%	16,5%	37,0%	35,0%
16	Op welke wijze zijn de arbeidsvoorwaarden in de onderneming/uw voorwaarden vastgelegd?	Bedrijfstak-cao	Concern-cao	Bedrijfs-cao	OR of PVT	Individueel
	Antwoorden werknemers	62,5%	8,0%	9,5%	13,0%	7,5%
	Antwoorden werkgevers	24,0%	2,0%	21,0%	23,5%	29,5%
17	Hoe ervaart u uw huidige cao?	Zeër negatief	Gematigd negatief	Neutraal/n.v.t.	Gematigd positief	Zeër positief
	Antwoorden werknemers	2,5%	14,5%	3,0%	67,5%	12,0%
	Antwoorden werkgevers	0,0%	28,0%	6,5%	49,5%	16,0%
18	Hoe oefent u / oefenen uw medewerkers medezeggenschap uit?	Werkoverleg	Ondernemingsraad		PVT	Niet
	Antwoorden werknemers	2,5%	93,5%		2,0%	2,2%
	Antwoorden werkgevers	25,0%	54,0%		8,0%	13,0%
19	Hoe ervaart u de rol van de OR of personeelsvertegenwoordiging binnen uw bedrijf?	Zeër negatief	Gematigd negatief	Neutraal/n.v.t.	Gematigd positief	Zeër positief
	Antwoorden werknemers	0,5%	6,5%	1,5%	58,5%	32,5%
	Antwoorden werkgevers	0,0%	16,0%	1,0%	63,0%	20,0%

	Vraagstelling	Antwoordmogelijkheden									
20	Hoe ervaart u de afstemming tussen het topmanagement en de OR?	Zeer slecht		Gematigd slecht		Neutraal/n.v.t.		Gematigd goed		Zeer goed	
	Antwoorden werknemers	4,0%		15,0%		18,5%		46,0%		16,5%	
	Antwoorden werkgevers	0,0%		12,0%		21,0%		46,5%		20,0%	
21	Wat is de houding van uw medezeggenschapsorgaan m.b.t. FWP?	Zeer negatief		Gematigd negatief		Neutraal/n.v.t.		Gematigd positief		Zeer positief	
	Antwoorden werknemers	1,0%		4,5%		72,0%		19,5%		3,0%	
	Antwoorden werkgevers	1,0%		3,0%		49,0%		36,5%		10,0%	
22	Maakt uw onderneming van ZZPers gebruik? Wat is het percentage ZZPers?	0,0%		Minder dan 5%		5% tot 15%		15% tot 40%		Meer dan 40%	
	Antwoorden werknemers			Ja 55%				Nee 45%			
	Antwoorden werkgevers	20,5%		53,0%		16,5%		4,5%		5,0%	
23	Hoe beoordeelt u de betrokkenheid van ZZPers?	Zeer slecht		Gematigd slecht		Neutraal/n.v.t.		Gematigd goed		Zeer goed	
	Antwoorden werknemers	6,5%		23,0%		17,0%		46,0%		7,5%	
	Antwoorden werkgevers	2,5%		12,0%		16,0%		54,0%		17,5%	
24	Vindt u dat ZZPers betrokken moeten worden in een participatieregeling?	Ja				Nee					
	Antwoorden werknemers	26,0%				74,0%					
	Antwoorden werkgevers	20,5%				79,5%					
25	Maakt uw onderneming gebruik van uitzendkrachten? Wat is het percentage?	0,0%		Minder dan 5%		5% tot 15%		15% tot 40%		Meer dan 40%	
	Antwoorden werknemers			Ja 83%				Nee 17%			
	Antwoorden werkgevers	33,0%		44,5%		18,0%		4,0%		0,5%	
26	Hoe beoordeelt u de betrokkenheid van uitzendkrachten?	Zeer slecht		Gematigd slecht		Neutraal/n.v.t.		Gematigd goed		Zeer goed	
	Antwoorden werknemers	3,5%		22,0%		12,0%		56,5%		5,5%	
	Antwoorden werkgevers	3,0%		15,0%		11,5%		65,0%		5,5%	
27	Vindt u dat uitzendkrachten betrokken moeten worden in een participatieregeling?	Ja				Nee					
	Antwoorden werknemers	21,0%				79,0%					
	Antwoorden werkgevers	12,5%				87,5%					
28	Maakt uw onderneming gebruik van tijdelijke contracten? Wat is het percentage?	0,0%		Minder dan 5%		5% tot 15%		15% tot 40%		Meer dan 40%	
	Antwoorden werknemers			Ja 92,5%				Nee 7,5%			
	Antwoorden werkgevers	15,0%		37,5%		33,5%		11,5%		2,5%	
29	Hoe beoordeelt u de betrokkenheid van werknemers met tijdelijke contracten?	Zeer slecht		Gematigd slecht		Neutraal/n.v.t.		Gematigd goed		Zeer goed	
	Antwoorden werknemers	1,0%		8,5%		5,5%		66,5%		18,5%	
	Antwoorden werkgevers	1,0%		2,5%		3,0%		60,0%		34,0%	
30	Vindt u dat tijdelijke contracten betrokken moeten worden in een participatieregeling?	Ja				Nee					
	Antwoorden werknemers	56,0%				44,0%					
	Antwoorden werkgevers	43,0%				57,0%					
31	Wat is het percentage vaste beloning binnen de onderneming /t.o.v. uw totale beloning?	100% vast		99% - 65% vast		65% - 35% vast		35% - 1% vast		0% vast	
	Antwoorden werknemers	55,0%		28,5%		1,5%		6,0%		9,5%	
	Antwoorden werkgevers	17,0%		64,5%		4,0%		3,5%		11,0%	
32	Hoe beoordeelt u de verhouding tussen vaste en variabele beloning?	Zeer slecht		Gematigd slecht		Neutraal/n.v.t.		Gematigd goed		Zeer goed	
	Antwoorden werknemers	6,0%		10,0%		42,5%		27,5%		14,5%	
	Antwoorden werkgevers	6,0%		9,5%		14,5%		49,5%		20,5%	
33	Tot welke categorie behoort u?	Werkgever		Werknemer					Intermediair		
	Antwoorden werknemers	1,0%		98,5%					0,5%		
	Antwoorden werkgevers	69,5%		26,5%					4,0%		
34	Tot welke functiegroep behoort u?	Directie		Middel management					Werknemers		
	Antwoorden werknemers	1,5%		26,5%					73,0%		
	Antwoorden werkgevers	60,0%		27,5%					12,5%		
35	Wat is de grootte van uw onderneming?	Minder dan 30		Meer dan 30		Meer dan 50		Meer dan 500		Meer dan 1000	
	Antwoorden werknemers	3,0%		2,0%		45,0%		12,5%		38,0%	
	Antwoorden werkgevers	30,0%		6,0%		40,5%		9,5%		14,0%	
36	Welke aspecten zijn op uw onderneming van toepassing?	Familie	Beurs	Groep		Int.	Deeln. Vr.		Fisc. Eenh.	Geen	
	Antwoorden werknemers	10,0%	22,0%	35,0%		24,0%	1,0%		3,0%	40,0%	
	Antwoorden werkgevers	21,0%	19,0%	20,0%		17,0%	4,0%		11,0%	38,0%	
37	Hoeveel procent eigen vermogen heeft uw onderneming t.o.v. het totale vermogen? (percentage vast)	100,0%		99% - 65%		65% - 35%		35% - 1%		0,0%	
	Antwoorden werknemers	-		-		-		-		-	
	Antwoorden werkgevers	19,5%		9,5%		15,0%		20,5%		3,0%	
38	Was het resultaat de afgelopen 3 jaar positief / is uw salaris de afgelopen 3 jaar verhoogd?	1 jaar		2 jaar		3 jaar		Geen jaar		Geen info	
	Antwoorden werknemers	34,5%		14,0%		17,5%		29,5%		5,0%	
	Antwoorden werkgevers	51,5%		18,0%		8,0%		6,0%		16,0%	

Appendix B: Interviews

Volledige vraagstelling Interviews:

Vorm: Dient FWP te geschieden in de vorm van aandelen, certificaten, opties, en/of winstdeling? Uit de enquête komt naar voren dat aandelen meer worden gebruikt dan certificaten, kunt u dit verklaren?

Reden: Welke redenen zijn er volgens u om gebruik te maken van FWP? Welke voordelen ziet u voor werknemers/werkgevers?

Belangen: Uit de enquête blijkt dat FWP door werkgevers misschien nog wel positiever wordt ervaren dan door werknemers. Kunt u dit verklaren?

Kosten: Door wie dienen de kosten voor FWP gedragen te worden? Welke middelen/regelingen dienen hiervoor gebruikt te worden?

Casus: Zou je als vakbondsbestuurder wat van die chique regelingen willen inruilen voor werknemers aandelen in het bedrijf, en dat positief voorleggen aan de leden.

Economie: Ziet u FWP in deze periode van economische malaise als een middel om de arbeidsmarkt weer aan te laten trekken of om fundamentele problemen op te lossen?

Cao: Dient FWP een rol te hebben binnen de CAO vorming?

Lange duur: Uit de enquête blijkt dat werknemers vinden dat FWP (financiële werknemersparticipatie) hen op de lange duur ten goede komt, maar ze zien FWP niet als alternatief voor medezeggenschap. Hoe verklaart u dit en hoe ziet u FWP?

Vervanging OR: Ziet u FWP als een middel om de OR te vervangen of juist als een middel om de OR aan te vullen? Hoe dient een OR om te gaan met FWP?

Flexkrachten: Waarom dient FWP niet bij tijdelijke/bijzondere krachten te worden toegepast?

Appendix B: Tabel B.1: Resultaten interviews

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Vorm	Winst- deling	Winst- aandeel	Aandeel	-	Aandeel	Geen zicht op	Aandeel	Geen mening	Winst- deling (aandeel)	Winst- deling, aandeel	Aandeel	Aandeel (STAK)	Aandelen	Niet eenduidig
Reden	Binding, invloed	Binding	Zeggen- schap	Zeggen- schap	Zeggen- schap (risico)	Zeggen- schap	Zeggen- schap (lastig)	Geen mening	Betrok- kenheid	-	Zeggen- schap, financieel	Binding, beloning	Samen- werking	Financiële
Belangen	Vanwege binding	Ander belang	Meer invloed	-	Meer zicht	-	-	Geen mening	Vanwege binding	Binding	Binding	-	Binding	Uitstel betalingen vs. koersrisico
Kosten	Var. beloning	Werk- nemer	Werk- nemer	Beiden	Geen zicht	Werk- nemer	-	Geen mening	Werkgev er	Gedeel d	Beide	Match of aankoop	Gedeeld	Admini- stratief: werkgever
Casus	Ja	Nee	Ja, voor- waarden	Nee	Wat willen leden	Nee, soms wel	Indien erg liquide	Eerst afwegen	Onder voor- waarden	Ja, indien bereid	Ja	-	-	-
Economie	Nee	Nee	Nee	-	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	-	Nee	Ja
Cao	Misschien Terecht	Nee	Misschien Terecht	-	Nee	Lastig	Nee	Wellicht Terecht	Ja	Gloobaal Terecht	Misschien Terecht	Nee	Ja	
Vervanging OR	Nee	Nee	Nee	Nee	nee	Nee	Spanning	Nee	Nee	Nee	Nee, aanvullend	-	Nee	Nee
Flex- krachten	Nee, nul binding	ja	Praktijk moeilijk	Eerst vaste baan	Wel tijdelijk	Ja, maar lastig	Nee	Nee	Ja	Ja	Neigt naar nee	Nee (wel tijdelijk)	Nee, onvoldoe nde binding	Ja, maar lastig
Wet	Misschien	Nee	SER	Indien vaker gebruikt	SER	Nee, spel spelen	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja, regels	-	Nee	Ja, zie onderzoek 2010 SNPI

Respondenten

- 1= NVMMedezeggenschap
- 2= NVMMedezeggenschap
- 3= FNV Bondgenoten
- 4= FNV Bondgenoten
- 5= FNV Bondgenoten
- 6= FNV Bondgenoten
- 7= AWWN

- 8= NVMMedezeggenschap
- 9= CNV Vakmensen
- 10= CNV Vakmensen
- 11= CNV Vakmensen
- 12= Van Lanschot Bankiers
- 13= Ministerie van Economische Zaken
- 14= Deloitte

Appendix C: Vragen onderzoek AScX / AMX

1. Hoe ondernemingsbreed wordt financiële werknemersparticipatie toegepast?

☐ Leden van de raad van commissarissen	☐ .Management
☐ .Leden van de raad van bestuur	☐ .Werknemers
2. Is er sprake van financiële werknemersparticipatie in de doelgroep?

☐ Ja	☐ .Nee
-----------------------------	-------------------------------
3. In welke vorm kunnen werknemers financieel participeren in de onderneming?

☐ Aandelen	☐ .Winstdeling
☐ .Opties	
4. Hoe worden de financiële participatieregelingen vorm gegeven?
☐ In het kort opmerkingen/bijzonderheden toelichten met betrekking tot de financiële werknemersparticipatie. .
5. Wat is het aantal aandelen/contanten/werknemers dat aan financiële werknemersparticipatie wordt besteed ?

☐ .Hoeveel aandelen/opties worden er via het financiële werknemersparticipatieplan uitgegeven?
☐ .Hoeveel bedraagt de winstdeling via het financiële werknemersparticipatieplan?
☐ .Hoeveel personen nemen deel aan een financiële werknemersparticipatieplan?
6. Wat is het percentage dat aan financiële werknemersparticipatie wordt besteed ten opzichte van het totaal?

☐ .Hoeveel procent aandelen/opties worden er via het financiële werknemersparticipatieplan uitgegeven van het totaal aantal uitstaande aandelen?
☐ .Hoeveel procent bedraagt de winstdeling via het financiële werknemersparticipatieplan ten opzichte van het totaal?
☐ .Hoeveel personen nemen deel aan het financiële werknemersparticipatieplan ten opzichte van het totaal?

Appendix D: Toelichting tabel AMX en ASCX

Op de horizontale as van de tabel staan kernwoorden genoteerd van de vragen die overeenkomen met de vragen uit appendix C. De antwoorden zijn vervolgens per onderneming, per doelgroep en per vraag in de betreffende kolom geplaatst. De eerste vraag ziet toe op de doelgroep van financiële participatiemogelijkheden. Met de tweede vraag wordt beantwoord of bij de betreffende doelgroep sprake is van financiële werknemersparticipatie. De derde vraag ziet toe op de vorm van financiële werknemersparticipatie die wordt toegepast. Hierbij worden de vormen gehanteerd zoals gedefinieerd in hoofdstuk 2 en kan onder meer worden gedacht aan winstdeling, aandelen- of optieplannen. De vierde vraag bevat een omschrijving van het gehanteerde financiële werknemersparticipatie instrument. Hieronder worden uitzonderingen of eventuele opmerkingen verstaan. De vijfde vraag geeft het aantal aandelen/contanten/opties of werknemers weer dat onderdeel uitmaakt van de financiële werknemersparticipatieregeling. De zesde vraag ziet tenslotte toe op het daadwerkelijke financiële participatiepercentage in de onderneming. Onder dit participatiepercentage wordt bijvoorbeeld het percentage werknemers dat participeert in de participatieregeling verstaan. Ook kan het participatiepercentage zich in aandelen uiten. Dit percentage geeft dan het aantal aandelen/opties dat deel uitmaakt van de participatieregeling ten opzichte van het totaal uitstaande aandelen weer. Opties zijn op basis van het totaal uitstaande aandelen berekend omdat er vanuit gegaan wordt dat deze opties uitgeoefend worden. Enkele opmerkingen die zowel bij vraag vier als bij vraag vijf geplaatst dienen te worden zijn het volgende. Over het algemeen zijn de aantallen/percentages niet per doelgroep bekend. Dit is dan ook de reden dat, indien er sprake is van dezelfde regeling bij meerdere doelgroepen, hetzelfde aantal en percentage vermeld wordt. Indien er geen aantallen/percentages van de participatieregelingen bekend zijn wordt dit in de tabel aangegeven met not available (N/A).

Zowel vraag vijf als vraag zes trachten de mate van financiële werknemersparticipatie van ondernemingen weer te geven en schijn te voorkomen. Ondernemingen kunnen wel stellen dat zij mogelijkheden aanbieden om via financiële werknemersparticipatie te participeren in de onderneming, indien blijkt dat het in de praktijk om een minimaal aantal of percentage gaat dat daadwerkelijk participeert in de onderneming kan de vraag gesteld worden in hoeverre financiële werknemersparticipatie in de onderneming toegepast wordt. Met andere woorden, de indruk kan gewekt worden dat de onderneming veel waarde hecht aan financiële werknemersparticipatie (wellicht om een goede externe uitstraling te verkrijgen) maar in de praktijk kan de uitvoering hiervan gering zijn. Dit geldt tevens voor het aantal of percentage aandelen/opties dat onder een participatieregeling wordt uitgegeven.

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
1. Accell Group	Leden RvC	Nee	Korte termijn bonus	Maximaal 50% van het jaarsalaris, voor 80% afhankelijk van het bereiken van rendementsdoelstellingen en voor 20% afhankelijk van meetbare individuele doelstellingen	N/A
	Leden bestuur	Ja	Optieregeling	Onderliggende waarde (aantal opties maal uitoefenkoers) is gelijk aan maximaal een half jaarsalaris, uitoefenkoers is gelijk aan gemiddelde van 5 oefenkoersen van laatste 5 handelsdagen	50.120
			Aandelenplan	Voorwaardelijke aandelen, onderliggende waarde gelijk aan maximaal een half jaarsalaris, het percentage van de voorwaardelijk toebedeelde aandelen dat definitief wordt toebedeeld wordt bepaald door de TSRA te vergelijken met de TSRM, 50% bij TSRA=TSRM en max. 125% indien TSRA 10% hoger is dan TSM. Na toekenning lock-up van twee jaar	144.292
	Management	Ja	Aandelenplan	Indien vooraf vastgestelde doelstellingen zijn behaald worden voorwaardelijke aandelen toegekend. Definitieve toekenning vindt plaats indien het directieel na 3 jaar nog in dienst is.	N/A
	Werknemers	Nee			
2. Amsterdam Commodities	Leden RvC	Nee		Dhr. Ten Kate gebaseerd op de winstontwikkeling van de Groep en Dhr. Holvoet op basis van de winstontwikkeling en het bereiken van specifieke persoonlijke doelen	N/A
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Uitoefenprijs vastgesteld op de conversieprijs van de converteerbare obligaties van 7,39 euro per aandeel, werknemers realiseren de daadwerkelijke rechten na 3 jaren in dienst te zijn geweest, de opties hebben een toekenningsperiode van 6 jaar	1015000 opties (totaal)
			Winstdeling	Vast percentage van 10 tot 15% van de winst voor belasting bij de (handels)onderneming waar men is tewerfgesteld	N/A
	Management	Ja	Aandelenoptieplan	Uitoefenprijs vastgesteld op de conversieprijs van de converteerbare obligaties van 7,39 euro per aandeel, werknemers realiseren de daadwerkelijke rechten na 3 jaren in dienst te zijn geweest, de opties hebben een toekenningsperiode van 6 jaar	1015000 opties (totaal)
	Medewerkers	Ja	Winstdeling	Vast percentage van 10 tot 15% van de winst voor belasting bij de (handels)onderneming waar men is tewerfgesteld	N/A
3. AND publishers	Leden RvC	Ja	Aandelenoptieplan	Uitoefenprijs vastgesteld op de conversieprijs van de converteerbare obligaties van 7,39 euro per aandeel, werknemers realiseren de daadwerkelijke rechten na 3 jaren in dienst te zijn geweest, de opties hebben een toekenningsperiode van 6 jaar	1015000 opties (totaal)
	Leden bestuur	Ja	Aandelenoptieplan	Wordt afgewikkeld in equity, worden gewaardeerd naar reële waarde volgens het Black en Scholes model	5.000 opties baal
	Management	Nee	Aandelenoptieplan	Wordt afgewikkeld in vermogen, worden gewaardeerd naar reële waarde volgens het Black en Scholes model	75.000 opties totaal
	Medewerkers	Nee		In het verleden was er 1 medewerker die ook in het aandelenoptieplan betrokken was, nu niet meer.	
	Leden RvC	Nee			
4. Arceus	Leden bestuur	Ja	Stockopties	Looptijd 6 jaar, kostenloos gegeven	2061250 (totaal van alle warrants)
			Warrants	Warrant plan 2, looptijd 5 jaar. Uitoefenbaar: 50% in jaar 3 en 4 of 25% in elk willekeurig jaar gedurende de looptijd	174500 (totaal van alle stock opties)
	Management	Ja	Stockopties	Looptijd 6 jaar, kostenloos gegeven	2061250 (totaal van alle warrants)
			Warrants	Warrant plan 2, looptijd 5 jaar. Uitoefenbaar: 50% in jaar 3 en 4 of 25% in elk willekeurig jaar gedurende de looptijd	174500 (totaal van alle stock opties)
	Werknemers	Ja	Stockopties	Looptijd 6 jaar, kostenloos gegeven	2061250 (totaal van alle warrants)
			Warrants	Warrant plan 1, looptijd van 8 jaar. Uitoefenbaar: 25% per jaar in jaar 4, 5, 6 en 7	174500 (totaal van alle stock opties)

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen		Aantal
5. Ballast Nedam	Leden RvC	Nee	Nee		Maximaal een derde van het jaarsalaris, tweederde van deze bonus wordt bepaald door financiële doelstellingen een derde niet.	
	Leden bestuur	Ja	Korte termijn variabele beloning Lange termijn opties		Bestuurders moeten zelf certificaten van aandelen kopen, met een minimum van 5 procent van het aantal toegekende opties, en deze certificaten gedurende drie jaar houden nadat de opties zijn toegekent. RvC kan in een jaar niet meer dan 2 procent van het uitstaande aandelenkapitaal toekennen aan het bestuur	N/A 100.000 opties
	Management Werknemers	Nee Nee				
	Leden RvC	Nee				
6. Batenburg Techniek	Leden bestuur	Ja	Variabel inkomen op korte termijn		Het variabele inkomen op de korte termijn heeft een omvang van minder dan 50% van het vaste inkomen en is op basis van een vaste rekenkunge methode gekoppeld aan winstegevendheid van de onderneming over het voorgaande jaar	N/A
	Management Werknemers	Nee Nee				
	Leden RvC	Nee				
	Leden bestuur	Ja	Korte termijnbonus (cash) Lange termijn bonus: Aandelen		Mag niet boven 80% van het vaste jaarsalaris uitkomen. Wordt berekend aan de hand van financiële ratio's Performance aandelen: worden onder voorwaarde verstrekt, er wordt over een periode van 3 jaar naar performance indicators gekeken. Nadat aandelen eventueel onvoorwaardelijk worden is er een lock-up periode van twee jaar. Het aantal aandelen onder deze regeling mag nooit boven 1,5% van het uitstaande aandelenkapitaal komen	N/A 100897 + 60000
7. BESI	Management	Ja	Lange termijn bonus: Aandelen		Gebaseerd op resultaten, salaris en financiële doelstellingen	
	Werknemers	Ja	Lange termijn bonus: Aandelen		Gebaseerd op resultaten, salaris en financiële doelstellingen	58203
	Leden RvC	Nee				
	Management	Ja	Lange termijn variabele beloning		Wordt momenteel gewijzigd, in 2012 geen opties uitgegeven	N/A
8. Beter Bed	Leden Bestuur	Ja	Korte termijn variabele beloning Lange termijn aandelenoptieregeling		Voorzitter: max 60% salaris en voor 50% afhankelijk van kwantitatieve doelstellingen, 50% ter discretie RvC. CFO: Max 50% vast salaris en 40% kwantitatieve doelstellingen en 60% kwalitatieve doelen Wordt momenteel gewijzigd, in 2012 geen opties uitgegeven	64500 en 19800 N/A
	Werknemers	Nee				
	Leden RvC	Nee				
	Management	Ja	Lange termijn aandelenoptieregeling		Wordt momenteel gewijzigd, in 2012 geen opties uitgegeven	N/A

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal	
9. Brill	Leden RvC	N/A	Geen info	Geen info		Geen info
	Leden bestuur					
	Management					
10. Cryo	Werknemers	Nee				
	Leden RvC	Nee				
	Leden bestuur	Ja	Variable kortetermijn beloning	Vastgesteld door Remuneratiecommissie. Is variabel en behelst een groot gedeelte van het totale salaris	135.000	
	Management		Share option scheme	Uitvoerbaar 3 tot 10 jaar nadat de optie is toegezegd. Er mag niet meer dan 5% van het uitstaande aandelenkapitaal aan opties worden uitgegeven.	20.000 opties	
	Werknemers	Ja	Share option scheme	Uitvoerbaar 3 tot 10 jaar nadat de optie is toegezegd. Er mag niet meer dan 5% van het uitstaande aandelenkapitaal aan opties worden uitgegeven.	60.000 opties	
11. CVG	Werknemers	Nee				
	Leden RvC	Nee				
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Uitbetaald in geld; mag nooit meer dan 45% van het vaste component van het salaris zijn	euro: 32560	
	Management	Nee				
	Werknemers	Nee				
12. DocData	Leden RvC	Nee				
	Leden bestuur	Ja	Korte termijn variabele lange termijn performance	Gebaseerd op winstegevendheid van de onderneming en realisatie van persoonlijke doelstellingen	195000 euro	
	Management	Nee		Worden toegekent na goedkeuring dividend en winstbestemming door Ava	186250 euro aan aandelen	
	Werknemers	Nee		Optieplan beëindigt in 2009		
	Leden RvC	Nee		Optieplan beëindigt in 2009		
13. Exact	Leden RvC	Nee				
	Leden bestuur	Ja	Short term: Cash Long term: conditional shares	Maximaal 60% van het vaste salaris, afhankelijk van het behalen van doelstellingen	252000 euro	
	Management	Nee				
	Werknemers	Nee				
				Min 60000 euro (dit omdat een van de bestuurders ontslag heeft genomen)		

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
14. Grontmij	Leden RvC	Nee		430253 aandelen Holland Colours (gehouden door Holland Pigments BV)	
			Performance cash bonus	CEO: max 60% van vast salaris, andere bestuursleden: max 45% van vast salaris, gebaseerd op operationele en discretionaire doelstellingen	
	Leden bestuur	Ja	Long term share plan	Voorwaardelijke aandelen gebaseerd op lange termijn doelstellingen mbt de waarde van alle aandelen. Voor CEO max 45% van het vaste salaris, voor de andere bestuursleden max 30% van het vaste salaris. Er mag maximaal 1% van het totale aandelenkapitaal worden uitgegeven onder dit plan. De aandelen kunnen na 3 jaar (soms eerder) onvoorwaardelijk worden (als doelstellingen mbt de peer-group worden behaald)	211831 aandelen
	Management	Ja	Long term share plan	Voorwaardelijke aandelen gebaseerd op lange termijn doelstellingen mbt de waarde van alle aandelen. Voor CEO max 45% van het vaste salaris, voor de andere bestuursleden max 30% van het vaste salaris. Er mag maximaal 1% van het totale aandelenkapitaal worden uitgegeven onder dit plan. De aandelen kunnen na 3 jaar (soms eerder) onvoorwaardelijk worden (als doelstellingen mbt de peer-group worden behaald)	
	Werknemers	Ja	Stichting ESPP en SMPG	Beide een STAK, SMPG verleent geen nieuwe certificaten meer. ESPP verleent certificaten tegen 15% op de marktwaarde, men moet de certificaten minimaal 3 jaar houden en voor elke 3 gekochte certificaten krijgt men een vierde	151843 aandelen (totaal)
15. Holland Colours	Leden RvC	Nee		Beide een STAK, SMPG verleent geen nieuwe certificaten meer. ESPP verleent certificaten tegen 15% op de marktwaarde, men moet de certificaten minimaal 3 jaar houden en voor elke 3 gekochte certificaten krijgt men een vierde	151843 aandelen (totaal)
			Variabele kortetermijn beloning	CEO, maximaal 6 maandsalarissen	
	Leden bestuur	Ja	Variabele langetermijnbeloning	Zelfde als voor medewerkers, maximaal 1,5 maandsalaris waarvan 75% verplicht in aandelen Holland Pigments BV omgezet moet worden	105000
	Management	Ja	Winstdelingsregeling	Aandelen in Holland Pigments B.V. (21%), holland Pigments heeft 50,01 procent van de aandelen Holland Colours. Afhankelijk van de ROI van de gehele groep en de resultaten van de divisie waar de werknemer werkzaam is. Maximaal 1,5 maandsalaris waarvan 25% tot 75% moet worden omgezet in aandelen Holland Pigments BV, de rest wordt uitbetaald in cash	430253
	Werknemers	Ja	Winstdelingsregeling	Aandelen in Holland Pigments B.V. (21%), holland Pigments heeft 50,01 procent van de aandelen Holland Colours. Afhankelijk van de ROI van de gehele groep en de resultaten van de divisie waar de werknemer werkzaam is. Maximaal 1,5 maandsalaris waarvan 25% tot 75% moet worden omgezet in aandelen Holland Pigments BV, de rest wordt uitbetaald in cash	
16. ICT automatisering	Leden RvC	Nee		Niet uitgelegd hoe deze berekend wordt	30000 euro
	Leden bestuur	Ja	Korte termijn Bonus VERLEDEN: Share option programme	opties op certificaten van aandelen bij stichting administratiekantoor ICT en stichting personeelsplan ICT	100000
	Management	Ja	VERLEDEN: Share option programme	opties op certificaten van aandelen bij stichting administratiekantoor ICT en stichting personeelsplan ICT	
	Werknemers	Ja	VERLEDEN: Share option programme	opties op certificaten van aandelen bij stichting administratiekantoor ICT en stichting personeelsplan ICT	125000

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
17. Kardan	Leden RvC	Nee			
	Leden bestuur	Ja	Short term Cash Long term aandelen	Voor CEO: Discretionair te bepalen door RvC, voor de rest van het bestuur: niks Voor CEO/opties op aandelen, maximaal 2% van het uitstaande kapitaal, opties zijn uitoefenbaar gedurende 5 jaar. Discretionair te bepalen door RvC. Voor de rest van het bestuur: aandelenplan 2010, lock-up periode 2 jaar	0 119750 (aandelenplan 2010) opties CEO zijn niet uitgegeven
	Management	Ja	Share Plan	Voorwaardelijke aandelen (max 2% uitstaande kapitaal) welke na een periode van 3 jaar (na het behalen van doelstellingen) onvoorwaardelijk worden, lock-up 2 jaar	
	Werknemers	Nee			
	Leden RvC	Nee			
18. Kas Bank	Leden bestuur	Ja	Short term cash Long term, voorwaardelijke aandelen	Maximaal 50% van het vaste salaris indien de doelstellingen behaald worden (70% kwantitatief en 30% kwalitatief) Maximaal 50% van het vaste salaris aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk indien aan de doelstellingen voldaan, lock-up 2 jaar	
	Management	Ja	Aandelenopties	Alleen voor geselecteerde personen, in 2012 niet uitgegeven, wel in eerdere jaren	
	Werknemers	Ja	Aandelenopties	Alleen voor geselecteerde personen, in 2012 niet uitgegeven, wel in eerdere jaren	
	Leden RvC	Nee			
	Leden bestuur	Ja	Variabele beloning	CEO krijgt max 40% van de vaste beloning, CFO max 35%, 1/3 hiervan wordt betaald in geld, 2/3 in voorwaardelijke aandelen. Na 3 jaar en nadat er voldaan is aan de doelstellingen worden deze aandelen onvoorwaardelijk.	CEO 9728 aandelen, CFO volledig in cash
19. Kendrion	Management	Ja	Share plan	Senior management kan voor 50% van haar bonus aandelen kopen, blijft men 3 jaar in dienst en houdt met deze aandelen 3 jaar dan krijgt men hetzelfde aantal erbij (loyalty bonus)	7510
	Werknemers	Nee			
	Leden RvC	Nee			
	Leden bestuur	Ja	Variabele beloning	Maximaal 50% van het vaste inkomen, wordt bepaald aan de hand van vooraf bepaalde doelstellingen. Minstens 50% van het variabele inkomen dient gebruikt te worden om certificaten van aandelen Nedap te kopen bij de stichting medewerkersparticipatie Nedap.	14592
	Management	Ja	Medewerkers participatieplan	Medewerkers kregen in oktober 2012 tien certificaten van aandelen Nedap. Daarnaast kunnen medewerkers een gedeelte van hun winstuitkering gebruiken om certificaten van aandelen Nedap te kopen. Ze krijgen 10 procent korting op de aankoopprijs en, onder voorwaarden, voor elke 4 certificaten 1 extra certificaat. De certificaten zijn 4 jaar geblokkeerd	
20. Nedap	Werknemers	Ja	Medewerkers participatieplan	Medewerkers kregen in oktober 2012 tien certificaten van aandelen Nedap. Daarnaast kunnen medewerkers een gedeelte van hun winstuitkering gebruiken om certificaten van aandelen Nedap te kopen. Ze krijgen 10 procent korting op de aankoopprijs en, onder voorwaarden, voor elke 4 certificaten 1 extra certificaat. De certificaten zijn 4 jaar geblokkeerd	50435 (0,8% aandelen Nedap) (inclusief de bestuurders aandelen)
	Leden RvC	Nee			
	Leden bestuur	Ja	Korte termijnbeloning Langetermijn beloning	Cash, 15% van het on-target percentage Prestatieaandelen, welke voorwaardelijk worden uitgegeven en na het behalen van doelstellingen over een periode van drie jaar worden deze onvoorwaardelijk. De waardering vindt plaats op basis van het monte carlo waarderings model	N/A Onvoorwaardelijk 252781 voorwaardelijk 510364
	Management	Nee			
	Werknemers	Nee			

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
	Leden RvC	Nee	Korte termijn bonusplan	30% van het vaste salaris max. in casu 15% afhankelijk van de winstdoelstellingen	139000 euro
	Leden bestuur	Ja	Lange termijn bonusplan (aandelenplan en optieplan)	Aandelenregeling: hoogte zelfde als korte termijn bonus maar dan verplicht in aandelen welke ene lock-up kennen van 4 jaar. Verder dezelfde regeling als voor medewerkers. Opties voor het hoger kader: er worden 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbaren opties verkregen. Een nettowinst op de uitoefening van deze opties moet voor 50% in sligro aandelen worden omgezet (wederom lock-up van 4 jaar)	139000 euro in aandelen/opties
22. Sligro	Management	Ja	Winstdelingsregeling en optieregeling	Winstdeling wordt uitbetaald in de vorm van certificaten van aandelen van Sligro. De Stichting werknemersaandelen Sligro beheert deze aandelen, thans ongeveer 3,5% van het aandelenkapitaal van Sligro wordt beheerd door de stichting. De winstdeling is gekoppeld aan hoe hoog het percentage winst tot de omzet is. Dit moet boven 2,8% zijn wil er winstdeling mogelijk zijn. Opties voor het hoger kader: er worden 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbaren opties verkregen. Een nettowinst op de uitoefening van deze opties moet voor 50% in sligro aandelen worden omgezet (wederom lock-up van 4 jaar)	1703000 aandelen
	Werknemers	Ja	Winstdelingsregeling	Winstdeling wordt uitbetaald in de vorm van certificaten van aandelen van Sligro. De Stichting werknemersaandelen Sligro beheert deze aandelen, thans ongeveer 3,5% van het aandelenkapitaal van Sligro wordt beheerd door de stichting. De winstdeling is gekoppeld aan hoe hoog het percentage winst tot de omzet is. Dit moet boven 2,8% zijn wil er winstdeling mogelijk zijn	
23. Value8	Leden RvC	Nee			
	Leden bestuur	Ja	Variable beloning	Maximaal 50% van het vaste jaarsalaris voor de CEO en maximaal 33 1/3% voor de CFO.	Onduidelijk
	Management	Nee			
	Werknemers	Nee			
	Leden RvC	Nee			
			Short term incentive: cash	Maximaal 100% van het vaste jaarinkomen, wordt bepaald aan de hand van financiële doelstellingen en kan aangepast worden door de RvC	190395 euro
24. Wessanen koninklijke	Leden bestuur	Ja	Long term incentive: stock	Performance shares: aandelen die voorwaardelijk worden uitgekeerd, na 3 jaar wordt er bekeken of bepaalde financiële doelstellingen zijn behaald. Zo ja, dan wordt een bepaald aantal aandelen onvoorwaardelijk. Maximaal 50% van het vaste jaarsalaris voor de CEO en maximaal 40% voor de CFO. Na het onvoorwaardelijk worden is er een lock-up van 2 jaar.	138030 aandelen
	Management				
	Werknemers	Ja	Share incentive plan (voor bepaalde werknemers)	Cash settled share based payments. Worden dus in Cash uitbetaald maar zijn gekoppeld aan de waarden van aandelen. Gewaardeerd volgens Monte Carlo model. Worden pas onvoorwaardelijk na 3 jaar indien er financiële doelstellingen bereikt zijn.	88900
25. Xelkon	Leden RvC	Nee			
	Leden bestuur	Ja	Variable korte termijn beloning (Cash)	Xelkon geeft geen aandelenbeloning. De cash beloning is gekneld aan prestaties van de onderneming, echter er is nog geen precieze invulling gegeven aan hoe dit geïmplementeerd dient te worden.	325000 euro
	Management	Nee			
	Werknemers	Nee			

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
1. Aalberts Industries	Leden RvC	Nee	-	-	-
			Aandelen via het Performance share plan	Dit is een beloningsplan waarbij voorwaardelijk aandelen worden toegekend. Deze aandelen worden onvoorwaardelijk toegekend indien aan bepaalde voorwaarden inzake dienstverband en prestaties is voldaan.	78.000 aandelen
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Dit is een korte termijn beloning in contanten waarvoor bestuursleden in aanmerkingen komen als er bepaalde doelstellingen zijn behaald. Deze doelstellingen hebben onder andere betrekking op winst per aandeel en autonome omzetgroei.	N/A
	Management	Ja	Aandelen via het Performance share plan	Dit is een beloningsplan waarbij voorwaardelijk aandelen worden toegekend. Deze aandelen worden onvoorwaardelijk toegekend indien aan bepaalde voorwaarden inzake dienstverband en prestaties is voldaan.	78.000 aandelen
2. Advanced Metallurgical Group	Werknemers	Nee	-	-	-
			Aandelen	De raad van commissarissen ontvangt aandelen ter beloning.	31.340 aandelen
	Leden RvC	Ja	Opties via het AMG Option Plan / Management Board Option Plan	Elke optie geeft het recht om aandelen te verwerven tegen de marktprijs. De opties worden onvoorwaardelijk toegekend indien aan prestatiecriteria is voldaan zoals winst per aandeel.	138.814 opties
			Aandelen via het Performance Share Unit Plan (PSU)	Dit plan een lange termijn incentive waarbij aandelen voorwaardelijk worden toegekend en na 3 jaar afhankelijk, van de behaalde prestatiecriteria onvoorwaardelijk worden toegekend. De betaling hiervan geschiedt in aandelen, contanten of een combinatie van beide.	147.300 aandelen
	Leden bestuur	Ja	Aandelenopties via het Stock Option Plan (SOP)	Dit is een lange termijn incentive waarbij een voorwaardelijke toekenning van aandelenopties wordt gedaan. Waarbij een onvoorwaardelijke toekenning afhankelijk is van prestatiecriteria (Return on Capital Employed (ROCE)). De maximale looptijd is 10 jaar.	73.650 opties
			Winstdeling	Korte termijn incentive plan, ondermeer afhankelijk van EBITDA en ROCE	N/A
3. Aperam			Opties via het AMG Option Plan / Management Board Option Plan	Elke optie geeft het recht om aandelen te verwerven tegen de marktprijs. De opties worden onvoorwaardelijk toegekend indien aan prestatiecriteria is voldaan zoals winst per aandeel.	138.814 opties
	Management	Ja	Aandelen via het Performance Share Unit Plan (PSU)	Dit plan een lange termijn incentive waarbij aandelen voorwaardelijk worden toegekend en na 3 jaar afhankelijk, van de behaalde prestatiecriteria onvoorwaardelijk worden toegekend. De betaling hiervan geschiedt in aandelen, contanten of een combinatie van beide.	147.300 aandelen
	Werknemers	Ja	Opties via het AMG Option Plan / Management Board Option Plan	Elke optie geeft het recht om aandelen te verwerven tegen de marktprijs. De opties worden onvoorwaardelijk toegekend indien aan prestatiecriteria is voldaan zoals winst per aandeel.	138.814 opties
	Leden RvC	Nee	-	-	-
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	In het kader van de korte termijn beloningsplannen van Aperam ontvangen de leden van de raad van bestuur een contante bonus op basis van behaalde resultaten als ook persoonlijke resultaten.	1000 werknemers
	Management	Ja	Aandelen via het Restricted Share Unit Plan (RSU)	Er worden voorwaardelijk aandelen toegekend aan de werknemers.	30 managers
			Performance Share Unit Plan (PSU)	Er worden aandelen toegekend op basis van behaalde doelstellingen met betrekking tot de gestelde strategie van Aperam. Geldt alleen voor de deelnemers van het RSU.	N/A
	Werknemers	Ja	Winstdeling	In het kader van de korte termijn beloningsplannen van Aperam ontvangen werknemers een contante bonus op basis van behaalde resultaten als ook persoonlijke resultaten.	1000 werknemers

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
4. Arcadis	Leden RvC	Ja	Aandelen	Commissarissen komen niet in aanmerking voor het ontvangen van aandelen en opties als beloning. Eventueel aandelenbezit van Commissarissen in ARCADIS is bedoeld als investering op de lange termijn. Remuneratie rapport	N/A
	Leden bestuur		Performance-based Shares	Het is mogelijk om aandelen toegekend te krijgen in het kader van het Long-Term Incentive Plan (LTIP). Na drie jaren worden deze aandelen onvoorwaardelijk toegekend mits aan bepaalde performance criteria wordt voldaan.	27.500 aandelen
		Ja	Performance-based Options	Onder het Long-term Incentive Plan is het tevens mogelijk om opties toegekend te krijgen. Deze opties worden onvoorwaardelijk toegekend mits aan bepaalde performance criteria wordt voldaan.	55.000 opties
			Short term variable remuneration	Bonus in contanten afhankelijk van ondermeer de return on invested capital. Remuneration Report.	N/A
	Management		Performance-based Shares	Het is mogelijk om aandelen toegekend te krijgen in het kader van het Long-Term Incentive Plan (LTIP). Na drie jaren worden deze aandelen onvoorwaardelijk toegekend mits aan bepaalde performance criteria wordt voldaan.	27.500 aandelen
		Ja	Performance-based Options	Onder het Long-term Incentive Plan is het tevens mogelijk om opties toegekend te krijgen. Deze opties worden onvoorwaardelijk toegekend mits aan bepaalde performance criteria wordt voldaan.	55.000 opties
	Werknemers		Employee Share Purchase Program	De grootste aandeelhouder van Arcadis is de Lovinklaan Foundation. Deze stichting vertegenwoordigt de werknemers en faciliteert het Employee Share Purchase Program. Hierdoor is het voor werknemers mogelijk om aandelen Arcadis met korting van de Stichting aan te schaffen. Hiermee wordt getracht om werknemersaandeelhouderschap te stimuleren en de betrokkenheid van werknemers in de organisatie te vergroten.	3600 werknemers
		Ja	Employee Share Purchase Program		
5. ASM International	Leden RvC	Nee	Winstdeling	Er worden geen aandelenopties uitgegeven. Een korte termijn beloning. De bonus in cash afhankelijk van financiële prestatieindicatoren.	N/A
	Leden bestuur	Ja	ASMI Stock Option Plan for Members (MSOP)	Het is voor directieleden mogelijk om aandelenopties ASM International te ontvangen. Dit aandelenplan valt onder het toezicht og van de raad van commissarissen en focust op de lange termijn belangen van de organisatie. Na 3 jaar kunnen de opties onvoorwaardelijk worden toegekend. De opties vervallen na 7 jaar. In 2012 zijn er geen opties uitgeoefend als gevolg van het feit dat er geen nieuwe aandelen uitgegeven zijn voor het uitoefenen van opties.	100.000 aandelen
			Employee Share Incentive Scheme ASMP	Er is een plan opgesteld bij ASMP (ASM Pacific Technology Ltd.) waarbij maximaal 5 procent van de uitgegeven aandelen aan werknemers en bestuurders worden toegekend.	N/A
	Management	Nee	-	-	-
	Werknemers	Ja	ASMI Stock Option Plan for employees (ESOP)	Voor werknemers is het mogelijk om aandelenopties te verwerven in ASM International. Dit aandelenplan valt onder het toezicht og van de directieleden.	1.396.005 aandelen
6. BAM Group Koninklijke			Employee Share Incentive Scheme ASMP	Er is een plan opgesteld bij ASMP (ASM Pacific Technology Ltd.) waarbij maximaal 5 procent van de uitgegeven aandelen aan werknemers en bestuurders worden toegekend.	N/A
	Leden RvC	Nee		Er worden geen opties of aandelen toegekend. Beloning is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap, noch van een change of control in de vennootschap.	
	Leden bestuur	Ja	Phantom Shares	Een langetermijn beloningsplan met een op aandelen gebaseerde beloningscomponent. De leden van de raad van bestuur hebben hierdoor recht op dividend (een financieel voordeel) zonder dat zij zelf deelnemen in het kapitaal van de vennootschap. De phantom shares worden na 3 jaar onvoorwaardelijk en de uitkering geschiedt 2 jaar na het onvoorwaardelijk worden. De vennootschap kent geen aandelen- of optieplannen.	376.233 spooikaandelen
	Management	Nee	-	-	-
	Werknemers	Nee	-	BAM Group Koninklijke kent geen werknemersparticipatiesplan of werknemersaandelenoptieplan.	-

Resultaten Appendix D

	Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen		Aantal
7.	BinckBank	Leden RvC	Nee		Geen participatieregelingen. Er wordt een vaste beloning gehanteerd.		
		Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Op basis van ondermeer de winstgevendheid krijgen leden van de raad van bestuur en managers een bonus (voor 50 procent) in contanten uitgekeerd.		N/A
				Aandelen	De variabele beloning vindt voor 50 procent in aandelen plaats. De toekenning geschied op basis van zowel financiële als niet-financiële prestatieindicatoren.		49.395 aandelen
		Management	Ja	Winstdeling	Op basis van ondermeer de winstgevendheid krijgen leden van de raad van bestuur en managers een bonus (voor 50 procent) in contanten uitgekeerd.		N/A
				Aandelen	De variabele beloning vindt voor 50 procent in aandelen plaats. De toekenning geschied op basis van zowel financiële als niet-financiële prestatieindicatoren.		49.395 aandelen
8.	Boskalis Westminster Koninklijke	Werknemers	Nee	-	-		-
		Leden RvC	Nee	-	Geen aandelen		-
		Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Bestuurders ontvangen een lange termijn beloning die afhankelijk is van de koersontwikkeling van het aandeel en van groei in omzet en resultaat.		€1.437.000,-
		Management	Nee	Winstdeling	Bestuurders ontvangen een korte termijn beloning, ondermeer afhankelijk van het netto jaarresultaat.		€1.294.000,-
		Werknemers	Nee	-	-		-
9.	Brunel International	Werknemers	Nee	-	De vennootschap kent geen regelingen die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen.		-
		Leden van de raad van bestuur	Nee	-	-		-
		Leden van de raad van bestuur	Ja	Opties	De lange termijn beloning van bestuurders geschiedt in opties		115.000 opties
		Management	Nee	-	-		-
		Werknemers	Nee	-	-		-
10.	CSM	Leden RvC	Ja	Winstdeling	Op korte termijn ontvangen leden van de raad van commissarissen een beloning wanneer er aan bepaalde doelstellingen met betrekking tot de omzet wordt voldaan.		N/A
		Leden bestuur	Ja	Aandelen	Leden van de raad van bestuur ontvangen aandelen wanneer er aan lange termijn doelstellingen zoals het gerealiseerde aandeelrendement wordt voldaan.		43.382 aandelen
				Winstdeling	Op korte termijn ontvangen leden van de raad van bestuur een beloning wanneer er aan bepaalde doelstellingen met betrekking tot de omzet wordt voldaan.		N/A
		Management	Nee	-	-		-
		Werknemers	Nee	-	-		-

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
11. Delta Lloyd Group	Leden RvC	Nee	Aandelen via het Variable Incentive Plan	Ontvangen geen variabele beloning. Er wordt een variabele beloning uitgekeerd wanneer er aan bepaalde prestatiecriteria is voldaan zoals aan het aandelenrendement en werknemersbetrokkenheid. Deze variabele beloning vindt voor 50 procent in aandelen plaats.	405.000 aandelen
			Winstdeling via het Variable Incentive Plan	Er wordt een variabele beloning uitgekeerd wanneer er aan bepaalde prestatiecriteria is voldaan zoals aan het aandelenrendement en werknemersbetrokkenheid. Deze variabele beloning vindt voor 50 procent in contanten plaats.	€436.000,-
	Leden bestuur	Ja	Opties via het Phantom Option Plan	Een beloningsplan met een op aandelen gebaseerde beloningscomponent.De leden van de raad van bestuur en van het management hebben hierdoor recht op dividend (een financieel voordeel) zonder dat zij zelf deelnemen in het kapitaal van de vennootschap. De phantom shares worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. Deze vorm wordt erkend als een op aandelen gebaseerde transactie.	N/A
			Aandelen via het Performance Share Plan	Indien er aan bepaalde prestatiecriteria wordt voldaan worden er voorwaardelijke aandelen uitgekeerd. Deze aandelen kunnen na een aantal jaar als onvoorwaardelijk worden gezien indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.	N/A
			Aandelen via het Variable Incentive Plan	Er wordt een variabele beloning uitgekeerd wanneer er aan bepaalde prestatiecriteria is voldaan zoals aan het aandelenrendement en werknemersbetrokkenheid. Deze variabele beloning vindt voor 50 procent in aandelen plaats.	N/A
			Winstdeling via het Variable Incentive Plan	Er wordt een variabele beloning uitgekeerd wanneer er aan bepaalde prestatiecriteria is voldaan zoals aan het aandelenrendement en werknemersbetrokkenheid. Deze variabele beloning vindt voor 50 procent in contanten plaats.	N/A
			Aandelen via het Variable Incentive Plan	Er wordt een variabele beloning uitgekeerd wanneer er aan bepaalde prestatiecriteria is voldaan zoals aan het aandelenrendement en werknemersbetrokkenheid. Deze variabele beloning vindt voor 50 procent in Phantom aandelen plaats.	N/A
	Management	Ja	Aandelen via het Phantom Performance Share Plan	Er wordt een contante beloning uitgereikt op basis van Phantom aandelen indien aan bepaalde prestatiecriteria wordt voldaan zoals aan werknemersbetrokkenheid en aandelenrendement.	126.108 spookaandelen
			Opties via het Phantom Option Plan	Een beloningsplan met een op aandelen gebaseerde beloningscomponent.De leden van de raad van bestuur en van het management hebben hierdoor recht op dividend (een financieel voordeel) zonder dat zij zelf deelnemen in het kapitaal van de vennootschap. De phantom shares worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. Deze vorm wordt erkend als een op aandelen gebaseerde transactie.	N/A
			Aandelen via het Performance Share Plan	Indien er aan bepaalde prestatiecriteria wordt voldaan worden er voorwaardelijke aandelen uitgekeerd. Deze aandelen kunnen na een aantal jaar als onvoorwaardelijk worden gezien indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.	N/A
	Werknemers	Nee	-	-	-

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
12. Eurocommercial Properties	Leden RvC	Nee	-	Er wordt alleen een vast beloningsbeleid gehanteerd.	-
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Een variabele beloning in contanten die afhankelijk is van de jaarlijkse groei van de intrinsieke waarde van het aandeel.	N/A
	Management	Ja	Aandelenoptieplan	Er worden van tijd tot tijd aandelenopties toegekend. Dit maakt onderdeel uit van de lange termijn prestatiebeloning.	139.865 aandelen
			Winstdeling	Een variabele beloning in contanten die afhankelijk is van de jaarlijkse groei van de intrinsieke waarde van het aandeel.	N/A
	Werknemers	Ja	Aandelenoptieplan	Er worden van tijd tot tijd aandelenopties toegekend. Dit maakt onderdeel uit van de lange termijn prestatiebeloning.	139.865 aandelen
13. Heijmans	Leden RvC	Nee		Er zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. De raad van commissarissen ontvangt een vaste vergoeding.	-
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	De vennootschap kent een langetermijn variabele beloning toe in contanten aangezien er aan de doelstelling is voldaan van de financiering van de onderneming en de netto schuld.	N/A
			Aandelen via het Bonus Investment Share Matching Plan	Bestuurders worden aangemoedigd om gewone aandelen te kopen en deze voor een langere termijn aan te houden. Het is voor bestuurders mogelijk dat zij vrijwillig hiervoor een gedeelte van hun korte termijn variabele beloning in investeren. De inleg is daarbij beperkt tot 50 procent van de bruto variabele beloning.	0
			-	-	-
	Management	Nee	-	De vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.	-
14. Nieuwe Steen Inv.	Werknemers	Nee	-	Beschikt niet over optierechten.	-
	Leden RvC	Nee	-	Deze beloning bestaat voor 80 procent uit het totale gerealiseerde rendement voor aandeelhouders. De uitkering vindt hierbij plaats in contanten. Van deze beloning is de betreffende directeur verplicht om voor 2/3 van het netto uit te keren bedrag aandelen NSI te kopen.	N/A
	Management	Nee	-	-	-
			-	-	-
	Leden RvC	Nee	-	Ontvangen geen beloning die in verband staat met de financiële performance van Nutreco. Tevens beschikt de raad van commissarissen ook niet over opties of aandelen.	-
15. Nutreco	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Dit is een variabele beloning op de korte termijn. Wanneer er aan bepaalde financiële doelstellingen wordt voldaan volgt een bonus in contanten voor de leden van de raad van bestuur.	N/A
			Aandelen via het Performance Share Plan	Dit is een variabele beloning die valt onder het long term incentive plan. De aandelen worden voorwaardelijk toegekend en op basis van onder meer het gerealiseerde aandeelhouders rendement onvoorwaardelijk toegekend. Deze vorm wordt toegepast om om het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn te stimuleren.	44.383 aandelen
	Management	Ja	Aandelen via het Performance Share Plan	Dit is een variabele beloning die valt onder het long term incentive plan. De aandelen worden voorwaardelijk toegekend en op basis van onder meer het gerealiseerde aandeelhouders rendement onvoorwaardelijk toegekend. Deze vorm wordt toegepast om om het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn te stimuleren.	65.421 aandelen
			Aandelen via het bonus conversion plan	Aan het management wordt door middel van dit plan de mogelijkheid geboden om een deel van de aan hen uitgekeerde aandelen te investeren.	11.263 aandelen
	Werknemers	Ja	Aandelen via een Employee share participation scheme	Aan elke werknemer wordt de mogelijkheid geboden om aandelen Nutreco in te kopen tot een maximum van €1800,-. Hierbij ontvangen de werknemers een bonus van 25% extra aandelen.	14.690 aandelen

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
16. Pharming Group	Leden RvC	Nee	-	Houden geen aandelen in Pharming Group. De RvC ontvangen een vast salaris.	-
			Aandelen via het Long term incentive Plan	De aandelen worden voorwaardelijk toegekend en op basis van het gerealiseerde aandelenrendement kunnen deze aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend.	5,156,097 aandelen
	Leden bestuur	Ja	Opties	Opties kunnen toegekend worden op basis van persoonlijk functioneren of bijvoorbeeld in het geval van een buitengewone prestatie. Maximaal 10 procent van de uitstaande aandelen kunnen in opties uitgegeven worden.	11.437.500 opties
			Winstdeling	Er wordt een bonus uitgeleerd wanneer er bepaalde doelstellingen zijn bereikt.	N/A
	Management	Ja	Aandelen via het Long term incentive Plan	De aandelen worden voorwaardelijk toegekend en op basis van het gerealiseerde aandelenrendement kunnen deze aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend.	N/A
17. Ten Cate Koninklijke	Werknemers	Ja	Opties	Opties kunnen toegekend worden op basis van persoonlijk functioneren of bijvoorbeeld in het geval van een buitengewone prestatie. Maximaal 10 procent van de uitstaande aandelen kunnen in opties uitgegeven worden.	422.725 opties
	Leden RvC	Nee	-	-	-
			Opties via het aandelenoptieplan	Opties worden voorwaardelijk toegekend. Wanneer aan een bepaalde waardeinstelling van het aandeel wordt voldaan worden de opties onvoorwaardelijk toegekend.	309.500 opties
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	De leden van de raad van bestuur ontvangen een variabel salarisbestanddeel gebaseerd op de resultaten van de onderneming.	N/A
	Management	Ja	Opties via het aandelenoptieplan	Opties worden voorwaardelijk toegekend. Wanneer aan een bepaalde waardeinstelling van het aandeel wordt voldaan worden de opties onvoorwaardelijk toegekend.	309.500 opties
18. TKH Group	Werknemers	Nee	-	Tot en met 2011 bestond er een aandelenplan.	-
	Leden RvC	Nee	-	De beloning van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van het resultaat van TKH Group. Tevens worden er geen optierechten en (certificaten van) aandelen aan de raad van commissarissen toegekend.	-
			Aandelen	In het kader van een lange termijn bonusregeling is er een aandelenregeling opgezet. Ondermeer op basis van de koersontwikkeling worden aandelen aan de leden van de raad van bestuur toegekend. De voorwaarde die hierbij echter van geldt is dat de leden van de raad van bestuur eenzelfde aantal aandelen voor eigen rekening dienen aan te schaffen tegen de dan geldende beurskoers.	48.460 aandelen
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Winstdeling maakt uit van het korte termijn beloningsplan. Er dient aan een aantal criteria te worden voldaan zoals aan autonome omzetgroei voordat de prestatiebonus wordt toegekend.	N/A
	Management	Ja	Optieregeling	Aan het management worden optierechten op gewone aandelen toegekend. De optierechten kunnen niet eerder uitgeoefend worden dan na bekendmaking van de jaarcijfers en na een wachttijd van 3 jaar.	208.632 opties
	Werknemers	Nee	-	-	-

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
19.	Leden RvC	Nee	-	De raad van commissarissen ontvangt geen beloning op basis van aandelen, opties of andere beloningsplannen.	-
	Leden bestuur	Ja	Opties via het Management Board Stock Option Plan	Er worden opties toegekend aan de leden van de raad van bestuur in het kader van het lange termijn beloningsplan. Deze opties worden toegekend wanneer er aan vooraf bepaalde prestatiecriteria wordt voldaan. Wanneer er na 3 jaar daadwerkelijk aan deze prestatiecriteria is voldaan worden de opties onvoorwaardelijk toegekend.	525.000 opties
	Management	Ja	Winstdeling	De leden van de raad van bestuur ontvangen een contante beloning wanneer er aan bepaalde criteria zoals omzet wordt voldaan. Dit is in het kader van een korte termijn beloningssysteem.	€ 549.240
	Werknemers	Ja	Opties via het Stock option Plan	Er worden opties toegekend om zo de belangen van bepaalde werknemers en leden van het management te strooimijnen met de belangen van de aandeelhouders. Deze opties worden toegekend in het kader van de lange termijn beloning.	4.335.000 opties
20.	Leden RvC	Nee	Aandelen via een Restricted Stock Plan	Elke restricted stock unit geeft het recht aan de werknemer om een TomTom aandeel te ontvangen na 3 jaar. Dit aandelenplan is in het kader van de lange termijn beloning. (voor jonge getalenteerde werknemers)	€133.000,-
	Leden bestuur	Ja	Aandelen via een Performance Share Plan	Er worden performance aandelen aan werknemers toegekend. Na 3 jaar worden deze aandelen onvoorwaardelijk toegekend. Dit is in het kader van een lange termijn beloningssysteem.	1.054.150 aandelen
	Leden bestuur	Ja	Opties via het Stock option Plan	Er worden opties toegekend om zo de belangen van bepaalde werknemers en leden van het management te strooimijnen met de belangen van de aandeelhouders. Deze opties worden toegekend in het kader van de lange termijn beloning.	4.335.000 opties
	Leden RvC	Nee	-	De raad van commissarissen krijgt geen variabele beloning uitgekeerd in de vorm van aandelen of opties.	-
21.	Leden RvC	Nee	Winstdeling	Als korte termijn beloning wordt er een bonus in contanten gehanteerd voor de leden van de raad van bestuur. Deze bonus is afhankelijk van ondernemende omzet en de winst per aandeel.	-
	Leden bestuur	Ja	Aandelen via het Performance Share Plan	De leden van de raad van bestuur hebben eens per jaar de mogelijkheid om met behulp van de jaarlijks uitgekeerde bonus en eigen middelen aandelen aan te schaffen. Deze "basisaandelen" dienen voor 3 jaar vastgezet te worden. Na deze 3 jaar kunnen er performance aandelen toegekend worden aan de bestuurders indien er voldaan is bepaalde financiële prestaties zoals het rendement op aandelen. De "basisaandelen" en de "performance aandelen" mogen maximaal 1 procent van het totaal aantal uitstaande aandelen bedragen. Met dit plan wordt getracht om de jaarlijkse bonus uit te stellen en afhankelijk te maken van de lange termijn resultaten.	36.246 aandelen
	Management	Ja	Aandelen via het Performance Share Plan	De leden van de raad van bestuur hebben eens per jaar de mogelijkheid om met behulp van de jaarlijks uitgekeerde bonus en eigen middelen aandelen aan te schaffen. Deze "basisaandelen" dienen voor 3 jaar vastgezet te worden. Na deze 3 jaar kunnen er performance aandelen toegekend worden aan de bestuurders indien er voldaan is bepaalde financiële prestaties zoals het rendement op aandelen. De "basisaandelen" en de "performance aandelen" mogen maximaal 1 procent van het totaal aantal uitstaande aandelen bedragen. Met dit plan wordt getracht om de jaarlijkse bonus uit te stellen en afhankelijk te maken van de lange termijn resultaten.	36.246 aandelen
	Werknemers	Ja	Opties	Er wordt in het jaarverslag gesproken over verschillende plannen met betrekking tot opties voor werknemers.	N/A
21.	Leden RvC	Nee	-	Er gelden geen aandelen- of optieregelingen voor de raad van commissarissen.	-
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Er wordt een bonus in contanten uitgekeerd. Dit valt onder het korte termijn beloningsbeleid. Deze bonus wordt uitgekeerd indien er aan vooraf opgestelde financiële doelstellingen wordt voldaan zoals de omzet, maar ook aan persoonlijke doelstellingen.	€455.952,-
	Management	Ja	Aandelen via het Unique Share Plan	De variabele aandelenbeloning op de lange termijn is afhankelijk van financiële doelstellingen zoals de EBITDA in percentage van de omzet.	40.378 aandelen
	Werknemers	Nee	Opties via Stock Appreciation Rights (SAR)	De variabele aandelenbeloning op de lange termijn is afhankelijk van financiële doelstellingen zoals de EBITDA in percentage van de omzet.	N/A
				Deze aandelenrelateerde beloning heeft als enige prestatiecriteria dat men nog in dienst moet zijn na drie jaar op het moment van uitkering. De hoogte van de betaling wordt ondernemer gevormd door koers van het aandeel.	435 managers

Resultaten Appendix D

Onderneming	Doelgroep	Ja/Nee	Vorm	Opmerkingen	Aantal
	Leden RvC	Nee	-	-	-
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Wanneer men een bonus in het kader van een korte termijn beloningsplan krijgt uitgekeerd is deze afhankelijk van doelstellingen met betrekking tot waarde creatie. Deze personeelsleden worden personeelsleden gestimuleerd om deze bonus om te zetten in aandelen VastNed. Voor leden van de raad van bestuur geldt dat zij voor zover zij qua waarde minder dan 50 procent van hun brutojaarsalaris aandelen VastNed bezitten, zij met behulp van de eerder uitgekeerde bonus in contanten aandelen VastNed aanschaffen.	€195.750,-
22. VastNed Retail			Aandelen	In het kader van een lange termijn bonusregeling worden er prestatie aandelen toegekend wanneer er aan bepaalde doelstellingen met betrekking tot het resultaat van de onderneming wordt voldaan.	0
	Management	Ja	Winstdeling	Wanneer men een bonus in het kader van een korte termijn beloningsplan krijgt uitgekeerd is deze afhankelijk van doelstellingen met betrekking tot waarde creatie. Deze personeelsleden worden personeelsleden gestimuleerd om deze bonus om te zetten in aandelen VastNed. Voor leden van de raad van bestuur geldt dat zij voor zover zij qua waarde minder dan 50 procent van hun brutojaarsalaris aandelen VastNed bezitten, zij met behulp van de eerder uitgekeerde bonus in contanten aandelen VastNed aanschaffen.	N/A
	Werknemers	Nee			
	Leden RvC	Nee	Aanmoedigen	raad van commissarissen moedigt leden van de raad van bestuur aan om een aandelenportfolio op te bouwen om zo de belangen met de aandeelhouders beter te kunnen strooïlijnen.	
23. Vopak Koninklijke	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	De leden van de raad van bestuur ontvangen zowel op basis van het korte termijn beloningsbeleid als op basis van het lange termijn beloningsbeleid een beloning in contanten. Voor het korte termijn beleid geschiedt deze voor 50 procent op basis van financiële criteria. Voor het lange termijn beloningsbeleid geschiedt de helft van de beloning in contanten en is deze afhankelijk van de gerealiseerde aandeelhouderswaarde.	€893.000,-
			Aandelen via het Long Term Share Plan	In het kader van het lange termijn beloningsbeleid ontvangen leden van de raad van bestuur de helft van de beloning in aandelen. Deze beloning is gebaseerd op de gerealiseerde aandeelhouderswaarde.	N/A
	Management	Nee	-	-	-
	Werknemers	Nee	-	-	-
	Leden RvC	Nee	-	De raad van commissarissen beschikken niet over opties of aandelen.	-
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Variabele korte termijn beloning. Deze beloning wordt onder andere gebaseerd op het gerealiseerde aandelenrendement en op het netto inkomen.	€266.000,-
24. Wereldhave			Winstdeling	Lange termijn beloning. Deze beloning wordt onder andere gebaseerd op het gerealiseerde aandelenrendement en op het netto inkomen.	€121.000,-
	Management	Nee	-	-	-
	Werknemers	Ja	Toekomstplan	Alle werknemers op alle niveaus participeren in een korte termijn beloningsplan per 2013	N/A
	Leden RvC	Ja	Aandelen	Vanwege de beursgang van ZIGGO in maart 2012 zijn er aandelen uitgegeven aan de voorzitter van de raad van commissarissen.	€2.817.000,-
			Aandelen	In het kader van het lange termijn beloningsplan worden aandelen aan de leden van de raad van bestuur toegekend indien er aan bepaalde financiële prestaties zoals omzet en kasstroom wordt voldaan op de lange termijn.	8334 aandelen
	Leden bestuur	Ja	Winstdeling	Er is sprake van winstdeling in het kader van een korte termijn beloningsplan. Hierbij ontvangen de leden van de raad van bestuur een bonus in contanten wanneer er bepaalde financiële doelstellingen en niet-financiële doelstellingen worden behaald zoals omzet.	€1.007.000,-
25. ZIGGO			Aandelen	Vanwege de beursgang van ZIGGO in maart 2012 zijn er aandelen uitgegeven aan ondernemer leden van de raad van bestuur.	€11.079.000,-
	Management	Nee	-	-	-
	Werknemers	Ja	Aandelen	Vanwege de beursgang van ZIGGO in maart 2012 zijn er aandelen uitgegeven aan werknemers (naar rato met betrekking tot het aantal werksame jaren bij ZIGGO).	N/A werknemers
			Winstdeling	Naar aanleiding van de beursgang van ZIGGO werden werknemers in de gelegenheid gesteld om te kiezen voor een bonus.	N/A werknemers

Appendix E: Doelen FWP in het Verenigd Koninkrijk

Figuur E.1 Targets for Employee Ownership Association delivery plan



Appendix F: Verschil analyse Nederland - VK

Tabel F.1 Verschillen tussen FWP en ESOPS Nederland en het Verenigd Koninkrijk

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Verschil/ Overeenkomst
Opmars van werknemers participatie	Halverwege 1900	Begin 1900	Verschil
Vormen werknemers participatie	Voornamelijk aandelenparticipatieplannen en winstdeling	Voornamelijk aandelenplannen via een trustkantoor en winstdeling	Overeenkomst
Beoogde doelen	Binding en motiveren werknemers, verhoogde productiviteit	Binding en motiveren werknemers, verhoogde productiviteit	Overeenkomst
Doelgroep	Voornamelijk werknemers in hogere managementfuncties	Iedere werknemer	Verschil
Standpunt tegenover werknemers participatie	Onwetendheid managers, complex proces en afwachtend	Enthousiast, zorgt voor economische stabiliteit en een groter vertrouwen in de economie	Verschil
Werknemers participatie in huidige samenleving	Slechts 10 procent van de grote ondernemingen kent een aandelenprogramma	2,6 miljoen werknemers nemen deel aan werknemersaandelen plannen	Verschil

Appendix G: Het Nederlandse model¹¹²

In Nederland is er geen vaststaand model voor FWP. In hoofdstuk 3 is beschreven welke juridische aspecten er verbonden zijn aan FWP. De Nederlandse wetgeving kent alleen enkele brede kaders en daarbinnen is veel keuzevrijheid. In het buitenland treft men wel modellen aan die worden gebruikt door het bedrijfsleven. Dit komt met name omdat men alleen door het gebruik van deze voorgeschreven modellen fiscale voordelen kan behalen. Fiscale voordelen voor zowel de werknemer, als de werkgever wel te verstaan. De modellen die bijvoorbeeld in Groot-Brittannië en Frankrijk worden gebruikt, bestaan al lange tijd en hebben bewezen goede modellen te zijn voor werknemersparticipatie. In Nederland is het zo dat op het oog plannen op elkaar kunnen lijken, maar dit in de verdere invulling vaak niet zijn. Sjablonen of modellen voor een ideale werknemersparticipatie zijn niet zo maar op te schrijven. Wel kent het SNPI een zogeheten Nederlands Model. Dit model geeft principes en richtlijnen voor het ontwerpen en uitvoeren van een aandelenplan voor werknemers met als doel een duurzaam aandelenplan voor medewerkers. Het is een aanvulling op wetgeving en de Nederlandse Corporate Governance Code, waarbij wel gekeken is naar modellen uit andere landen. Volledigheidshalve wordt hieronder het Nederlands model weergegeven en kort besproken.

Het Nederlands model

Het Nederlandse model gaat uit van 9 principes:

- Hoofddoelstelling is (langdurige) betrokkenheid bij de onderneming en niet puur (korte termijn) financieel gewin voor werknemers.
- Participatie is op vrijwillige basis. Inkomsten uit het aandelenplan vormen geen vervanging de primaire beloning (loon) van werknemers.
- Het aandelenplan is toegankelijk voor alle werknemers van de onderneming (bedrijfsbreed).
- Ondernemingen hanteren principes van *good governance* en passen deze toe, in het bijzonder de bepalingen van besturing en verantwoording.
- Er is een afgewogen allocatie (verdeling) van beschikbare aandelen onder de verschillende werknemers.
- De zeggenschap van deelnemers is gewaarborgd als aandelen gecertificeerd zijn.
- Er vindt duidelijke en heldere communicatie plaats over het aandelenplan, de bedrijfsresultaten en de gevolgen van deelname aan het aandelenplan voor werknemers.
- Het aandelenplan invoeren is onderdeel van het human resource beleid van de onderneming.

¹¹² Dit hoofdstuk is geschreven door het SNPI te Utrecht.

- Het aandelenplan wordt regelmatig geëvalueerd.

Het tweede deel van het model geeft een toelichting op hoe een plan in de praktijk zou kunnen worden ingevuld. Het geeft echter geen blauwdruk over hoe het exact ingevuld kan worden. Ondernemingen zijn ook vrij om anders te besluiten dan deze richtlijnen. Er is immers veel wettelijke vrijheid in het vastleggen van de regeling. Een plan ontwerpen in Nederland is en blijft maatwerk. Dit impliceert dat twee heel verschillende bedrijven als eindresultaat een plan kunnen hebben met certificaten van aandelen, maar de invulling van het plan toch geheel anders is. Een goede adviseur start met doelstellingen en uitgangspunten en zorgt er voor dat gaandeweg alle mogelijkheden tijdens het gesprek worden afgewogen. Op basis van deze informatie worden er in het stappenplan keuzes gemaakt.

Stappenplan invoering:

1. Oriëntatie
2. Ontwerpen regeling
3. Traject van invoering regeling
4. Onderhoud en evaluatie

Oriëntatie

Bij de *oriëntatie* worden de uitgangspunten bepaald. Het uitgangspunt is belangrijk voor de verdere keuzes. Hier kan het ene plan sterk afwijken van het andere. Er zijn verschillende redenen om participatie toe te passen. Eerder in hoofdstuk 2 hebben we een uitleg gezien van het begrip financiële participatie. Toch is het in de praktijk niet zo eenvoudig als het gaat om het begrip en hoe dat vervolgens invulling krijgt in een participatieplan. Financiële participatie of medewerkersparticipatie zijn eigenlijk twee begrippen die gemakkelijk door elkaar worden gebruikt, maar in de basis niet hetzelfde betekenen. Duidelijke lijnen zijn hier nodig.

Ontwerpen plan

Een aandelenplan kan als financiële participatie worden opgezet, maar ook als medewerkersparticipatie. De resultaten en het effect van een participatieplan hangen hier echter wel nauwgezet mee samen. Het ontwerpen van een plan gaat weer aan de hand van 4 componenten, te weten: 1) strategie en beleid; 2) techniek; 3) financieel; en 4) communicatie. Op basis van de uitgangspunten wordt de strategie en het beleid bepaald. Vaak wordt hierbij vergeten dat dit een jaarlijks punt van aandacht is. Wat zijn de korte termijn doelstellingen en de lange termijn doelstellingen. Worden de doelstellingen van werknemers hierin geïntegreerd. Het is van belang dat deze informatie op gezette tijden aan werknemers en andere stakeholders wordt gegeven. Maak strategie en doelstellingen op alle niveaus in de organisatie duidelijk, maak doelstellingen concreet, zodat werknemers dit kunnen vertalen naar de werkvloer. Het laten

participeren van derden vraagt om een open benadering van het management. Ook wel *open-book* management genoemd.

Techniek

Onder techniek wordt niet alleen de keuze van het soort aandelen verstaan, maar worden ook alle opgestelde documenten bedoeld en zelfs de keuze in de waarderingsgrondslag. Veel plannen worden ontworpen op basis van de techniek alleen en dat is jammer. Een participatieplan kan technisch goed zijn, maar hoeft niet succesvol te zijn en andersom kan het ook voorkomen dat een slecht gemaakt plan dat financieel lucratief is toch een groot succes zijn. De te kiezen mogelijkheden aan soorten aandelen zijn niet zo groot. Maar dit is ook alleen maar techniek en slechts één van de vier componenten van een plan. Tabel 5.1 geeft een aantal voorbeelden van techniek. Genoemde schema's ten aanzien van de keuzes in soorten financiële participatie is slechts één aspect van het onderdeel techniek. Zaken als de serie documenten die worden gebruikt en de inhoud hiervan is een onderdeel van de techniek die helaas niet te vangen is in een overzicht van mogelijkheden, maar wel een hele belangrijke rol spelen in elk participatieplan.

Dit zijn voorbeelden van mogelijkheden ten aanzien van de techniek:

Aandelen	Certificaten Van aandelen	Opties	Winstdeling	Converteerbare personeels-obligaties
Rechtreeks zeggenschap in AVA	Aandelen worden ondergebracht in Stichting Administratiekantoor STAK heeft de zeggenschap en certificaathouders hebben de financiële rechten	Mogelijkheid om opties te kopen. Na het uitoefenen kan men aandelen bezitten.	Een deel van de winst, meestal aan de hand van een formule wordt uitgekeerd aan werknemers	De onderneming leent geld van de werknemer en kan aflossen in aandelen of geld.
Tenzij het aandelen zonder stemrecht zijn. Dan heeft men alleen het recht tot bijwonen AVA	Het bestuur van de STAK is bepalend voor de invulling van de zeggenschap. Is het bestuur de directie van de BV, dan is er geen zeggenschap. Is het bestuur van de STAK (deels) gevormd door certificaathouders, dan is er sprake van zeggenschap	Zie kolom 1	-	In geval van aflossing in aandelen zie kolom 1
Jaarlijks wordt een aandeelhouder-vergadering gehouden	Een certificaathouders vergadering is gebruikelijk, maar afhankelijk van de spelregels. Het bestuur van de STAK neemt deel aan de AVA	Zie kolom 1	-	
Bedrijfsbreed of alleen top of varianten	Bedrijfsbreed of alleen top of varianten hiervan	Zie kolom 1	Zie kolom 1	
Mogelijkheid om individuen alleen aandeelhouder te maken/in te laten kopen	Geen discriminatie tussen de medewerkers	Zie kolom 1	Verschillen mogelijk binnen onderneming op basis van functies	
Min-Max aantallen per echelon mogelijk	Min-max aantallen per echelon mogelijk	Zie kolom 1	-	
Verplicht of vrijwillig	Verplicht of vrijwillig	Zie kolom 1	-	
Fiscaal Box 3 bij minder dan 5% Bij meer dan 5% box 2 Box 3 heeft een heffingsvrije voet, daarboven betaalt met belasting (30% over 4% fictief rendement)	Fiscaal Box 3 bij minder dan 5% Bij meer dan 5% box 2 Box 3 heeft een heffingsvrije voet, daarboven betaalt met belasting (30% over 4% fictief rendement)	Zie kolom 1	Winstuitkeringen aan werknemers is belast met loofheffing en premies.	
Waardestijgingen zijn onbelast	Waardestijgingen zijn onbelast	Belasting betalen na uitoefenen optie. Waardestijging is belast.	-	
Op dividenduitkeringen dient de BV 25% belasting in te houden. Dividendbelasting kan worden verrekend met vennootschapsbelasting of inkomsten belasting. Werknemers kunnen dividendbelasting terugvragen vanaf een bepaald bedrag.	Op dividenduitkeringen dient de BV 25% belasting in te houden. Dividendbelasting kan worden verrekend met vennootschapsbelasting of inkomsten belasting. Werknemers kunnen dividendbelasting terugvragen vanaf een bepaald bedrag.	Zie kolom 1	-	
Beursgenoteerde ondernemingen mogen kortingen hanteren per geblokkeerd jaar* Ook wel afwaardering genoemd	Beursgenoteerde ondernemingen mogen kortingen hanteren per geblokkeerd jaar* Ook wel afwaardering genoemd	-	-	
Voor niet beursgenoteerde ondernemingen is er helaas geen beleid ten aanzien van afwaarderen.	Voor niet beursgenoteerde ondernemingen is er helaas geen beleid ten aanzien van afwaarderen.	-		
Lucratief belang is wel een punt van aandacht. De Belastingdienst vindt te hoge rendementen niet goed (15% en meer). Er zijn echter geen duidelijk regels omtrent het lucratief belang ten aanzien van medewerkersparticipatie.	Lucratief belang is wel een punt van aandacht. De Belastingdienst vindt te hoge rendementen niet goed (15% en meer). Er zijn echter geen duidelijk regels omtrent het lucratief belang ten aanzien van medewerkersparticipatie.	-	Bij jaarlijks uitkeren van winstdeling kan het een recht worden.	
			Winstdeling kan gekoppeld worden aan individuele prestaties.	

Een belangrijk onderdeel financieel dat wat betreft de waarderingsgrondslag voor de waarde ook onder het kopje techniek thuishoort, zullen we onder de paragraaf financieel verder behandelen.

Financieel

Een participatieplan heeft een aantal financiële aspecten, namelijk:

1. De waardering van de onderneming
2. De waarderingsgrondslag op basis van de waardering
3. Het dividendbeleid
4. Koersontwikkeling
5. Dividendontwikkeling
6. Totaal rendement

Alleen al het feit dat er vele methoden en manieren zijn om een onderneming te waarderen maakt dat elk plan uniek is. Er is geen standaardformule voor het waarderen ten behoeve van werknemersparticipatie. Wat dat betreft is er nog veel te leren van bijvoorbeeld Groot-Brittannië, waar de belastingdienst een afdeling heeft voor het waarderen van ondernemingen. Bedrijven die een participatieplan willen invoeren en gebruik willen gaan maken van een van de bestaande modellen kunnen gebruik maken van deze afdeling. Het bedrijf stuurt de benodigde stukken en gegevens op en binnen een gestelde termijn ontvangt men een waardering retour. De waardering is door de Belastingdienst zelf opgesteld en dus is het ook niet meer nodig om dit met hen nader af te stemmen en te bespreken.

In Nederland moet een onderneming de waardering zelf organiseren en is daarbij aangewezen op commerciële bureaus. Vervolgens wordt er een waarderingsgrondslag opgesteld voor het jaarlijks waarderen van de aandelen. Dit als ook de waarde van de onderneming dient aan de Belastingdienst te worden voorgelegd en akkoord bevonden. Doet een onderneming dit niet dan kan de Belastingdienst later een boete en naheffing opleggen, wanneer de Belastingdienst van mening is dat de waarde van de aandelen te laag is geweest. Het proces van voorleggen aan de Belastingdienst is een proces waar de duur, uitkomst en kosten niet vooraf te voorspellen is. Na die eerste hindernis volgen de andere punten. Bij elk plan is het van belang om een dividendbeleid op te stellen, maar ook een beleid ten aanzien van de koers van de aandelen. Geen of lager dividend uitkeren kan resulteren in een stijging van de aandelenkoers. Voor participatie met derden - zoals medewerkers - is de verhandelbaarheid van aandelen een belangrijk aspect.

Beursgenoteerde aandelen kunnen te allen tijde op een openbare markt worden aangeboden, maar wanneer het een niet-beursgenoteerde onderneming betreft heeft dat gevolgen voor de verhandelbaarheid. Veelal zijn aandelen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen een of tweemaal per jaar te verhandelen. De stap naar een onderhandse markt met een interne beurs is dan mogelijk.¹¹³ Het totale rendement van aandelen financieel gezien bestaat uit de koersstijging, dividenduitkering en of de aandelen eenvoudig te verkopen zijn in markt (intern/extern).

Communicatie

Een goede communicatie klinkt als een open deur, maar helaas wordt deze component erg verwaarloosd in participatieplannen. Veel plannen zijn gestoeld op geldelijk gewin en worden gelanceerd als een financiële belegging met gegarandeerde opbrengsten. Bij participeren - het woord zegt het al - gaat het om meedoen en samen ondernemen. Dit betekent dat er altijd en op gezette tijden gecommuniceerd moet worden met de andere aandeelhouders. In goede tijden is het makkelijker om een plan succesvol te laten zijn. Maar in slechte tijden is het belangrijk dat ook dan gecommuniceerd wordt en het plan als motivator kan werken. In slechte tijden komt vaak pas naar voren dat plannen niet goed zijn gemaakt en niet voorzien in bijzondere situaties.

Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat het model voor elk participatieplan bestaat uit bovengenoemde vier componenten en dat de invulling van deze componenten vrij is in te vullen. De ene onderneming benadert een plan meer vanuit het financiële aspect en de andere onderneming is meer gericht op continuïteit en samen ondernemen. Deze uitgangspunten zijn terug te zien in de verschillende componenten.¹¹⁴ Tot slot is het traject van invoering van belang met daarin vooral ook punten van onderhoud en evaluatie van de bevindingen.

¹¹³ Zie bijvoorbeeld voerfabrikant ForFarmers in het FD van 13 januari 2014.

¹¹⁴ Bron: Brochure SNPI 2010.

