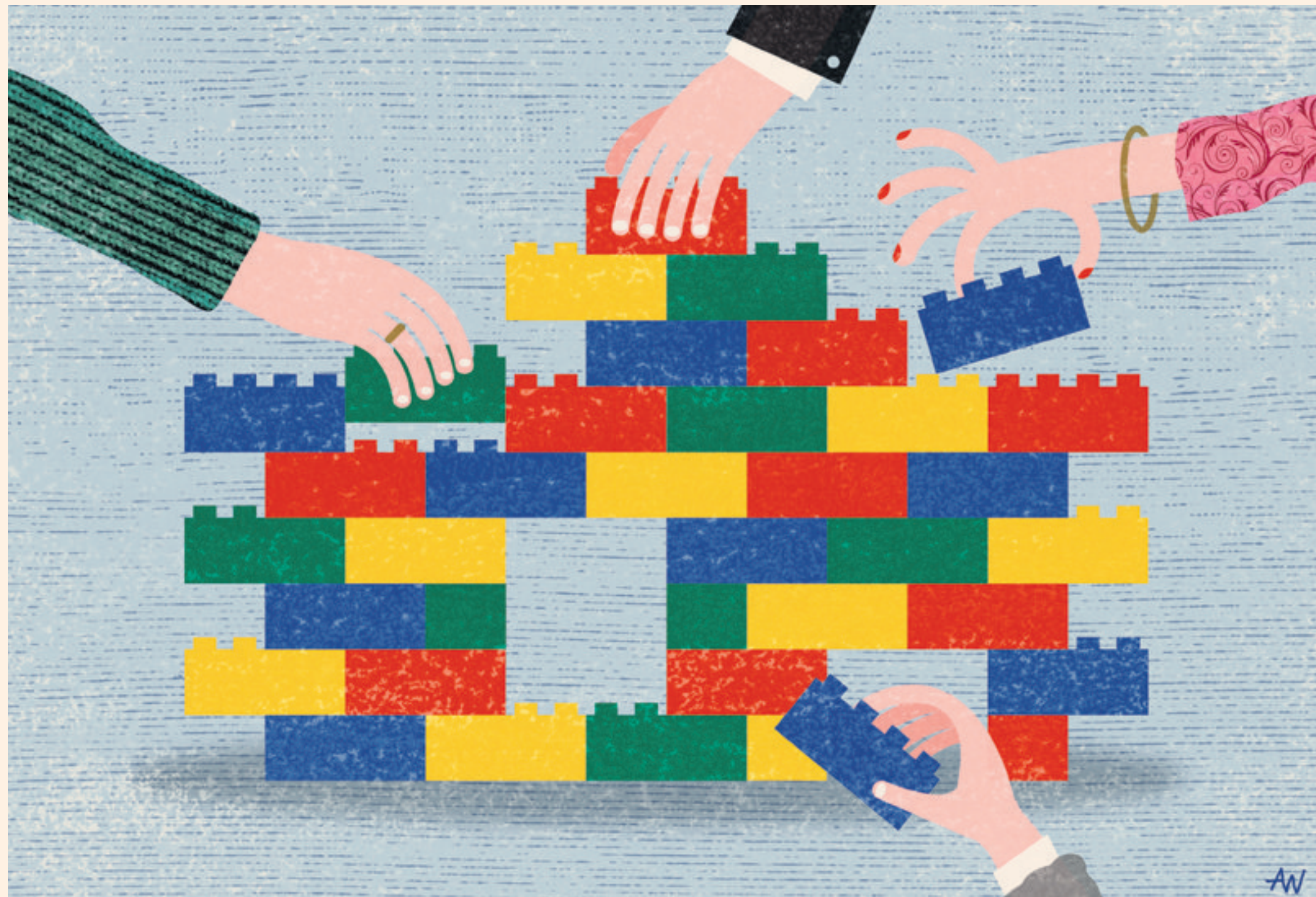


# In dienst bij een bedrijf dat ook van jezelf is

Steeds vaker kunnen vaste medewerkers van een bedrijf financieel participeren. 'Dat werkt vooral bij bedrijven waarin mensen de belangrijkste troef zijn.'

Gwen van Loon



ILLUSTRATIE: ARNOLD WEEEL VOOR HET FD



**'Je moet de regeling afstemmen met de Belastingdienst en vastleggen hoe je de waarde bepaalt'**

Nieuwland maakt bedrijven wegwijzen in het woud van mogelijkheden: welke modellen zijn er en welke vorm en juridische structuur passen het best? Verder helpt de SNPI bij de implementatie. Een ledenplatform zorgt ervoor dat bedrijven van elkaar kunnen leren en biedt deelnemers de kans vragen te stellen over de regeling. De begeleiding door SNPI loopt in elk geval door tot de eerste handelsdag.

## Belastingdienst

'Er komt heel wat kijken bij het optuigen van zo'n regeling. Zo moet je de regeling afstemmen met de Belastingdienst en vastleggen wat er gebeurt als iemand uit dienst gaat en hoe je de waarde van de aandelen bepaalt.' Volgens Nieuwland is het belangrijkste dat de regeling bijdraagt aan de filosofie en identiteit van een organisatie.

Daarom geeft ingenieursbureau Movares iedereen die dat zelf wil na zijn proeftijd een vast contract. Deflexibilisering staat hier hoog in het vaandel. Om de betrokkenheid verder te vergroten, is gekozen voor een brede en vrijwillige participatieregeling. Alleen de top van het bedrijf is verplicht een klein belang te nemen. Niemand kan individueel een belang groter dan 5% opbouwen. Jaarlijks wordt er dividend uitgekeerd.

Volgens bestuursvoorzitter Sander Eijgenraam investeren inmiddels 600 van de 1100 medewerkers actief in het bedrijf. Vlak voor de handelsdag is kopen of verkopen van certificaten regelmatig onderwerp van gesprek. Eigenraam: 'Ik vind het mooi dat we de betrokkenheid en bevoegdheid er een extra impuls mee kunnen geven. Maar ik benadruk ook de financiële risico's. Je moet alleen in je eigen bedrijf beleggen als je het geld niet

Vervolg op pagina 14



# M

Marja Ruigrok van marktonderzoeksbureau Ruigrok NetPanel lanceerde in 2009 een medewerkersparticipatieplan. Iedereen met een vast contract kon instappen en 1% van de aandelen kopen, eventueel door daarvoor deels geld van de oprichter te lenen. Ze kregen niet alleen een belang, maar ook stemrecht. Oprichtster Ruigrok: 'Ik heb gekozen voor echte aandelen, omdat mijn uitgangspunt altijd bedrijfsverdracht is geweest.'

Vijf medewerkers stapten sindsdien in en hebben nu ieder 9% van de aandelen. Drie van hen vormen sinds eind 2016 de dagelijkse leiding. Marit Klooster, nu algemeen directeur: 'Na de tweede tranche heeft Marja op ons verzoek stopgezet dat iedereen kon instappen. We wilden eerst de bedrijfsvoering leren kennen en kijken of onze investering inderdaad rendement zou opleveren. Bovendien zou het met meer aandeelhouders lastiger worden om knopen door te hakken.'

Ruigrok: 'Al was dat aanvankelijk niet mijn bedoeling, ik begreep hun verzoek.' Andere medewerkers profiteren wel mee van goede resultaten, doordat elk jaar 20% van de nettowinst met al het personeel wordt gedeeld. Ruigrok: 'Ik motiveer medewerkers graag om ondernemend te zijn.'

Omdat financiële participatie aan populariteit wint, heeft Pascale Nieuwland-Jansen, van Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI), het handboek *Iedereen aandeelhouder* geschreven. Zij onderscheidt vier soorten financiële participatie: winstdeling, opties, aandelen, en certificaten van aandelen om medewerkers te belonen, binden of motiveren. 'Door participatie onderneem je samen. Dat werkt vooral bij bedrijven waarin mensen de belangrijkste troef zijn.'

## De keerzijde

**De voordelen van financiële medewerkersparticipatie springen in het oog. Lianne Hamstra wijst er echter op dat er wel veel geld en gedoe mee is gemoeid.**

Lianne Hamstra van organisatieadviesbureau Hamstra & Partners snapt de participatiewens, maar wijst ook op de keer-

zijde. 'Als het je puur te doen is om te belonen, kun je ook een bonus uitkeren. Het kost namelijk veel geld en gedoe om zo'n participatiesysteem op te tuigen en te onderhouden. Vraag je af of het doel de middelen heiligt. Want ook als werkgever kun je een euro maar één keer uitgeven.'

Volgens Hamstra is een marktconform vast salaris nog steeds de eerste behoefte. 'Met een ho-



ger vast salaris bied je meer zekerheid. Dat is ook een bindmiddel. In onderzoeken over betrokkenheid zie ik dat leiderschap — heeft dit bedrijf een duidelijke richting en heb ik vertrouwen in de strategie? — en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling nog steeds bovenaan staan.'

→ Vervolg van pagina 13

ergens anders voor nodig hebt.'

Belangrijk is dat deelnemers hun belang kunnen uitbreiden of verzilveren, bij niet-beursgenoteerde bedrijven meestal één keer per jaar. De afdeling van Joost Roosen, manager Equity Management Services bij Van Lanschot, bouwt daarvoor (online)platforms en adviseert over de mogelijkheden. Elk medewerkersplatform wordt op maat gemaakt en vormgegeven in de eigen huisstijl. 'Ik zeg weleens gekscherend: we hebben een grote doos Lego en bouwen daarmee elke keer een ander huis.'

De bank regelt dat alle parameters worden geregeld. Zo worden onder meer compliance-issues vermeden. Roosen: 'Zo voorkomen we bijvoorbeeld transacties tijdens een lock-upperiode.' Het desbetreffende bedrijf zorgt zelf voor de communicatie over de regeling via het platform. 'Wij regelen de transacties, de administratie en de financiële afwikkeling.'

Klanten zijn beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen, meestal vanaf 25 aandeelhouders. 'Vooral grote familiebedrijven, coöperaties en het midden- en grootbedrijf. Maar bijvoorbeeld ook ingenieursbureaus en bedrijven uit de gezondheidszorg, zoals privéklinieken, tonen veel belangstelling', merkt Roosen.

## Scale-ups

Volgens Nieuwland van SNPI is er ook onder scale-ups (bedrijven voorbij de start-upfase, red.) veel interesse, zoals bij advies- en consultancybureau 2ndsense. Medeoprichter Gijs Stigter: 'Tijdens een heidag bespraken we bij wat voor bedrijf we zelf zouden willen werken. Daaruit concludeerden we dat we een organisatie wilden zijn zonder managers, met zelfsturende teams waarin iedereen medeverantwoordelijk is voor de strategie. Onze conclusie: dan moeten we ook niet alleen met de vier oprichters eigenaar blijven.'

2ndsense gaf iedereen tien certificaten van aandelen als cadeautje bij de start, daarna kon iedereen met een vast contract certificaten kopen. Zo verwatert geleidelijk het belang van de oprichters.



**'Elke medewerker kan instappen als zijn beoordeling minstens conform verwachting is'**

'Het is onze intentie om langetermijnbetrokkenheid te realiseren. Vooralsonligt de zeggenschap bij ons. Op termijn overwegen we dat aan te passen, omdat we willen dat de tent ook zonder de oorspronkelijke eigenaren kan draaien.'

Ook Tony's Choclonely koos voor de uitgifte van certificaten. 'Het delen van het eigendom sluit aan bij ons gedachtegoed dat we als "social enterprise" de wereld eerlijker — we streven naar 100% slaafvrije chocolade — willen verdelen. De drie aandeelhouders vonden daarom dat alle vaste medewerkers de kans moesten krijgen mee te delen in het succes', vertelt 'bonenteller' Freek Wessels, verantwoordelijk voor financiën bij Tony's en degene die de regeling heeft opgetuigd.

## De Gouden Wikkel

'Elke medewerker kan instappen als zijn beoordeling minstens conform verwachting is. Hoeveel certificaten je kunt kopen, hangt af van je salaris. Iedereen mag elk jaar bijkopen. Als je uit dienst gaat, bied je je certificaten weer aan via Stichting Administratiekantoor 'De Gouden Wikkel'. Daarin zit nu 25% van de totale aandelen. In de toekomst neemt dit verder toe. De aandelen zijn stemrechtloos. Je vergadert dus niet mee over de koers van het bedrijf, maar deelt wel mee in het economisch succes.'

Sinds de introductie vier jaar geleden is de omzet van Tony's meer dan vertienvoudigd. 'Vijftien medewerkers — iedereen die in aanmerking kwam — hebben tot nu toe certificaten gekocht. Doordat we zo hard gegroeid zijn, kunnen veel collega's binnenkort voor het eerst intekenen. Ik verwacht dat iedereen met een aanbod meedoet.' Net als bij Ruigrok NetPanel faciliteert Tony's de aankoop. 'Ons streven is dat iedereen mee kan doen. Ook als je even geen geld op je spaarrekening hebt staan.'

# 600

**Bij ingenieursbureau Movares investeren inmiddels 600 van de 1100 medewerkers actief in het bedrijf.**

Bestaande regelingen moeten zo nu en dan tegen het licht worden gehouden. Bij de recente overdracht van Ruigrok NetPanel zijn de statuten voornog ongewijzigd gebleven. Klooster: 'Daar moeten we naar kijken. Want ook wij moeten nu al nadenken over ons exitplan. Hoe stappen wij er ooit uit? En geven wij medewerkers opnieuw de kans te participeren?'

Het is de intentie dat in 2018 de meerderheid van de aandelen bij de huidige directie ligt. Ruigrok bezit nu nog 55%. 'Het is een weloverwogen keuze geen harde streep te trekken, maar de overgang organisch te laten zijn', zegt de oprichtster. In die lijn past de afspraak om samen ideeën te vormen om de continuïteit straks opnieuw te waarborgen. Klooster: 'In 2018 moeten we daarom beslissen of Marja nog meer aandelen verkoopt en er zo langzaam helemaal uit gaat.'



**Gwen van Loon is freelancejournalist.**

