



Het succes van **medewerkersparticipatie**

In welk economisch klimaat dan ook

Colofon

Het succes van medewerkersparticipatie

In welk economisch klimaat dan ook

Een onderzoek van Van Lanschot Bankiers naar medewerkersparticipatie bij beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Marlous Ricken
Vrije Universiteit Amsterdam
's-Hertogenbosch, november 2013

Het succes van medewerkersparticipatie

In welk economisch klimaat dan ook

Een onderzoek van Van Lanschot Bankiers naar medewerkersparticipatie bij beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Medewerkersparticipatie...

...vroeger, nu en in de toekomst

Samenwerken, samen financieren en samen de winst delen via aandelen bestaat al lange tijd. De VOC, de Verenigde Oost-Indische Compagnie, is een bekend voorbeeld. Dat medewerkers financieel kunnen meedelen in een onderneming is iets wat nog relatief onbekend is, maar het past juist goed in deze tijd.

Uit het onderzoek dat hier voor u ligt, blijkt dat bedrijven die aan financiële medewerkersparticipatie doen, beter door de crisis komen dan bedrijven die geen financiële participatie hebben. Dit onderzoek, dat mogelijk is gemaakt door Van Lanschot, staat hier niet alleen in. Ook uit ander onderzoek in Nederland en in het buitenland blijkt dat bedrijven met financiële medewerkersparticipatie, en dan met name als dit bedrijfsbreed wordt toegepast, beter presteren dan ondernemingen die dit niet doen.

Juist in deze tijd kan een financieel participatieplan als groot voordeel in zich bergen dat het meebeweegt met de economie. In goede tijden profiteert iedereen in het bedrijf mee van de behaalde winsten en groei, in slechte tijden motiveert het hebben van aandelen extra om uit de crisis te komen.

Het aantal bedrijven dat werknemersparticipatie toepast – in de vorm van aandelen, opties en winstdeling – stijgt maar langzaam. Dat is jammer. Blijkbaar landt de boodschap dat dit tot betere resultaten leidt niet goed in de directiekamers van BV Nederland. De bedrijven die al wel een bedrijfsbreed financieel participatieplan hebben, vormen met elkaar nog een wat je noemt exclusief gezelschap.

In de voorgaande jaren zagen we wel een toename van aandelengerelateerd belonen voor met name het topmanagement. Het is een eerste stap, een stap die overigens minder zeker naar ondernemingssucces leidt als een bedrijfsbrede toepassing. In andere landen, de VS, maar ook Groot-Brittannië, Frankrijk en Duitsland, wordt werknemersaandeelhouderschap veel vaker toegepast dan in Nederland.

De gedachte van samen ondernemen, samen risico's dragen en samen winsten behalen is iets wat uitstekend past in de huidige moderne arbeidsverhoudingen. En het exclusieve gezelschap van bedrijven die deze plannen al hebben wil graag ervaringen en kennis delen.

Pascale Nieuwland-Jansen
Directeur SNPI

Stichting Nederlands Participatie Instituut, SNPI is het instituut in Nederland dat opkomt voor de belangen van bedrijven met een (bedrijfsbreed) medewerker- aandelenprogramma. SNPI fungeert als kenniscentrum en geeft adviezen aan bedrijven rondom de invoering van medewerkersaandelenprogramma's en het actueel houden van deze regelingen. SNPI is een volledig zelfstandige stichting zonder winstoogmerk.

Inhoud

Management summary	p. 7
1. Inleiding	p. 8
2. Financiële participatie	p. 10
3. Doelstellingen van het financiële participatieplan	p. 12
4. Succesfactoren van het financiële participatieplan	p. 13
5. Relatie tussen financiële participatie en houding van medewerkers	p. 14
6. Veranderen van het financiële participatieplan	p. 15
7. Conclusie	p. 17
Wilt u meer informatie?	p. 17
Equity management Services	p. 18

Voorwoord

Met plezier bieden wij u dit onafhankelijke rapport aan waarin wij verslag doen van ons onderzoek naar medewerkersparticipatie bij zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Als beheerder en adviseur bij de invoer en uitvoer van participatieplannen hebben wij veel aandacht voor gedegen onderzoek. De zingeving van participatieplannen en het nut hiervan is van groot belang voor een juiste en passende uitvoer van de plannen. De afgelopen jaren is de bezoldiging van bestuurders en werknemers veelvuldig voorpagina nieuws geweest en stuit dit niet zelden op onbegrip. Voldoet in deze tijd het belonen van bestuurders en medewerkers doormiddel van financiële instrumenten als aandelen, opties of certificaten nog wel aan de oorspronkelijke strategische doelstellingen? Heeft dit ervoor gezorgd dat de ondernemingen hun plannen drastisch hebben aangepast?

Vanuit de toezichthouders en Code Tabaksblad zijn er beperkingen in het leven geroepen voor het toekennen van variabele beloningen. Op deze wijze probeert men korte termijn winstbejag te voorkomen en exorbitante beloningen voor bestuur in te perken. Hebben ook deze richtlijnen invloed op te doelstellingen en realisatie van medewerkersparticipatie?

Het onderzoek dat voor u ligt is inmiddels het vierde onderzoek dat wij hebben uitgevoerd op het gebied van medewerkersparticipatie. Vijf jaar na de start van de crisis vragen wij ons af of er veel is veranderd op het gebied van het belonen van medewerkers. Zijn de plannen ‘crisisbestendig’ en past het belonen van medewerkers door financiële instrumenten nog anno 2013?

Gezien onze jaren lange ervaring bij Van Lanschot Equity Management Services weten we dat iedere situatie uniek is en een maatwerkoplossing vaak gewenst is. Voor het creëren van deze maatwerkoplossingen is een goede voorbereiding onontbeerlijk. Een niet zorgvuldig en te complex participatieplan levert op termijn vaak meer negatieve emotie op dan het initiële en gewenste positieve effect van de regeling. Een goed beeld van de huidige marktomstandigheden is daarbij een voorwaarde. Zagen wij enkele jaren geleden veel optieregelingen, nu blijkt dat deze regelingen niet uitvoerbaar zijn door gedaalde koersen ten opzichte van de uitgiftedatum van de optieseries. De laatste jaren zijn optieplannen afgebouwd en is er een toename in aandelenplannen op de langere termijn met een zogenoemde ‘lock-up’. Toch lijken de oorspronkelijke strategische doelstellingen nog steeds overeind te staan: het motiveren en binden van medewerkers aan de onderneming.

Met dit onderzoek willen wij onze klanten informatie geven over de huidige situatie van Nederland op het gebied van financiële medewerkersparticipatie en de impact die de economische situatie hier de afgelopen jaren op heeft gehad. Wij wensen van harte dat dit rapport bijdraagt aan de verdere belangstelling voor financiële medewerkersparticipatie en dat het een aanzet kan geven tot het (her) overwegen van een participatieregeling.

Uiteraard zijn wij benieuwd naar uw reactie.

J.F. (Joost) Roosen
Manager Equity Management Services
F. van Lanschot Bankiers NV

Management summary

Financiële medewerkersparticipatie betekent het delen van eigendomsrechten met medewerkers door winstdeling, aandelen en/of optieregelingen – in dit rapport participatieplan genoemd. Het effect van medewerkersparticipatie op de attitude van medewerkers is een veelbesproken onderwerp in zowel de bestaande literatuur als de dagelijkse praktijk.

Sinds het uitbreken van de economische crisis in 2008 is er geen onderzoek meer gedaan naar de relatie tussen medewerkersparticipatie en de attitude van medewerkers. De hoge werkloosheid en het hoge aantal faillissementen in Nederland gaven aanleiding om te onderzoeken hoe de vernieuwde economische omstandigheden van invloed zijn op deze relatie.

Het blijkt dat de economische crisis geen directe invloed heeft gehad op de relatie tussen medewerkersparticipatie en de attitude van medewerkers. Dit onderzoek bevestigt namelijk wederom de positieve relatie tussen medewerkersparticipatie en de binding, motivatie en productiviteit van medewerkers ondanks de economische onzekere tijd waarin we leven. Ondernemingen zijn dan ook bereid hierin te investeren, omdat deze positieve relaties bijdragen aan een hoger bedrijfsresultaat.

De gebondenheid van medewerkers – de mate waarin zij zich identificeren met de bedrijfscultuur, hun loyaliteit en betrokkenheid – draagt er onder andere aan bij dat zij ook de langetermijnconsequenties van hun beslissingen meewegen. Hierdoor neemt het risico op korte termijn af. Dit zou kunnen verklaren waarom ondernemingen met medewerkersparticipatie de crisis beter doorstaan dan bedrijven zonder medewerkersparticipatie, zoals naar voren kwam in de huidige literatuur.

De economische crisis vormt dan ook geen aanleiding voor ondernemingen om hun participatieplan drastisch te veranderen. Een plan heeft als voordeel dat het meebeweegt met bedrijfsresultaten. Wanneer het goed gaat met een onderneming, profiteren medewerkers hiervan. In economische onzekere tijden motiveert het medewerkers om gezamenlijk naar een beter bedrijfsresultaat toe te werken.

Hoewel de resultaten positief zijn, kunnen er geen details worden gegeven over de meest effectieve inrichting van een participatieplan. De grote verschillen tussen de participatieplannen zijn opvallend. Een generiek participatieplan bestaat niet. Het initiëren van een plan moet daarom ook zorgvuldig voorbereid worden en passen bij de omgeving waarin de onderneming zich opereert. Als men hierin slaagt, zal de combinatie van zowel korte- als langetermijnbeloningen en/of aandelenplannen een effectieve bijdrage leveren aan het behalen van strategische doelstellingen.

Samenvatting resultaten

- Het succes van een financiële participatieplan wordt bepaald door het enthousiasme van het management, door de eerlijke en rechtvaardige manier waarop financiële bonussen verstrekt worden, door open en duidelijke communicatie en door de eenvoud en gebruiksvriendelijkheid van het plan.
- Er is geen relatie gevonden tussen medewerkersparticipatie en werktevredenheid.
- De intrinsieke motivatie van medewerkers is van groot belang, maar deze conflicteert niet met extrinsieke beloningen zoals gesteld wordt in de huidige literatuur. Ze zouden elkaar juist kunnen versterken.
- Directies van ondernemingen hebben hun strategie met betrekking tot hun financiële participatieplan niet direct aangepast door de gevolgen van de economische crisis. Het blijkt dat de beoogde doelstellingen met het plan nog steeds behaald worden, ondanks de economisch onzekere tijd.
- Indirect heeft de economische crisis wel invloed gehad op de financiële participatieplannen van ondernemingen. Zo zijn de hoogtes van de financiële beloningen beïnvloed doordat deze gerelateerd zijn aan bedrijfsresultaten en heeft de toezichthouder AFM haar regelgeving aangescherpt.

1. Inleiding

Vandaag de dag is medewerkersparticipatie een veelbesproken onderwerp. Mede door de economische tijd waarin we verkeren zijn aandelen- en/of optieregelingen mogelijk nog interessanter geworden voor ondernemingen.

Managers moeten creatief zijn in het zoeken naar een nieuwe manier om hun bedrijfsresultaat te verbeteren, aangezien liquiditeit een schaars middel is voor de meeste ondernemingen. Financiële medewerkersparticipatie kan hier een centrale rol in spelen. Uit wetenschappelijk onderzoek is namelijk gebleken dat medewerkersparticipatie zorgt voor een hoger bedrijfsresultaat doordat de motivatie, binding en productiviteit van medewerkers stijgt. Veelbelovende bevindingen die interessant zijn om nader te onderzoeken.

1.1 Doel onderzoek

In navolging van het onderzoek van Van Lanschot in 2007 naar de structuur en ervaringen met participatieplannen van niet-beursgenoteerde ondernemingen in Nederland, heeft de bank wederom geïnvesteerd in een objectief en wetenschappelijk onderzoek naar de trends en ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Het doel van het onderzoek was te bepalen hoe de relatie tussen financiële medewerkersparticipatie en de houdingen van medewerkers is beïnvloed door de strategische keuzes die afgelopen jaren zijn gemaakt door het management en wat voor rol de economische crisis hierin speelt.

1.2 Kwalitatieve dataverzameling

Door diepte-interviews is kwalitatieve informatie verzameld. Deze manier van dataverzameling geeft een goed inzicht in de context van financiële medewerkersparticipatie bij verschillende gerenommeerde ondernemingen. De verzamelde data zijn vergeleken met de bestaande literatuur, eerdere onderzoeken en bedrijfsinformatie om er zeker van te zijn dat de data goed geïnterpreteerd zijn.

Ondernemingen die mee hebben gedaan aan dit onderzoek zijn gekarakteriseerd als groot bedrijf, met een minimum van 250 medewerkers. Daarnaast is er bewust voor gekozen om zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen aan dit onderzoek toe te voegen vanuit verschillende sectoren. Zo kan met de bevindingen een zo algemeen mogelijk beeld worden gevormd van medewerkersparticipatie in Nederland.



2. Financiële participatie

Financiële participatie betekent het delen van eigendomsrechten met werknemers door winstdeling, aandelen- en/of optieregelingen. Het meedelen in het succes van het bedrijf zal medewerkers extrinsiek motiveren, omdat zij nu ook het plezier ervaren van een goed bedrijfsresultaat.

Het management van de onderneming moet beslissen welke medewerkers mogen participeren en hoe zij hun financiële participatieplan zo effectief mogelijk kunnen inrichten. Een generiek participatieplan bestaat niet. De inrichting van een plan is bedrijfsspecifiek, afhankelijk van eigen doelstellingen, de sector waarin men in opereert en van persoonlijke overtuigingen van het management. Het initiëren van een plan moet daarom ook zorgvuldig zijn voorbereid en het plan moet passen bij de unieke situatie waarin het bedrijf zich bevindt.

Alle ondernemingen die mee hebben gedaan aan dit onderzoek richten zich met hun financiële participatieplan op zowel de korte- als langetermijnresultaten van de onderneming. Deze worden hieronder nader toegelicht.

2.1 Kortetermijnbeloningen

Het kortetermijnresultaat van de onderneming is gebaseerd op de performance van één boekjaar. In ieder geval het hogere management komt bij een goed bedrijfsresultaat in aanmerking voor een financiële bonus in cash. Voor hen is deze bonus afhankelijk van het totale bedrijfsresultaat, omdat er verwacht wordt dat zij deze kunnen beïnvloeden met hun strategische keuzes.

Medewerkers onder het hogere management beïnvloeden indirect het bedrijfsresultaat en worden dan ook veelal beloond op basis van individuele doelstellingen die in lijn liggen met de doelstellingen en de strategie van het gehele bedrijf. Het beloningsbeleid wordt minder abstract wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij ook zelf invloed kunnen uitoefenen op de hoogte van hun financiële bonus. Daarnaast moet het in verhouding staan tot de taken en verantwoordelijkheden die iemand heeft. Gezien dat het management de meeste verantwoordelijkheid draagt, zullen medewerkers begrijpen dat zij voor hogere bonussen in aanmerking komen wanneer zij succesvol met deze verantwoordelijkheden omgaan.

2.2 Langetermijnbeloningen en aandelenplannen

Om te voorkomen dat medewerkers alleen gericht zijn op het kortetermijnbedrijfsresultaat, proberen ondernemingen ook een zekerheid in te bouwen voor de langetermijnresultaten door langetermijnbonussen of aandelenplannen.

Het management komt naast de kortetermijnbonus dan ook in aanmerking voor een langetermijnbonus in aandelen en/of opties. Deze aandelen/opties zijn gemiddeld drie jaar geblokkeerd, zodat zij in hun strategische keuzes ook het effect op de lange termijn mee wegen. Het management kan profiteren van een waarde stijging in deze aandelen, afhankelijk van hoe het bedrijfsresultaat zich ontwikkelt in deze drie jaar.

Niet alle ondernemingen zijn in staat hun medewerkers te belonen in aandelen. Om de voordelen van aandeelhouderschap onder medewerkers op een andere manier te bereiken, kan er ook voor gekozen worden om medewerkers de mogelijkheid te geven om aandelen te kopen met eigen middelen. Voor de medewerkers van beursgenoteerde ondernemingen bestaat deze mogelijkheid al, maar voor hen kan het aantrekkelijker

worden gemaakt om mee te participeren door een korting op de beurskoers.

Men moet wel voorzichtig zijn met het verstrekken van kortingen, omdat het ook medewerkers kan aanmoedigen om aandelen te kopen wanneer zij niet bekend zijn met de risico's hiervan. Een bedrijf wil niet verantwoordelijk worden gehouden voor eventuele verliezen op investeringen, omdat zij het aanschaffen van aandelen gestimuleerd hebben. Om dit risico af te dekken limiteren veel ondernemingen het maximumbedrag dat de medewerkers mogen investeren in aandelen, vaak afhankelijk gesteld van functie en/of salaris.

2.3 Het complementaire effect van niet-financiële beloningen

Een financieel participatieplan kan versterkt worden door het gebruik van niet-financiële beloningen. Niet-financiële beloningen zouden bedrijfsbreed ingezet moeten worden, zodat ook de medewerkers die niet in aanmerking komen voor een financiële bonus beloond worden voor hun prestaties. Het gebruik hiervan verschilt per afdeling, aangezien het moet passen bij de persoonlijkheid van managers. Het hogere management kan hooguit benadrukken dat persoonlijke aandacht en waardering voor individuele bijdrages van belang zijn voor de houding van medewerkers.

Ondanks dat niet-financiële beloningen bijdragen aan een positieve medewerkerhouding vielen de resultaten over het gebruik hiervan en het geloof hierin tegen. Zo wordt het gebruik van symbolische toekenningen geprezen in de bestaande literatuur, maar is de populariteit hiervan minimaal in Nederland, omdat het niet zou passen binnen onze cultuur.

Opleidingen en cursussen worden niet gekarakteriseerd als niet-financiële beloning in de bestaande literatuur, maar hier valt over te discussiëren. Het blijkt namelijk dat alle ondernemingen actief zijn met het aanbieden van opleidingen en cursussen. Zij geven hun medewerkers de mogelijkheid om te groeien in hun persoonlijke ontwikkeling en bereiden hen voor op eventuele doorgroei mogelijkheden bij het bedrijf. Medewerkers ontvangen in dit geval geen financiële beloning, maar kunnen zich wel gewaardeerd voelen wanneer het bedrijf bereid is in hen te investeren.

3. Doelstellingen van het financiële participatieplan

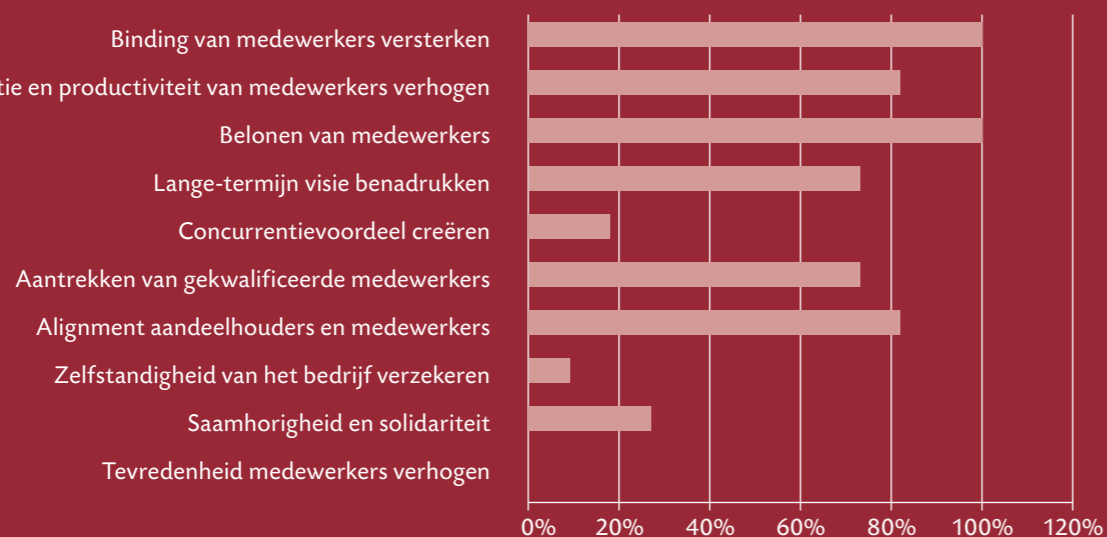
Het voornaamste doel van medewerkersparticipatie is het verhogen van de binding (commitment) van de medewerkers aan het bedrijf. De binding van medewerkers is sterk gerelateerd aan het bedrijfsresultaat op lange termijn en verhoogt de continuïteit van de onderneming. Dit kan nu extra interessant zijn gezien de zware economische omstandigheden waarin ons land verkeert. Zo is er in begin 2013 al een recordaantal midden- en kleinbedrijven failliet gegaan.

De binding van medewerkers bestaat uit drie componenten: de loyaliteit van medewerkers naar het bedrijf toe, hun betrokkenheid en de mate waarin zij zich identificeren met de normen en waarden van het bedrijf. De loyaliteit van de medewerkers is weer positief gerelateerd aan een stabiele werkomgeving.

Andere doelstellingen die naar voren kwamen in het onderzoek

- Het belonen van goede resultaten
- Het aantrekken en behouden van gekwalificeerde werknemers
- Het motiveren van medewerkers
- Het in lijn brengen van de doelstellingen van aandeelhouders, managers en overige medewerkers (alignment)
- De solidariteit tussen medewerkers versterken
- De langetermijnvisie benadrukken
- De zelfstandigheid van het bedrijf waarborgen
- Concurrentievoordeel creëren (bij niet-beursgenoteerde bedrijven)

Doelstellingen financiële participatieplan



4. Succesfactoren van het financiële participatieplan

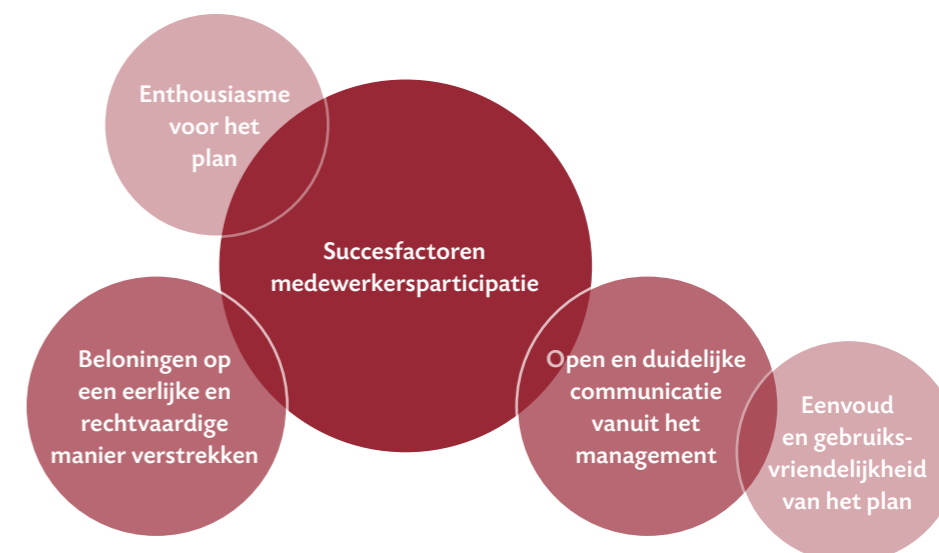
Ieder bedrijf ziet graag dat haar doelstellingen met het financiële participatieplan behaald worden. Hieronder worden een aantal factoren uitgelicht die bijdragen aan het succes van het plan.

Ten eerste moeten er, in het geval van aandelenplannen, in ieder geval een aantal mensen enthousiast zijn over het plan, bij voorkeur het management. Zij zijn in staat hun enthousiasme en vertrouwen over te brengen op andere medewerkers, wat mogelijk resulteert in een substantieel aantal deelnemers.

Ten tweede moeten medewerkers het gevoel hebben dat de financiële beloningen op een eerlijke en rechtvaardige manier worden verstrekt. Het is de taak van het management om hiervoor begrip en vertrouwen te creëren onder de medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door de maatstaven van de financiële beloningen op individueel niveau aan te passen. Rechtvaardigheid betekent ook dat financiële beloningen niet mogen worden verstrekt wanneer doelstellingen niet behaald zijn. Dit klinkt logisch, maar er is in het verleden veel verontwaardiging geweest over het uitbetalen van bonussen, terwijl de bedrijfsresultaten achter bleven.

Ten derde is het van groot belang dat het management open en duidelijk communiceert naar haar medewerkers. Het draagt eraan bij dat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt, hoe individuele en organisatorische resultaten gemeten worden en welke compensatie hier tegenover staat. Dit zal medewerkers motiveren hier naar toe te werken. Het is wel belangrijk dat financiële beloningen als extra moeten worden gezien door de medewerkers en niet als de drijfveer van hun functioneren. Het basissalaris zou hen al reden genoeg moeten geven om hun werk goed uit te voeren. Hier speelt ook de cultuur van het bedrijf een centrale rol in en de voorbeeldfuncties die managers op zich zouden moeten nemen. Wanneer zij alleen gefocust zijn op het behalen van financiële bonussen, dan zie je dit ook terug in de rest van de onderneming.

Communicatie is ook van belang om medewerkers bekend te maken met aandelen, wanneer het aanschaffen van aandelen gestimuleerd wordt door het bedrijf. De valkuil is dat de communicatie stilvalt na de introductiefase, terwijl communicatie ook cruciaal is in latere fases omdat het resulteert in een hogere participatiegraad. De eenvoud en gebruiksvriendelijkheid van een aandelenplan spelen hier een centrale rol in.



5. Relatie tussen financiële participatie en houding van medewerkers

In de wetenschappelijke literatuur zijn sterke correlaties gevonden tussen financiële medewerkersparticipatie, positieve attitudes van medewerkers en langetermijnresultaten.

De belangrijkste doelstelling van het participatieplan is de binding van medewerkers te versterken. Over het algemeen is men positief over het behalen van deze doelstelling, voor zo ver dit gemeten kan worden. Medewerkers binden zich aan het bedrijf doordat zij zich gewaardeerd voelen, wanneer zij financieel beloond worden en door de blokkade op de aandelen. De blokkade zorgt ervoor dat medewerkers bij de onderneming blijven werken totdat deze langetermijnbonussen uitbetaald worden. Dit zou betekenen dat de binding alleen versterkt wordt, wanneer het bedrijf goede resultaten behaalt en/of de aandelenkoers is gestegen. Dit is niet het geval, maar zoals men zich kan voorstellen zal een stijgende aandelenkoers de langetermijnbonus wel interessanter maken en de binding meer versterken. Maar hoe zit het dan in tijden van economische crisis, wanneer de

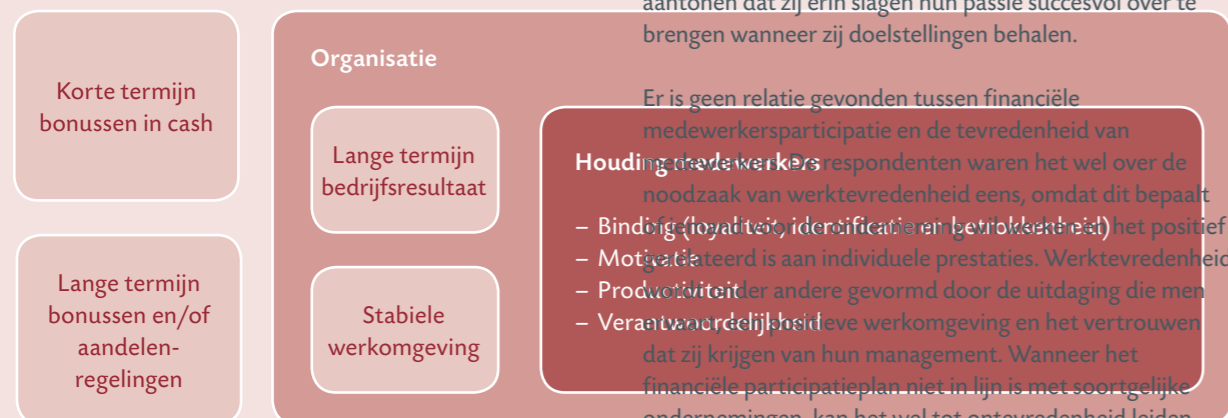
bedrijfsresultaten onder druk staan? Financiële medewerkersparticipatie verhoogt ook de betrokkenheid en identificatie van medewerkers, waardoor zij zich juist in tijden van crisis verantwoordelijk zullen voelen om het bedrijfsresultaat te laten groeien.

Er is ook een positieve relatie gevonden tussen financiële participatie en de motivatie van medewerkers. Medewerkers zijn gemotiveerd om hun productiviteit te verhogen wanneer zij de mogelijkheid zien iets extra's te verdienen. Doelstellingen en targets moeten dan wel realistisch geformuleerd zijn, want anders resulteert het in demotivatie. In geval van aandeelhouderschap stijgt de motivatie ook omdat medewerkers zich een stukje mede-eigenaar voelen. Deze perceptie zorgt ervoor dat medewerkers zich meer verantwoordelijk voor bedrijfsresultaten voelen. Daarnaast lopen zij het risico geld te verliezen wanneer het bedrijf niet goed presteert.

Dat de intrinsieke motivatie (het plezier, de voldoening en de uitdaging die men uit het werk haalt) verlaagd wordt door het verstrekken van financiële beloningen wordt niet bevestigd. De intrinsieke motivatie is belangrijk, maar deze conflicteert niet met extrinsieke beloningen. Ze zouden elkaar zelfs kunnen versterken, omdat medewerkers aantonen dat zij erin slagen hun passie succesvol over te brengen wanneer zij doelstellingen behalen.

Er is geen relatie gevonden tussen financiële medewerkersparticipatie en de tevredenheid van medewerkers. De respondenten waren het wel over de noodzaak van werktevredenheid eens, omdat dit bepaalt de houding van medewerkers. Het positief geteunde is aan individuele prestaties. Werktevredeheid wordt niet anders gevormd door de uitdaging die men krijgt in een goede werkomgeving en het vertrouwen dat zij krijgen van hun management. Wanneer het financiële participatieplan niet in lijn is met soortgelijke ondernemingen, kan het wel tot ontevredenheid leiden.

Medewerkersparticipatie



6. Veranderen van het financiële participatieplan

De strategie van een bedrijf moet soms aangepast worden aan de veranderende omgeving. Een vernieuwde strategie gaat vaak gepaard met een nieuwe CEO.

Aangezien de criteria van het financiële participatieplan altijd in lijn moeten liggen met de strategie van het bedrijf, kan dit reden zijn om het plan aan te passen. Het plan kan een ondersteunende rol spelen in het behalen van strategische doelstellingen, mits men hier enthousiast over is, hier goed over communiceert en de beloningen in verhouding staan tot de taken en verantwoordelijkheid van de medewerker. Aanpassingen in het plan kunnen ook gewenst zijn vanuit persoonlijke overtuigingen van een nieuwe CEO.

Voor niet beursgenoteerde ondernemingen kan sterk fluctuerende aandelenprijs ook reden zijn om het plan te heroverwegen. Een hoge instapprijs (ten opzichte van de initiële aandelenprijs) maakt het minder aantrekkelijk om mee te participeren. Daarnaast blijkt het ook vaak moeilijker te zijn om de aandelen weer te verkopen.

Verskillende ondernemingen merken namelijk op dat medewerkers terughoudender zijn geworden met het aanschaffen van (extra) aandelen door de economische onzekere tijd. De gemiddelde werknemer is onzeker over het verloop van de aandelenkoers en vindt het mogelijk veiliger om hun geld op een spaarrekening te zetten. Ondernemingen zouden moeten kijken naar de mogelijkheden om hun aandelenplan weer interessant te maken. Bijvoorbeeld door middel van een heroverweging van de waardering in niet-beursgenoteerde ondernemingen.

6.1 De gevolgen van de economische crisis op financiële participatieplannen

De economische crisis heeft geen directe invloed gehad op de inrichting van de financiële participatieplannen van ondernemingen. Het plan heeft als voordeel dat het mee beweegt met bedrijfsresultaten, waardoor aanpassingen niet nodig zijn. Wanneer het goed gaat met het onderneming, zal men hiervan profiteren. Maar wanneer de bedrijfsresultaten onder druk staan, stimuleert het medewerkers om gezamenlijk naar een positiever resultaat toe te werken.

Indirect heeft de economische crisis wel invloed gehad op de financiële participatieplannen van ondernemingen. Zo zijn de hoogtes van de financiële beloningen beïnvloed, omdat deze synchroon lopen met bedrijfsresultaten. Daarnaast heeft de Nederlandse overheid haar regelgeving aangescherpt, waardoor de financiële sector aan nieuwe wet- en regelgeving moet voldoen. De overheid wil meer beloningen gebaseerd op de lange termijn (in aandelen) en minder gebaseerd op kortetermijnresultaten (in cash). Daarnaast heeft de economische crisis de werknemers een stuk loyaler gemaakt zonder dat daar een participatieplan voor nodig is geweest. De hoge werkloosheid zorgt ervoor dat mensen bij hun huidige werkgever blijven werken, omdat er weinig tot geen alternatieven zijn. Dit creëert het risico van valse loyaliteit. Zodra de economie aantrekt kunnen zij alsnog besluiten weg te gaan. Enerzijds kan het daarom beargumenteerd worden dat het verhogen van de loyaliteit door een financieel participatieplan van groter belang is in economisch betere tijden. Anderzijds willen werkgevers niet het risico lopen dat hun meest gekwalificeerde medewerkers het bedrijf verlaten zodra de economie aantrekt. Een financieel participatieplan kan hier een belangrijke rol in spelen.

Daarnaast zijn de andere beoogde doelstellingen als het verhogen van de motivatie en productiviteit van medewerkers altijd van waarde, ongeacht het economische klimaat waar ons land zich in bevindt.

6.2 Andere externe factoren die van invloed zijn op de financiële participatieplannen

Bijna alle ondernemingen benchmarken hun plan met zogeheten peer groups. Het is van belang dat zij eventuele veranderingen bij concurrenten in de gaten houden. Ondernemingen die een interessanter financiële participatieplan aanbieden, trekken mogelijk ook medewerkers van andere ondernemingen aan.

Een andere externe verandering is de afschaffing van de spaarloonregeling door de overheid sinds 1 januari 2012. Deze regeling maakte het voor werknemers fiscaal aantrekkelijk om te sparen, in het bijzonder in bedrijfsaandelen. Nu dit fiscale voordeel verdwenen is, zijn sommige bedrijven op zoek gegaan naar een andere manier om het aantrekkelijk te maken voor medewerkers om alsnog te participeren.

7. Conclusie

De verzamelde kwalitatieve informatie geeft een overzichtelijk beeld van medewerkersparticipatie bij ondernemingen (onder andere) opererend in Nederland.

De verzamelde kwalitatieve informatie geeft een overzichtelijk beeld van medewerkersparticipatie bij ondernemingen (onder andere) opererend in Nederland. Dat geldt ook voor de beoogde doelstellingen met het plan, de positieve effecten op medewerkers en de indirecte invloed die de economische crisis heeft gehad op de inrichting van de plannen.

Geconcludeerd kan worden dat financiële medewerkersparticipatie een positief effect heeft op de binding, motivatie en productiviteit van medewerkers en daardoor ook positief samenhangt met het bedrijfsresultaat op lange termijn.

Uit eerder onderzoek is al gebleken dat Nederland achterloopt als het gaat om medewerkersparticipatie, terwijl de resultaten helder en positief zijn. Hoewel dit onderzoek zou kunnen bijdragen aan verdere belangstelling voor medewerkersparticipatie, zou ook de overheid medewerkersparticipatie (fiscaal) meer kunnen en misschien wel moeten stimuleren.

Wilt u meer informatie?

Als u vragen hebt over dit rapport, kunt u contact met ons opnemen.

De heer J.F. (Joost) Roosen
Manager Equity Management Services
Telefoon +31 36 548 27 63
E-mail j.roosen@vanlanschot.com

Equity management Services

De dienstverlening van Van Lanschot Bankiers

Sinds jaren adviseert Van Lanschot Bankiers beursgenoteerde- en niet-beursgenoteerde ondernemingen in Nederland over de structuur en de inrichting van participatieregelingen voor management en medewerkers. Wij nemen een voortrekkersrol bij het opzetten van uw plannen en werken nauw samen met fiscaal en juridisch adviseurs. Daarnaast investeert Van Lanschot onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek, om actuele trends vroegtijdig te spotten.

Is een participatieplan iets voor uw bedrijf? En welke regeling past het best? De specialisten van onze afdeling Equity Management Services denken daar graag met u over na. Van Lanschot hebben jarenlange ervaring met het ontwikkelen en uitvoeren van participatieplannen. Daardoor begrijpen we als geen ander dat elke ondernemer zijn eigen wensen en behoeften heeft om de betrokkenheid van de medewerkers of het (top) management te vergroten. Een participatieplan stemmen we dan ook specifiek af op de onderneming. Middelgrote en grote (internationale) ondernemingen kunnen bij ons terecht, zowel beurs- als niet-beursgenoteerd.

Van Lanschot neemt u al het werk uit handen. Wij begeleiden u bij het gehele traject, met de betrokkenheid die past bij een Private Bank. We verzorgen de communicatie met alle partijen, stellen rapportages op volgens uw wensen en zorgen voor de administratie. Laat onze ervaring in uw voordeel werken.

Disclaimer

De informatie die is opgenomen in deze publicatie is uitsluitend bestemd voor algemene doeleinden. Met uw individuele specifieke omstandigheden is geen rekening gehouden. De informatie kan niet worden beschouwd als een juridisch, financieel, fiscaal of ander professioneel advies. Wij adviseren u op grond van de informatie niet meteen tot actie over te gaan en voorafgaand aan uw eventuele actie eerst deskundig advies in te winnen. Deze publicatie is geen aanbod en u kunt aan deze publicatie geen rechten ontleen.

Hoewel bij de totstandkoming van deze publicatie de grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht, kunnen wij niet garanderen dat de informatie die hierin is opgenomen juist en volledig is of in de toekomst zal blijven. Wij aanvaarden daarvoor dan ook geen aansprakelijkheid. Alle rechten ten aanzien van de inhoud van de publicatie worden voorbehouden, inclusief het recht van wijziging. Het is niet toegestaan de gegevens in de brochure geheel of gedeeltelijk te reproduceren, in welke vorm dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van F. van Lanschot Bankiers NV.

Overige informatie

F. van Lanschot Bankiers NV is statutair gevestigd aan de Hooge Steenweg 29, 5211 JN te 's-Hertogenbosch, KvK 's-Hertogenbosch nr. 16038212 met BTW-identificatienummer NL.004 670632.B.01. F. van Lanschot Bankiers NV is als bank geregistreerd in het Wft-register en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank NV (DNB), Postbus 98 1000 AB Amsterdam, en de Autoriteit Financiële Markten (AFM), Postbus 11723 1001 GS Amsterdam. F. van Lanschot Bankiers NV kan optreden als aanbieder van betaal-, spaar- en kredietproducten, als bemiddelaar in verzekeringsproducten en als aanbieder en/of uitvoerder van beleggingsdiensten.

Voor eventuele klachten inzake onze financiële dienstverlening kunt u zich richten tot uw eigen kantoor van F. van Lanschot Bankiers NV, de afdeling Klachtenmanagement van het hoofdkantoor, Postbus 1021 5200 HC 's-Hertogenbosch of het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid), Postbus 93257 2509 AG Den Haag.