

## Aandelenparticipatie en winstdeling in Europa

*Deze bijdrage vormt een weergave van de belangrijkste resultaten van een research-project voor de Europese Unie. In dit project is de ontwikkeling van aandelenparticipatie en winstdeling in de lidstaten alsmede het overheidsbeleid dienaangaande geïnventariseerd. Sinds 1991 is een geringe verandering in de situatie opgetreden. Er is een lichte toename van toepassing van dit soort regelingen en in sommige gevallen is het overheidsbeleid veranderd of zijn nieuwe initiatieven genomen. Niettemin varieert het overheidsbeleid per individuele lidstaat sterk; van sterke promotie van deze regelingen tot afwezigheid van enig beleid. Ook wat betreft de aard en diffusie van deze regelingen zijn er grote verschillen in Europa. Een en ander wordt verklaard door verschillen in arbeidsverhoudingen in de betreffende landen.*

### Inleiding

In 1991 liet de Europese Commissie een onderzoek uitvoeren naar 'Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results' (de PEPPER studie). Dit eerste PEPPER rapport (Uvalic, 1991; zie ook Uvalic, 1993) leidde tot de aanbeveling van 27 juli 1992 van de Europese Unie (EU) om aandelenparticipatie van werknemers en winstdeling te bevorderen. Bij diezelfde aanbeveling beloofde de EU ook na vijf jaar een vervolgonderzoek te doen om de ontwikkelingen te volgen en te evalueren. Dit vervolgonderzoek leidde tot het tweede PEPPER rapport (PEPPER II, 1996) en is gebaseerd op de studie verricht door Erik Poutsma (Nijmegen Business School), Nico van Alphen (Nederlands Participatie Instituut) en Francien van den Bulcke (Katholieke Universiteit Brussel). De studie omvatte een analyse van de antwoorden op een open vragenlijst gezonden naar de overheden van 15 lidstaten in Europa.

Het doel van het tweede onderzoek was om op basis van een recent overzicht van de ont-

wikkeling van overheidsmaatregelen ter bevordering van aandelenparticipatie en winstdeling sinds 1991 het beleid in de Europese Unie te evalueren en zo nodig voorstellen te doen ter verbetering. In deze bijdrage presenteren wij een samenvatting van het rapport. Daaraan voorafgaand bespreken we kort de mogelijke vormen van aandelenparticipatie en winstdeling en de motieven voor toepassing van deze regelingen. De bijdrage wordt afgesloten met een evaluatie van de resultaten. Daarbij wordt ingegaan op de mogelijke verklaringen voor de soms grote verschillen tussen de EU-landen.

### PEPPER-regelingen

De vele mogelijke vormen van PEPPER-regelingen kan grofweg in twee hoofdcategorieën onderverdeeld worden die naast elkaar kunnen bestaan en soms kunnen overlappen: *winstdeling (profit sharing)* en *werknemers aandelenparticipatie (employee share ownership)*. In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van de vormen die in het onderzoek centraal hebben gestaan.

\* Beide auteurs zijn verbonden aan de Nijmegen Business School van de Katholieke Universiteit Nijmegen. Zij zijn momenteel o.a. betrokken in een onderzoeksproject naar financiële participatie, waarin onder meer wordt ingegaan op een vergelijking Europa-USA.

## Winstdeling

Winstdeling in de strikte betekenis van het woord is het delen van de winst tussen kapitaalverschaffers en verschaffers van arbeid. Dit kan gebeuren door aan werknemers bovenop de beloning een variabel inkomensdeel toe te kennen dat direct verbonden is met de winst of met een andere indicator van het ondernemingsresultaat. In tegenstelling tot meer individuele vormen van prestatiebeloning wordt winstdeling hier gezien als een collectieve regeling voor alle werknemers of een grote groep van werknemers.

In de praktijk kan winstdeling verschillende vormen aannemen. Op ondernemingsniveau kan de regeling werknemers onmiddellijk een deel van de winst uitkeren of later op basis van een uitgestelde winstdeling bijvoorbeeld in de vorm van een spaarsysteem; de regeling kan voorzien in cash-uitbetaling of in aandelen of andere waardepapieren; het bedrag kan ook geïnvesteerd worden in speciale fondsen ten behoeve van werknemers. Op sectoraal niveau kan winstdeling zelfs geregeld worden in de vorm van een sectoraal of regionaal fonds. Op cash gebaseerde winstdeling wordt meestal direct betrokken op de winst of andere indicator van ondernemingsresultaat en wordt meestal vrij direct uitbetaald. Op aandelen of andere waardepapieren gebaseerde winstdeling zijn meestal 'uitgestelde' vormen van winstdeling waarin de waardepapieren voor een bepaalde periode zijn geblokkeerd in een fonds of op een rekening.

## Werknemersaandelen participatie

Met werknemersaandelen participatie wordt op indirecte wijze geparticipeerd in het ondernemingsresultaat op basis van participatie in het ondernemerschap via waardering van aandelen en/of dividend. Deze vorm is niet direct gerelateerd aan de winst van de onderneming maar gerelateerd aan de waarde van de onderneming, waarmee bij deze vorm participanten delen in de added value.

Werknemersaandelen participatie kan individueel toegepast worden. Het gaat in deze bijdrage echter om collectieve regelingen. Ook kan werknemersaandelen-participatie verschillende vormen aannemen. Meest voorkomend is de reservering van een deel van het aandelenkapitaal voor werknemers meestal aangeboden onder gunstige condities. Het kan ook

in de vorm van converteerbare obligaties. Andere vorm is het verlenen van opties aan werknemers die over een bepaalde termijn om te zetten zijn in aandelen. Een meer institutionele vorm is het onderbrengen van aandelen van werknemers in een speciale bedrijfsvorm die het beheer namens de werknemers voert (employee benefit trust). Een vergaande vorm daarvan zijn de zogenoemde ESOP's: Employee Share-Ownership Plans, waarbij periodiek aandelen geplaatst worden bij speciale ESOP accounts per werknemer. Employee-buy-out is een bijzonder vorm waarbij werknemers een (deel) van de onderneming overnemen. Ten slotte kan nog opgemerkt worden dat er verschillende vormen van toekenning van waardepapieren aan werknemers onderscheiden kunnen worden die al of niet gepaard gaan met gunstige belastingvoorwaarden.

## Motieven en effecten

De motieven van de Europese Commissie om de toepassing van deze regelingen te stimuleren is natuurlijk gebaseerd op de verwachte voordelen voor zowel werknemer als het bedrijf. In het eerste PEPPER rapport in 1991 werd een aantal motieven genoemd die zijn overgenomen in de preambule van de EU-aanbeveling van 27 juli 1992. De belangrijkste zijn:

- achieving a wider distribution of wealth generated by the enterprises which the employed persons have helped to produce;
- encouragement of greater involvement of employees in the progress of their companies;
- development of positive effects on motivation and productivity of employees;
- enhancing the competitiveness of enterprises.

De EU verwacht met de toepassing van deze vormen van participatie een soort van 'win-win'-situatie te scheppen: zowel de werknemers als de ondernemingen kunnen er beter van worden. Tegelijkertijd is tevens sprake van een veelheid aan mogelijke motieven zodat moeilijk een compleet en eenduidig beeld geschetst kan worden van de toepassing, beoogde effecten en uiteindelijke resultaten. Vanuit de verschillende studies kan het volgende gezegd worden. Deze regelingen worden vaker toegepast door grotere bedrijven (Poutsma & Van den Tillaart, 1996; Jones & Pliskin, 1994; OECD, 1995), meer renderende bedrijven (Bla-

si, Conte & Kruse, 1996), door bedrijven in de financiële dienstverlening (Cheadle, 1989; Poole & Jenkins, 1988), en door bedrijven met een meer dan gemiddeld kennisniveau (Cheadle, 1989; Carstensen, Gerlach & Huebner, 1989; Meihuizen, Mol & Poutsma, 1997). Een aanzienlijke hoeveelheid bewijsmateriaal geeft aan dat de introductie van winstdeling leidt tot productiviteitsstijging (Jones & Kato, 1995; Kumbhakar & Dunbar, 1993; Blasi & Kruse, 1994).

### **Productiviteitseffecten**

Bij toenemende concurrentie wordt steeds meer gezocht naar vormen van beloning van werknemers gerelateerd aan de output in plaats van aan de input. De consistentie in de resultaten van onderzoek die wijzen op productiviteitseffecten van genoemde regelingen is opmerkelijk. Winstdeling correleert met hogere productiviteitsniveaus ongeacht de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Winstdeling heeft een groter effect op de productiviteit dan aandelenparticipatie. Dit resultaat wordt ondersteund door zowel econometrische als survey onderzoeken (zie voor een samenvatting van onderzoek PEPPER I rapport (1991) p. 187-188; OECD (1995) Employment Outlook. Paris, July 1995, p.160; Kumbakar & Dunbar (1993). zie voor Groot-Brittannië: Wadhvani & Wall (1990) en Cable & Wilson (1990))

### **Loonflexibiliteit en werkgelegenheid**

Onderzoek naar de effecten van winstdeling en aandelenparticipatie op de toename van de loonflexibiliteit en dientengevolge op de werkgelegenheid geven minder eenduidige resultaten. Studies naar de effecten bij Japanse bedrijven geven aan dat winstdeling een significant positief effect heeft op de werkgelegenheid (Blanchflower & Oswald, 1986; Bradley & Estrin, 1992). Financiële participatie heeft geresulteerd in meer loonflexibiliteit, in geringere aanpassingen in de werkgelegenheid en in grotere en meer stabiele werkgelegenheidsgroei bij de bedrijven. Andere studies echter geven geen duidelijke verbanden en bekritisieren de eerder gevonden uitkomsten aan de hand van de gebruikte methoden en de periode waarin de studies hebben plaatsgevonden. Conjuncturele invloeden en andere situationele factoren zijn niet geheel uit te sluiten (vgl. Wadhvani & Wall, 1990).

### **Effecten op betrokkenheid**

Het eerste PEPPER rapport noemde reeds het positieve effect van financiële werknemersparticipatie op de betrokkenheid van werknemers bij het bedrijf, waarbij tevens sprake zou zijn van een positieve invloed op de competentieontwikkeling binnen het bedrijf. Inderdaad wijzen studies op een positief effect op motivatie en arbeidssatisfactie (Cable & Wilson, 1988; Estrin & Wilson, 1986; Vaughan-Whitehead, 1986). Andere studies wijzen op geen verandering in motivatie of satisfactie in het geval van aandelenparticipatie (Blasi & Kruse, 1994).

De gevonden effecten overziende lijkt het een goede overweging voor overheid en bedrijfsleven om aandacht te besteden aan de mogelijkheid van PEPPER. In de volgende paragraaf zullen wij constateren dat wat dit betreft in Europa grote verschillen bestaan.

### **Diffusie van PEPPER-regelingen**

Het PEPPER-rapport van 1991 meldde dat, ondanks recente groei, PEPPER-regelingen in Europa maar weinig voorkomen. Dit is enigszins verrassend gezien de mogelijke positieve effecten ervan. Dit gegeven wijst er ook op dat er nogal wat contingente factoren zijn bij de toepassing van dit soort regelingen. Daarbij horen ook de invloed van verschillende culturen, systemen van arbeidsverhoudingen en management-stijlen. Enkele studies wijzen er bijvoorbeeld op dat de genoemde productiviteitswinst vooral optreedt bij bedrijven waar reeds sprake is van een meer participatief klimaat; dat wil zeggen, waar sprake is van meer werknemersinvloed in het algemeen: industrial democracy en directe participatie (Long, 1982; Poole & Jenkins, 1990). Meer recent wordt gediscussieerd over de potentiële mogelijkheden van overheidsbeleid en van promotie van vormen van verhoging van de betrokkenheid via medezeggenschap en directe participatie (zie ook elders in dit nummer). In deze discussie worden aan deze vormen van participatie ten dele dezelfde effecten op productiviteit en betrokkenheid toegeschreven als bij financiële participatie. Echter, door French (1987) wordt ook gewezen op een mogelijk tegengesteld effect. Hij noemt een aantal onderzoeken waaruit blijkt dat naarmate mensen een grotere mate van financiële participatie hebben, de be-

hoeft aan participatie in de besluitvorming (medezeggenschap en directe participatie) afneemt. Voordat werknemers in een bedrijf investeren zal een zekere drempel overwonnen moeten worden. Is het vertrouwen in de leiding van het bedrijf groot genoeg om deze drempel te nemen, dan zal de noodzaak om actief zelf het bedrijfsbeleid te bepalen afnemen. Onderzoek van Stempfer en Poutsma (1994) onder participatieve ondernemingen wijzen daarentegen op een positieve samenhang tussen de verschillende vormen van participatie. Daarentegen, het NPI-survey (zie het artikel van Poutsma, Mol en Beusekom in dit nummer) vindt geen duidelijk verband tussen de vormen. Kort gesteld, er is een diversiteit aan verklaringen voor het al dan niet voorkomen van financiële participatie welke zeer waarschijnlijk gekleurd worden door de verschillende functies die bepaalde typen PEPPER regelingen in bedrijven kunnen vervullen.

#### **Europese diversiteit in de stimulering van PEPPER-regelingen**

Tabellen 1 en 2 geven in globale termen het overheidsbeleid van de lidstaten ten aanzien van PEPPER alsmede de diffusie van dergelijke regelingen. Het blijkt dat de situatie sinds 1991 niet veel veranderd is. Er is wel sprake van enige groei en wat meer aandacht.

Hoofconclusie is dat de formele posities van de overheden van de lidstaten ten aanzien van PEPPER nog steeds varieert tussen 'zeer actief stimulerend' tot 'nauwelijks enige aandacht'. Daarnaast kan vastgesteld worden dat in landen met een actief overheidsbeleid PEPPER regelingen meer worden toegepast. De landen die de meeste aandacht besteden aan PEPPER zijn: Frankrijk en Groot Brittannië. Deze landen kennen reeds een lange traditie van stimulering van PEPPER. Daarna komt een groep landen die een zeker stimulerend overheidsbeleid hebben ontwikkeld. Deze groep kan verdeeld worden in twee subgroepen: Ierland, Nederland en Finland hebben recent stappen gezet naar een meer activerend overheidsbeleid ten aanzien van PEPPER. Overwegingen daarbij zijn het streven naar grotere betrokkenheid van werknemers, naar verbetering van de productiviteit en concurrentiekracht alsmede naar meer flexibiliteit in beloning op de arbeidsmarkt. De tweede subgroep omvat Duitsland, Spanje en Italië waar

de ondersteuning via overheidsbeleid beperkt is en men meer de stimulering van PEPPER ziet als een zaak van de sociale partners. In alle andere lidstaten (Denemarken, Zweden, Griekenland, Oostenrijk, Portugal, België en Luxemburg) is PEPPER wel onderwerp van discussie geweest maar dat heeft niet geleid tot een uitgewerkt overheidsbeleid. Met uitzondering van het beleid in Frankrijk en Groot Brittannië begunstigt de wetgeving in de Europese landen vooral aandelenparticipatie en in mindere mate winstdeling.

Terwijl in het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk er sprake is van sterke groei van toepassing van PEPPER regelingen is in andere landen met beperkt overheidsstimuleringsbeleid sprake van nauwelijks enige groei (Duitsland) of zelfs sprake van een daling (Spanje en Denemarken). In andere landen waar een begin is gemaakt met stimulerend overheidsbeleid is sprake van of verwacht men enige groei (Finland, Ierland, Nederland en Italië). Geconcludeerd kan worden dat in Europa sprake is van een groeiende kloof tussen de 'erkende' PEPPER landen en de landen met nauwelijks of geen overheidsbeleid in deze. Er is meer divergentie dan convergentie. In een aantal landen leidt de privatisering van publieke organisaties tot grotere aandacht voor aandelenparticipatie (Portugal, Italië en UK).

#### **Wetgeving en andere arrangementen**

De meeste wetgeving in de Europese landen betreft fiscale en andere financiële voordelen. Een deel van de wetgeving in de lidstaten is gericht op de voorschriften en regels die werkgevers en werknemers moeten volgen om in aanmerking te komen voor belastingvoordelen. Deze eisen betreffen vooral een minimum percentage van het personeel dat in aanmerking komt voor een PEPPER-regeling, bepaalde blokkeringsperioden van de financiële voordelen en bepaalde institutionele, statutaire voorwaarden. Over het algemeen zijn de regelingen in de landen gericht op het tegengaan van voordelen voor een beperkte 'elite'. Ondanks dit streven is er wel degelijk sprake van ongelijke participatie aan deze regelingen. In de meeste landen worden parttime en tijdelijk personeel uitgesloten van de regelingen. De categorie die het meest gebruik gemaakt van de regelingen is de voltijds werkende man met een hogere functie.

## Aandelenparticipatie en winstdeling in Europa

**Tabel 1 Financiële participatie in EU-landen**

<i>Land</i>	<i>Algemene situatie</i>	<i>Wetgeving</i>	<i>Diffusie</i>	<i>Verandering 1991-1995</i>
België	Ongunstig, maar recent weer meer aandacht	Wetgeving sinds 1983 voor aandelenparticipatie; Belastingvoordelen beperkt.	Winstdeling vooral bij multinationals en in de financiële sector; volgens survey 10% van grotere bedrijven hebben PS. Voordeel ongeveer 1,5-6% van salaris. Selectieve toepassing ESO in specifieke bedrijven: ongeveer 36.900 werknemers in 1994; geen voordelen bekend	Er zijn plannen voor PS; verder geen gegevens
Denemarken	Geen aandacht	Wetgeving voor ESO en SPS sinds 1958; enkele belastingvoordelen voor deze systemen	51 geregistreerde PEPPER schemes in 1993	Afname
Duitsland	Niet ongunstig voor SO; oproep aan sociale partners	Enige regelingen t.a.v. DPS en ESO; Voordelen zijn beperkt; geen PS	Ongeveer 1500-2000 bedrijven hebben voor 1,5 miljoen werknemers 20 miljard DM aan ESO & DPS; PS komt ongeveer twee keer zo vaak voor dan ESO/DPS; 5-10% van bruto salaris; echter geen belastingvoordelen;	Lichte groei
Griekenland	Geen aandacht	Enkele regelingen voor CPS (1994) en ESO (1987); Belangrijke belastingvoordelen	d.n.a.	d.n.a.
Spanje	Enige aandacht; oproep aan sociale partners	Alleen algemene regelingen in werknemersstatuut; specifieke regeling voor EBO; beperkte voordelen, behalve voor EBO	Ruim 1000 collectieve arbeidsovereenkomsten met CPS; omvat 1,8 miljoen werknemers; voordelen niet bekend	Lichte afname
Frankrijk	Zeer gunstig	Sinds 1959 ten aanzien van CPS; sinds 1967 t.a.v. DPS, SO en ESO; belangrijke verbeteringen in 1994; Voordelen zijn substantieel	DPS: 19.000 bedrijven en 15.780 overeenkomsten; 1993: 5,15 miljoen werknemers; voordeel: 4,2% van salaris. CPS: 8.800 overeenkomsten, 2,5 milj werknemers, 2,9% van salaris. ESO/DSO/EBO/SO: ongeveer 4000 bedrijven; weinig gegevens	Sterke groei
Ierland	Aandacht ervoor in het kader van een Nationaal Programma	Alleen voor ESO, SPS en SO; sterke verbetering in de voordelen in 1995	d.n.a.	Verwachte groei

d.n.a.: data niet verkregen; zie voor afkortingen bijlage 1

In de periode 1991-1996 hebben het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk verdere verbeteringen aangebracht in de te bereiken financiële voordelen. De beginnende landen hebben eveneens enige verbeteringen aangebracht of nieuwe wetgeving ontwikkeld. Geen enkele specifieke fiscale voordelen voor een regeling wordt aangetroffen in Spanje en Italië. De voordelen

lopen uiteen van belastingvrije uitgifte van waardepapieren aan werknemers tot een belastingvrij bedrag van uitgedeelde winst. Andere voordelen betreffen de uitsluiting van heffing van sociale premies over het toegekende voordeel. Deze voordelen worden in sommige landen voor zowel werkgever als werknemer geboden. Overigens leidt met name de heffing van

Tabel 2 Vervolg financiële participatie in EU-landen

Land	Algemene situatie	Wetgeving	Diffusie	Verandering 1991-1995
Italië	Recent enige aandacht; oproep aan sociale partners (1993)	Enige regeling in werknemersstatuut; geen voordelen	PS: schatting 1991 300 bedrijven met 900.000 werknemers; survey 21% bedrijven met een vorm van winstdeling. SO: alleen specifieke bedrijven, en als gevolg van privatisering	Lichte groei van SO
Luxemburg	Enige aandacht; voorstellen voor ESO door sociale partners	Geen wetgeving; geen voordelen	CPS in 26% bedrijven; vooral banksector; 4,5-8% van netto winst uitgekeerd	Lichte groei
Nederland	Gunstig	In 1994 wetgeving voor CPS, BPS en SO	CPS: Ruim 27% van de bedrijven; voordeel 5-6% van salaris SO: 4% van de bedrijven	Groei van PS; verwachte groei van SO
Oostenrijk	Gunstig, maar sceptisch t.a.v. ESO	Wetgeving sinds 1974; herzien in 1994	ESO/SO/ESOP: 25 geregistr. PEPPER schemes; ongeveer 20.000 werknemers	Verwachte groei van ESO; verder d.n.a.
Portugal	Nauwelijks aandacht	Sinds 1989; privatiseringswet voorziet in ESO; PS gebaseerd op wet van 1969; Voordelen PS voor bedrijven; Bij ESO voordelen voor bedrijf en werknemers	PS: d.n.a. ESO: alleen specifieke bedrijven; 12,4% van de aandeelhouders zijn employee-shareholder	Groei door privatisering
Finland	Gunstig en bediscussieerd door sociale partners	DPS in 1990; Geen voordelen voor CPS of ESO	DPS: 41 bedrijven, 90.000 werknemers. CPS/ESO: d.n.a.	Groei DPS: onmiddellijk na intro in 1990 daarna afzwakkend
Zweden	Geen aandacht	Alleen voor DPS; voordelen voor bedrijf en werknemers	d.n.a.	d.n.a.
Verenigd Koninkrijk	Zeer gunstig	Sinds 1978 regelmatig verbeterde wetgeving voor met name SO-schemes. Voordelen zijn substantieel voor beide partijen	CPS: bijna 9500: 2,5 miljoen; gem. £450 per werknemer. SPS/SO/ESOP: ruim 2.000 schemes met ruim 2 miljoen werknemers; £2700 per werknemer. DSO (executives): bijna 4500 schemes.	Sterke groei, behalve: Geen verdere groei DSO door verandering wetgeving

d.n.a.: data niet verkregen; zie voor afkortingen bijlage 1

sociale premies in sommige landen tot discussie of zelfs conflicten tussen overheden en verschillende uitvoeringsorganen, waarbij uitvoeringsorganen van sociale zekerheid volhouden dat hier sprake is van gewoon loon en overgaan tot heffing. Tot slot is het in sommige gevallen mogelijk om als werkgever de kosten van de

PEPPER-regeling aftrekbaar te maken van de belasting.

De hoogte van de voordelen is overigens beperkt, tot enkele procenten van een jaarsalaris. In de periode 1991-1996 zijn de bedragen van de voordelen flink verhoogd in Ierland (1995), de UK (1991) en Frankrijk (1994). Andere minder

omvangrijke verbeteringen hebben plaatsgevonden in Oostenrijk (1994) en Nederland (1994). Andere voordelen waar in een aantal gevallen flexibel beleid op wordt gevoerd betreft de blokkeringsperiode. In sommige gevallen wordt die bekort of niet van toepassing verklaard bij bijzonder bestedingen (aankoop woning, spaarplannen, pensioenopbouw en lijfrentes). Ook komt voor dat minder belasting wordt geheven over deze bestedingen op momenten voordat de blokkeringsperiode is afgelopen.

### Rol van de sociale partners en de overheid

Het type PEPPER-regeling wat het meest bijdraagt aan de diffusie van PEPPER-regelingen lijkt een nationaal door de overheid ondersteunde uitgestelde winstdelingsregeling zowel gebaseerd op cash uitkeringen als op verstrekking van effecten. In Frankrijk en Finland heeft wetgeving met belastingvoordelen in het kader van een dergelijk nationaal bedrijfs-spaarplan inderdaad geleid tot diffusie van PEPPER-regelingen. Ook in Nederland verwachtte de overheid dat met de komst van de wet Vermeend/ Vreugdenhil in januari 1994 dergelijke regelingen meer zouden worden toegepast. Daarin werden ongeveer dezelfde voordelen voor winstdeling en aandelenparticipatie geboden als bij de spaarpremie en spaarloonregelingen. Dat is echter niet gelukt. In Nederland heeft men zich massaal gestort in de premiespaar- en spaarloonregeling.

Recente discussies in de Europese lidstaten over verbetering productiviteit en werkgelegenheid en verhoging van de loonflexibiliteit stimuleren de discussie met betrekking tot financiële participatie. Tegelijkertijd leidt het argument van verhoogde loonflexibiliteit tot weerstand bij de vakbeweging. Overigens is de houding van de vakbeweging in de meeste gevallen terughoudend omdat met dergelijke regelingen werknemers ook grote risico's kunnen lopen.

De overheden van Duitsland, Spanje en Italië wijzen op de noodzaak van initiatieven van de sociale partners. Ook hier worden de bekende argumenten gegeven: werkgelegenheidsgroei, stimulering van participatie van werknemers in het vermogen en verhoging van de betrokkenheid. In de onderzochte periode heeft dit niet geleid tot uitgebreide initiatieven van de sociale partners.

In de UK en Ierland wordt financiële participatie gestimuleerd in het kader van een meer brede stimulering van betrokkenheid van werknemers: empowerment, team-based work en total quality management. De argumenten hiervoor zijn: uitnutten van de productiviteit van werknemers en verbetering van concurrentiekracht en kwaliteit van de productie. Italië gebruikt deze argumenten ook in een tripartite overeenkomst tussen overheid en sociale partners waarin onder andere plaats is ingeruimd voor het stimuleren van financiële participatie. Dit heeft in Italië nog niet geleid tot sterke diffusie van PEPPER.

Actieve promotiecampagnes in de onderzochte periode worden aangetroffen in Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Finland, Ierland en Nederland. De andere landen verwijzen meestal naar de verantwoordelijkheid van de sociale partners in deze. In Ierland is een specifiek nationaal stimuleringsprogramma gestart. Een interessant fenomeen treffen wij aan in Oostenrijk. Daar is door de sociale partners een opleidingsprogramma met betrekking tot financiële participatie ontwikkeld voor ondernemingsraden(!) en voor werkgevers. Overigens is ook in dit land geen sprake van uitgebreide toepassing van PEPPER.

### Verklaringen voor de diversiteit

Winstdeling en aandelenparticipatie zijn onderdelen van een beloningspraktijk waarbij de beloning sterker betrokken wordt op de prestatie. Discussies en belangentegenstellingen op dit punt binnen de verschillende systemen van arbeidsverhoudingen zullen hun invloed hebben op het bestaan en de diffusie van deze PEPPER-regelingen. Gegeven de verschillen in de systemen van arbeidsverhoudingen in Europa is het geen verrassing dat eerder divergentie dan convergentie de uitkomst is van het onderzoek. Nagelkerke en De Nijs hebben recent de systemen van arbeidsverhoudingen van het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland beschreven aan de hand van 'ideaal-typische' kenmerken (Nagelkerke en De Nijs, uitgave verschijnt binnenkort). Elk van deze systemen heeft zijn eigen dominant principe van structurering van de arbeidsverhoudingen. Die specifieke principes van structurering kan volgens de auteurs gezien worden als uitdrukking van

verschillende 'logics of collective action' respectievelijk aan te duiden als 'logic of contract', 'logic of opposition' en 'logic of cooperation'. In hoeverre bieden deze vormen van collectieve actie een verklaring voor de gevonden verschillen wat betreft financiële participatie?

Niet alleen op collectief niveau is sprake van verschillen tussen landen, maar ook op bedrijfsniveau zijn de verhoudingen uitdrukking van heersende normen en waarden. Niet alleen werknemers zullen in verschillende landen een verschillende houding aannemen ten opzichte van participatie in het algemeen en financiële participatie in het bijzonder, maar ook de praktijk van werkgevers en management verschillen per land (zie ook Poutsma, Benders, Van Hoetegem & De Nijs, 1996).

Een voorbeeld betreft een studie waarin onder meer een Nederlandse en Amerikaanse vestiging van een Amerikaanse producent van consumentenproducten worden vergeleken (McFarlin, Sweeney & Cotton, 1992). Een vanuit de VS geïnitieerd programma ter stimulering van werknemersparticipatie bleek door de Nederlandse managers niet echt begrepen te worden. Maatschappelijke normen en waarden en het bestaan van een ondernemingsraad leiden ertoe, dat Nederlandse managers werknemers in de dagelijkse gang van zaken betrekken. Ook zonder het bestaan van formele programma's is er al sprake van een participatieve manier van werken, of zoals een Nederlandse manager het uitdrukte: 'terwijl de Amerikanen aan het plannen zijn, ondernemen wij actie' (McFarlin et al., 1992: 371).

In een andere studie heeft de Franse hoogleraar Philippe d'Iribarne (1989) een Amerikaanse, Franse en Nederlandse vestiging van een Frans chemie-concern met elkaar vergeleken. D'Iribarne schetst de Nederlandse werknemer als een assertief persoon, die niets onderneemt tenzij hij inziet waarom iets gedaan moet worden. Dit lijkt eigenwijs maar heeft het voordeel dat de werknemer dan in staat is om manieren te bedenken om het productieproces te verbeteren. Gezien de vaak gedegen opleiding kan dat ook. Tot verwondering van de Fransman d'Iribarne blijkt de Nederlander nauwelijks gevoelig voor autoriteit.

Kort gesteld, gegeven de functie van participatie van medezeggenschap en betrokkenheid: in landen met een uitgewerkt systeem van institutionele medezeggenschap op bedrijfsni-

veau en directe participatie op de werkvloer lijkt de noodzakelijke betrokkenheid bij de gang van zaken in mindere mate afgedwongen te worden door financiële participatie.

Ook de beloningsfunctie van financiële participatie blijkt in de diverse landen anders beoordeeld te worden. Bijvoorbeeld, ondanks de kentering van de laatste jaren, blijkt het management in Nederland nog maar weinig geloof te hechten aan de directe koppeling tussen beloning en prestaties. In een studie naar variabele beloning van het management gekoppeld aan prestaties van de onderneming in de VS, Frankrijk en Nederland noteert Penning het volgende citaat van een Nederlandse manager over de relatie tussen beloning en performance:

'Wij geloven er niet in. [ ] Winsten zijn afhankelijk van vele factoren [ ]. We verschillen van de VS [ ] in dat zij de aandacht sterk richten op korte termijn profits waardoor hun business meer cyclische trends vertonen. [ ] Mensen kunnen niet 5 - 10 jaar wachten op resultaten op basis waarvan ze uiteindelijk betaald worden.... Wij laten de mensen meegroeien met de onderneming. Voor hen is promotie de beste beloning'.

Een dergelijke houding wordt ook aangetroffen in Frankrijk, terwijl men in de VS juist veel geloof hecht aan de koppeling. Volgens Penning is een dergelijk uitgangspunt verankerd in de bedrijfscultuur en nationale cultuur en vormt ook een weergave van de Europese traditie van werkgevers en werknemers als gelijkwaardige partijen. In beloningszaken lijkt de markt aan deze zijde van de oceaan geen rechtvaardige grondslag te zijn voor beloningsverschillen, eerder is sprake van een beloning gebaseerd op politieke rechtvaardigheid. Natuurlijk is bekend dat in Nederland evenals elders in Europa de roep om een versterkte koppeling en ook een zekere beweging naar de-nivelering van de inkomensverschillen plaatsvindt mede in het kader van de flexibilisering.

### **De context van PEPPER in de UK, Frankrijk en Duitsland**

Kortom, naast de verschillende collectieve actie-logica's is ook op bedrijfsniveau sprake van cultureel genormeerde praktijken die het voorkomen van financiële participatie beïnvloeden.



**Schema 1 Financiële participatie in UK, Frankrijk en Duistland**

	<i>UK</i>	<i>Frankrijk</i>	<i>Duitsland</i>
Promotie-doel	Nadruk op aandelenparticipatie ten behoeve van werknemersbetrokkenheid en beloning	Nadruk op winstdeling ten behoeve van deling in welvaart en productiviteit	Nadruk op aandelenparticipatie in het kader van economische democratie
Partijen	Overheid en werkgevers. Vakbonden terughoudend. Verandering van houding vakbonden door grote privatiseringen	Hoofdzakelijk overheid; alsmede werkgevers. Houding vakbonden ambivalent. Enkele cao's met winstdeling	Overheid; werkgevers aarzelend. Vakbeweging terughoudend
Diffusie	Relatief groot aandeel aandelenparticipatie; ook veel winstdeling	Relatief groot aandeel winstdeling; minder aandelenparticipatie	Meer winstdeling dan aandelenparticipatie, maar omvang van beide is relatief laag
Controle	Overeenkomsten op bedrijfsniveau geïnitieerd en gecontroleerd door werkgevers. Een paar collectieve overeenkomsten met vakbonden (privatiseringen)	Overeenkomsten op bedrijfsniveau en enkele meer collectieve regelingen. Ten dele verplicht bij wet.	Overeenkomsten op bedrijfsniveau. Conflicteren soms met collectieve sectorale regelingen.

Bij wijze van conclusie presenteren wij hierna de mogelijke context van financiële participatie voor de grote drie in Europa: de UK, Frankrijk en Duitsland (zie ook Schema 1).

### **De UK: logic of contract**

Het Britse systeem van arbeidsverhoudingen kan getypeerd worden als structurering volgens de 'logic of contract': decentrale collectieve onderhandelingen tussen werkgever en vertegenwoordigers van werknemers. Beide partijen reguleren de arbeidsverhoudingen zonder veel hulp van de overheid. De verhouding tussen arbeid en management wordt gedefinieerd in markttermen en de partijen handelen als countervailing powers. Daarbij is tevens sprake van consensus over het domein van actie en verantwoordelijkheden van elke partij. In deze context leidt industriële democratie zoals in Duitsland en Nederland tot onaanvaardbare verstrengeling van belangen en verzwakt de onderhandelingsrelatie. De hulp van een derde partij, in casu de overheid, is alleen aanvaardbaar in bijzondere omstandigheden.

Vanuit deze 'logic of contract' benadrukken management en individuele werknemers de winstmogelijkheden van aandelenparticipatie en 'profit related pay'. Management wordt in

deze context aangetrokken door 'employee share-ownership' vanwege de mogelijkheden van kostenreductie en belastingvoordelen, maar houden de vakbonden vast aan onderhandelingen over een collectief contract rond traditionele arbeidsvoorwaarden. Echter, afhankelijk van de werknemerscategorie kan financiële participatie onderwerp van onderhandeling worden. En inderdaad blijkt de Britse vakbeweging aanvankelijk terughoudend te staan tegenover deze beloningsinstrumenten, maar met de grote privatiseringen in de jaren negentig is financiële participatie ook door de vakbeweging als onderhandelingsonderwerp meermalen naar voren geschoven.

Financiële participatie in de UK is sterk ontwikkeld met name ook wat betreft aandelenparticipatie. Sinds 1978 zijn geleidelijk aan verschillende mogelijkheden gestimuleerd door de overheid met allerlei belastingvoordelen. De laatste tien jaar is de groei van PEPPER ook enorm. Financiële participatie praktijken in het Britse systeem zijn gebaseerd op privé initiatieven van voornamelijk werkgeverszijde. Pas recent ziet de vakbeweging financiële participatie als onderhandelingsinstrument. In de periode 1991-1996 is de Britse overheid een voorlichtingscampagne gestart, waarin financiële participatie wordt ingebed in een meer ge-

Integreerde benadering van verhoging van de betrokkenheid van werknemers. Er is in Engeland een groot aantal instanties en organisaties die ondersteuning bieden bij de implementatie van aandelenparticipatie in bedrijven.

### Frankrijk: logic of opposition

Evenals het Britse systeem is het Franse systeem van arbeidsverhoudingen gebaseerd op antagonistische verhoudingen tussen de partijen. Echter, deze oppositionele verhoudingen komen niet tot uitdrukking in economische of contractuele termen maar worden vooral ideologisch en politiek geïnterpreteerd. Door de lage organisatiegraad hebben werkgevers een relatief machtige positie. Dit is een verklaring waarom de vakbeweging de hulp van de overheid benut om de arbeidsverhoudingen te reguleren. Industriële democratie heeft geen hoge prioriteit. De werkgever is niet van zins om zijn macht te delen en werknemers zijn niet geneigd deel te nemen in het besluitvormingsproces en verantwoordelijkheid te dragen voor het ondernemingsbeleid. Binnen dit kader zijn directe actie en druk op de overheid om beschermende maatregelen de meest effectieve manieren om werknemersbelangen na te streven. De overheid speelt een belangrijke rol en er worden op centraal niveau statutair rechten van werknemers vastgelegd.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat Franse PEPPER-praktijken gestimuleerd worden door de overheid via soms sterk verplichtende regelingen. Frankrijk is ook het enige land in Europa waar winstdeling een verplichting is voor bedrijven: alle bedrijven met minimaal 50 werknemers (in 1990:100) zijn verplicht om een uitgestelde winstdelingsregeling in te voeren. In 1994 heeft de Franse overheid een centrale raad voor participatie ingesteld die initiatieven op PEPPER gebied moet stimuleren en coördineren. Alle financiële participatie plannen moeten gebaseerd zijn op collectieve overeenkomsten op bedrijfsniveau of groepsniveau. Ook in meer collectieve sectorcontracten komen PEPPER-regelingen voor, maar deze nemen af in omvang. De houding van de vakbeweging is ambivalent; enerzijds hanteren zij ideologische argumenten om financiële participatie af te wijzen, anderzijds blijkt bij 13 % van de collectieve financiële participatie-overeenkomsten de vakbeweging partij te zijn. Bovenstaande context verklaart ook waarom in

Frankrijk aandelenparticipatie minder is ontwikkeld (ook in verhouding tot de UK) dan de winstdeling (zie ook overzicht over 'profit-sharing in France' in European Industrial Relations Review, maart 1997, pag. 21 en 22).

### Duitsland: logic of cooperation

In het Duitse model worden de belangentegenstellingen niet als vertrekpunt gekozen voor de regulering van de relaties tussen 'kapitaal' en 'arbeid'. In vergelijking met Groot Brittannië en Frankrijk is op ondernemingsniveau veel meer sprake van samenwerking. De sterk ontwikkelde industriële democratie in Duitsland moet gezien worden als een uitdrukking van de coöperatieve relaties tussen management en werknemers op sectoraal en ondernemingsniveau. In dit model is het economische conflict geëxternaliseerd en verplaatst naar het onderhandelingsproces op sectoraal niveau. Bovendien erkent de vakbeweging de centrale rol van de ondernemingsraad op bedrijfsniveau. In deze context spelen sociale partners op centraal niveau een belangrijke rol bij de regulering van rechten en plichten van werkgevers en werknemers.

De Duitse overheid motiveert het beleid ten aanzien van financiële participatie op basis van het concept van 'Soziale Marktwirtschaft', waarbij economische democratie beschouwd wordt als een instrument om conflicten tussen kapitaal en arbeid te verminderen. De voordelen die de overheid biedt bij aandelenparticipatie betreft ook de lage inkomensgroep. Tot een bepaald maximum jaarinkomen is sprake van belastingvoordelen en wordt een bonus verstrekt indien sprake is van aandelenparticipatie. Voor winstdeling bestaan geen regelingen. Financiële participatie is in Duitsland in vergelijking met de UK en Frankrijk maar weinig ontwikkeld.

De overheid ziet financiële participatie als een verantwoordelijkheid van de sociale partners en heeft dan ook een oproep gedaan aan de sociale partners om financiële participatie te introduceren in centrale onderhandelingen. Toch komen dergelijke regelingen nauwelijks voor in collectieve arbeidsvoorwaarden. In deze context worden financiële participatieregelingen overeengekomen op ondernemingsniveau tussen ondernemingsraad en management. Deze specifieke arbeidsvoorwaarden kunnen in conflict komen met collectieve

arbeidsovereenkomsten op sector niveau. Recent heeft de Duitse overheid wetgeving aangekondigd waarbij het mogelijk moet zijn dat financiële participatie-regelingen op individueel bedrijfsniveau worden ontwikkeld binnen de context van centrale arbeidsovereenkomsten. Over het algemeen is de houding van de vakbeweging ten aanzien van financiële participatie terughoudend vanwege de mogelijke risico's die werknemers lopen. Enkele categorale vakorganisaties en beroepsbonden staan er echter positief tegenover.

## Slot

In dit artikel is duidelijk geworden dat in Europa eerder sprake is van divergentie dan van convergentie bij de toepassing van PEPPER-regelingen in de lidstaten. Uit het onderzoek kunnen wij als hoofdconclusie trekken dat financiële participatie van werknemers in een groot aantal Europese landen waaronder Nederland een marginaal fenomeen is. Het wordt in die landen slechts op zeer beperkte schaal toegepast en ingeval van aandelenparticipatie dan nog hoofdzakelijk gericht op een geprivilegieerde doelgroep (hoger kader en management). Wat dit betreft lopen deze landen aanzienlijk achter bij landen als Groot-Brittannië en Frankrijk. Opvallend is dat Nederland deze positie deelt met Duitsland en Zweden, dat wil zeggen met landen die vaak tot de kerngroep worden gerekend van het zogeheten 'Rijnlandse model' van sociaal-economisch bestuur (zie Albert, 1991). Zo lijken wij geconfronteerd te worden met een paradox: sociaal-economische stelsels die zich kunnen beroemen om hun institutioneel verankerde betrokkenheid en samenwerking tussen overheid en belangengroepen en bovendien ook nog een hoog ontwikkelde institutionele medezeggenschap kennen van werknemers op ondernemingsniveau ('logic of cooperation'), scoren laag op het gebied van financiële participatie voor diezelfde werknemers. Omgekeerd geldt, dat landen die meer gekenmerkt worden door antagonistische en oppositionele verhoudingen tussen de arbeidsbestelpartijen ('logic of contract' en 'logic of opposition') en laag scoren op het gebied van institutionele medezeggenschap juist veel mogelijkheden zien op het gebied van financiële participatie. Met name de ontwikke-

lingen op dit gebied in de USA zijn illustratief. In het 'meest kapitalistische' land van de geïndustrialiseerde wereld wordt niet alleen financiële participatie op substantieel niveau toegepast; het kent inmiddels ook een groot aantal ondernemingen waar de werknemers de meerderheid van het aandelenkapitaal bezitten.

Men is welhaast geneigd de conclusie te trekken dat financiële participatie van werknemers niet echt past in die landen waar de partijen in het arbeidsbestel een grote mate van institutionele samenwerking kennen. Zou dit te maken kunnen hebben dat in dergelijke stelsels instrumenten die betrokkenheid van werknemers pogen te realiseren op basis van economische en op individueel eigenbelang gebaseerde principes met een zekere argwaan worden bekeken? Of is het zo dat binnen dergelijke stelsels de mening heeft postgevat dat men al voldoende mogelijkheden heeft gecreëerd om betrokkenheid van werknemers binnen de onderneming te ontwikkelen en er dus geen behoefte meer is aan extra stimulerende middelen? Dit zou kunnen betekenen dat financiële participatie niet als een aanvullend en 'verrijkend' instrument wordt beschouwd binnen 'integratieve' stelsels van arbeidsverhoudingen. Vanuit deze optiek kan de toepassing daarvan in meer antagonistische stelsels beschouwd worden als een alternatief en in zekere zin een noodgreep om toch iets van duurzame samenwerking tussen kapitaal en arbeid op ondernemingsniveau te verzekeren.

Daar staat tegenover dat in Nederland en elders sprake is van een tendens tot decentralisatie in de arbeidsverhoudingen. Individuele ondernemingen krijgen meer armslag op het gebied van personeelsmanagement en kunnen hun arbeidsverhoudingen meer zelfstandig profileren. Ook op het gebied van beloning nemen de mogelijkheden tot differentiatie toe en kan het beloningsbeleid worden verbonden met specifieke strategische vraagstukken. In die zin kan er pas recentelijk in Nederland worden gesproken van meer ruimte voor strategisch beloningsmanagement. Mogelijk ligt hier ook een andere verklaring voor het schaarse gebruik tot nu toe van financiële participatie in Nederland. Uit het onderzoek van het Nederlands Participatie Instituut uit 1996 (zie Poutsma, 1996; De Nijs/Poutsma, 1997) zijn veel ondernemingen nog niet echt gewend aan de nieuwe situatie en beginnen zij nu pas

echt na te denken over de mogelijkheden op dit gebied. Veel ondernemingen beginnen zich nu pas te realiseren dat dergelijke beloningsinstrumenten bestaan en mogelijk in de nabije toekomst kunnen worden toegepast.

Tot slot moet uit nader onderzoek blijken dat ondernemingen die financiële participatie voor werknemers hebben ingevoerd zich onderscheiden van andere ondernemingen op het gebied van personeelsmanagement. Klopt het dat zij over het algemeen een wat hoger 'human resource - achtig' gehalte en daarnaast ook vormen van teamarbeid in het primaire arbeidsproces kennen? Dit zou kunnen betekenen dat ondernemingen met moderne vormen van arbeidsorganisatie ook meer behoefte hebben aan beloningsvormen die behalve in de operationele arbeidsrelaties ook in de contractrelaties meer betrokkenheid bij de onderneming kunnen opwekken. Of is sprake van een uitruil van verschillende participatievormen? Of nog anders geformuleerd, zijn er verschillende instrumenten met hetzelfde effect die elkaar min of meer uitsluiten?

## Literatuur

- Albert, M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Parijs: Editions du Seuil.
- Beusekom, M. van (1996), *Participatie Loont!*. Boekwerk: Groningen.
- Blanchflower, D. & A. Oswald (1986), 'Profit-sharing: Does it work?', NBS, London.
- Blasi, J.R., M. Conte & D. Kruse (1996), 'Employee ownership and corporate performance among public companies', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, no. 1, October.
- Blasi, J.R. & D.L. Kruse (1995), *Employee ownership, employee attitudes and firm performance*. Cambridge MA.
- Bradley, K. (1986), 'Employee ownership and Economic decline in western industrialized democracies', *Journal of Management Studies*, Vol. 23, no. 2, pp. 51-57.
- Bradley, K., S. Estrin, et al. (1990) Employee ownership and company performance. In: *Industrial Relations*. Vol 29, no 3.
- Buchko, A.A. (1993), 'The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Causal Model and Path Analysis', *Journal of Management Studies*, Vol. 30, no. 4, July, pp. 633-657.
- Buchko, A.A. (1992), 'Employee Ownership, Attitudes and Turnover: An Empirical Assessment', *Human Relations*, Vol. 34, no. 7, pp. 711-731.
- Cable, J.R. & F.R. Fitzroy (1980), 'Productive efficiency, incentives and employee participation. Some preliminary results for West Germany', *Kyklos*, Vol. 33, no. 1.
- Cable, J.R. & N. Wilson (1988), 'Profit-sharing and productivity: An international comparison', *Economic Research Papers* no. 301, University of Warwick, September.
- Cheadle, A. (1989), Explaining patterns of profit sharing activity, *Industrial Relations*, Vol. 28, No 3, pp. 398-400.
- Cotton, J.C. (1993), *Employee Involvement, Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, Sage, London.
- Cotton, J.L., D.A. Vollrath, et al. (1988) Employee participation: Diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Review*. nr 1, 1988.
- Cressey, P. & R. Williams (1990), *Participation in Change; New Technology and the Role of Employee Involvement*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- d'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur; Gestion des entreprises en traditions nationales*, Parijs: Editions du Seuil.
- Egmond, P. van & E. Poutsma (1996), *Participatief ondernemen in Nederland. Verslag van het onderzoek 1994/95*, Vereniging voor Participatief Ondernemen VPO, Utrecht.
- European Industrial Relations Review, maart 1997: Profit-sharing in France, pag 21-23.
- Fogarty, M. & M. White (1988), *Share Schemes as Workers See Them*, London: Policy Studies Institute.
- French, J.L. (1987) Employee Perspectives on Stock Ownership. Financial Investment or Mechanism of Control. *Academy of Management Review*. Vol 12, nr 3.
- French, J.L. & J. Rosenstein (1984), Employee ownership, work attitudes and power relationships, *Academy of Management Journal*, 27, pp. 861-869.
- Greenwood, D.J. & J.L. Gonzales Santos (1992), 'Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon'. Vol 2., Van Gorcum, Assen/Maastricht, The Swedish Center for Working Life, Stockholm.
- Hampden-Turner C. & F. Trompenaars (1994), *Zeven gezichten van het kapitalisme. Cultuurverschillen tussen de VS, Japan, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Zweden en Nederland*. Contact, Amsterdam.
- Jones, D. & T. Kato (1993), 'Employee Stock Ownership Plans and Productivity in Japanese Manufacturing Firms', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 31, no. 3, September, pp. 331-346.
- Jones, D. & T. Kato (1995), Productivity Effects of ESOP's and bonuses: Evidence from Japanese Panel data, *The American Economic Review*, Vol. 85, no. 3, July, pp. 391-414.
- Jones, D.C. & J. Pliskin (1989) British evidence on the employment effects of profit sharing. In: *Industrial Relations*. Vol 28, no 1.

- Kluytmans, F. & W. Vandermeeren, W. (red), (1992), *Management van Human Resources. Stromen stimuleren structuren*, Open universiteit/Kluwer Bedrijfswetenschappen, Heerlen/Deventer.
- Kruse, D. (1992), Profit Sharing and Productivity: Macroeconomic evidence from the U.S.A., *Economic Journal*, Vol. 102, no.410, pp. 24-36.
- Kumbhakar, S.C. & A.E. Dunbar (1993), 'The elusive ESOP-productivity link: Evidence from US firm-level data', *Journal of Public Economics*, no.52, pp.273-283.
- Lammers, C.J. & G. Szell (eds), (1989), *International Handbook of Participation in Organizations: Vol.1, Organizational Democracy: Taking Stock*, Oxford University Press, Oxford.
- Long, R.J. (1978), The effects of employee ownership on organizational identification, job attitudes and organizational performance: A tentative framework and empirical findings, *Human Relations*, 31, 1, pp. 29-48.
- Long, R.J., (1982), 'Worker Ownership and Job Attitudes', *Industrial Relations*, Vol.21, Spring, pp. 161-215.
- McFarlin, D.B., P.D. Sweeney & J.L. Cotton (1992), 'Attitudes toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Managers in a United States Multinational Company', *Human Resource Management*, 31(4), pp. 363-383.
- Mol, R., H. Meihuizen & E. Poutsma (1997), Winstdeling, aandelen en opties voor werknemers, *Economische Statistische Berichten*, 13 augustus 1997, blz. 613-615.
- Mygind, N. & Ch. P. Rock (1993), Financial Participation and the Democratization of Work. *Economic and Industrial Democracy*. Vol.14, Nr.2, May 1993.
- Nagelkerke, A.G. & W.F. de Nijs (1996), *Regels rond arbeid. Arbeidsverhoudingen in Nederland en op het niveau van de Europese Unie*, Educatieve Partners, Stenfort Kroese, Houten.
- Nagelkerke, A.G. & W.F. de Nijs, Institutional Dynamics in European Industrial Relations. In: *Labour*, [forthcoming].
- Nijs, W. de en E. Poutsma (1997), Financiële Participatie van werknemers: de ontbrekende schakel in de Nederlandse HRM-praktijk? In: *MeO*, jg.51, no. 5, 1997, pag. 50-65.
- Nijs, W. de (1992) Human resource management en arbeidsverhoudingen. In: F. Kluytmans en W. Vandermeeren (Red), *Management van human resources: stromen, stimuleren, structuren*. Deventer: Kluwer.
- OECD (1995), Profit-sharing in OECD countries. In: *Employment Outlook*, OECD, Paris, July 1995.
- Pennings, J.M. (1993) Executive reward systems: A cross-national comparison. In: *Journal of Management Studies*, 30 (2), p.261-280.
- Pepper II Report (1996), *Promotion of employee participation in profits and enterprise results*. Report from the Commission, Commission of the European Communities, Brussel, 08.01.1997/COM[96]697 final.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston
- Poole, M. & G. Jenkins (1990), *The impact of economic democracy. Profit-sharing and employee-shareholding schemes*, London, Routledge.
- Poole, M. (1988), 'Factors affecting the development of employee financial participation in contemporary Britain: Evidence from a national survey', *British Journal of Industrial Relations*, no.1.
- Poole, M.J.F. (1989), *The Origins of Economic Democracy*. London: Routledge.
- Poutsma, E. (1993) *Tussen Meedenken en Meedoen. Arbeidsbeleid in kleinschalige procesinnovatieve bedrijven*. VUB-Press: Brussel.
- Poutsma, E. & A. van Hogen (1996) Survival of the fittest. Performance van bedrijven met werknemersparticipatie. In: Ballegooijen, C.W.M. van, N.C. van Alphen en H. Regtering (red) *Handboek Financiële Participatie door werknemers*. Deventer: Kluwer, pp. 9-18.
- Poutsma, E. & H. van den Tillaart (1996) *Financiële werknemersparticipatie in Nederland: tijd voor beleid!* Nederlands Participatie Instituut, Den Haag.
- Poutsma, E., J. Benders, G. van Hootegeem & W. de Nijs (1996), Van Bovenaf en Van Onderop. Het belang van menselijk kapitaal. In: Pfeffer, J., *Succesvol Ondernemen is Mensenwerk*. Boekwerk, Groningen.
- Poutsma, E. & D. Stempher (1994) *Participatief ondernemen in Nederland. Verslag van het onderzoek 1993*, Beek-Ubbergen: Tandem Felix.
- Rosen, C., K.J. Klein & K.M. Young (1985), *Employee Ownership in America: The Equity Solution*, Lexington: Heath.
- Slagter, M. (1993) *Zelfbestuur en participatie: ontwikkeling van zelfbestuur-organisaties en deelneming aan de besluitvorming*. Groningen.
- Uvalic, M. (1991), Pepper Report. Promotion of employee participation in profits and enterprise results. in: *Social Europe*, Supplement 3/91, Commission of the European Communities.
- Vaughan-Whitehead, D., (1992), 'Interessement, Participation, Acionnariat: Impact Economiques dans l'Entreprise', *Economica*, Paris.
- Vermeend, W. & K. van Ballegooijen (1994), *Belastingvoordelen en vrijstellingen van sociale premies voor werknemers en werkgevers volgende de wet Vermeend/Vreugdenhil*. Kluwer, Deventer.
- Voets, H. & R. Spear (1995) *Success and Enterprise: Significance of Employee Ownership and Participation*. Aldershot: Avebury.
- Voûte, A. (1991) *Aandelen voor werknemers, Motivatie door participatie*. Deventer: Kluwer.
- Wadhvani, S. & M. Wall (1990), 'The effects of profit-sharing on employment, wages, stock returns and productivity: Evidence from micro-data', *Economic Journal*, Vol.100, no.399.

Weitzman, M. (1984), *'The share economy'*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

## Bijlage 1

Bij de studie werden de volgende PEPPER-regelingen onderscheiden:

PS:	profit-sharing	winstdeling
SPS:	share-based profit-sharing	winstdeling met aandelen uitgifte
BPS:	bond-based profit-sharing	winstdeling met obligaties
CPS:	cash-based profit-sharing	winstdeling met cash-uitkering
DPS:	deferred profit-sharing	winstdeling met uitgestelde uitkering/ spaarbewijzen
ESO:	employee share-ownership	werknemersaandelen-bezit
SO:	stock options	werknemersopties
DSO:	discretionary share options	werknemersopties met vaste looptijd voor uitoefening
ESOP:	employee share-ownership plans	werknemersaandelen plannen
EBO:	employee buy-outs	overdracht bedrijven aan werknemers