

Financiële werknemersparticipatie

Trends en cijfers in Nederland

Investeren is de basis voor de ontwikkeling en vernieuwing van het bedrijf. Daarbij zullen de medewerkers de investering moeten waarmaken. Hun inbreng is essentieel. Aandelenparticipatie en optie- en winstdelingsregelingen zijn methoden van personeelsmanagement die de inzet van medewerkers betrekken op de productiviteit en rentabiliteit van de onderneming waarin zij werken. Deze methoden van personeelsmanagement zijn samen te vatten onder de noemer financiële werknemersparticipatie.

Financiële werknemersparticipatie heeft recentelijk veel aandacht gekregen van media en politiek. Een aantal ontwikkelingen gaf aanleiding tot deze aandacht. Ten eerste zijn door de extreme stijgingen van aandelenkoersen op de beurs in Amsterdam de afgelopen jaren aandelen- en optieplannen met name voor topmanagers zeer lucratief gebleken. Aandeelhouders, maar ook minister-president Kok, zetten vraagtekens bij de extreem hoge beloning die managers zo betaald krijgen. Daarnaast ziet de overheid inkomsten aan de loonbelastingkas voorbijgaan. Staatssecretaris Vermeend reageerde hierop door een wijziging in de belastingheffing op personeelsopties voor te stellen. Ten tweede stelt de Commissie-Peters in haar rapport Corporate Governance in Nederland de verhoudingen tussen kapitaal, management en arbeid ter discussie. Financiële werknemersparticipatie is een mogelijkheid om de belangen tussen deze partijen meer op elkaar af te stemmen. Ook passen bij flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en bevorderen van intern ondernemerschap via budget-verantwoordelijkheid werknemers die delen in de waardevermeerdering en het financiële risico van de onderneming.

In dit artikel staat de volgende vraag centraal: in welke vorm, op welke schaal en om welke redenen passen ondernemingen in Nederland financiële werknemersparticipatie toe.

Het artikel bestaat uit twee delen. Het eerste deel definieert financiële participatie en legt relaties met andere vormen van participatie. In dit deel komen achtereenvolgens het conceptueel kader van participatie, de vormen waarin financiële participatie toegepast wordt en de mogelijke effecten van financiële participatie aan bod. In het tweede deel wordt aan de hand van twee onderzoeken ingegaan op de verspreiding en toepassing van financiële werknemersparticipatie in Nederland.

Inleiding

Definities en vormen van participatie

Wanneer in de praktijk over werknemersparticipatie gepraat wordt, resulteert dat vaak in retoriek: participatie verhoogt de productiviteit!, participatie motiveert! Vaak wordt in het midden gelaten welke soort participatie men eigenlijk bedoelt. Het is goed eerst stil te staan bij de

diverse onderscheidingen die gehanteerd kunnen worden om zo een referentiekader te geven.

Bij het opstellen van een dergelijk kader is het beste vertrekpunt de definitie van participatie. Slagter (1993) hanteert de volgende beleidsgerichte definitie. Er is sprake van participatie als:

Groepen werknemers gebruik maken van de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op

* Erik Poutsma is onderzoeker bij de Nijmegen Business School; Roger Mol is medewerker bij het Nederlands Participatie Instituut (NPI) en Mark van Beusekom is directeur van het NPI.

het beleid (de beleidsvoorbereiding en beleidsvorming) alsmede de controle op uitvoering en evaluatie van het beleid.

Cotton (1993) komt met de volgende definitie: *Involvement is a participative process to use the entire capacity of workers, designed to encourage employee commitment to organizational success.* Cotton benadrukt in feite de voorwaarden en het proces van participatie.

Nagelkerke en De Nijs (1996) gebruiken de volgende definitie: *Participatie kan omschreven worden als het betrekken van werknemers bij de uitvoering van het beleid, al of niet op democratische wijze bepaald.*

Werknemers kunnen natuurlijk op velerlei manieren en niveaus binnen de onderneming betrokken zijn en invloed uitoefenen, vandaar het volgende onderscheid (Van Beusekom, 1996):

Directe participatie: De medewerkers zijn betrokken bij de dagelijkse gang van zaken. Zelfsturende teams, werkoverleg, empowerment, lerende organisatie zijn organisatie-instrumenten en concepten die ter bevordering hiervan kunnen worden ingezet.

Indirecte, institutionele participatie: De medewerkers nemen (via vertegenwoordigend overleg) deel aan de besluitvorming op bestuurlijk niveau. Vakbonden en ondernemingsraad zijn exponenten hiervan.

Financiële participatie: De medewerkers participeren in de resultaten en/of in het risicodragend kapitaal van de onderneming.

Soms (Poutsma & Tillaart, 1996) wordt ook wel de term *economic democracy* gebruikt voor financiële participatie naast *industrial democracy* dat gebruikt wordt voor institutionele medezeggenschap en participatie in de besluitvorming.

Visies

Met betrekking tot participatie kan een drietal visies worden onderscheiden die vanaf de jaren zestig elk een tijdlang overheerst hebben in de discussie rond participatie. Achtereenvolgens zijn dit (vgl. Leede & Looise, 1994):

- *participatie als democratische kracht;*
- *participatie als productieve kracht;*
- *participatie als positieve som.*

De visie op participatie als democratische kracht stamt van het einde van de jaren zestig. Door bedrijfssluitingen groeide het besef dat de positie van werknemers in de onderneming

erg zwak was. Er werd, door toedoen van ondernemings-externe krachten, een proces van vermaatschappelijking/ democratisering opgestart waarbij het de bedoeling was de machtsverhoudingen binnen de onderneming ten gunste van de werknemers en ten nadele van de werkgevers te veranderen (Nagelkerke & De Nijs, 1996). Financiële participatie vanuit deze visie onderstreept met nadruk *economische democratie*; het gaat om spreiding van bezit alsmede om invloed op het financiële beleid van de onderneming.

De opkomst van *de visie op participatie als productieve kracht* valt nauw samen met de ontmaatschappelijking van het ondernemingsbeleid (Nagelkerke & De Nijs, 1996). De druk van vakbonden en overheid neemt af en de vrijheid van de ondernemer neemt weer toe. Hierdoor krijgen de maatregelen op het gebied van participatie een intern karakter. De grotere autonomie van de werkgevers maakt dat alle beleidsterreinen, dus ook participatie, directer worden aangesproken op hun bijdrage aan de (bedrijfseconomische!) doelstellingen van de onderneming. Financiële participatie is in deze visie een motivatie-instrument om de prestaties van werknemers te verbeteren.

Een confrontatie van de beide voorgaande visies laat een zwart-wit beeld zien met betrekking tot het denken over participatie en de doelstellingen die men er mee nastreeft. In de jaren negentig vallen echter veel van de ideologisch bepaalde tegenstellingen tussen deze twee visies weg en komt er, door het ontstaan van een meer pragmatische houding ten opzichte van participatie, ruimte vrij voor de visie van participatie als variabele som (positive-sum game). In tegenstelling tot zero-sum games hebben bij positive-sum games de betrokken partijen een zekere mate van gemeenschappelijk belang: door samen te werken kunnen ze de uitkomsten van hun activiteiten vergroten zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van het aandeel van één van beide partijen in die uitkomsten (McLean, 1989). Uitkomsten kunnen daarbij breed gedefinieerd worden en kunnen bijvoorbeeld ook uitgedrukt worden in de hoeveelheid invloed. Tot op zekere hoogte kan vergroting van de participatie vergroting van de invloed van werknemers inhouden, maar tegelijkertijd kunnen de doelstellingen van het management eveneens eerder bereikt worden. De invloed van zowel werknemers als het manage-

ment worden vergroot. Alhoewel dit, in het kader van participatie, niet wil zeggen dat de belangen van werknemers en werkgevers op geen enkel punt van elkaar verschillen is het volgens deze visie in ieder geval zo dat participatie voor beide partijen voordelen op kan leveren op het gebied van bijvoorbeeld motivatie, arbeidsverhoudingen, communicatie en informatie-uitwisseling.

Participatie is in deze visie eerder een mogelijkheid om een rechtmatige, beïnvloedbare *balans tussen prestatie en tegenprestatie* te bewerkstelligen (Poutsma, 1993: 112). Aandelenparticipatie en winstdeling zijn (aanvullende) middelen om die balans te bewerkstelligen.

De laatste visie houdt natuurlijk in dat er hevige polemieken kunnen plaatsvinden bij de implementatie van financiële participatie in ondernemingen. Het gaat dan vooral om een discussie tussen 'distantie, vanuit de stellingname dat sprake is van belangentegenstelling tussen werkgever en werknemer' en 'integratie, vanuit de samenwerkingsgedachte werknemers-management' (De Jong & Walravens, 1988; Poutsma, 1993: 268). Deze laatste visie heeft dan ook consequenties voor de invulling van de arbeidsverhoudingen en raakt de discussie met betrekking tot nieuwe arbeidsverhoudingen en de moderne werknemer.

Financiële participatie heeft vanuit deze zienswijze te maken met wat wel genoemd wordt 'nieuwe arbeidsverhoudingen'. Kernbegrippen hierbij zijn deregulering, decentralisatie, flexibilisering en individualisering. Vanaf begin jaren tachtig is er een kentering in de arbeidsverhoudingen die het best omschreven kan worden als differentiatie en decentralisatie van de arbeidsvoorwaardenvorming (SZW, 1995). Centrale, uniforme regelingen komen onder druk te staan en de behoefte ontstaat om ook op het vlak van de arbeidsvoorwaarden differentiatie en maatwerk te realiseren. Een belangrijke oorzaak daarvoor is de flexibilisering. Een hausse aan 'a-typische' arbeidscontracten, groei van deeltijdbanen, uitzendarbeid en detachering, de stroomlijning van organisaties door functies te verbreden en door autonome taakgroepen in te stellen, zorgen ervoor dat de werkgelegenheidsverhouding van karakter veranderde en dat bestaande institutionele regelingen als knellend worden ervaren. De individualisering leidt ertoe dat er meer behoefte is aan keuzevrijheid en differentiatie in arbeids-

tijden, arbeidspatronen én arbeidsvoorwaarden.

Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat op ondernemingsniveau meer flexibiliteit in beloningssystemen wordt nagestreefd. Individuele posities, lijfrentes en andere (langere termijn) spaarvormen zijn daarvan de exponenten. Financiële participatie krijgt ook in dit verband steeds meer betekenis.

Financiële participatie

In de voorgaande visies is de invloed van werknemers op de besluitvorming een belangrijk thema. Bij financiële participatie is het perspectief enigszins anders. Aanvullend op de invloed op de besluitvorming gaat het bij financiële participatie om de invloed op het resultaat (rendement en winst) en de bestemming daarvan. In de meer recente discussie over financiële participatie staat het uitgangspunt van de organisatie, de werkgever meer op de voorgrond. In de literatuur wordt financiële participatie vooral besproken in het kader van 'organisational identification' (Long, 1978). In het verleden is participatie in het eigendom meer besproken in termen van economic democracy met als vormen: de coöperatie-beweging en werknemerszelfbestuur. Het gaat dan met name om de machtsvraag, hoe kan via het eigendom (volledige of mede-) zeggenschap van de werknemers worden geregeld? De onderzoeken die in dit artikel worden beschreven, gaan uit van een ruime opvatting over financiële participatie: mede-eigendom, werknemerszelfbestuur, beloning in opties of aandelen en winstdeling, dit alles wordt onder financiële werknemersparticipatie begrepen. (Zie voor een overzicht: Voûte, 1991; Pepper Report, 1991).

Aandelenparticipatie

Aandelenparticipatie kan plaats vinden via het verstrekken van aandelen, van opties en andere effecten (waardepapieren) van de onderneming waar de werknemer werkt. Collectieve regelingen betreffen vaak aandelenopties of aankoopplannen die van tijd tot tijd of soms eenmalig de mogelijkheid aan werknemers bieden om aandelen in de eigen onderneming te verwerven. Collectief kan ook betekenen dat de werknemersaandelen namens het collectief van werknemers worden beheerd. Voorbeelden hiervan zijn Witteveen/Bos en Holland Colours (Van Beusekom, 1996). Het gaat

in dit artikel nadrukkelijk niet om de privé-aankoop van aandelen van de onderneming waarin men werkzaam is.

Aandelenparticipatie kan beschouwd worden als een vorm van formele, directe of indirecte participatie waarbij invloed wordt uitgeoefend op het algemene beleid. Voorzover werknemers een substantieel deel van de aandelen bezitten, wordt verondersteld dat werknemers ook meer beslissingsbevoegdheid krijgen. Dat laatste is lang niet altijd het geval. Het hebben van aandelen betekent nog niet dat sprake is van controle van het gevoerde beleid (Mygind & Rock, 1993). Soms worden de zeggenschapsrechten via certificaten losgekoppeld van de vermogensrechten. Als dan in het bestuur van de stichting die de certificaten uitdeelt, geen vertegenwoordigers van werknemers zitten, is de zeggenschap volledig afgeschermd. Maar ook als dat niet is gebeurd, moet de invloed van de werknemer-aandeelhouders, net als van iedere aandeelhouder, niet worden overschat. In de meeste gevallen zal een vertegenwoordiging van werknemers in de aandeelhoudersvergadering de stem van de werknemers laten horen (indirect). In de Nederlandse situatie dienen werknemers in ieder geval 5% van de aandelen bezitten willen zij nog enige inbreng hebben in de aandeelhoudersvergadering. In het geval van vrijwel 100% aandelen in handen van werknemers is sprake van zogenoemd werknemers-zelfbestuur. Dit benadert de situatie van *economic democracy*.

Winstdeling

Winstdelingsregelingen betreffen een winstafhankelijke uitkering. Dat winst kan worden uitgekeerd in 1) geld, 2) in de vorm van winstbewijzen en 3) in de vorm van spaarbewijzen al of niet gestort in een depot (met een bepaalde blokkeringstermijn). De winstuitkering kan ook plaatsvinden via het verstrekken van aandelen(opties) waarmee winstdeling met aandelenparticipatie wordt verbonden. Dit artikel behandelt alleen al of niet vaste uitkeringen die winstafhankelijk zijn.

Winstdeling is een vorm van participatie in het resultaat. Voorzover winstdeling ook gepaard gaat met invloed van werknemers op winstbestemming kan gesteld worden dat dit een formele (in)directe vorm van participatie is. In dat geval kan bijvoorbeeld invloed uitgeoefend worden op herinvesteringen en andere be-

stemmingen van de winst. Ook in dat laatste geval wordt de situatie van *economic democracy* benaderd. Echter, vooral bij winstdeling is vaak sprake van een 'gewone' *arbeidsvoorwaarden*regeling.

Belangrijker dan de vorm van financiële participatie is het effect ervan op attitude en gedrag van werknemers. Verwacht wordt dat financiële participatie leidt tot een grotere betrokkenheid bij het werk en de organisatie en een hogere inzet. Participatie krijgt in dit verband een andere betekenis, de betekenis van deelname aan de waardevermeerdering, rentabiliteit en winstgevendheid van de onderneming. In dit verband geldt veeleer 'loon naar werken' en gaat het meer om financiële participatie als vorm van *prestatiebeloning*.

Financiële participatie kan beschouwd worden als middel om de invloed van werknemers op de gang van zaken te vergroten maar is tegelijkertijd een managementinstrument voor verhoging van de productiviteit. Verschillende belangen zijn daarmee gemoeid. Die belangen kunnen bij de implementatie en uitvoering van financiële participatie tot conflicten leiden, ook binnen de groep werknemers. Dit is onder andere de reden waarom de vakbeweging soms sceptisch staat tegenover financiële participatie. Wat betreft de arbeidsvoorwaardenvorming onttrekt financiële participatie zich vaak aan collectieve onderhandelingen en wat betreft het democratische gehalte van financiële participatie wordt afgevraagd in hoeverre daadwerkelijk sprake is van een machtsverschuiving indien de hiërarchische verhoudingen binnen de onderneming niet aan de orde worden gesteld. Ook de zittende aandeelhouders en het management zijn niet altijd voorstander van financiële participatie omdat met werknemersparticipatie, goed geïnformeerde, toezichhouders met specifieke eigen belangen teveel invloed kunnen krijgen.

Effecten van financiële participatie

Veel onderzoek is er op gericht geweest het gelijk of het ongelijk van financiële participatie aan te tonen. Resultaten van onderzoek kunnen wij indelen naar macro-economisch effecten en indicatoren (Weitzman, 1984), naar micro-economische (Poole & Jenkins, 1990; OECD, 1994), naar arbeidsverhoudingen (Bradley et al., 1990) naar organisatie-impact van fi-

nanciële participatie en naar invloed op het gedrag van werknemers.

In de twee onderzoeken die in dit artikel aan de orde komen is vooral ingegaan op de relatie tussen financiële participatie en de *organisatie*. Hoewel door de methode van onderzoek (mondellinge enquête en analyse van jaarverslagen) niet een daadwerkelijke meting van effecten van financiële participatie is gerealiseerd, zijn wel verbanden bloot te leggen, bijvoorbeeld in hoeverre financiële participatie is ingebed in een participatieve strategie.

Grotere betrokkenheid

Vele onderzoeken bevestigen een verband tussen betrokkenheid en financiële participatie. In sommige onderzoeken blijken werknemers zich meer betrokken te voelen bij de gang van zaken. Bovendien blijkt de behoefte van werknemers om te participeren in de besluitvorming toe te nemen als zij aandeelhouder zijn in hun bedrijf (Long, 1979). Daar staat onderzoek tegenover dat het tegendeel aantoon, namelijk dat de behoefte aan participatie in de besluitvorming afneemt met financiële participatie. Immers, men is al via financiële participatie op strategisch niveau betrokken bij de gang van zaken en kan de resultaten min of meer direct beïnvloeden. Belangrijk is ook dat blijkt dat hogere, actieve betrokkenheid van werknemers vooral gerealiseerd wordt als het management sterk betrokken is bij de bevordering van financiële participatie tot uiting komend in een missie en een programma (Rosen, Klein & Young, 1985). Daarbij blijkt de mate van aandelenbezit bij de werknemers van mindere betekenis (Poole, 1989)

Identificatie

Werknemer-aandeelhouders blijken meer geïnteresseerd in de onderneming dan werknemers die alleen deelnemen aan een winstdelingsregeling. Vooral als sprake is van een regelde communicatie tussen management en werknemers over de financiële resultaten blijkt de loyaliteit van werknemers ten opzichte van het bedrijf versterkt te worden (Fogarty & White, 1988).

Motivatie en satisfactie

Financiële participatie wordt over het algemeen beschouwd als een belangrijk element ter verbetering van de motivatie en satisfactie

van medewerkers. Er blijkt een samenhang met de mate van financiële participatie en uiteraard met de feitelijke en verwachte beloning. In ieder geval spreekt het de mensen aan met een meer instrumentele motivatie ten aanzien van werk. Dat wil zeggen, de financiële beloning, de bescherming van de eigen werkgelegenheid wordt door de medewerkers met aandelen in de eigen onderneming belangrijk gevonden (French & Rosenstein, 1984).

Veranderde houding ten aanzien van werk

Financiële participatie houdt in een andere positie en status in de verhouding kapitaal – arbeid en in de verhouding werkgever – werknemer. Gezien de eerder genoemde ontwikkelingen van de moderne werknemer en nieuwe arbeidsverhoudingen zou je bijvoorbeeld kunnen verwachten dat werknemers die financieel participeren meer dan gemiddelde eisen stellen aan hun werk; individuele loopbaanverwachtingen hebben en verantwoordelijkheid willen hebben.

Dit soort effecten en functies van financiële participatie zijn nader bekeken in twee onderzoeken waarvan de resultaten in de volgende paragraaf worden weergegeven.

Stand van zaken in Nederland

Hiervoor is een theoretisch kader geschetst, in deze paragraaf wordt ingegaan op de resultaten van een kwantitatief onderzoek van het Nederlands Participatie Instituut en de Nijmegen Business School (1996). Vervolgens wordt apart gekeken naar het voorkomen van financiële werknemersparticipatie bij beursgenoteerde ondernemingen aan de hand van een onderzoek van Mol, Meihuizen en Poutsma (1997).

NPI/NBS-onderzoek

In opdracht van het NPI heeft het NBS in 1996 een telefonische enquête opgezet naar het voorkomen van aandelenparticipatie en winstdelingsregelingen. Deze survey is uitgevoerd op basis van een steekproef uit het databestand van de Kamers van Koophandel van bedrijven met meer dan 10 werkzame personen.

Uiteindelijk hebben de financieel directieuren van 402 bedrijven aan de enquête meegewerkt. Het onderzoek geeft een goed algemeen beeld van de situatie in Nederland.

Omvang en verspreiding van financiële participatie

Aandelenparticipatie

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen aandelenoptieregelingen en regelingen waarbij sprake is van (directe) verkoop of verstrekking van aandelen aan werknemers.

Gebleken is dat werknemersaandelen en opties vooral voorkomen in het midden- en grootbedrijf (zie Tabel 1). Ongeveer 3 % van de ondernemingen heeft een aandelenoptieregeling. Op basis hiervan kan geschat worden dat maximaal 5 % en minimaal 2%¹ van de bedrijven met 10 of meer werkzame personen een aandelenoptieregeling kent. In meerderheid betreft het een regeling voor het voltallig personeel, waarbij ongeveer 40% (marge 20-65%) uiteindelijk aan de regeling meedoet. De regelingen zijn vooral gericht op het management en de staf, zij bezitten gemiddeld genomen ongeveer de helft van de aan medewerkers verstrekte opties.

Opties en verkoop tezamen genomen heeft 4% van de bedrijven met meer dan 10 werkzame personen aandelenparticipatie (zie Tabel 1). In het midden- en grootbedrijf loopt dat op tot 15% van de bedrijven.

In tweederde van de bedrijven gaat het om aandelenparticipatie (verstrekking en opties) waarbij het management en de staf de meerderheid van de opties en/of aandelen binnen de regeling bezitten (zie Tabel 2). Slechts in maximaal 1% van de regelingen is sprake van een regeling met 100% aandelenbezit van werknemers.

Op basis van bovenstaande gegevens over optieregelingen en aandelenbezit kan geschat worden dat ongeveer 2000 bedrijven een dergelijke regeling voor hun personeel hebben.

Tabel 1 Financiële participatie naar grootteklasse bedrijven in procenten (Geschat op basis van gewogen N=402 en rekening houdend met non-respons scores)

Financ. Participatievormen:	10 B 49	50 - 99	≥ 100	Totaal
Aandelenparticipatie *	2%	15%	13%	4%
Winstdeling	26%	22%	42%	27%
Geen regeling	72%	63%	45%	69%

* = inclusief bedrijven die tevens een winstdelingsregeling hebben

Tabel 2 Managementgeïntereerde en werknemersgeïntereerde aandelenparticipatie (N=57)

Aandelenparticipatie:

Managementgeïntereerd	68%
Werknemersgeïntereerd	32%
Totaal	100%

Ruim 125.000 werknemers (2 a 3% van de werknemers in het bedrijfsleven) doen mee aan een dergelijke regeling, waarvan in meerderheid het gaat om managers en stafleden. Dit betekent dat naar verwachting aandelenparticipatie in Nederland nog maar weinig voorkomt. Ter vergelijking: in het Verenigd Koninkrijk bezit ongeveer 2 miljoen werknemers aandelen van het eigen bedrijf.

Toch blijft de belangstelling voor het aandeelhouderschap toenemen. Ongeveer een derde van ondernemingen verwacht een toename van het aandeelhouderschap onder personeelsleden. Bovendien is ongeveer 3% van de BV/NV's die geen aandelenparticipatie kennen van plan binnen de komende drie jaar een regeling in te voeren. Tezamen genomen houdt dit in dat naar schatting 1500-2000 bedrijven van plan zijn het aandeelhouderschap bij werknemers te bevorderen.

Financiële voordelen

Voor ongeveer de helft van de bedrijven heeft het aandelenbezit in het jaar 1995 voor de medewerkers belangrijke financiële voordelen opgeleverd. Geschat wordt dat dit ongeveer 5% van het gemiddelde brutosalairis omvat. Daarbij moet worden aangetekend dat de absolute hoogte van de bedragen bij management en staf een veelvoud kan zijn van de financiële voordelen voor het overige personeel. De recente groeiende populariteit van aandelenoptieregelingen voor managers zal zeker te maken hebben met de verwachte financiële voordelen.

Winstdeling

Volgens de verwachting komen winstdelingsregelingen vaker voor dan regelingen met betrekking tot aandelenparticipatie. Ruim een kwart (27%) van de bedrijven met 10 of meer werkzame personen heeft een winstdelingsregeling (zie Tabel 1). Voor alle bedrijven -inclusief de kleinste bedrijven- komt een onderzoek van

het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor 1994 uit op een cijfer van 5,2% bedrijven met *winstafhankelijke* uitkering en ongeveer 10% bedrijven die overige extra uitkeringen verstrekken (Venema & Van Weeren, 1995). De verklaring voor het verschil in uitkomst is ten dele dat in ons onderzoek de kleinste bedrijven waar vrijwel geen winstdeling voorkomt niet zijn opgenomen. In het SZW-onderzoek wordt geschat dat ruim 11% van de werknemers in 1994 een *winstafhankelijke* uitkering kreeg. Overigens zijn dergelijke uitkeringen afhankelijk van de gunstige ontwikkeling van het bedrijf en dus ook conjunctuurgevoelig. Zo wordt in het SZW-onderzoek geconstateerd dat het aantal bedrijven met een *winstuitkering* in 1994 gedaald is met 4 procentpunten ten opzichte van 1993. De meer gunstige ontwikkeling na 1994 zal hebben geleid tot meer toepassing van de regeling wat mede de hogere score in ons onderzoek medio 1996 verklaart.

Ook de winstdelingsregeling komt vaker voor in grotere bedrijven (Tabel 1). *Winstafhankelijke* uitkeringen worden met name aangehouden in bedrijven waar geen sector CAO van toepassing is (Venema & Van Weeren, 1995; Venema, 1995). Dergelijke regelingen worden vooral aangehouden in de zakelijke dienstverlening (Tabel 3).

Uit ons onderzoek blijkt in tweederde van de gevallen de winstdelingsregeling opgesteld te zijn voor het voltallige personeel en bij een derde voor een deel van het personeel. Gemiddeld genomen blijkt binnen de bedrijven met een winstdelingsregeling 70% van de werkzame personen te delen in de winst. Aan winstdelingsregelingen nemen vooral deel: mannen in voltijdse dienstbetrekking, met een hoog inkomens- en functieniveau (zie ook Venema & Van Weeren, 1995).

Financiële voordelen

Over het algemeen wordt de winstdeling bere-

kend volgens een vaste formule (in 85% van de gevallen) en cash uitgekeerd (in ruim 80% van de gevallen) of gestort op een spaarrekening volgens de wet Vermeend/Vreugdenhil. Het gemiddelde toegekende bruto-bedrag per personeelslid was in 1995 ongeveer f 3.000,-. Het SZW-onderzoek noemt een bedrag van bijna f 2.800,- over het jaar 1994. Gemiddeld genomen gaat het om 5% van het bruto jaarsalaris [range 4-8]. Dit cijfer komt overeen met Europese gemiddelden.

Doelen en resultaten van financiële participatie

In totaal zijn negen mogelijke doelen die men met financiële participatie kan hebben, voorgesteld aan de respondenten. Gevraagd is aan te geven welke van deze doelen volgens hen in het bedrijf van belang waren/zijn. Vervolgens is gevraagd in hoeverre de als belangrijk aangemerkte doelen zijn gerealiseerd. De genoemde doelen staan uiteraard niet op zichzelf. Zo zal het benutten van financiële participatie als beloningsstrategie ook effecten hebben op de productiviteit en mogelijk op de betrokkenheid van het personeel. Aan deze samenhang van de genoemde doelen is eveneens aandacht besteed.

Uit Tabel 4 blijkt dat de belangrijkste doelen van aandelenparticipatie door werknemers zijn:

- het meer betrekken van het personeel bij de gang van zaken en de onderneming als geheel (86%) (minder relevant geacht in de handel);
- het benutten van de aandelen als beloningsstrategie, als aanvulling op het loon (80%);
- betere motivatie van het personeel (64%).

Daarentegen wordt verbetering van de productiviteit zowel op het niveau van het individu als op het niveau van de onderneming als geheel als minder belangrijk doel gekenschetst (resp. 23 en 27%). Het benutten van aandelenparticipatie als beloningsstrategie geldt in hoge mate

Tabel 3 Financiële participatie in sectoren in procenten (Geschat op basis van gewogen N=402 en rekening houdend met non-respons scores)

Financ. Participatievormen	Industrie	Reparatie & handel	Vervoer	Dienstverlening	Totaal
Aandelenparticipatie *	3%	3%	3%	7%	4%
Winstdeling	26%	29%	20%	35%	27%
Geen regeling	71%	69%	77%	58%	69%

* = inclusief bedrijven die tevens een winstdelingsregeling hebben

Tabel 4 De als erg belangrijk aangemerkte doelen van aandelenparticipatie en winstdeling in procenten van het totaal per categorie bedrijven

Doelen:	Aandelenparticipatie (N=47)	Winstdelingsregeling (N=158)
Verbetering van de arbeidsproductiviteit van het personeel	27%	66%
Verbetering van de productiviteit van de onderneming als geheel	23%	57%
Betere motivatie van het personeel	64%	79%
Verbetering van de onderlinge verhoudingen	30%	39%
Meer betrekken van het personeel bij de gang van zaken	86%	51%
Verhogen van het verantwoordelijkheidsgevoel van het personeel	54%	61%
Werven en behouden van hooggeschoold personeel	40%	39%
Vermogensvorming van de werknemers	29%	14%
Beloningsstrategie; als aanvulling op het loon	80%	56%

voor management-georiënteerde aandelenparticipatie. Bij bedrijven met vooral werknemersgeoriënteerde aandelenparticipatie benadrukt slechts eenderde deze doelstelling.

Hoewel relatief minder belangrijk geacht dan voorgaande doelen blijkt vooral het gebruik van aandelenparticipatie voor het werven en behouden van hooggeschoold personeel effectief te zijn. Aandelenparticipatie als beloningsstrategie wordt vooral effectief geacht in de sectoren vervoer en dienstverlening.

Verbetering van het sociale klimaat, van de onderlinge verhoudingen blijkt geen uitgangspunt te zijn bij aandelenparticipatie.

Opvallend is dat financiële doelen van aandelenparticipatie, zoals een interne markt voor de aandelen creëren en het aanboren van een financieringsbron, geen rol van betekenis spelen bij het scheppen van de mogelijkheid van aandelenparticipatie. Alleen de bescherming tegen een overnamebod blijkt door een deel van de bedrijven als belangrijk aangemerkt.

Voor het gebruik van winstdelingsregelingen worden in de literatuur voor een groot deel dezelfde doelen genoemd als bij aandelenparticipatie. Belangrijke doelen die met winstdeling worden beoogd, blijken:

- betere motivatie van het personeel (79%) (vooral in het klein- en middenbedrijf in handel en dienstverlening);
- verbetering van de individuele productiviteit (66%) (vooral in het kleinere bedrijf);
- verhoging van het verantwoordelijkheidsgevoel (61%);
- verbetering van de productiviteit van de onderneming als geheel (57%).

Minder belangrijke doelen zijn:

- werven en behouden van hooggeschoold personeel (39%) (wel van belang in handel);
- verbetering van het sociale klimaat (39%) (nauwelijks relevant in de dienstverlening).

Aandelenparticipatie en winstdeling vergeleken

In vergelijking met werknemersaandelen wordt bij winstdeling meer de nadruk gelegd op productiviteit en juist relatief minder op het betrekken van het personeel bij de gang van zaken. Beide vormen van financiële participatie blijken wel een zekere rol te spelen bij de beloningsstrategie. Met name bij management-georiënteerde aandelenparticipatie wordt de beloningsstrategie als motief gehanteerd.

Geconcludeerd kan worden dat bij winstdeling vooral korte termijn doelen als uitgangspunt dienen. Het gaat om het realiseren van arbeidsproductiviteit van het personeel en verhoging van de motivatie. Winstdeling als prestatieprikkel blijkt vooral voor het kleinere en middelgrote bedrijf redenen om een winstdelingsregeling in te stellen. Aandelenparticipatie daarentegen is enerzijds meer op langere termijn doelen gericht: betrekken van het personeel bij de gang van zaken. Anderzijds wordt het benut als specifiek instrument voor de binding van management en staf aan de onderneming en als beloningsstrategie voor deze groep. Het komt vaak voor dat een bedrijf twee regelingen naast elkaar heeft, één voor het management en één voor het (overige) voltallige personeel.

Van degenen die geen plannen voor aandelenparticipatie hebben blijkt in meerderheid de onderneming in familielanden te zijn en is men om die reden niet van plan het eigendom te delen met het personeel. Een andere belang-

rijke reden is: 'geen belangstelling'. Bij de groep zonder werknemersaandelen blijkt dan ook vooral weerstanden te zijn bij de zittende aandeelhouders/ eigenaren en het management, met name in het kleinere bedrijf. Bij deze groep bedrijven zonder aandelenparticipatie is men tevens van mening dat vooral ook bij het management en de staf onvoldoende kennis van dergelijke regelingen bestaat: Ongeveer 3 van de 10 geeft dit aan.

Inbedding participatie in personeelsmanagement

Aan de respondenten is gevraagd naar de positie van personeelsmanagement in hun bedrijf en in hoeverre participatie is ingebed in het beleid van de onderneming. Er is gevraagd naar:

- A de aanwezigheid van een aparte personeelsafdeling;
- B de aanwezigheid van aparte plannen en budgetten voor investeringen in personeelsmanagement;
- C de mate van invloed van personeelsmanager op de algehele bedrijfsstrategie;
- D aandeel personeel dat lid is van een vakbond;
- E de mate waarin de ondernemingsraad of personeelsvergadering een strategische rol vervuld;
- F de mate van werkoverleg;
- G in hoeverre participatie en betrokkenheid een apart beleidsterrein is;
- H de aanwezigheid van een missie waarin expliciet het belang van grotere participatie en betrokkenheid van medewerkers staat vermeld.

Uit het onderzoek blijkt dat wat betreft plaats en positie van personeelsmanagement en de inbedding van participatie bedrijfsgrootte een belangrijke factor is. Vooral in grote bedrijven is sprake van formeel personeelsmanagement met een zekere inbedding van participatie.

In 65% van de bedrijven is sprake van regulier en regelmatig werkoverleg op de werkvloer en elders; in het grootbedrijf (>100 werkzame personen): 83%. Slechts in 30% van de bedrijven is er in de onderneming een missie geformuleerd waarin expliciet vermeld staat het belang van grotere participatie en betrokkenheid van medewerkers. Dat komt vooral voor in het grootbedrijf: 56%. In 50% van de gevallen heeft de onderneming geen personeelsmanager of personeelsafdeling. (93% in het grootbe-

drijf). In ongeveer eenderde van de gevallen zijn er aparte personeelsbudgetten voor investering in personeelsmanagement (in grootbedrijf: driekwart).

In bijna 70% van de gevallen speelt bevordering van betrokkenheid een minder belangrijke rol. In het grootbedrijf speelt in ruim 50% van de gevallen dit wel een belangrijke rol. Kort gezegd, de formele voorwaarden voor participatief personeelsmanagement is vooral aanwezig in het grootbedrijf.

Een samenhang van deze formele voorwaarden met financiële participatie is niet zo eenduidig. De volgende significante verbanden blijken te bestaan ($E > .20$; $p < 0.01$):

- naarmate bedrijven vaker via aparte budgetten investeren in personeelsmanagement is er eerder sprake van winstdeling;
- in bedrijven met aandelenparticipatie blijkt vaker sprake te zijn van een apart beleidsterrein dat aandacht besteedt aan participatie en bevordering van betrokkenheid;
- in bedrijven met aandelenparticipatie heeft de ondernemingsraad vaker de rol van initiatiefnemer en strategische meedenker dan in bedrijven zonder aandelenparticipatie.

Aandelenparticipatie blijkt dus vaker samen te gaan met participatief beleid en goed ontwikkelde medezeggenschap via de OR dan bij de toepassing van winstdelingsregelingen.

Directe participatie

In hoeverre is er een samenhang van financiële participatie met zes methoden van personeelsmanagement, weergegeven in onderstaande tabel, die het belang van directe participatie en betrokkenheid onderstrepen.

Er blijken met name grote verschillen te bestaan tussen bedrijven met financiële participatie (aandelenparticipatie + winstdeling) en bedrijven zonder een regeling. In Tabel 5 wordt het aandeel bedrijven dat de betreffende methoden heeft toegepast per categorie gepresenteerd. Duidelijk wordt dat de bedrijven zonder een regeling minder participatieve structuren kennen dan bedrijven met financiële participatie. In het bijzonder geldt dat voor de informatievoorziening aan het personeel, teamwerk en het delegeren van verantwoordelijkheden.

Kenmerken van bedrijven met en zonder aandelenparticipatie en winstdeling

In de voorgaande hoofdstukken zijn al indica-

Tabel 5 'Toegepaste methoden van personeelsmanagement in procenten van de categorie bedrijven'

Methoden:	Toegepast door alle bedrijven (N=398)	Toegepast door bedrijven zonder regeling (N=194)	Toegepast door bedrijven met zowel aandelenparticipatie als winstdeling (N=26)
Constant op de hoogte houden van het personeel van de totale gang van zaken	73%	68%	88%
Delegeren van verantwoordelijkheid zoveel mogelijk naar niveaus lager in de organisatie	82%	76%	91%
Baseren van de arbeidsorganisatie op teams en teamvorming	52%	48%	73%
Ontwikkelen van medewerkers tot multi-inzetbare medewerkers door het aanbieden van wisselend werk	56%	55%	42%
Bieden van interne promotiemogelijkheden aan alle medewerkers	54%	49%	75%
Tegengaan van ongelijkheid in cultuur tussen de diverse hiërarchische lagen in de organisatie	52%	50%	70%
Directe participatie*	34%	33%	69%

* Op basis van factoranalyse van de zes methoden van directe participatie bepaald.

ties gegeven van de kenmerken van bedrijven die financiële participatie-regelingen hebben en bedrijven die geen regeling hebben. Vooral het kleinere familiebedrijf blijkt niet zoveel te voelen voor dergelijke regelingen. In deze paragraaf zullen wij bij wijze van samenvatting dieper ingegaan op de grootste (significante) verschillen tussen de volgende categorieën bedrijven.

- 1 beide: winstdeling en aandelenparticipatie;
- 2 alleen aandelenparticipatie.
- 3 alleen winstdeling;
- 4 geen winstdeling en geen aandelenparticipatie;

Het blijkt dat met name de eerste groep op een aantal kenmerken sterk afwijkt van de overige groepen (uitgegaan is van significante verschillen, $E > .20$; $p < 0.01$). Deze groep bedrijven met *aandelenparticipatie én winstdeling* heeft deze regelingen ingebed in goed ontwikkeld formeel personeelsmanagement waarbij de ondernemingsraad en vakbeweging een sterke inbreng hebben. Naast deze regelingen maken deze bedrijven duidelijk gebruik van een human resource strategie gericht op

verhoging van de betrokkenheid en binding aan het bedrijf.

Bedrijven met *alleen aandelenparticipatie* hebben niet een dergelijk ontwikkelde aanpak en benutten aandelenparticipatie ook vaker defensief: als bescherming tegen overname. Deze bedrijven hebben wel een participatief personeelsmanagement en een goed ontwikkeld personeelsmanagement. Kennelijk is in deze bedrijven aandelenparticipatie een op zichzelf staande methode die mogelijk voortkomt uit een bepaalde situatie, een bepaalde ontwikkeling van het bedrijf.

Bedrijven met *alleen winstdeling* maken instrumenteel gebruik van de winstdeling: verhoging arbeidsproductiviteit. Het personeelsmanagement is weinig ontwikkeld en de rol en betekenis van de OR en met name de vakbeweging is beperkt. Winstdeling is in deze bedrijven niet ingebed in een kader van participatie en betrokkenheid.

Bedrijven *zonder financiële participatie* zijn de kleinere familiebedrijven die dergelijke regelingen niet toestaan voor hun personeel.

Verbanden tussen directe participatie en fi-

nanciële participatie die uit bovenstaande zijn af te leiden zeggen nog niets over de richting van het verband. In het bijzonder willen wij weten in hoeverre een specifieke vorm van personeelsmanagement en andere achtergrondkenmerken (bedrijfsgrootte, sector) ertoe leiden dat financiële participatie-regelingen worden toegepast. Na modeltoetsing² blijken de enige rechtstreekse effecten op financiële participatie:

- ten opzichte van de dienstverlening doet industrie minder aan aandelenparticipatie;
- bedrijven die de fiscale tegemoetkoming voldoende vinden doen meer aan winstdeling;
- familiebedrijven doen minder aan aandelenparticipatie;
- bedrijven met aparte budgetten voor investeringen in personeelsmanagement doen meer aan winstdeling.
- een zwak positief verband tussen bedrijfs-grootte en aandelenparticipatie.

Kort gesteld, het is dus niet zo dat de toepassing van directe participatie het waarschijnlijkst maakt dat mensen ook financieel kunnen participeren.

Beursgenoteerde ondernemingen

Mol, Meihuizen en Poutsma hebben specifiek onderzoek verricht naar de toepassing van financiële werknemersparticipatie door 144 aan de Amsterdam Exchanges genoteerde niet-financiële instellingen. De gegevens voor het onderzoek zijn verkregen uit de jaarverslagen 1995 of 1995/1996.

Uit Tabel 6 komt naar voren dat het percentage ondernemingen dat werknemersopties toekent bij de beursgenoteerde ondernemingen op 61% ligt. Maar 10% van de beursgenoteerde ondernemingen kent echter een optie-

regeling voor het voltallig personeel. Van de ondernemingen blijkt ook 10% een aandelenregeling te bezitten. Een winstdelingsregeling komt voor in 24% van ondernemingen aan de beurs genoteerd.

Naast de frequentie is in dit onderzoek naar ondernemingskenmerken gekeken die de kans op toepassing van financiële participatie vergroten. Er worden zes kenmerken onderscheiden die weergegeven zijn in Tabel 6. Vervolgens is gekeken in welke mate financiële participatie bij ondernemingen met deze kenmerken voorkomt.

In de tabel valt op dat jonge en kennisintensieve ondernemingen optieregelingen veel vaker toekennen aan het gehele personeel en dergelijke regelingen beduidend minder vaak reserveren voor managers en staf dan andere ondernemingen. Mogelijke verklaringen voor deze verschillen zijn dat jonge ondernemingen positiever staan tegenover moderne beloningsvormen. Verder zijn ondernemingen in opbouw en kennisintensieve ondernemingen mogelijk meer afhankelijk van moeilijk te monitoren initiatief, creativiteit en inzet van hun werknemers en daarom meer geneigd een beroep te doen op de motiverende en bindende werking van financiële werknemersparticipatie.

Dienstverlenende ondernemingen blijken vaker financiële werknemersparticipatie toe te passen, maar de verschillen met het totaal zijn niet enorm groot. Bij de meest arbeidsintensieve ondernemingen valt op dat zij werknemersopties vaker toekennen aan het hele personeel en minder vaak reserveren voor managers en staf dan minder arbeidsintensieve ondernemingen. Het verschil in spreiding van de regelingen komt mogelijk doordat arbeidsin-

Tabel 6 Percentage toepassing financiële werknemersparticipatie voor het hele bestand en per kenmerk

	Aantal bedrijven	Enige vorm	winstdeling	Werknemersopties		Aandelenparticipatie
				Managers en staf	gehele personeel	
Totale bestand	144	69%	24%	51%	10%	10%
Groot	72%	76%	28%	60%	13%	11%
Jong	18	89%	33%	44%	39%	17%
Kennisintensief	20	76%	20%	35%	35%	10%
Dienstverlenend	71	76%	31%	54%	14%	7%
Arbeidsintensief	72	69%	25%	49%	17%	6%
Hoge omzetgroei	72	81%	33%	61%	11%	14%

tensieve ondernemingen meer op hun werknemers zijn aangewezen en daardoor meer geneigd zijn aandacht te besteden aan het motiveren en betrekken van al hun werknemers.

Als laatste valt op dat de toepassing van financiële participatie in alle vormen vaker voorkomt bij ondernemingen met een relatief hoge omzetgroei. Mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de regelingen bij ondernemingen met hoge groei uit beleggersoogpunt aantrekkelijk zijn voor de werknemers. Daarnaast kunnen ondernemingen die liquide middelen nodig hebben om groei te realiseren, uitgaven van liquide middelen aan salarissen en bonussen op korte termijn verminderen door hun werknemers in aandelen en opties te belonen.

Conclusie

In deze afsluitende paragraaf worden enkele conclusies getrokken mede op basis van een vergelijking van het NPI/NBS onderzoek en het onderzoek onder de beursgenoteerde bedrijven.

In Tabel 7 valt op dat beursgenoteerde ondernemingen beduidend vaker een aandelenregeling toepassen (65%) dan het gemiddelde van alle ondernemingen (4%) in Nederland. Met name hierdoor is het percentage van de beursgenoteerde ondernemingen dat een vorm van financiële werknemersparticipatie toepast ruim tweemaal zo groot (69%) als bij het gemiddelde van alle ondernemingen in Nederland (31%). Het percentage ondernemingen dat een winstdelingsregeling toepast verschilt immers niet zo veel.

Dat financiële participatie bij beursgenoteerde bedrijven vaker voorkomt ligt voor de hand: er is een markt en de prijs is bekend. Dit maakt de introductie van werknemersparticipatie een stuk eenvoudiger.

Uit het NBS/NPI onderzoek kan geconcludeerd worden dat met name het kleinere fami-

liebedrijf zelden overgaat tot financiële participatie. Grotere bedrijven gaan vaker over tot de invoering van financiële participatie. Bedrijfs-grootte bepaalt verder ook het voorkomen van strategisch personeelsmanagement en directe participatie structuren. Daarnaast leidt de aanwezigheid van directe participatie niet tot het toepassen van financiële participatie-regelingen.

Een andere conclusie is dat met name aandelenparticipatie in Nederland een op zichzelf staande toepassing van personeelsmanagement is (naast andere methoden), en dat deze vooral ingezet wordt als beloningsstrategie om het management en staf meer voor de onderneming te behouden, en als algemene methode om het overige personeel meer bij de gang van zaken te betrekken. Dit geldt met name voor grotere niet-industriële en niet-familiebedrijven. Uit het onderzoek bij beursgenoteerde ondernemingen blijkt tevens dat de dienstverlenende sector vaker financiële participatie toepast. Bovendien blijken vooral jonge en kennisintensieve ondernemingen vaker regelingen toe te passen voor het voltallig personeel.

Er zijn vier groepen ondernemingen te onderscheiden in het NBS/NPI onderzoek: bedrijven met een aandelen- en een winstdelingsregeling, bedrijven met alleen een aandelenregeling, bedrijven met alleen een winstdelingsregeling en bedrijven die helemaal geen financiële participatie toepassen. Van deze categorisering kan een ontwikkelingsscenario worden afgeleid. Het lijkt erop dat financiële participatie-regelingen worden ontwikkeld gelijk opgaand met de ontwikkeling van het personeelsmanagement en met de toepassing van andere methoden van directe participatie alsmede met een goed ontwikkelde medezeggenschap.

Groei

De onderzoeksgegevens wijzen op een mogelijk-

Tabel 7 Percentage toepassing financiële werknemersparticipatie

Bestand	Aantal ondernemingen	Enige vorm	Winstdeling	Werknemersaandelen of opties	
				managers en staf	Gehele personeel
NBS/NPI	401	31%	27%	3%	1%
Beursgenoteerd	144	69%	24%	55%	10%

ke groei van financiële participatie in Nederland. Gezien het feit dat aandelenparticipatie van werknemers in de Angelsaksische landen een stuk verder ontwikkeld is, mag ook in Nederland een verdere groei verwacht worden. Daar komt bij dat deze vorm van participatie uitstekend past in deze tijd waarin veel bedrijven naarstig op zoek zijn naar manieren om hun werknemers aan te sporen zich op te stellen als mede-ondernemers. Bovendien kan het passen bij een gedifferentieerd personeelsbeleid.

Belemmeringen

Het bedrijfsleven is echter niet altijd even goed geïnformeerd over de mogelijkheden van financiële werknemersparticipatie. Ook de fiscale voordelen zijn niet algemeen bekend. Veel bedrijven lijken bovendien te kiezen voor de minst risicovolle en meest eenvoudige regeling: een optieregeling voor hoger management en staf (kleine, overzichtelijke groep). Bedrijven laten zich bij hun keuze voor optieregelingen ongetwijfeld ook leiden door de fiscale aantrekkelijkheid van dit soort regelingen.

Helaas betekent dit dat met de huidige meest voorkomende toepassingen de mogelijkheden van financiële participatie om het potentieel aan human capital in te zetten onvoldoende benut worden. Bedrijven kiezen voor een regeling die vooral geënt is op een beloningsstrategie. De onderzoeksresultaten ondersteunen dus de analyse aan het begin van dit artikel. De visie op participatie is in de loop der jaren sterk veranderd: de nadruk is komen te liggen op participatie als *productieve kracht* in plaats van participatie als *democratische kracht*. De toekomst zal uitwijzen of inderdaad steeds meer bedrijven 'gouden middenweg' vinden en participatie gaan benaderen als een mogelijkheid om tot volwassen arbeidsverhoudingen te komen en ondernemerschap te stimuleren (participatie als *positieve som*).

Noten

- 1 Bij de presentatie van de resultaten voor de populatie als geheel worden marges aangehouden. De geringe aantallen bedrijven met regelingen zowel in de steekproef als in de populatie veroorzaken grote marges waardoor de schattingen van de aantallen in de populatie noodzakelijkerwijs

grof zijn. Waar mogelijk is aangegeven wat de marges zijn.

- 2 Er is een structurele modeltoetsing uitgevoerd. Er werd een goed fitend model gerealiseerd ($p=364$) wat leidde tot de in de tekst genoemde verklaringen voor het voorkomen van f.p.

Literatuur

- Arthur, J.B. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), p. 670-687.
- Beusekom, M. van (1996), *Participatie Loont!*. Boekwerk: Groningen.
- Bradley, K., S. Estrin, et al. (1990) Employee ownership and company performance. In: *Industrial Relations*. Vol 29, no 3.
- Commissie Corporate Governance (1997) *Aanbevelingen inzake Corporate Governance in Nederland*, Amsterdam.
- 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.
- De Nijs, W. (1992) Human resource management en arbeidsverhoudingen. In: F. Kluytmans en W. Vandermeeren (Red), *Management van human resources: stromen, stimuleren, structuren*. Deventer: Kluwer.
- 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.
- Goodijk, R. (1987) *Ondernemerschap en medezeggenschap: een onderzoek naar de spanningsrelatie tussen ondernemerschap en medezeggenschap van de werknemers bij het installatiebedrijf Breman*. Enschede.
- Guest, D.E. (1995), *Human Resource Management and Performance*, paper HRS-RU 16, Rotterdam: Rotterdam Institute for Business Economic Studies.
- Hoogen, A. van & E. Poutsma (1994), *Participatief ondernemen in Nederland. Verslag van het onderzoek 1992*, Vereniging voor Participatief Ondernemen VPO, Utrecht.

- Jones, D.C. & J. Pliskin (1989) British evidence on the employment effects of profit sharing. In: *Industrial Relations*. Vol 28, no 1.
- Jongh, E.D.J. de & A.H.C.M. Walravens (1988), *Sociaal beleid in perspectief*. Kok, Kampen.
- Késenne, S. (1996), Winstdeling en werkgelegenheid. De Weitzman-theorie in de notepad. *Werkgelegenheid Arbeid Vorming*, Nieuwsbrief Steunpunt WAV, (6) 1/2, april 1996, Leuven, pp.27-31.
- Kluytmans, F. & W. Vandermeeren (red.) (1992), *Management van human resources. Stromen Stimuleren Structureren.*, Open universiteit/Kluwer Bedrijfswetenschappen, Heerlen/Deventer.
- Leede, J. de & J.C. Looise (1994), 'Participatie en organisatie. Op weg naar nieuwe vormen' in: Fisscher, O.A.M., R.H.W. Vinke en J.S.L. Ykema (red.), *Vakboek Human Resource Management, HRM Thema Cahier*, nummer 24 1994, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- 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.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1995) *Belangenbehartiging van werknemers: een toekomsterkenning*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Mol, R., H. Meihuizen, E. Poutsma (1997), Winstdeling, aandelen en opties voor werknemers. In: *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. de Nijs (1996), *Regels rond arbeid. Arbeidsverhoudingen in Nederland en op het niveau van de Europese Gemeenschap*, Stenfort Kroese/Open Universiteit, Leiden/Heerlen.
- Nijs, W. de (1979) Medezeggenschap, democratie of participatie? *Sociale Wetenschappen*. 22, nr 2.
- OECD (1995), Profit-sharing in OECD countries. In: *Employment Outlook*, OECD, Paris, July 1995.
- Pepper Report, The (1991), Promotion of employee participation in profits and enterprise results. *Social Europe*, Supplement 3/91, Commission of the European Communities.
- 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.J.F. (1989), *The Origins of Economic Democracy*, London: Routledge.
- Poutsma, E., J. Benders, G. van Hootegem, W. de Nijs (1996), Van Bovenaf & Van Onderop. Het belang van menselijk kapitaal. In: Pfeffer, J., *Succesvol Ondernemen is Mensenwerk*. Boekwerk, Groningen.
- 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, p9-18.
- Poutsma, E. & H. van den Tillaart (1996), *Tijd voor beleid!*, Financiële werknemersparticipatie in Nederland, Den Haag.
- Poutsma, E. & D. Stempher (1994), *Participatief ondernemen in Nederland. Verslag van het onderzoek 1993*, Beek-Ubbergen: Tandem Felix.
- Reynaerts, W.H.J. & A.G. Nagelkerke (1986) *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk*.
- 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.
- Stempher, D. (1994) *Participatie en flexibiliteit: een onderzoek naar de invloed van werknemersparticipatie op de flexibele inzet van personeel*. Scriptie Bedrijfswetenschappen: Nijmegen.
- Vanek, J. (1970), *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*, Cornell University Press, Ithaca, N.Y.
- Venema, P.M. & J. van Weeren (1995) Spaarloonregeling bij hogere werknemers het meest in trek. In: *Financiële Maandstatistiek*, 95/8, Voorburg: CBS, 1995. p9-10.
- Venema, P.M. *Arbeidsvoorwaardenontwikkeling in 1994*. I-SZW, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, juli 1995.
- 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. (1991) *Succes in ondernemen. Een analyse van 19 bedrijven met werkne-mers(mede)bestuur*. Paper voor WESWA-congres. November. Delft.
- 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.
- Voûte, A. (1996) [Juridische] Aspecten van 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.
- Weitzman, M. (1984), *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.