



GEEN
GEZEIK
IEDEREEN
RIJK

Een bonusje voor de best presterende salestijger is heel normaal, maar aandelenpakketjes voor werknemers zijn een relatief onbekend fenomeen. Terwijl het dé manier lijkt om de taart eerlijker te verdelen.

Tekst SANDER SCHIMMELPENNINCK Illustraties FANATIC STUDIO



De kritiek op het kapitalistische systeem is overal. Winsten stegen de afgelopen decennia zonder dat werknemers daar voldoende van mee profiteerden. Bovendien zien werkgevers de loyaliteit van hun werknemers teruglopen; de veiligheid van het loonslavenbestaan is minder aantrekkelijk dan ooit en in economisch goede tijden is het zzp'erschap populair. In reactie daarop is een bescheiden beweging ontstaan om werknemers mee te laten profiteren van de bedrijfswinsten. Bij startups is dat al langer de standaard, maar ook traditionelere bedrijven beginnen de voordelen daarvan in te zien. In Amerika is de participatie van werknemers, ook bij grote bedrijven, al langer normaal. Daar heeft liefst 40 procent van de werknemers een vorm van beloning die aan de prestaties van het bedrijf is gekoppeld. Zo geeft Procter & Gamble al meer dan een eeuw aandelen aan zijn werknemers en zijn bedrijven als Starbucks deels in eigendom van werknemers. In Nederland blijven werknemersaandelen vooralsnog beperkt tot een handjevol startups in de Amsterdamse bubbel. En dat gebeurt niet altijd uit ideële overwegingen, maar simpelweg omdat er te weinig cash is om talenten op basis van het salaris binnen te halen. Wie je ook spreekt over het motiveren van werknemers, binnen twee zinnen komt het gesprek op de methode van **Ricardo Semler**.

Deze Braziliaanse ondernemersgoeroe is sinds de jaren tachtig inspirator van vele vernieuwingen in de arbeidsrelatie tussen baas en werknemer. Zijn ideeën over werknemersparticipatie ontstonden vooral door externe factoren. Zo zorgde een persoonlijk incident voor meer interesse in een gezonde work-lifebalans en noopte een economische crisis hem zijn werknemers te overtuigen van loonsverlagingen in ruil voor verhoging van hun aandeel in de winst en het recht om alle uitgaven van het bedrijf goed te keuren. Dit bleek een gouden greep, en ook toen de economie weer aantrok bleek het naar ieders tevredenheid te werken. Het verhaal van Semler blijft echter vaak hangen in wat wollige kreten over hoe besluitvorming 'radicaal' in handen moet worden gelegd van de medewerkers zelf. Hoe ze hun eigen werktijden mogen invullen, elkaar mogen beoordelen en zelfs hun eigen salaris mogen bepalen. Minder gaat het over hoe die economische participatie van werknemers dan precies gaat. Door afdelingen naar Semler-principes budgetten te geven, waarmee ze zelf moeten werken en elkaar salariëren, zorg je weliswaar voor transparantie en mogelijk eensgezindheid binnen de afdeling, maar

verander je weinig aan de relatie tussen loonslaaf en aandeelhouder.

SHAREFUNDEN

Gijs Dalen Meurs groeide op 'als Gooise kakker in een cocon' en had een goede internationale job bij Citigroup. Toen hij in 2006 een huis kocht in België, daalde dat binnen een halfjaar enorm in waarde. 'De tijd rond de financiële crisis was een interessante, omdat het voor mij steeds duidelijker maakte hoe ons financiële systeem werkt.' Dalen Meurs ging zich verdiepen in het systeem, keek alle documentaires die hij kon vinden en startte de Stichting Ons Geld. De schuldenberg, het bijdrukken van geld, het leidt volgens Dalen Meurs tot economische crises, onnodige schulden, ongelijkheid en ondermijning van de samenleving en van de leefbaarheid van de planeet. Het plan om als ondernemer met dit onderwerp aan de slag te gaan kwam uit de praktijk. 'Ik had een huisje in Vinkeveen dat ik eigenlijk nauwelijks gebruikte. Een vriend zei: "Waarom zet je het niet op Airbnb?" Ik vond het meteen een geweldig systeem; Airbnb empowert jou als host en zorgt voor passief inkomen.' Hij begon na te denken over manieren om dit principe te vertalen naar het

**OOK TOEN DE ECONOMIE
WEER AANTROK BLEEK SEM-
LERS INGRIEP NAAR IEDERS
TEVREDENHEID TE WERKEN**



bedrijfsleven. 'De andere vraag die ik wilde oplossen is hoe ondernemingen liquiditeit te verschaffen op basis van het eigen vermogen. Als er geen liquiditeit is, heeft dat immers een negatieve invloed op de waardering van een bedrijf.' Zijn denkwerk resulteerde in Eyevestor, een platform waarop elke bv of nv haar aandelenkapitaal kan digitaliseren om zo werknemersparticipatie mogelijk te maken. Daarnaast kan elk bedrijf ook aandelen verkopen aan derden om geld op te halen. *Sharefunden* heet dat, en het maakt liquiditeit in de onderneming mogelijk zonder schuld. Zoals op de beurs. 'We weten inmiddels allemaal wat crowdfunding is, maar dat lost niets op. Het laat mensen makkelijk instappen, maar moeilijk weer uitstappen. Crowdfunding is vreemd vermogen, dus zit je weer met een schuld.' Crowdfunding, bijvoorbeeld via Kickstarter, komt in de praktijk vaak neer op een vorm van koop met voorfinanciering. 'Startups gaan ten onder aan crowdfunding, de rentelasten zijn vaak 8 tot 12 procent. Dat is te veel. Met sharefunden haal je eigen

'JE HEBT IN NEDERLAND BRAKKE FACILITEITEN WAT BETREFT WERKNEMERSPARTICIPATIE'

vermogen op en worden de mensen die in jouw bedrijf participeren jouw ambassadeur. Eigenlijk zouden aandeelhouders een eeuwigdurende relatie moeten hebben met een onderneming.' Eeuwigdurend zijn dienstverbanden nog zelden, maar de coöperatieve constructie van Eyevestor lijkt logisch voor werknemers. 'Het gaat niet alleen om werknemersparticipatie, maar ook om stakeholdersparticipatie. Werknemersparticipatie was vroeger best een stap; je moest een bv oprichten, kapitaal storten. Daarnaast ging het inkopen – en dus ook verkopen – van aandelen altijd via de baas. De relatie met je baas wordt niet gelijkwaardiger als je alleen aan hem kunt verkopen. Als jij een nieuwe keuken wilt, moet jij je aandelen ook kunnen verkopen aan je collega's.'

TOKENIZEN

Werknemers laten participeren dus, maar hoe? De Nederlandse fiscale realiteit is namelijk slecht ingericht op dit soort moderne toestanden. **Philip de Roos** is als advocaat al een poos bezig met de moderne tijd. Zijn kantoor NoordAs – 'een

kantoor met leuke mensen op gympen' – helpt cliënten met het opzetten van coöperatieve vormen van eigendom. 'Je hebt in Nederland van oudsher brakke faciliteiten als het gaat om werknemersparticipatie. Echte *blue collar*-voorbeelden heb ik eerlijk gezegd niet. Aandelen worden in Nederland nog altijd gezien als iets voor de hoge heren. Het is technisch bovendien ingewikkeld, met notarissen. Het haalt het niet bij een simpele bonus.' Dat is vanzelfsprekend anders bij startups, die van meet af aan de boel naar eigen inzicht kunnen inrichten en graag aandelen geven aan werknemers, bij gebrek aan cash. Helemaal aan het begin is de tent nog niks waard, dus dat blijft het beste moment om aandelen gratis weg te geven. Later, wanneer een bedrijf al even onderweg is, ontkom je niet aan een waardering van het bedrijf en de aandelen. 'Het probleem voor bestaande bedrijven is dat de fiscaliteit in Nederland enorm belemmerend is. Een ondernemer wil zo'n aandeel graag geven, alleen zegt de fiscus dat dat loon is. Als je een ton aan aandelen geeft, mag je nog eens 108.000 euro premie aftikken.' Er zijn een paar manieren om werknemersparticipatie vorm te geven, maar ze hebben allemaal hun nadelen (zie kader rechts). Ook **Quintus Willemse** werkt aan een platform waarop werknemers en anderen aandelen kunnen verhandelen: Stem, een blockchain-

platform dat het voor niet-beursgenoteerde bedrijven in het mkb makkelijker maakt om medewerkers medeaandeelhouder te maken. 'Ons platform schurkt een beetje tegen Eyevestor aan. Zij zetten vooral coöperaties op, bij ons maakt het niet zoveel uit welke vorm je pakt. Wij kunnen alles *tokenizen*.' Tokenizen? 'Ja, tokenizen betekent dat je een digitale afgeleide van het aandeel of certificaat creëert die veel makkelijker overdraagbaar is dan het aandeel of certificaat zelf.' Ook Willemse en zijn compagnon begonnen hun bedrijf op basis van de principes van Semler. 'In de toekomst zullen bedrijven met een sociaal maatschappelijk doel leidend worden. Iedereen moet werken voor zijn geld, maar laat het dan werk zijn dat toch in elk geval zin heeft, ook voor de werknemer zelf. Als je wilt dat werknemers zelfsturend worden, dat ze autonomie hebben, dan moeten ze ook mede-eigenaar worden. Het een gaat niet zonder het ander.' De stroperigheid van het Nederlandse systeem drijft ook Willemse af en toe tot waanzin. 'Het ergste is een wet uit 1991 die bepaalt dat alle handel in aandelen middels een notariële akte moet. Dat is echt niet meer van deze tijd. Sowieso heeft de notaris in deze tijd beperkt bestaansrecht.' **Henk van der Schaft** begeleidt namens de Stichting Nederlands Participatie Instituut bedrijven



(SNPI) bij het ontwerpen en invoeren van een participatieplan (aandelen of certificaten). Volgens hem is werknemersparticipatie alleen interessant als er meerdere redenen zijn om dat te doen. Als alternatieve beloningsvorm is het door de fiscaliteit niet erg aantrekkelijk. 'Talentbehoud, maar ook bijvoorbeeld het binnenshuis houden van kennis is een belangrijk motief. Voor werknemers is het belangrijk

Zo laat je mensen meedoen

1. Bonus cash-out voor onderneming.

Fiscaal belast in box 1. Vooral aantrekkelijk voor de klassieke salestijger.

2. Stock Appreciation Rights (SAR's) Officieel geen aandeel, wel een *equity-related* instrument en dus van invloed op de cap-table. Fiscaal ongunstiger voor werknemers, want box 1.

3. Certificaten Economische upside, niet meebeslissen. Aan het begin flink wat papierwerk. Eerdere waardering van de onderneming kan ertoe leiden dat het talent zich moet inkopen.

4. Aandelen zonder stem Talenten die het belangrijk vinden medeaandeelhouder te zijn, maar niet per se willen meebeslissen. Je kunt minder snel van elkaar af. Stemrechtloze aandelen kunnen fiscaal minder gunstig zijn voor talent.

5. Aandelen Medeondernemer die mee-investeert. *Skin in the game*. Behoeft aan iemand die op het hoogste niveau meedenkt en -beslist. Maak goede afspraken in de aandeelhoudersovereenkomst. Je kunt minder snel van elkaar af. Talent heeft wat in de melk te brokkelen. Daardoor complexer.

zich te realiseren dat het onverstandig is om je met geleend geld in te kopen, of dat nou van de baas is of niet.'

REVERSE VESTING

Het faciliteren van werknemersparticipatie heeft voor zowel Willemse als Dalen Meurs een idealistische achtergrond. Willemse: 'Ik vind dat iedereen in Europa mede-eigenaar zou moeten zijn van het bedrijf waarvoor hij werkt. Het is godgeklagd dat er geen passief inkomen beschikbaar is voor de middenklasse. Overheden zouden daarin een voortrekkersrol moeten vervullen. Ik ben druk bezig met een Europese lobby om ervoor te zorgen dat werkgevers in Europa de komende jaren de verplichting krijgen werknemers de mogelijk-





heid te bieden om mede-eigenaar te worden.' Ook voor Dalen Meurs was een diep gevoel van onrechtvaardigheid bij het geldsysteem en de verhouding werknemer-werkgever een belangrijke motivator. Hij komt uit de financiële wereld, waar optiepakketjes veel normaler zijn. 'Ik kreeg opties, daarna aandelen die ik ging *vesten* over vier jaar, met een lock-up.'

Vesting houdt in dat de medewerker over een bepaalde periode zijn aandelen geleidelijk 'inverdient'. Hij begint op nul, maar naarmate hij langer werkt krijgt hij steeds meer aandelen. In Nederland wordt gewerkt met *reverse vesting*, waarbij de medewerker meteen zijn totale aandelenbelang krijgt. Bij voortijdig vertrek dient hij dan een deel weer in te leveren.

'In de bankenwereld is dat veel gebruikelijker, ook omdat de verdiensten erg hoog zijn en de transactiekosten dus relatief meevallen.' Dat is anders bij werknemers van een gewoon bedrijf. Het uitgeven van aandelen aan personeel gebeurt daar nog altijd mondjesmaat. Bovendien worden werknemersaandelen ook weleens als machtsmiddel gebruikt, waarbij werknemers van de baas lenen om in de tent te kunnen zitten.

Dalen Meurs: 'Adyen is een perfect voorbeeld van hoe het zou moeten. Iedereen in dat bedrijf had vanaf het begin belang bij waardegroei, tot aan die befaamde koffiejuffrouw aan toe. Eigenlijk zou elk bedrijf als doel moeten hebben om naar de beurs te gaan. Wij bouwen een soort minibeurs voor bedrijven die te klein zijn voor de echte beurs.'

'IEDEREEN BIJ ADYEN HAD VANAF HET BEGIN BELANG BIJ WAARDEGROEI, TOT DE KOFFIEJUFFROUW AAN TOE'

Het is volgens Willemse en Dalen Meurs *dé* manier om dichterbij die door de politiek zo vurig gewenste participatiemaatschappij te komen. Daarnaast kunnen bedrijven met werknemersparticipatie zichzelf beter vermarkten en biedt een grote hoeveelheid aandeelhouders allerlei mogelijkheden om een bedrijf meer waard te laten zijn. Dalen Meurs: 'De bank zal eerder een lening geven aan een bedrijf met 400 werknemers die ook aandeelhouder zijn, want zo'n bedrijf zal meer eigen vermogen hebben. Het grote probleem van ons financiële systeem is dat we in een schuldmaatschappij leven. Dat systeem is eindig en bijna alle problemen worden veroorzaakt door het geldscheppingsprobleem. We moeten dus van een schuldmaatschappij naar een aandeelmaatschappij. Bedrijven zorgen voor 70 procent van het bbp, maar het aantal mensen dat daarvan profiteert is zeer beperkt. Ons werkende leven zou steeds minder uit banen en steeds meer uit relaties moeten bestaan.'

Willemse: 'Ik heb Stem eigenlijk gebouwd voor mezelf, vanuit een eigen behoefte. Maar het sociaal-maatschappelijke verhaal kreeg al snel de overhand toen ik zag hoeveel mensen hier behoefte aan

hebben en hoezeer dit een eerlijkere wereld kan opleveren. Ik geloof er heel erg in dat veranderingen, grote veranderingen, ontstaan als mensen een gedeeld belang hebben. Bedrijven en hun werknemers hebben zo'n gedeeld belang. We leven in een tijd van groeiende vermogensongelijkheid en die wordt voornamelijk veroorzaakt door passief inkomen dat alleen voor de top beschikbaar is. Daar moet je dus iets aan doen.' Dalen Meurs: 'Van alle mensen verdient 10 procent zijn geld aan geld; de andere 90 procent werkt direct of indirect voor die 10 procent. Dat is niet meer houdbaar.'

FLITSERIG

De uitgangspunten zijn prachtig, maar hoe is de praktijk? In Nederland zijn ondernemers toch vooral gericht op behoud van zo veel mogelijk aandelen. Willen ze wel aandelen geven? **Wouter Hagoort**, collega van Dalen Meurs bij Eye-vestor, vindt dat Nederland achterloopt. 'Er is veel argwaan, de meeste klanten zijn toch startups. Wij ervaren dat het coöperatieve idee nog niet erg breed gedragen wordt in Nederland.' Volgens hem zijn de meeste sharefunders startups die eerst crowdfunding hebben geprobeerd. 'Zij hebben de pijn van crowdfunding gevoeld, met investeerders die eerder als ballast, als anonieme zeikerds voelen.

Bij sharefunden haal je aandeelhouders binnen die een duurzame relatie met het bedrijf aangaan. Zo ben ik zelf geen founder van Eyevestor, maar ik heb wel aandelen. *Equity you earn*, noemen we dat. Maar het gaat verder dan werknemers.'

Hagoort geeft een voorbeeld van een horecaondernemer die een nieuwe restaurantketen wil opzetten met de intentie om stakeholders, zoals buurtbewoners en leveranciers, te laten participeren. Via sharefunden kan hij het bedrijf zonder schulden laten beginnen, op basis van 100 procent eigen vermogen. Daarvoor moet hij wel 50 tot 75 procent van de aandelen in zijn bedrijf aan stakeholders verkopen. Die aandeelhouders krijgen via een stichting administratiekantoor certificaten van aandelen, waardoor ze geen stemrecht hebben. Zo zijn ze ambassadeurs van de nieuwe zaak, waardoor het draagvlak van die tent veel groter is. En de kans dat de zaak het gaat redden dus ook. Hagoort: 'We zijn schuldgebrainwasht. We denken alleen maar in leningen. Dat is gebaseerd op een neoliberal idee van rijk worden en slaat nergens op.' Traditionele aandelen hebben

'HET HEEFT NIKS MEER TE MAKEN MET DE BAND DIE JOUW OPA EN OMA HADDEN MET EEN AANDEEL PHILIPS'

volgens hem niks meer te maken met het oorspronkelijke idee erachter. 'Een aandeel blijft gemiddeld korter dan tien seconden iemands eigendom voordat het weer verkocht wordt. Zo flitserig is die handel tegenwoordig. Dat heeft dus niks meer te maken met de band die jouw opa en oma hadden met een aandeel Philips.'

POOLSE LANDDAG

Cosmas Blaauw is oprichter van Sharepeople, een alternatief voor de standaard verzekeraar met de nadruk op arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. 'Een soort Broodfonds, onlinevervanging van het ouderwetse vangnet.' In samenwerking met Eyevestor besloot Blaauw de mensen die voor Sharepeople werken, zoals de bouwer van de website, te betalen in aandelen. 'We hebben al onze aandelen in een coöperatie geplaatst. Die lidmaatschapsaandelen zijn verhandelbaar en kunnen worden aangeboden aan klanten en mensen die voor Sharepeople werken. Iedereen die bij ons werkt krijgt de keus om mede-eigenaar van het bedrijf te worden. Het hoeft natuurlijk niet; niet iedereen zit

erop te wachten om ondernemertje te spelen.' Klanten en werknemers kunnen een eenmalig eigendomsrecht kopen ter waarde van minimaal 250 euro en maximaal 5000 euro. 'De pakketten kunnen niet te groot zijn, want dan is het hele idee van een coöperatie weg.' Blaauw haalde op deze manier tamelijk eenvoudig 125.000 euro op. 'We zijn nu twee jaar bezig, groeien meer dan 10 procent per maand en hebben een positieve cashflow, dus voor het geld is het niet per se nodig. Het is vooral dat klanten op deze manier fantastische ambassadeurs worden en je goede mensen aan je bindt.' Waarom koos Blaauw voor Eyevestor en niet voor Stem? 'Ik was bang dat veel van mijn deelnemers het model van sharefunden niet zouden begrijpen, hoewel ik het een mooi model vind. De coöperatievorm van Eyevestor is beter te begrijpen; mensen snappen wat een coöperatie is.' Willemse herkent die twijfel bij Nederlandse ondernemers. 'Los van de ingewikkeldheid hebben de meeste founders het gevoel keihard te werken en veel risico te nemen. Die willen die wortel niet in stukjes snijden. Maar de situatie is niet hopeloos en het bewustzijn groeit. Ik zit al een jaar of vijf in dit wereldje. Daar zitten ook ondernemingen bij als metaalbedrijf Aldowa, zonnepanelenbedrijf Solarclarity en bouwbedrijf Kesselaar & Zn. Ook Tony's Choclonely doet het.'

'IEDERE WERKNEMER HEEFT WAT MIJ BETREFT RECHT OP PASSIEF INKOMEN'

Het winnende argument dat bedrijven moet overtuigen werknemersparticipatie in te voeren lijkt – niet verrassend – verlicht eigenbelang. In een economische hoogconjunctuur is talentbehoud en motiveren van de beste mensen belangrijker dan ooit. Zeker jongere generaties raken gemotiveerd door participatie. Daarnaast is er volgens Willemse nog een reden waarom bedrijven en ondernemers belang hebben bij meer werknemersparticipatie. 'Je ziet dat bedrijven die zich willen optuigen voor overname door private-equitypartijen werknemersparticipatie invoeren omdat die partijen daar erg in geloven.' Onder de streep lijken de Nederlandse voorlopers onder te verdelen in twee groepen: de idealisten en de pragmatische talentbehouders. Waarbij de idealistische klant nog te vaak tegen de weerbarstigheid van de praktijk aan loopt. Zorgen over politiek gedoe en te veel meningen wijst Willemse van de hand. 'Dat kun je prima binnen bepaalde marges houden; dat wordt heus geen Poolse landdag.'

BASISINKOMEN

Sander Kooijman, collega van Philip de Roos bij NoordAs, ziet

nog een andere mogelijkheid voor werknemersparticipatie. Wat hem betreft ligt er vooral een kans voor passief inkomen voor werknemers als alternatieve pensioenvoorziening. 'Het lijkt mij een prima spaarpotje voor de toekomst; geen pensioenfonds of vermogensbeheerders wier kosten ten koste gaan van het rendement, geen kaartenhuis. Dan zou je je bijvoorbeeld met brutosalaris moeten kunnen inkopen. Wellicht is het naïef, omdat ik er dan van uitga dat mensen dat extra geld wijs gebruiken. En dan laat ik de tendens van de overheid om vooral veel inkomsten te willen genereren buiten beschouwing. Maar toch, het is in potentie een eenvoudige manier om welvaart te herverdelen.' Van der Schaft van de SNPI ziet dat minder zitten: 'Als klassieke pensioenvoorziening is het erg risicovol. Bovendien is timing belangrijk. Als je dan met pensioen gaat, moet er op dat moment wel toevallig voldoende liquiditeit zijn in dat bedrijf.' We lopen in Nederland niet voorop, maar mondiaal gezien is er volgens Willemse een macrotrend te zien met steeds meer participatie. In Nederland moeten we volgens hem nog even leren van het buitenland.

'Kijk eens naar Frankrijk, waar ze erg vooroplopen. Daar is bij wet verplicht dat medewerkers in het bestuur plaatsnemen. Ik vind ook dat dat zou moeten. Iedere werknemer heeft wat mij betreft recht op passief inkomen.' Van der Schaft is evenzo verbaasd over het gebrek aan enthousiasme in Nederland. 'Wat ons bevreemdt is dat het in de landen om ons heen fiscaal wel aantrekkelijk wordt gemaakt maar hier niet. Zeker in het kader van de brexit zouden we dit makkelijker moeten maken, omdat mensen uit Angelsaksische landen dit gewend zijn. De politiek denkt aan de korte termijn: wat kost het de schatkist? Maar het gaat om de langetermijneffecten, die bewezen gunstig zijn. Ook voor de schatkist.' En dan hebben we dat basisinkomen van **Rutger Bregman** helemaal niet nodig. Willemse: 'Het basisinkomen, zoals Bregman dat wil, kan niet en is ook helemaal niet nodig als we iedereen laten mee profiteren van het kapitalisme.' Werknemersparticipatie lijkt bovendien, in tegenstelling tot het basisinkomen, goed te verkopen aan progressieve én conservatieve mensen. Toegang tot passief inkomen voor grote groepen mensen zal links aanspreken, terwijl de motiverende werking rechts zal aanspreken omdat het leidt tot hogere output. Willemse: 'Hoog tijd dus dat ook de overheid hier serieus werk van maakt.' •

