Eindrapport project (versie 13/2/2019)

Participatief Ondernemen

Auteurs:

Geert Janssens (ETION)

Hans Verboven (Universiteit Antwerpen)

Inhoud

Inleiding 4
Hoofdstuk 1 - Buitenlandse ontwikkelingen 5
1.1 Recente trendbreuk 5
1.2 Eenheid in verscheidenheid 6
1.3 Enkele mythes 8
Hoofdstuk 2 – Een organisatiemodel 9
2.1 Structurele participatie 10
2.1.1 Medebeheer 10
2.1.2 Medezeggenschap 10
2.2 Financiële participatie 11
2.2.1. Vrijheid van ondernemen 11
2.2.2 Vennootschapsrechtelijke aspecten 12
2.3 Gemeenschappelijk belang 12
2.4 Financieel participatieplan 13
Hoofdstuk 3 - Winstparticipatie 16
3.1 De CAO90: een participatieve bonus 16
3.2 De winstpremie 18
3.2.1 De winstpremie in zeven contouren 18
3.2.2 Hoe voer je de winstpremie in? 20
3.2.5 Winstpremie: enkele kritische bedenkingen 25
3.2.6 Winstpremie: enkele pluspunten tot besluit 26
Hoofdstuk 4 - Aandelenparticipatie 28
4.1 Niet-collectieve aandelenparticipatieplannen 28
4.1.1 Participatieovereenkomst 29
4.1.2 Participatiestructuur 29
4.2 Collectieve aandelenparticipatieplannen 31
4.2.1 Op maat gemaakte eigen regeling 31
4.2.2 Wettelijk geregelde stelsels 31
4.3 Coöperatief ondernemerschap 38
Hoofdstuk 5 – Participatie: de praktijkproef 41
5.1 Financiële participatie – enkele essentiële overwegingen 41
5.2 Stappenplan naar winstparticipatie 43
5.3 Stappenplan naar aandelenparticipatie 44
5.4 Aandelenoptieplan (met bonus) 48

5.5 De overgang van NV naar CVBA 51
Hoofdstuk 6 - Beleidsaanbevelingen 53
6.1 Aanbevelingen 54
6.2 De noodzaak aan fiscale stimuli 55
6.3 Interactie met andere beleidsdomeinen 56
Bronnen 57

Inleiding

In de motivatietheorie van Frederick Herzberg zijn het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden slechts randfactoren. Zelfontwikkeling, erkenning, succes, creativiteit en het samen realiseren van doelen zijn de echt belangrijke motivatiefactoren. Dat wil niet zeggen dat prestatiegericht belonen overbodig is. Extra inzet of bijzonder initiatief moet worden aangemoedigd. Anders krijg je een grijze cultuur van middelmatigheid waar niemand zijn hoofd boven het maaiveld wil uitsteken.

Mensen zijn het grootste kapitaal van een onderneming. Talent vinden en het aan je bedrijf binden is geen evidentie, maar het is wel de hoeksteen van duurzaam succes. Het succes van ondernemingen zal meer dan ooit afhangen van de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen en constructief meedenken met het oog op het behalen van het doel. Zo'n medewerkers zijn productiever, creatiever en maken minder fouten. Ze maken het bedrijf sterker en ontvankelijker voor innovatieve trends en garanderen bijgevolg dat het beter voorbereid is op de veranderende context en marktomstandigheden. Het is geen eenvoudige opgave en het vraagt een combinatie van verschillende acties en randvoorwaarden om er deze toestand te creëren.

In dit document willen we één van de randvoorwaarden of acties in detail bespreken: het concept mede-eigendom van medewerkers. Is dit een voldoende voorwaarde om te komen tot een zakelijke en resultaatsgerichte manier van werken? De internationale participatieliteratuur staat bol van de uitstekende voorbeelden en nuttige ervaringen in dat opzicht.

Het is alleszins geen zwart-wit verhaal. Het is niet omdat iemand eigenaar is dat hij/zij zich ook eigenaar voelt of zich als dusdanig zal gedragen. Maar het omgekeerde geldt ook: het is moeilijk om mensen te motiveren wanneer ze zich niet kunnen identificeren met de waarden en doelstellingen van de onderneming en zich niet betrokken voelen.

Participatief ondernemen is in dat opzicht een organisatiemodel, maar ook een 'mindset', een manier van ondernemen, die ondernemingen ter beschikking staat. Wanneer iedereen in een onderneming zich gedraagt als een eigenaar dat komt een participatieve ondernemerscultuur vanzelf tot stand.

We willen met deze studie enkele realistische pistes aanreiken om in deze tijden van schaarste op de arbeidsmarkt gemotiveerde medewerkers aan uw bedrijf te kunnen blijven binden. Tevens willen we ondernemingen een organisatiemodel aanreiken waarmee ze zich snel genoeg kunnen aanpassen aan de veranderingen die industrie 4.0 en de digitalisering in het algemeen tot gevolg hebben. Gedecentraliseerde besluitvorming en gedeeld leiderschap zijn een troef in een omgeving waarin niemand nog op zijn eentje het overzicht kan bewaren.

Hoofdstuk 1 - Buitenlandse ontwikkelingen

1.1 Recente trendbreuk

Financiële participatie zit terug in de lift, niet alleen in Europa maar ook in de VS, het land bij uitstek voor participatief ondernemen met meer dan 10.000 bedrijven waar werknemers medeaandeelhouder zijn van het bedrijf waarvoor ze werken. Concreet betreft het in de VS ondernemingen waar 15 miljoen werknemers minimaal 20% van het eigen vermogen in handen hebben (definitie NCEO). Hun kapitaalbezit beloopt meer dan 1.400 miljard dollar en vertegenwoordigt 10% van de totale Amerikaanse economie.

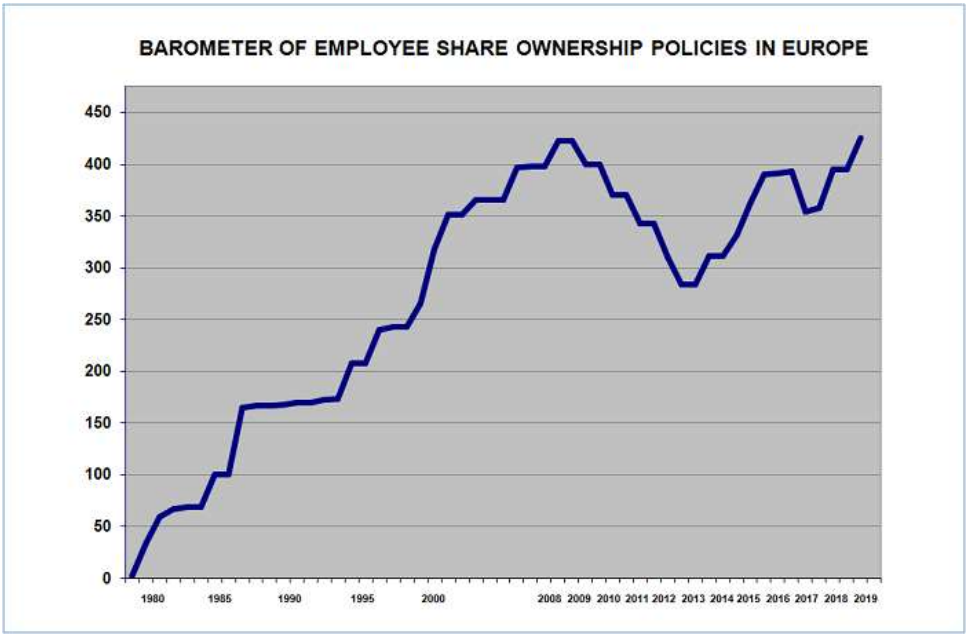
Ook in Europa lijkt men de dip na de financiële crisis te hebben verteerd zoals blijkt uit de barometer van de Europese Federatie voor Aandelenparticipatie door werknemers (EFES).[1] Figuur 1 geeft weer dat de barometer stijgt. Deze barometer is een optelsom van alle maatregelen rond financiële participatie in landen van de EU. Als gevolg van de financiële crisis zakte de barometer in de periode 2009-2013. EFES schrijft die daling onder meer toe aan het wegvallen van fiscale stimuli voor financiële participatie. Dergelijke stimuli zijn essentieel om een positief klimaat voor werknemersparticipatie te bewerkstelligen. In de periode 2009-2013 bouwden Frankrijk, Ierland, Denemarken en Griekenland bijvoorbeeld hun fiscale stimuli voor financiële participatie af. In Nederland werden deze stimuli volledig opgegeven. De barometer daalde bijgevolg.

Vanaf 2014 was er een kentering. In het VK, Spanje, Hongarije, Roemenië en IJsland steeg de interesse opnieuw. In Oostenrijk verdubbelde men de fiscale stimulus. Daarmee werd de beleidsmatige shift in gans Europa ingezet. Denemarken volgde in 2016 door de incentives die men in 2011 had afgeschaft, opnieuw in te voeren. In Noorwegen werd de fiscale steun in 2017 verdubbeld. Polen lanceerde een lange termijnplan en riep een forum voor aandeelhouderschap van werknemers in het leven.

In 2018 lopen er in maar liefst 20 verschillende landen voorbereidingen om het wettelijk kader te verbeteren. Het aantal werknemers dat aandeelhouder is van het bedrijf waarvoor ze werken neemt duidelijk weer toe. Enkele landen namen maatregelen in die richting. In Oostenrijk waren er reeds twee stelsels voor aandelenparticipatie maar vanaf begin dit jaar kwam er een derde bij zodoende het plafond voor vrijstelling van persoonlijke en sociale bijdragen op 4.500 euro op jaarbasis per werknemer is komen te liggen. In Ierland introduceerde men een 'Key Employee Engagement Programme' waarmee KMO's aandelenoptieplannen kunnen uitschrijven die hen meer armslag geven om talent te behouden of aan te trekken in een omgeving van krapte en concurrentie. Nederland kwam met een aantrekkelijk fiscaal systeem voor stockopties voor werknemers in innovatieve startups op de proppen. Denemarken verhoogde de drempel voor fiscale vrijstelling van loonbelasting voor breed opgezette aandelenplannen voor werknemers. Frankrijk, tenslotte, heeft zich het doel voorgenomen om tegen 2030 het aantal werknemers dat aandeelhouder is van het bedrijf te verdubbelen tegen 2030. Daarmee zou het land op een vergelijkbaar niveau komen als de VS en het VK, meer bepaald een aandeel van 10% van de economie.

[1] EFES, Barometer of Employee Share Ownership Policies in European Countries, June 2018, European Federation of Employee Share Ownership.

Figuur 1 – Barometer van werknemersaandeelhouderschap in Europa



Bron: EFES, 2018.

1.2 Eenheid in verscheidenheid

Wanneer we grasduinen doorheen de internationale literatuur, springt de enorme verscheidenheid aan modellen en constructies onmiddellijk in het oog. In de Angelsaksische landen, ook Schotland en Ierland, beschikken bedrijven over soepele wettelijke kaders waarmee ze een fiscaal vriendelijk en juridisch waterdicht participatieplan kunnen opstellen. Maar zelfs dan is de verscheidenheid groot, onder meer omdat het principe van vrijheid van ondernemen voorop staat.

Bij ons daarentegen is er slechts een beperkt arsenaal aan mogelijkheden en zijn de beschikbare wettelijke kaders bovendien ook nog eens zeer complex en administratief zwaar. Ze dienen vaak ook via sociaal overleg goedgekeurd te worden. Zelfs het handvol grote bedrijven dat gebruik heeft gemaakt van de participatiewet van 22 mei 2001 heeft destijds foutjes gemaakt als gevolg van verkeerde interpretaties of foutieve invulling van de voorwaarden. We komen hier later op terug.

De uitsluiting van de vigerende arbeidswetgeving inzake lonen en sociale zekerheid is een algemeen kenmerk van bij wet geregelde stelsels voor financiële participatie. Financiële participatie wordt in het buitenland buiten het domein van de sociale zekerheidsbijdragen gehouden en geniet doorgaans een genereuze fiscale behandeling. Dit is logisch wanneer het gaat om lange termijnbeleggingen in aandelen. Verdere soepelheid in buitenlandse kaders zit hem ook en vooral in de wijze waarop aandelenparticipatie kan geregeld worden. Een algemene vaststelling is dat Angelsaksische stelsels zich doorgaan beperken tot het vastleggen van enkele algemene principes, daar waar de continentale stelsels doorgaans iets meer administratieve omkadering vragen. Dat komt doordat men in Angelsaksische landen er meer op vertrouwt dat participatie het algemeen belang ten goede komt, terwijl men in landen zoals Frankrijk participatie eerder ziet als een middel voor inkomens- en kapitaalherverdeling.

Een veelvoorkomende praktijk in buitenlandse stelsels is dat de werkgever onder gunstige fiscale omstandigheden een bedrag kan toevoegen bovenop de eigen bijdrage van de werknemer die eigen middelen of binnen een participatiestelsel verworven middelen (Cf. bonussen, winstpremies, dividenden,…), stort in een of ander participatief fonds of vehikel dat gericht is op lange termijnparticipatie (meestal via aandelen). De Amerikaanse ESOP formule is daarvan een toepassing (zie kaderstuk). Ook in het VK en Frankrijk bestaan gelijkaardige wettelijk geregelde stelsels die het voor KMO's behapbaar maken om aandelenparticipatie op een betaalbare en juridisch waterdichte wijze in te voeren.

Om de fiscaal gunstige behandeling te kunnen genieten, moet er doorgaans aan twee voorwaarden worden voldaan.

1. **Risiconeming.** Aan deze voorwaarde is zo wie zo voldaan wanneer medewerkers eigen middelen investeren in een onderneming. Dat geldt ook voor middelen die onder een participatiestelsel werden verworven. Een voorbeeld van dat laatste is wanneer mensen de kans krijgen om een collectieve bonus of winstpremie om te zetten in aandelenparticipatie in plaats van een uitkering in cash
2. **Collectief karakter.** Buitenlandse stelsels veronderstellen een collectief karakter. Dit betekent niet dat iedereen effectief aandeelhouder dient te worden maar wel dat alle medewerkers minstens de kans moeten krijgen om toe te treden tot het participatiestelsel of initiatief.

New Belgium Brewing Company (Fort Collins, Colorado) – voorbeeld Amerikaanse ESOP

In dit bedrijf met Belgische roots werken meer dan 400 mensen. Het bedrijf was ooit de exclusieve eigendom van de oprichters maar is inmiddels voor de volle 100% overgedragen aan het personeel. CEO Kim Jordan behoort tot de familie van oorspronkelijke eigenaars. De werknemersparticipatie bij New Belgium is opgebouwd via een ESOP dat vaak ook wordt ingericht als een pensioenplan. ESOP staat voor 'Employee Stock Ownership Plan' en men zou het dus letterlijk kunnen vertalen als een plan om van werknemers aandeelhouders te maken.[2] Bij een ESOP constructie worden aandelen van de onderneming overgedragen aan een vehikel dat die aandelen voor rekening van de werknemers zal beheren. Een vaak toegepaste techniek is dat het bedrijf de overdracht van aandelen van het bedrijf aan de ESOP voorfinanciert via een lening en de ESOP die lening terugbetaalt met de toekomstige dividenden op de aandelen. Eventueel wordt er gewerkt met een lening bij de bank, al of niet met een waarborg vanwege het bedrijf. Men spreekt dan van een 'leveraged ESOP' zoals bij een 'Leveraged Management Buy Out' of 'Buy In'. In de VS is deze werkwijze fiscaal zeer voordelig. De ESOP zal de aandelen voor rekening van de werknemers bijhouden. Werknemers krijgen een individuele rekening met de gevestigde bedragen daarop.

Bij ons zijn er geen gelijkaardige systemen zoals ESOP, maar men zou wel een stichting kunnen in het leven roepen, of een coöperatie. Juridisch en fiscaal is deze werkwijze minder interessant dan een ESOP formule. Ze vergt ook meer administratieve omkadering.

[2] Employee Stock Ownership Plan: volgens de NCEO bestaan er vandaag in de VS 6.669 van dergelijke plannen en zijn 14,4 miljoen werknemers betrokken. Ze dienen niet om bedrijven in moeilijkheden te redden van de ondergang, zoals sommige media in de VS willen propageren, maar wel degelijk voor het opzetten van een systeem waarmee men medewerkers financieel kan belonen en motiveren alsook voor het creëren van een interne markt om aandelen van werknemers die het bedrijf verlaten of toetreden, te kunnen verhandelen.

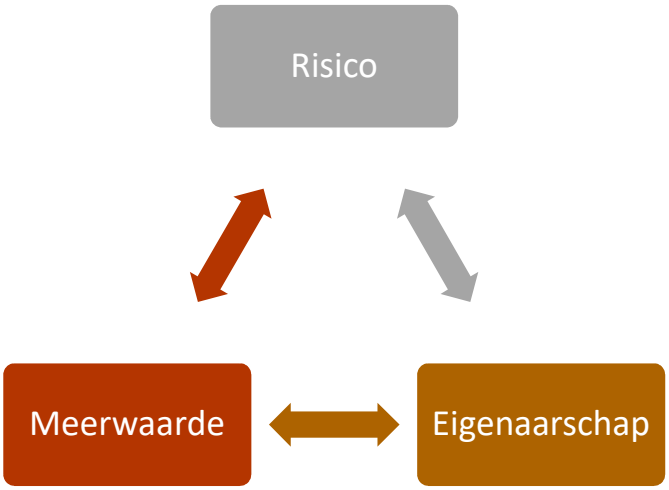
1.3 Enkele mythes

Op basis van de ervaringen in het buitenland kunnen we drie mythes ontkrachten. Het zijn stuk voor stuk vastgeroeste vooroordelen die elk vanuit een ander perspectief opduiken.

1. **Vanuit standpunt werkgever:** participatie is geen cadeau. Niets houdt een werkgever of ondernemer tegen om aandelen gratis weg te schenken maar participatief ondernemen veronderstelt dat mensen mede-eigenaar worden in de volste betekenis van het begrip en daartoe ook zelf een financiële inspanning doen. Medewerkers worden een stukje ondernemer, nemen risico en delen als compensatie daarvoor in de winst en de groei van de onderneming.
2. **Vanuit standpunt medewerker**: in collectief geregelde participatiestelsels word je als medewerker weliswaar medeaandeelhouder, maar er kan voor geopteerd worden om de bescherming van het statuut van werknemer te blijven genieten. Het ondernemersrisico van het participatief vehikel kan beperkt blijven tot zijn eigen inbreng in de onderneming. Medewerkers kunnen doorgroeien tot ondernemers, maar niet iedereen hoeft meteen op de barricaden te gaan staan.
3. **Vanuit standpunt overheid:** participatie hoeft de schatkist niets te kosten, integendeel. Door participatie-uitkeringen angstvallig te blijven verwarren met loon loopt onze eigen overheid inkomsten mis. Vooral werknemers blijven verstoken van een rechtmatige deelname in de winst en de groei van de onderneming. Voor wie de mond vol heeft van vermogensongelijkheid, is participatie het bekijken waard.

Zoals figuur 2 aangeeft, ontstaat participatief ondernemen op een kruispunt van drie drijfveren: risico nemen, delen in de meerwaarde en het gevoel van eigenaarschap. Deze drie elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Men kan accenten leggen en bijvoorbeeld het risico voor de medeaandeelhouder/werknemer beperken, maar vroeg of laat zal het gevoel van eigenaarschap overnemen en wordt men een echte ondernemer. Wie ideeën heeft over hoe de meerwaarde kan groeien, of wie ziet hoe het beter kan, zal dingen naar zich toetrekken en zaken willen veranderen. Zo iemand wordt een ondernemer. Of ook, intrapreneurship wordt entrepreneurship.

Figuur 2 – De drie drijfveren van participatief ondernemen



Bron: ETION.

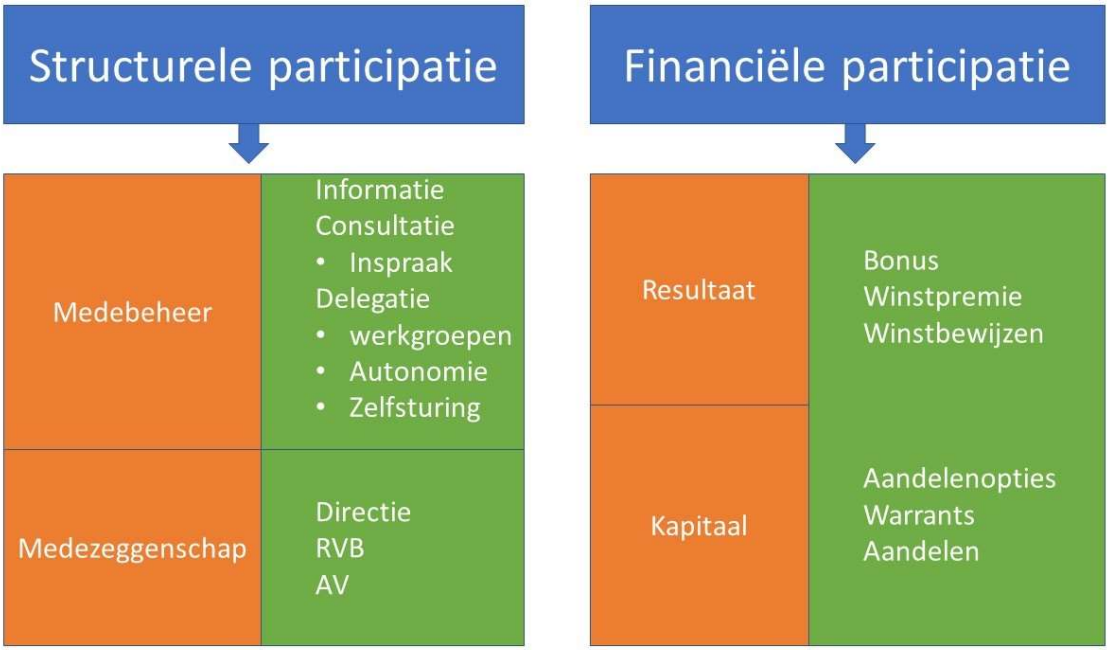
Hoofdstuk 2 – Een organisatiemodel [3]

Participatief ondernemen is een business model. Het is een wijze van ondernemen waarbij men vertrekt van een visie dat er onder de verschillende contractverhoudingen binnen een onderneming een diepere realiteit schuilt. Participatief ondernemen overstijgt zowel het arbeidsrecht, dat de verhouding met de werknemers regelt, maar ook het vennootschapsrecht, dat de verhouding met de aandeelhouders vorm geeft. Participatief ondernemen is een manier van werken waarbij men komt tot een gemeenschap van samenwerkende individuen die maken dat het geheel groter is dan de som van de samenstellende delen.

Participatie van medewerkers beoogt in wezen het betrekken van medewerkers bij het reilen en zeilen van de onderneming. Participatie zou er op gericht moeten zijn om onder de medewerkers een eigenaarsmentaliteit te creëren. Deze 'sense of ownership' maakt mensen betrokken en laat hen handelen alsof ze eigenaar zijn van het bedrijf. Finaal moet het de bedoeling zijn om met medewerkers om te gaan alsof het eigenaars zijn. Deze wederkerigheid maakt medewerkers tot echte eigenaars (Cf figuur 2).

Hoe men die betrokkenheid genereert, doet er eigenlijk niet toe. Er zijn twee grote ingangen die elkaar evenwel versterken (figuur 3). Structurele participatie verwijst naar het feit dat medewerkers effectief inspraak hebben. Dat kan op het bedrijfsniveau, bijvoorbeeld, via inspraak of medebeheer op de werkvloer maar ook op het niveau van de vennootschap en dan spreken we van medezeggenschap. Financiële participatie is de tweede ingang en betreft deelname in de winst en/of het aandelenkapitaal van de onderneming.

Figuur 3 – Twee grote ingangen



Bron: ETION.

[3] Hoofdstukken 2, 3 en 4 zijn met toestemming sterk gebaseerd op Van Put, 2007; Janssens, 2007; Janssens, 2016; Janssens, 2017; De Koster en Janssens, 2018.

Mondragón

ETION organiseerde de voorbije twee jaar een belevingstrip naar Mondragón (Bilbao), een grote coöperatieve holding met 98 coöperatieve bedrijven waar inmiddels meer dan 80.000 mensen werken. Er werden bezoeken gebracht aan onder meer het 'Management & Cooperative Development Cetre', de Mondragón Universiteit, een incubatiecentrum en enkele industriële bedrijven. Er werd tijdens de gesprekken veel aandacht besteed aan de manier waarop zelfsturing wordt georganiseerd en de interactie met het aandeelhouderschap als een vorm van financiële beloning. Elke medewerker investeert immers bij aanvang van de loopbaan in een Mondragón bedrijf 15.000 euro eigen kapitaal. Dat kapitaal groeit met de resultaten van het bedrijf. Elk jaar wordt een deel van de winst gereserveerd voor het bedrijf alsook een deel naar de individuele rekeningen van de medewerkers doorgestort. Bedrijven die verlies maken, kunnen rekenen op een solidariteitsbijdrage vanwege de moedercoöperatie op groepsniveau. Die situatie creëert zowel een bijzondere betrokkenheid alsook grote medeverantwoordelijkheid die stevig dient te worden omkaderd. Medewerkers worden zeer sterk betrokken bij de dagelijkse gang van zaken maar tegelijk voor hun verantwoordelijkheid gesteld. Op een hoger niveau moet elke dag opnieuw worden nagedacht over de concurrentiepositie van het bedrijf. Bepaalde Mondragón-vestigingen concurreren tegen de rest van de wereld. Innovatief en creatief blijven is ook voor hen de boodschap en vraagt een zeer grote sociale controle op alle niveaus om iedereen op scherp te houden.

2.1 Structurele participatie

2.1.1 Medebeheer

Het onderscheid tussen medebeheer en medezeggenschap is de basis voor een handige typologie om structurele participatie in kaart te brengen. Daarin is medebeheer gericht op het betrekken van medewerkers bij het bedrijfsgebeuren. We denken hierbij in eerste instantie aan inspraak op de werkvloer. Een logisch gevolg hiervan is meer autonomie, die zelfs kan uitmonden in zelfsturing. Steeds gaat het daarbij om bedrijfseconomische betrokkenheid. In de literatuur onderscheidt men vaak drie vormen van medebeheer: informatie, consultatie en delegatie. Het verschaffen van informatie is een zwakke vorm van participatie en eigenlijk nogal vanzelfsprekend. Het minimum is dat er sprake zou zijn van consultatieve vormen van informatiedeling waarbij mensen ideeën kunnen inbrengen. Een sterke vorm van medebeheer is wanneer medewerkers effectief uitvoeringsbevoegdheid krijgen. We denken aan zelfsturende teams, het mee mogen opzetten van kwaliteit-cirkels, werkgroepen of projecten. Medebeheer wordt in ons land deels ook bij wet opgelegd. Zo moet op de ondernemingsraad de informatie van de jaarrekening worden meegedeeld. Dit is eerder een vorm van informatief medebeheer.

2.1.2 Medezeggenschap

Medezeggenschap gaat evenwel nog enkele stappen verder en betreft medebeslissingsrecht in zaken die de gehele onderneming aanbelangen zoals de strategie van de onderneming. Deze vorm van participatie verloopt doorgaans via de juridische beslissingsorganen van de vennootschap, in principe het directiecomité, de raad van bestuur en de vergadering van aandeelhouders. Het meest gekende voorbeeld van medezeggenschap betreft de Duitse 'Mitbestimmung' waar iemand van de werknemersvertegenwoordiging een zitje krijgt in de raad van bestuur van de onderneming. In ons land kennen we dit soort van vertegenwoordiging niet of nauwelijks.We moeten overigens het onderscheid

maken tussen werknemers die hun arbeidsrechtelijk statuut van 'werknemer' opgeven om aandeelhouder te worden van de onderneming tegenover werknemers die arbeidsrechtelijk werknemer(s) zijn en blijven maar niettemin inspraak krijgen in de beslissingsorganen van de vennootschap.

Spanningsveld: wie beslist?

Men zou zich vragen kunnen stellen bij een ondernemingsmodel waarbij medewerkers dezelfde beslissingsrechten hebben als de werkgever. Is gelijkheid tussen werknemer en werkgever juridisch mogelijk en in overeenstemming te brengen met de principes van deugdelijk bestuur? Deze belangentegenstelling kan worden ondervangen door het principe dat een raad van bestuur zich dient te beperken tot strategische agendapunten en aspecten van controle. Dagdagelijkse beslissingen waaronder de arbeidsvoorwaarden horen daar niet thuis zodat de vermeende tegenstelling op dat vlak alvast niet aan de orde is. De regel moet echter zijn dat elke bestuurder een deontologische plicht heeft om het ondernemingsbelang boven het eigenbelang te stellen. Dat geldt overigens ook voor een aandeelhouder die bestuurder is. Volgens de NCEO zijn medewerkers doorgaans goede bestuurders en stellen er zich in de praktijk weinig problemen.

Medezeggenschap gaat duidelijk een stuk verder dan medebeheer. Maar welke vorm van structurele participatie men ook invoert of hanteert, de logica wil dat financiële participatie onlosmakelijk is verbonden met structurele participatie. Men kan erover discussiëren of het ene voor het andere komt. Elk bedrijf is anders en er is geen wet van Meden en Perzen die oplegt dat structurele participatie een voorwaarde is voor financiële participatie of omgekeerd. Het belangrijkste is dat diegenen die eraan beginnen, weten dat beide aspecten elkaar wederzijds ondersteunen (Van Put, 2007, p. 96).

2.2 Financiële participatie

2.2.1. Vrijheid van ondernemen

Het principe van vrijheid van ondernemen zou doen veronderstellen dat de aandeelhouders vrij beslissen over wat er met de winst en het kapitaal van hun onderneming gebeurt. Indien zij het willen openstellen voor andere aandeelhouders dan is dat hun keuze. In wat volgt zullen we laten zien dat dit principe in ons land grotendeels van toepassing is maar dat de voorwaarden waartegen, met name fiscaal en parafiscaal, verschillend kunnen zijn naargelang de manier waarop er wordt gewerkt.

In ons land blijft een werknemer fiscaal en sociaalrechtelijk gezien een werknemer, ook wanneer hij of zij aandeelhouder van de onderneming wordt. Bedrijven die er ooit hebben voor gepleit om participatiebedragen vrij te stellen van sociale bijdragen hebben in de rechtbanken het onderspit moeten delven. Het vennootschapsrecht bepaalt niet het arbeidsrechtelijk statuut. Het is niet omdat je aandeelhouder bent als werknemer je daarom zelfstandige bent en alzo fiscaal of parafiscaal zal worden behandeld.

Let wel, we hebben het hier niet over werknemers die als privépersoon aandelen van een bedrijf kopen, bijvoorbeeld via de beurs. Deze vorm van aandeelhouderschap is een zaak van het privépatrimonium. Het gaat hem hier evenmin om werknemers die definitief omschakelen naar een zelfstandig statuut of die via een managementvennootschap aandeelhouder worden en hun werknemersstatuut opgeven. Het gaat hem hier wel degelijk om werknemers die onder het statuut van werknemer medeaandeelhouder worden van de onderneming waar ze werken en het statuut van werknemer behouden. Wanneer deze werknemers een fiscaal gunstige behandeling willen genieten dan zijn in ons

land de mogelijkheden eerder beperkt. Het komt er feitelijk op neer dat enkel wie zijn statuut van werknemer juridisch opgeeft en aan de slag gaat als een zelfstandige of bestuurder van een vennootschap, ontsnapt aan complexe regelgeving en juridische onzekerheid. Voor veel werknemers is dit uiteraard een stap te ver.

We zullen in wat volgt aantonen dat er een tussenoplossing is door te werken met aandelenopties en/of warrants. Deze zijweg is evenwel omslachtig en abstract en veronderstelt een vooruitbetaling van belastingen. Optieregelingen gaan in de praktijk overigens al te vaak voorbij aan de echte doelstelling van participatieve organisatiemodellen en vervallen in dat geval tot fiscale optimalisatie.

2.2.2 Vennootschapsrechtelijke aspecten

Technisch gezien kan een onderneming, binnen de contouren van het vennootschapsrecht, doen wat ze wil. Het vertrekpunt betreft de statuten van de vennootschap, eventueel aangevuld met een aandeelhoudersovereenkomst. Op basis daarvan kunnen de huidige aandeelhouders van een vennootschap beslissen dat sommige aandeelhouders worden uitgekocht, er nieuwe aandelen worden uitgeven, aandelen worden verkocht aan nieuwe aandeelhouders, …

Het vennootschapsrecht laat ook na de recente hervorming toe dat een onderneming aandelen toekent aan het personeel van de onderneming. Ook in dat opzicht kan een onderneming doen wat ze wil binnen de contouren van haar statuten en eerder gemaakte overeenkomsten. Om werknemers nauwer te betrekken bij de onderneming kan ze gebruik maken van enkele wettelijke geregelde stelsels die het mogelijk maken om een aantal (para)fiscale voordelen te genieten. Het staat de onderneming vrij om gebruik te maken van deze stelsels dan wel te gaan voor een eigen regeling met als nadeel dat dit wellicht duurder uitvalt en/of rechtsonzekerheid creëert.

Het vertrekpunt is de doelstelling. Wat wil de ondernemer/onderneming bereiken met financiële participatie? Verschillende motieven kunnen ten grondslag liggen aan de idee om werknemers te laten participeren in het resultaat en/of het kapitaal van een onderneming. We sommen er enkele op:

- Werknemers fiscaal vriendelijk belonen (fiscale optimalisatie)
- Werknemers omvormen tot medewerkers die zich betrokken voelen
- Medewerkers belonen voor hun bijdrage tot het succes en de groei van een onderneming
- Het kapitaal van de onderneming verankeren of beschermen tegen een vijandige overname
- Vers kapitaal aantrekken
- Opvolgingsproblematiek: werknemers klaarstomen voor een management-buy-in
- …

Bij het behandelen van de cases in hoofdstuk 4 komen we op een aantal van deze aspecten zeer uitvoerig terug.

2.3 Gemeenschappelijk belang

Er zijn tal van redenen om werknemers te laten participeren in de winst of het kapitaal van een onderneming. We kunnen ze hier niet allemaal behandelen. De literatuur en ervaringen van ondernemingen wijzen vooral uit dat men consequent dient te handelen. Wie kiest voor fiscaal gunstige snoepjes, mag niet verwachten dat er een groot en blijvend motivatie-effect zal optreden. Fiscaal vriendelijke verloning is een extrinsieke vorm van belonen waarvan het effect meestal maar van korte duur is. Om werknemers echt en duurzaam te betrekken is veel meer nodig en moet men streven naar een intrinsieke motivatie. Om mensen zo ver te krijgen dat ze ergens willen deel van uitmaken en het

beste van zichzelf zouden willen geven om bij te dragen tot de missie van een organisatie, kunnen financiële incentives een rol spelen maar zal daarnaast een bredere omkadering nodig zijn om die doelstellingen waar te maken.

ETION organiseerde de voorbije jaren tal van workshops en momenten van ervaringsuitwisseling rond participatief ondernemen. Daaruit is stelselmatig gebleken dat participatief ondernemen een wisselwerking biedt tussen aspecten van financiële verloning, organisatorische structuren en het type leiderschap in combinatie met de managementstijl (zie figuur 4). Opdat de voordelen en effecten van financiële participatie op de motivatie van medewerkers volledig en op een duurzame wijze tot hun recht zouden komen, is het van belang dat bedrijven vertrekken vanuit een geïntegreerde benadering. Die benadering houdt in dat men op een consistente wijze werkt in functie van een gemeenschappelijk belang.

Figuur 4 - Succesfactoren psychologisch, gedeeld en financieel eigenaarschap

	Betrokkenheid	Psychologisch, gedeeld en financieel eigenaarschap
Gemeenschappelijk belang	1. Organisatorisch	• Controle door inspraak, autonomie en zelfsturing • Zelfidentificatie door toegang tot vertrouwelijke informatie • Drang om erbij te horen als gevolg van eigen investering van tijd en energie => Komen tot gevoel van psychologisch eigenaarschap
	2. Leiderschap/managementstijl	• Mensbeeld gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect • Zoeken naar gemeenschappelijk belang => Komen tot gedeeld leiderschap en eigenaarschap
	3. Financieel	• Beloning (bonus gebaseerd op winst) • Winstpremie • Aandelenopties • Aandelenparticipatie • Coöperatief model => Komen tot gedeeld financieel eigenaarschap en deelname in de meerwaarde van het bedrijf

Bron: ETION.

2.4 Financieel participatieplan

Ondernemingen die willen komen tot een financiële betrokkenheid van hun medewerkers kunnen we een aantal vuistregels meegeven. In wat volgt werken we een stappenplan uit dat ondernemers uitnodigt tot het stellen van de juiste vragen. Het plan is niet in steen gebeiteld. Elke context kan aanpassingen vereisen.

Een onderneming die werk wil maken van financiële participatie moet ergens beginnen. Een participatieplan is een beslissing van de bedrijfsleiding, in principe na overleg en met akkoord van de aandeelhouders, om werknemers te laten delen in de winst of het kapitaal van de onderneming.

- Waar het deelname in de winst betreft, doen medewerkers zelf geen inbreng. Hun deelname verloopt automatisch want in principe deelt iedereen die voldoet aan de voorwaarden van het plan in de winst.

- Bij deelname in het kapitaal liggen de zaken complexer. Bedrijven kunnen aandelen gratis toekennen, maar vaak zal er ook van de medewerker een inbreng worden verwacht.
- Eventueel laat men medewerkers de keuze tussen deelname in cash (bonus of winstdeelname) of deelname in het kapitaal (aandelen). In dat geval wordt (een deel van) de bonus of de winstdeelname omgezet in aandelen. Medewerkers moeten dan kiezen tussen onmiddellijke beloning (cash) of uitgestelde beloning (aandelen). Merk op dat de keuze die iemand op dergelijke momenten maakt, veel zegt over diens bereidheid tot engagement.

EASI – Van één naar vele aandeelhouders

EASI werd in 2018 opnieuw verkozen tot 'best place to work'. EASI, de winnaar in de categorie onder de 500 medewerkers, is bij ons minder bekend maar dat zou best mogen veranderen. Niet zo zeer omdat het bedrijf ook in Vlaanderen actief is maar vooral omwille van haar bijzondere kenmerken.

"Mensen die ambitie hebben en verantwoordelijkheid willen nemen, worden meer betrokken wanneer ze deelhebben in het resultaat en helemaal wanneer ze deelhebben in het kapitaal."

EASI is namelijk een bedrijf dat zeer sterk inzet op participatief ondernemen. Dit Belgisch IT-bedrijf met hoofdzetel in Nijvel werd 20 jaar gelden opgericht door visionair Salvatore Curaba en groeide uit tot een onderneming met meer dan 200 werknemers waarvan inmiddels bijna 1 op 4 aandeelhouder is. Iedere medewerker krijgt de kans om medeaandeelhouder te worden maar moet dan wel voldoen aan bepaalde voorwaarden. Men moet minstens twee jaar aan de slag zijn in het bedrijf alsook een goede score halen op vijf kernwaarden van het bedrijf, zijnde: respect voor klanten, respect voor leveranciers en collega's, verantwoordelijkheidszin, engagement en een positieve ingesteldheid.

Gegeven deze criteria, is aandeelhouder worden bij EASI eigenlijk de normaalste zaak van de wereld. Enkele weken geleden had ik het geluk om een aandeelhoudersvergadering in het bedrijf te mogen bijwonen. Kenmerkend was de open sfeer en transparante communicatie. De kernwaarden staan duidelijk voorop. De CEO onderstreepte dat het voor hem geen must is om meerderheidsaandeelhouder te blijven. Vandaag is meer dan de helft van de aandelen van het bedrijf nog in zijn handen maar daar komt verandering in. Vorig jaar kwamen er 7 medeaandeelhouders bij. Elke nieuwe medewerker die aandeelhouder wordt, doet de balans een klein beetje meer overhellen in de andere richting.

- Een medewerker bij EASI wordt aandeelhouder uit fierheid. Dat bleek duidelijk uit de gesprekken tijdens de receptie na afloop van de vergadering. Een deel van de winst kunnen krijgen is niet de belangrijkste drijfveer. Kunnen meewerken aan de verdere uitbouw van het bedrijf op een meer intensieve manier is wat hen drijft. Werknemers krijgen de aandelen dus niet zo maar, laat staan gratis. De aandelen worden gekocht aan marktwaarde. Een medewerker die aandelen koopt, is een investeerder. Er worden eigen centen in gestoken. Dat is ook nodig om de eigenaarsmentaliteit die participatieve bedrijven uniek en sterk maakt tot ontwikkeling te brengen. Dat blijkt overigens ook uit internationale literatuur en voorbeelden.
- Wat participatieve aanpak betreft, is EASI een voorbeeldbedrijf van bij ons. Dat ze de prijs van 'beste werkgever om voor te werken winnen', mag niet verbazen. Ook de niet-aandeelhouders in het bedrijf worden nauw betrokken bij de gang van zaken. Ze krijgen dezelfde informatie als de aandeelhouders. Er wordt met de regelmaat van de klok gecommuniceerd over de stand van zaken en nieuwe projecten. In een bedrijf als EASI vervaagt het onderscheid tussen werkgever

en werknemer daardoor snel. Dat kan een nadeel zijn maar in een snel veranderende wereld wordt dit alsmaar meer een troef.

- Participatief ondernemen is bovendien een aspect dat jong talent aanspreekt. Mensen die ambitie hebben en verantwoordelijkheid willen nemen, worden meer betrokken wanneer ze deelhebben in het resultaat van de onderneming en helemaal wanneer ze deelhebben in het kapitaal.
- Voor Salvatore Curaba is winstparticipatie daarom second best en draait alles om het tot ontwikkeling brengen van een ware geest van ondernemerschap via gedeeld eigenaarschap. Medeaandeelhouderschap is een locomotief voor de onderneming. Voor veel ondernemers en eigenaars is dit wellicht een brug te ver. Ze doen er echter goed aan om het model van EASI in overweging te nemen en zich te bezinnen over de wijze waarop ze op zijn minst een gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap bij hun medewerkers tot leven kunnen brengen. Alle begin is moeilijk, maar geen werk maken van participatief ondernemen, betekent voor steeds meer bedrijven het begin van het einde.

In een internationale context stellen we vast dat sommige bedrijven resoluut kiezen voor aandelenparticipatie (met stemrecht) omdat het de meest zuivere vorm van participatie betreft. Aandelenparticipatie is geen must maar het is inderdaad wel het summum van participatie omdat het naast financiële betrokkenheid ook een deelname in de besluitvorming veronderstelt (structurele participatie). Deze manier van werken, werpt de meeste vruchten af. Medewerkers zijn immers aandeelhouder en kunnen op de algemene vergadering zowel hun stem verheffen maar ook hun letterlijk hun stem uitbrengen.

In de praktijk zien we dat winstparticipatie het vaakst voorkomt. Winstparticipatie is doorgaans eenvoudiger om in te voeren en vergt geen eigen inbreng van de werknemer. Werknemers worden niet voor een keuze gesteld of hoeven geen eigen centen op tafel te leggen om aandeelhouder te worden. Ze hoeven evenmin hun hoofd te breken over allerlei aspecten van vennootschapsrechtelijke aard.

We zullen in wat volgt daarom eerst stilstaan bij de mogelijkheden in ons land om medewerkers te laten delen in de winst van de vennootschap (hoofdstuk 3). Nadien gaan we uitgebreid in op de mogelijkheden om medewerkers te laten participeren in het kapitaal van de vennootschap (hoofdstuk 4).

Hoofdstuk 3 - Winstparticipatie

Ons land kent weinig of geen traditie inzake financiële participatie. Zelfs de relatief eenvoudige variant van deelname in de winst komt maar weinig voor. Dit heeft veel, zo niet alles, te maken met een gebrek aan wettelijke mogelijkheden om zulks op een fiscaal neutrale manier in te voeren. Wie zijn medewerkers laat delen in de winst moest tot voor kort sociale bijdragen betalen op de uitgekeerde bedragen. Tot voor kort, want recent besliste de federale regering tot invoering van de winstpremie. Daartoe paste ze de Participatiewet van 22 mei 2001 aan zodoende vennootschappen autonoom kunnen beslissen hun medewerkers te laten delen in de winst van het voorbij boekjaar. [4]

Vooraleer dieper in te gaan op de modaliteiten van de winstpremie, lijkt het ons noodzakelijk om het verschil tussen winstparticipatie en bonussen uit de doeken te doen.

3.1 De CAO90: een participatieve bonus

Financiële participatie wordt vaak verward met bonussen en financiële beloningen allerlei. Bedrijven maken bijvoorbeeld vaak gebruik van individuele prestatiebonussen waarbij medewerkers worden geëvalueerd op basis van voor hen relevant KPI's (key performance indicatoren). Dit soort bonussystemen heeft niets van doen met financiële participatie.

De zaken liggen anders bij collectieve bonussystemen die in de literatuur eerder als een zwakke vorm van financiële participatie door het leven gaan. Sinds de invoering in 2007 hebben meer dan tienduizend bedrijven in ons land gebruik gemaakt van de zogenaamde CAO90 of de niet-recurrente resultaatsgebonden bonus. De CAO90 laat toe een bonus toe te kennen op basis van duidelijk aflijnbare en objectief verifieerbare doelstellingen waarop medewerkers een invloed kunnen uitoefenen. De CAO90 is een manier om medewerkers te betrekken bij doelstellingen of resultaten van de onderneming en er een fiscaal gunstig extraatje aan te koppelen. In de praktijk blijkt dat dit tenminste tijdelijk een motiverende werking kan hebben, tenminste indien op de juiste wijze ingevoerd. De belangrijkste beperkingen van de CAO90 zijn de beperkte omvang en vooral de logge administratieve procedure. De CAO90 heeft verdienste omwille van het collectief karakter maar kan bezwaarlijk als een volwaardig alternatief voor financiële participatie worden beschouwd. Het loont de moeite om de resultaatsgebonden bonus door een participatieve bril te evalueren.

We doen dit op basis van vier concrete criteria:

1. Resultaatsdelend: is er een link met de winst of het resultaat van het boekjaar? In heel wat bonusplannen is die link ver te zoeken. Bonussen verschijnen in de resultatenrekening doorgaans vóór het resultaat, namelijk als een kostenfactor. Bonussen staan of vallen aldus niet met een positief resultaat van het boekjaar en vertonen daarom veel gelijkenissen met loonkosten. Dit in tegenstelling tot echte winstdeelname, zoals bij de winstpremie, die de regering in 2018 invoerde. Die premie staat of valt wel met een positief resultaat van het boekjaar.
2. Lange termijn perspectief en 'recurrent' (terugkerend) karakter: participatie is geen eendagsvlieg. Een participatieve cultuur bouw je niet uit op basis van eenmalige of niet terugkerende maatregelen. Bonussen noch de winstpremie garanderen of aan deze

[4] Naast de winstpremie bestaat er ook nog de mogelijkheid tot winstdeelneming volgens de wet van 10/7/1998. Deze wet bepaalt de voorwaarden waaronder winstdeelnemingen niet worden meegerekend voor de berekening van de loonkostenontwikkeling. Deze regeling is dermate complex dat ze in de praktijk nauwelijks is toegepast geweest. We zullen er bijgevolg verder geen aandacht aan besteden.

voorwaarde zal worden voldaan maar ze sluiten dit ook niet uit. Zowel de bonusplannen als de winstpremie dienen elk jaar opnieuw te worden goedgekeurd. Niets belet dat dit ook daadwerkelijk gebeurt, maar het feit dat er geen garanties zijn, kan de krachtdadigheid vanuit een participatief perspectief ondermijnen. Overigens, we komen op de voor- en nadelen van dit terugkerend karakter terug bij de bespreking van de winstpremie.

3. Verantwoordelijkheid: opdat er sprake zou kunnen zijn van een participatief karakter dienen de medewerkers voldoende verantwoordelijkheid (eigen inbreng, inspraak, autonomie,…) te krijgen bij het tot stand brengen van de collectieve doelstellingen die uiteindelijk moeten leiden tot dat positief resultaat. Werknemers die geen inspraak of autonomie genieten, zullen weinig of geen gevoelens van betrokkenheid genereren. We spreken in dat verband van de ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap. Medewerkers die zich een stukje eigenaar voelen van een project, doelstelling, afdeling,… of het bedrijf in zijn geheel, zullen zich veel meer betrokken voelen. Pas dan kan de onderneming de vruchten van participatie plukken. Of een bonussysteem hieraan voldoet, hangt uiteraard af van de aanpak die men hanteert alsook de management- en leiderschapscultuur die de onderneming typeert.
4. Collectieve doelstelling: opdat we van participatie kunnen spreken, moet de uitkering afhankelijk zijn van het al of niet bereiken van een collectieve doelstelling. Bonusplannen onder de CAO 90 voldoen aan deze voorwaarde omdat de regelgever eist dat er sprake zou zijn van een collectieve doelstelling. Voorbeelden betreffen kostenbesparingen op het niveau van een afdeling of het bedrijf, minder arbeidsongevallen, het behalen van omzetdoelstellingen, het bereiken van duurzaamheidsindicatoren,…

Een collectieve doelstelling zou kunnen zijn dat er een positief resultaat is of de winst van het boekjaar is gestegen. Deze voorwaarde zou het participatief karakter van een bonus ten goede komen aangezien het een zeer algemene doelstelling is waartoe iedereen in zekere mate kan bijdragen (Cf. voorwaarde 'resultaatsdelend'). Hoewel bonussen boekhoudkundig gezien als een kostenpost moeten worden beschouwd, zou de uitkering ervan dus toch afhankelijk kunnen worden gemaakt van het resultaat van het boekjaar. Bedrijven kiezen echter doorgaans niet voor die laatste optie.

Het staat elke onderneming vrij om deze principes naar eigen inzicht in te vullen. Weet echter dat het belangrijk is dat medewerkers de link met de resultaten van het eigen bedrijf moeten kunnen zien en voelen of althans het gevoel moeten hebben dat ze er daadwerkelijk vat op hebben. Er is dan ook niet noodzakelijk iets verkeerd met het toekennen van bonussen. We zullen bij de bespreking van de winstpremie en op basis van de cases verderop in het rapport laten zien dat de ervaringen met het uitkeren van bonussen nuttig zijn met het oog op de invoering van meer gedegen of verder uitgewerkte participatieplannen. In een cultuur met weinig ervaring of traditie inzake financiële participatie moet men ergens beginnen. Een bonus is lang geen participatief stelsel maar een bonus die weloverwogen wordt ingevoerd, kan de weg daarnaar helpen open zetten.

Jos Wilms NV - Bonus on hold

Jos Wilms NV s een typische familiale KMO in 2de generatie, gevestigd in Meerhout. Het bedrijf een trendsetter op vlak van rolluiken, zonwering en ventilatieoplossingen. Samen met zijn 160 werknemers trekt het bedrijf de kaart van duurzaam ondernemen. Het bedrijf is een van de ambassadeurs van de Sustatool-duurzaamheidsmanagement methode van de Vlaamse Overheid (MVO Vlaanderen). Het bedrijf heeft als kernwaarden inzet, betrouwbaarheid en samenwerking. Die drie kernwaarden verwacht het bedrijf niet alleen van haar eigen medewerkers maar ook van al haar stakeholders.

Voor het vierde jaar op rij heeft men de CAO90 geïmplementeerd. Vandaag stelt men echter vast dat er een zeker gewenningseffect optreedt. De medewerkers – veelal arbeiders – nemen de bonus thans waar

als een vanzelfsprekendheid. De doelstellingen leven niet meer op de werkvloer. Hoe deze gewenning tegen gaan, is een uitdaging waar het bedrijf het komende jaar aan wil werken.

In samenspraak met Etion en Universiteit Antwerpen werden enkele pistes besproken.

Probleem 1: Medewerkers wachten tot einde referteperiode om actief te werken aan bonusdoelstellingen. Hiervoor wordt gesuggereerd om meer *controlemomenten in te bouwen die reeds meetellen voor later uitgekeerde bedrag.*

Probleem 2: Medewerkers voelen zich niet aangesproken. Dit doet de vraag rijzen of de doelstellingen correct opgesteld zijn. In de doelstelling moet een doe-aspect zitten, medewerkers moeten het gevoel krijgen dat ze de uitkomst van de doelstelling rechtstreeks (!)kunnen beïnvloeden.

Probleem 3: Geldelijke beloning is een extrinsieke motivator en heeft slechts een tijdelijk tevredenheidskarakter. Hier werd geopperd of de om de bonus gedeeltelijk in belevingscheques uit te betalen. Er werd juridisch advies ingewonnen m.b.t. de niet-geldelijke vergoedingen en dit bleek niet mogelijk te zijn.

Op een oproep van het management m.b.t. nieuwe CAO90-doelstellingen bij de medewerkers kwam zo weinig respons dat men uiteindelijk besloten heeft om de CAO90 een jaar op pauze te zetten en in 2018 niet te hanteren. In de tussentijd zoekt men naar andere manieren om engagerend te belonen.

3.2 De winstpremie [5]

De voorbije 15 jaar kende België weinig wetgevende initiatieven of nieuwe stimulansen voor financiële participatie van werknemers. Sinds de invoering van de zogenaamde participatiewet van 22 mei 2001 (hierna 'de wet van 2001') is er weinig vernieuwend op dat vlak gebeurd. Na deze lange windstilte, betekende de invoering van de winstpremie vanaf 2018 voor een nieuw hoofdstuk. De winstpremie biedt nieuwe perspectieven voor bedrijven die winst willen delen met hun personeel. De belangrijkste pluspunten zijn de eenvoud van de regelgeving, het gebruiksgemak bij invoering, de flexibele werking, de gunstige (para)fiscale behandeling, en de mogelijk belangrijke impact op een modern personeelsbeleid.

3.2.1 De winstpremie in zeven contouren

De winstpremie wordt ingevoerd via een 'participatieplan'. De wetgever heeft evenwel een aantal contouren vastgelegd waarbinnen dat dient te gebeuren.

1. De winstpremie is een uitkering na winstbelasting. Indien er geen winst is dan is er geen winstpremie. Er wordt bijvoorbeeld niet uit de reserves geput om de premie te financieren.
2. De uitkering onder de fiscaal gunstige voorwaarden is gelimiteerd tot 30% van de totale personeelskosten per boekjaar. Het gaat daarbij niet alleen om de brutoloonmassa maar ook om de werkgevers- en andere sociale bijdragen of arbeidskosten. De jaarrekening (Cf. post 603) is hierbij richtinggevend.
3. Enkel werknemers in vast dienstverband kunnen meedoen: business partners, zelfstandige medewerkers, tijdelijke werknemers,… worden uitgesloten.
4. Alle werknemers (in vast dienstverband) doen mee. Er mogen geen werknemers worden uitgesloten.

[5] Deze paragrafen zijn gebaseerd en overgenomen van De Koster en Janssens, 2018.

5. De winstpremie mag niet ter vervanging van een ander voordeel of loon worden ingevoerd.
6. Niet 'recurrent' karakter: de winstpremie is geen verworven recht en moet elk jaar opnieuw door de algemene vergadering van de vennootschap worden goedgekeurd.
7. In principe beslist de algemene vergadering van aandeelhouders of vennoten autonoom tot de uitkering van de winstpremie, zonder tussenkomst van wie dan ook.

Aan deze laatste eigenschap zijn evenwel zelf twee voorwaarden verbonden:

a) De eerste is de hierboven vermelde voorwaarde dat alle werknemers mee kunnen delen in de winst.
b) De tweede voorwaarde heeft betrekking op de gelijke omvang van de winstpremie. Ofwel is de uitkering een bedrag in absolute termen dat voor iedereen gelijk is. Ofwel bedraagt de winstpremie een percentage van het individueel (bruto)loon waarbij dat percentage voor iedereen gelijk is. Indien men afwijkt van één van de twee hierboven genoemde voorwaarden dan is een toetredingsacte nodig of moet een CAO worden afgesloten (zie ook het kaderstuk 'gecategoriseerde' winstpremie).

Winstpremie – concreet voorbeeld

Stel dat tijdens de algemene vergadering van het bedrijf ABC een participatieplan wordt voorgelegd waarin een voorstel tot uitbetaling van een winstpremie werd uitgewerkt. De relevante cijfers vinden we terug in de jaarrekening die op diezelfde jaarvergadering moet worden goedgekeurd. Daaruit blijkt dat tijdens het voorbije boekjaar de totale personeelskosten van bedrijf ABC 300.000 euro beliepen. Die bestaan om te beginnen uit 100.000 euro aan werkgeversbijdragen en allerlei sociale premies en pensioenvoorzieningen. Verder betreft het brutoloonkosten ten bedrage van 200.000 euro, verdeeld over vijf medewerkers zoals in de linker-kolom van figuur 4 aangegeven.

In figuur 5 worden enkele concrete mogelijkheden weergegeven. Het bedrijf kan de winstpremie invoeren als een gelijk bedrag voor iedereen (bijvoorbeeld 3.000, 5.000 of 20.000 euro), ofwel als een bepaald percentage van het brutoloon (bijvoorbeeld 20, 30 of 50%). Een bedrag van 20.000 euro per werknemer is hoog maar net zoals een percentage van 50% willekeurig gekozen bij wijze van voorbeeld. Het staat de onderneming vrij om eender welk bedrag of percentage voor te leggen aan de vergadering van aandeelhouders of vennoten.

Afgezien van het feit dat de algemene vergadering van aandeelhouders of vennoten het participatieplan moet goedkeuren, zijn er nog twee beperkingen waar het bedrijf ABC rekening moet mee houden.

Ten eerste, het totaal uitgekeerd bedrag mag niet hoger liggen dan 30% van de totale personeelskosten. Het bedrijf kan in dit geval maximaal 90.000 euro aan winstpremie toekennen (30% van de totale personeelskosten van 300.000 euro). In de gevallen waarbij 20.000 euro per werknemer wordt toegekend of 50% van het brutoloon wordt uitgekeerd, wordt deze drempel overschreden.

Een tweede begrenzing is de winst van het boekjaar zelf. Er werden in de figuur 5 verschillende mogelijke scenario's weergegeven. Indien de winst van het boekjaar 10.000 euro bedraagt, is geen enkel van de voorgestelde scenario's mogelijk. Het bedrijf zal een ander voorstel dienen uit te werken met een lager bedrag of een kleiner percentage van het brutoloon als basis voor de winstpremie. Indien de winst van het boekjaar 40.000 euro bedraagt, zou een premie van 20% van het brutoloon mogelijk zijn. Het bedrijf keert in dat geval haar volledige winst van het boekjaar uit aan haar medewerkers. Indien de winst 100.000 euro bedraagt, zijn vanuit het winstperspectief alle scenario's mogelijk maar blijft de beperking van 30% van de loonmassa bindend.

Figuur 5 – Cijfermatig voorbeeld winstpremie

Personeelskosten 300.000	Winstpremie als bedrag of percentage brutoloon					
Brutoloonmassa 200.000	3.000 euro	10.000 euro	20.000 euro	20%	30%	50%
Medewerker 1 = 10.000 Medewerker 2 = 20.000 Medewerker 3 = 30.000 Medewerker 4 = 50.000 Medewerker 5 = 90.000	3.000 3.000 3.000 3.000 3.000	10.000 10.000 10.000 10.000 10.000	20.000 20.000 20.000 20.000 20.000	2.000 4.000 6.000 10.000 18.000	3.000 6.000 9.000 15.000 27.000	5.000 10.000 15.000 25.000 45.000
Toegekende premie	15.000	50.000	100.000	40.000	60.000	100.000
In welke mate is de maximumpremie of de winst van het boekjaar bindend (X=OK; 0=niet OK)						
Maximumpremie = 90.000	X	X	0	X	X	0
Winst boekjaar						
10.000 40.000 90.000 100.000	0 X X X	0 0 X X	0 0 0 X	0 X X X	0 0 X X	0 0 0 X

Bron: ETION.

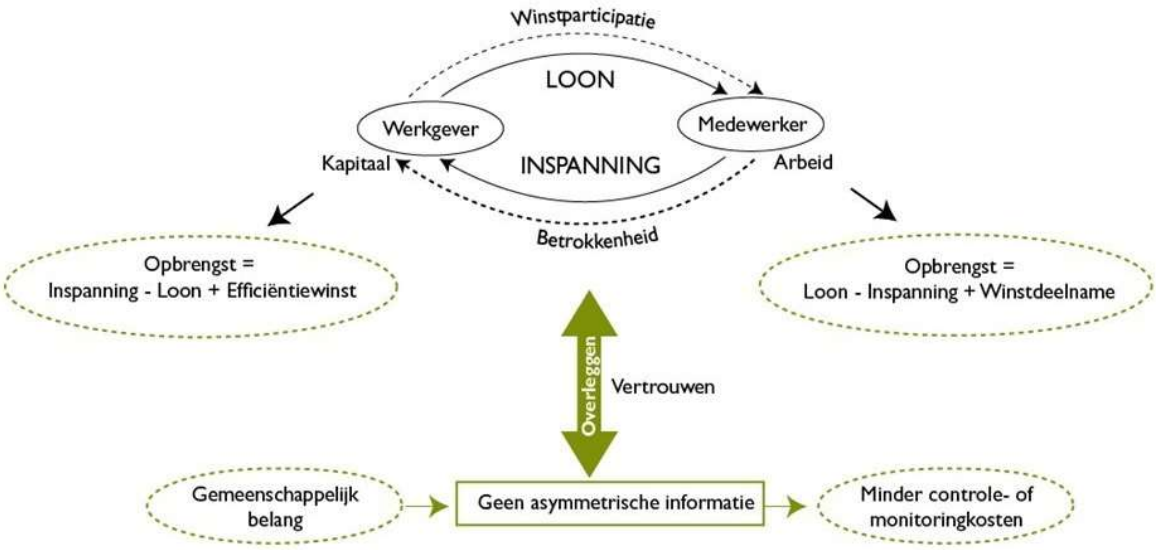
3.2.2 Hoe voer je de winstpremie in?

a. Wie beslist?

De toekenning van de winstpremie hangt af van twee voorwaarden. Er moet om te beginnen effectief winst worden gemaakt én de jaarvergadering van aandeelhouders of vennoten moet het participatieplan goedkeuren. Deze manier van werken zou een belemmerende factor kunnen zijn, maar mag ook weer niet worden overdreven omwille van twee redenen. Ten eerste, de onzekerheid heeft ook een positieve keerzijde. Het is net de bedoeling dat medewerkers meer impact krijgen op de winstgevendheid van het bedrijf door meer inspraak en autonomie. De winstpremie kan de belangen van werkgever en medewerker meer op één lijn brengen (zie figuur 6). Het complement van de winstdeelname voor de medewerker is een efficiëntiewinst voor de onderneming. Daardoor hebben beide partijen belang bij een zo groot mogelijk winst. Er ontstaat een gemeenschappelijk belang.

De tweede reden is eerder van bestuurlijke aard. De jaarvergadering beslist uiteindelijk, maar de vraag blijft waar raad van bestuur en directiecomité zich in dit verhaal situeren. Het is uiteindelijk de raad van bestuur die in het verslag aan de jaarvergadering een voorstel doet aangaande de winstverdeling. Om misverstanden te vermijden, vraagt dit om een grondige voorafgaandelijke afstemming qua visie. In familiale bedrijven lijkt dit een meer behapbare opdracht dan in bedrijven met een zeer grote spreiding van het aandeelhouderschap, maar ook daar zullen referentieaandeelhouders vaak de lijnen uitzetten.

Figuur 6 – Aligneren van belangen – participatief contract



Bron: ETION.

b. Geen akkoord vakorganisatie nodig

Dat de invoering van de winstpremie eenzijdig door de algemene vergadering (eventueel door de eigenaar, hoofd- of referentieaandeelhouder) kan gebeuren, is een ware trendbreuk. In de voorbije decennia werd voor de invoering van allerlei voordelen veelal de actieve tussenkomst van de vakorganisaties opgelegd. In heel wat bedrijven wordt die tussenkomst evenwel gezien als een blokkerende of minstens belemmerende factor voor de invoering en het succes van een participatief ondernemingsmodel. Vakorganisaties stonden in het verleden eerder argwanend ten aanzien van financiële participatie. Het feit dat het initiatiefrecht voor de winstpremie onvoorwaardelijk bij de bedrijfsleiding en/of aandeelhouders komt te liggen, kan de invoering van financiële participatieplannen in ons land aldus in een hogere versnelling brengen.

Het wegvallen van de verplichting tot actieve tussenkomst betekent echter niet dat er geen betrokkenheid van de kant van de vakbonden wenselijk zou zijn. De winstpremie is geen instrument om in te zetten tegen de vakbond. Het is wel een breekijzer om de schotten tussen arbeid en kapitaal open te breken en de weg naar een modern loon- en personeelsbeleid open te zetten. We kunnen niet genoeg herhalen dat de kracht van participatief ondernemen er precies in bestaat dat de belangen van arbeid en kapitaal op elkaar worden afgestemd zoals in figuur 1 aangegeven.

Gecategoriseerde winstpremie

Indien een onderneming de winstpremie wil differentiëren dan kan dit op basis van objectieve criteria waaronder anciënniteit, graad, functie, weddeschaal, vergoedingsniveau en/of vormingsniveau. Deze criteria zijn bij wet vastgelegd in een uitvoeringsbesluit van de wet van 2001. Indien een onderneming van deze criteria gebruik wil maken om onderscheid te maken tussen medewerkers, dan spreken we de zogenaamde ‘gecategoriseerde premie’. Deze optie vereist evenwel de tussenkomst van de vakorganisaties (via een bijzondere CAO), of de toets van de overheid (via de toetredingsakte). Het sluiten van een CAO is verplicht voor elke onderneming met een syndicale afvaardiging. Enkel wanneer

er geen syndicale afvaardiging bestaat, kan men de route van de toetredingsakte als alternatief kiezen. Deze procedure is vergelijkbaar met die van de invoering van een CAO 90 bonusplan.

Een belangrijke vraag is hoe sterk de bedragen van de winstpremie mogen verschillen per categorie? De Programmawet verwijst bij de definitie van de 'gecategoriseerde premie' naar een bedrag in speciën waarvan de hoogte afhankelijk is van de verdeelsleutel die wordt toegepast op basis van de voornoemde objectieve criteria. In voornoemd uitvoeringsbesluit wordt een maximale spanning of differentiatie bepaald (op 1 over 10) tussen het laagste en het hoogste bedrag voortvloeiend uit de toepassing van deze criteria. Deze maximale spread lijkt dus ook van toepassing op de nieuwe (gedifferentieerde) winstpremie.

3.2.3 Winstpremie versus CAO 90

De winstpremie mag enkel gelden als kers op de taart en mag geen bestaand loon of voordelen die bij wet dan wel CAO zijn bepaald (dertiende maand, maaltijdcheques, …), vervangen. Het instrument kan dus niet worden aangewend om deze verworvenheden om te zetten in winst-gerelateerde en dus per definitie onzekere en flexibele verloning.[6]

In het kaderstuk vergelijken we de bonus volgens CAO90 met de winstpremie alsook een bonus in cash en warranten.

Fiscale behandeling winstpremie

Uit figuur 7 leiden we af dat – vertrekkende van een totale kost van 1.000 euro voor de werkgever - zowel de bonus volgens CAO 90 als de winstpremie netto het meeste geld in het laatje brengen. Ook warranten zijn een fiscaal aantrekkelijk alternatief maar hun fiscale behandeling staat onder druk als gevolg van enkele rulings vanwege de 'Dienst Voorafgaande beslissingen in fiscale zaken'.

Het sociaal en fiscaal voordeel van de bonus op basis van CAO 90 is begrensd terwijl dat niet geldt voor de winstpremie. Daardoor blijven de verschillen tussen de winstpremie en de bonus volgens CAO 90 aanvankelijk relatief klein, tenminste voor zover het bedragen betreft die in de buurt liggen van de fiscale en sociale grensbedragen voor de CAO 90, zijnde respectievelijk 2.880 en 3.313 euro (bedragen voor het fiscale jaar 2018). Deze grensbedragen worden bereikt bij een totale kost voor de werkgever van ongeveer 4.405 euro per werknemer. Voor het gedeelte van de bonus dat boven dit grensbedrag ligt, geldt de fiscale gunstregeling niet en verdwijnt het voordeel van de CAO 90 ten opzichte van de winstpremie.

Fiscaal gezien wordt de winstpremie interessanter dan de bonus volgens CAO 90 vanaf bedragen van 5.000 euro per werknemer en meer. Voor elke 5.000 euro die de werkgever investeert in een winstpremie, ontvangt de medewerker netto ongeveer 3.120 euro. Van een bedrag van 20.000 euro komt netto 12.477 euro bij de medewerker terecht.

[6] Minder duidelijk is of dit principe ook geldt voor niet-recurrente voordelen, die niet kunnen worden beschouwd als een verworven recht en te allen tijde kunnen worden ingetrokken.

Figuur 7 – Nettobedrag medewerker voor een geïnvesteerde totale kost door de werkgever

stel VenB = 25%	KLASSIEKE BONUS		WN-PARTIC. W. 2001		GROEPSBONUS CAO 90		NIEUWE WINST-PREMIE 2018	
KOST WERKGEVER	125%	1.250	125%	1.250	133%	1.330	125%	1.250
BRUTO BONUS		**1.000**		**1.000**		**1.000**		**1.000**
KOST WERKNEMER								
- "sociaal"	13,07%	131	13,07%	131	13,07%	131	13,07%	131
- fiscaal	53,50%	465	25%	217	0%	0	7%	61
- totale kost WN		596		348		131		192
NETTO BONUS		**404**		**652**		**869**		**808**
NETTO % TOV KOST		32%		52%		65%		65%

Bron: ETION, Grant Thornton & ACERTA.

Bemerkingen

- De winstpremie is fiscaal niet aftrekbaar. Wie de winstpremie wil vergelijken met enig ander looninstrument van dezelfde orde (variabele beloning) moet rekening houden met het feit dat het gaat om toekenning van winst na vennootschapsbelasting. Vanaf 2020 zou het normale tarief van 25% gelden.
- Ook de bedrijfsvoorheffing kan verschillen (er werd in figuur 3 uitgegaan van een tarief van 50%).
- Men dient er verder rekening mee te houden dan een klassieke bonus ook vakantiegeld genereert en ook voor heel wat afgeleide looncomponenten in aanmerking komt. Bovendien moet deze bonus bij ontslag opgenomen worden in het jaarloon voor berekening van de ontslagvergoeding. De CAO 90 bonus noch de winstpremie worden gebruikt voor afgeleide looncomponenten of voor de ontslagvergoeding, en komen ook niet voor de loonmatiging in aanmerking.

3.2.4 Randvoorwaarden winstpremie

Het voorgaande doet reeds vermoeden dat de bedrijfsleiding er goed aan doet om de winstpremie te verankeren in een bredere aanpak die past bij de huidige ondernemingsfilosofie of een visie die de onderneming eventueel op weg zet naar een nieuwe cultuur. In dat verband kunnen we vandaag reeds putten uit heel wat ervaring van bedrijven die een bonus uitkeren op basis van een CAO 90:

- Het effect van bonussen op de motivatie ebt weg indien de onderneming zich niet kan engageren voor een langere termijn. Bedrijven die zich vooral laten verblinden door de fiscaal vriendelijke behandeling komen daardoor vaak bedrogen uit.
- Dat geldt ook voor bedrijven waar het behalen van de bonus werd gereduceerd tot een formaliteit. Een bonus (en straks een winstpremie) waar te weinig tegenover staat, erodeert snel tot een verworven recht.
- Om het spanningsveld tussen twee vorige punten te vermijden, dienen de doelstellingen en voorwaarden voldoende uitdagend te zijn. Ervaring leert dat een bonus best wordt toegekend op basis van duidelijk aflijnbare en objectief verifieerbare doelstellingen waarop medewerkers zelf een invloed kunnen uitoefenen. Hoewel dit niet formeel is vereist, durven we ervoor pleiten om reeds over de geplande winstverdeling te communiceren tijdens het boekjaar waarover later de winst zal worden verdeeld. Idealiter worden een aantal voor die winst relevante parameters vooropgesteld en wordt de evolutie daarvan periodiek opgevolgd.
- Waar medewerkers zich een beeld kunnen vormen van de wijze waarop de winst tot stand komt (of hoe de doelstellingen worden gerealiseerd) alsook welke concrete bijdrage zij daartoe kunnen leveren, kan er een duurzame vorm van betrokkenheid ontstaan. Enkel op die wijze genereert financiële participatie duurzame effecten op de motivatie en het engagement.
- Het voorgaande faciliteert de ontwikkeling van groepsdynamiek en sociale controle. Dit geldt als een basisvoorwaarde voor succes voor alle vormen van financiële participatie. Dat iedereen een (even grote) beloning krijgt – en straks misschien dezelfde winstpremie – kan een averechts effect hebben op de motivatie van diegenen die hard(er) werken. Dat negatief effect kan worden vermeden door sociale controle als gevolg van betrokkenheid. Controle is echter debet aan een voldoende mate van autonomie op de werkvloer zodoende medewerkers in staat zijn om groepsdynamiek tot ontwikkeling te brengen.
- In de mate dat deze aanpak nieuw is voor medewerkers, vergt ze extra omkadering en eventueel zelfs opleiding. Dat geldt ook voor de bedrijfsleiding die zich dient af te vragen of de management- en leiderschapsstijl past bij deze participatieve manier van werken. Transparantie moet immers ook in dat verband worden doorgetrokken. Open communicatie vergt van de bedrijfsleiding een zekere bereidheid tot kwetsbaarheid, al was het maar om inspraak en mogelijkheden tot medebeheer een kans te geven.

De ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap vraagt uiteindelijk om een wervend verhaal dat kadert in een breder perspectief over een voldoende lange termijn. Het voorbeeld van Qframe toont aan dat dit past bij een ondernemingscultuur waar inspraak mogelijk is, open wordt gecommuniceerd en medewerkers beschikken over een voldoende mate van autonomie.

Qframe – winstpremie als motivatiefactor

Qframe is een bedrijf met een 45tal medewerkers en behoort tot de Cronos-group. Dat maakt het bedrijf op zich reeds speciaal aangezien Cronos-group fungeert als moederbedrijf binnen een sterk participatieve structuur van dochterondernemingen waarbij de groep zorgt voor kapitaal en een aantal ondersteunende diensten.

Het bedrijf Qframe ontwikkelt software in functie van de ondersteuning van business processen bij klanten. Dat is een complex proces en vraagt om maatwerk dat om een samenspel van taken en rollen van uiteenlopende aard en skills. Er wordt daartoe gewerkt met een totaalaanpak die gebaseerd is op stevige principes uit de Scrum/Agile en Prince2 methodologieën aangevuld met eigen best practices opgebouwd uit jarenlange praktijkervaring. Dit is een methode waarmee men de ontwikkeling van

software kan managen op basis van verschillende rollen in kleine multidisciplinaire teams. Zelfsturing en teamoverleg staan daarbij centraal.

Mensen en hun vaardigheden zijn voor een softwarebedrijf de cruciale grondstof. Bedrijven zoals Qframe zijn daarom voortdurend op zoek naar de meest optimale motivatiefactor. Retentie van mensen is een aandachtpunt in een sector met een hoog verloop. Er wordt ingezet op autonomie van de werknemer. De Scrum-methodiek trekt niet noodzakelijk mensen aan maar er is zeker een positief effect op retentie. Werkpunten zijn de focus op deadlines maar ook kennisdeling tussen verschillende teams. Er wordt daarom met een coachingsfactor gewerkt en er worden kennisdelingssessies georganiseerd.

De loonschalen zijn gebaseerd op wat de klant betaalt. Iemand die verschillende rollen heeft, komt qua verloning automatisch in de schaal van de rol met de hoogste loonschaal. Er is een systeem van 360° feedback en prestaties worden op die manier door 'peers' beoordeeld. Er is geen volledige transparantie maar dat sluit niet uit dat die er in de toekomst kan komen.

Het bedrijf denkt na over nieuwe stappen om de betrokkenheid te vergroten. Tijdens coaching-sessies wil men specifiek naar die betrokkenheid gaan peilen. Het is en blijft echter moeilijk te meten. Bedoeling is dat iedereen een teamleadrol voor gaat opnemen.

Inmiddels werd beslist om na te gaan hoe men de winstpremie kan gebruiken als een vorm van collectieve variabele verloning in functie van het participatief ondernemingsmodel dat men de voorbije jaren heeft uitgebouwd. De winstpremie is interessant omdat het bedrag van de CAO 90 fiscaal beperkt is. De winstpremie daarentegen zal gebaseerd zijn op de winst van het boekjaar. Gezien het fiscale plafond van de CAO 90 kan de aankomende winstpremie een oplossing bieden om het bedrag op te trekken. Het is in elk geval een mooie oefening om na te gaan hoe het verhaal van de bonus of winstpremie door het personeel zal worden onthaald en/of het verzoenbaar is met de ideeën rond het meten en versterken van betrokkenheid. Zaakvoerder Danny Gladines getuigt: "We geven de mensen hier heel veel autonomie in hun job. Dat beperkt zich niet enkel tot het uitvoerend werk, maar slaat ook op het financiële luik. Ik geloof eerder in een model van duurzaam ondernemen, dan te veel te focussen op groei en maximalisatie van de aandeelhouderswinst. Wie duurzaam onderneemt, zal overleven. Ik focus me dan ook op meerwaardemaximalisatie voor de klant. Ik fixeer me op die klant en wil kwaliteit evenals zo goed mogelijke diensten leveren. Een tevreden klant betaalt je met plezier. Respect zorgt ervoor dat de meesten hier al vijftien jaar terugkomen. Datzelfde respect wil ik ook opbrengen voor mijn medewerkers. Zij leveren de kennis die we nodig hebben. Als zij gelukkig zijn, presteren ze beter."

3.2.5 Winstpremie: enkele kritische bedenkingen

We wezen reeds op de valkuilen van het eenmalig karakter alsook het mogelijk gebrek aan wervend verhaal of omkadering waardoor eender welke vorm van financiële participatie snel dreigt te verwateren tot een bot instrument of zelfs gewoonweg fiscale spielerei. De winstpremie zoals de regering deze eind vorig jaar heeft ingevoerd, vertoont evenwel nog een aantal meer specifieke tekortkomingen. Een aantal daarvan zijn technisch-juridisch en een gevolg van het feit dat de regeling inzake de winstpremie werd toegevoegd aan de wet van 2001 en daarmee in het keurslijf van die wet is terecht gekomen. Een aantal andere tekortkomingen zijn van meer algemene aard.

- De toepassing van de nieuwe winstpremie blijft per definitie beperkt tot bedrijven die winst maken waardoor heel wat startups of groeibedrijven worden uitgesloten. Een manier om dit te ondervangen is te zorgen voor een gunstiger kader voor kapitaalparticipatie. Dit zou een welgekomen aanvulling zijn om financiële participatie in startups aan te moedigen.

- Het plafond van toegelaten uitkering onder het regime van de winstpremie is enkel afgelijnd aan de hand van de bruto loonmassa (Cf. plafond 30%). Er is weinig of geen economische rationaliteit om met dit criterium te werken.
- De verantwoording voor de uitsluiting van niet-werknemers uit het regime lijkt weinig gefundeerd, en miskent de dynamiek van de moderne bedrijfswereld, onder meer de tendens tot verzelfstandiging van arbeid.
- Wie de omvang van de premie (om bedrijfseigen redenen) wil differentiëren, valt onmiddellijk terug in de oude procedures van een vereiste CAO met (vaak) achterhaalde onderscheidingscriteria tussen deelnemende groepen en de beperkte toegelaten spanning (cf. gecategoriseerde premie). Het zijn net deze factoren die er mee voor zorgden dat de wet van 2001 geen succes is geweest.
- In hoofde van de werknemer is een winstuitkering onderworpen aan 7% personenbelasting (uitzonderlijke taks) tegenover 15% voor een uitkering in kapitaal (conform de wet van 2001). Dit is een anomalie en we zouden er bijgevolg willen voor pleiten om de belasting voor een uitkering via kapitaal terug te brengen tot 7%.

3.2.6 Winstpremie: enkele pluspunten tot besluit

De regeling van de winstpremie kent een aantal duidelijke pluspunten. Ondernemingen krijgen een eenvoudig, flexibel en fiscaal interessant instrument ter beschikking om medewerkers te laten delen in de winst.

De relatieve eenvoud van het systeem mag inderdaad tot tevredenheid stemmen. De contouren van het participatieplan zijn vrij strikt maar zeker niet onoverkomelijk. Voor wie wil afwijken van de gelijke behandeling (in bedrag of percentage van het brutoloon) is er de 'gecategoriseerde premie' die evenwel meer administratieve rompslomp met zich meebrengt.

Cruciaal is dat de winstpremie een nieuw element toevoegt aan het landschap: de mogelijkheid voor bedrijven om eenzijdig (dus vrij en zonder akkoord van wie dan ook) aan collectieve winstdeling te doen. Ook de belastingefficiëntie en de voorspelbaarheid van kosten die ermee gepaard gaat, zijn positieve punten. Ondernemingen, die – voor zover zij winst maken – aan winstdeling willen doen, vinden in de winstpremie een middel om op collectieve basis de vermogensgroei van hun onderneming te delen en dit op een fiscaal vriendelijke wijze.

Het staat bedrijven uiteraard vrij om de winstpremie louter en alleen te gebruiken als een instrument voor fiscale optimalisatie. De ervaring met bonussen leert dat zij snel bedrogen zullen uitkomen. We raden daarom aan om de winstpremie in te bedden in een langetermijnvisie met een gevarieerd pallet van doelstellingen die medewerkers uitdagen om na te denken over de bijdrage die zijzelf kunnen leveren tot het realiseren van winst. Op die manier kunnen bedrijven de winstpremie gebruiken als een breekijzer tot het slopen van de muren tussen arbeid en kapitaal en kan een ware geest van participatief ondernemerschap tot ontwikkeling komen.

Achilles Design – zoektocht naar intrapreneurship

Achilles Design is gegroeid uit de passie van twee designers voor het creëren van gebruiksvriendelijke mooie producten. Inmiddels groeide het bedrijf uit tot een kleine kmo. Product design werd inmiddels aangevuld met service design en brand design. De beleving van de gebruiker staat alsmaar meer centraal. Dat vraagt om creatieve en innovatieve medewerkers die zich sterk betrokken voelen bij zowel de leefwereld van het bedrijf alsook die van de klanten. Een kmo is beperkt in het aanbieden van

carrièremogelijkheden en moet daarom zoeken naar alternatieve manieren om mensen te motiveren. Het bedrijf werkt reeds met een model van intrapreneurship waarbij medewerkers ruimte krijgen om vanuit een spin-off eigen ideeën tot ontwikkeling te brengen. Op die wijze kon men mensen met potentieel aanhouden. De spin-off Argaonauts draait inmiddels goed en is gelinkt gebleven aan het moederbedrijf zodoende men klanten aan elkaar doorgeeft elkaars werking versterkt.

Een nieuwe wending is dat het bedrijf in het algemeen evolueert richting zelfsturing. Het bedrijf wil een denkoefening opstarten waarbij de link tussen verloning en motivatie bloot wordt gelegd. Men gelooft in dat verband niet echt in het werken met targets en KPI's. Twee medewerkers uit Achilles Design hebben een spin-off opgestart. Deze draait nu goed en ze zijn zo gelinkt gebleven aan het bedrijf en ze zijn geven klanten aan elkaar door en is op vrije basis en werkt zeer versterkend. Ze zijn nu aan het veranderen richting zelfsturing. Argonauts is inmiddels een levensvatbare spin-off gebleken want het heeft haar eerste nieuwe medewerker aangeworven.

Het doortrekken van de idee van zelfsturing naar de rest van de organisatie was in het verleden reeds aanleiding om de verloningspolitiek bij te sturen. Nu is er een stuk verloning die ook afhankelijk is van het bedrijfsresultaat maar niet via het bonussysteem. De aanpassing van de verloningspolitiek was niet meteen een succes. De betekenis van de nieuwe loonschalen was niet altijd duidelijk en werd fel gecontesteerd. Mensen wisten niet waarom ze in deze of gene loonschaal terecht waren gekomen.

Om werknemers beter te motiveren, wil men vandaag een paar stappen verder gaan en met name in de richting van meer zelfsturing. Er is reeds een soort adviesraad van werknemers met het oog op de verloningspolitiek. Ook is er een open geest van samenwerking en er wordt reeds gewerkt met multidisciplinaire teams.. Maar het kan nog beter. Er wordt gewerkt aan een sterkere 'corporate identity'. Mensen moeten beter zicht hebben op het geheel en zich kunnen identificeren met het bedrijf. Zelfsturing is in dat opzicht een stap in de juiste richting. Daartoe wil men werken met rollen in plaats van functies (Cf. holacratisch systeem). Een voorliggend vraagstuk is om de verloningspolitiek in functie daarvan bij te sturen, al of niet met een bonussysteem of een winstpremie. De fiscaliteit speelt een grote rol en in dat opzicht lijken de modaliteiten van de winstpremie veelbelovend. Een consultant begeleidt het bedrijf momenteel met het oog op de introductie van meer zelfsturing.

Een belangrijke les die Achilles Design wil meegeven is dat de wereld te snel verandert om als CEO of bedrijfsleider te kunnen volgen. Als je een innovatie-hub wil worden dan moet je met zelfsturende teams werken want je kunt dat zelf niet meer volgen. Jonge mensen zijn met bepaalde zaken veel sneller weg. Momenteel denkt men bij Achilles Design na over een aandelenoptieplan.

Hoofdstuk 4 - Aandelenparticipatie

Het voorbeeld van Achilles Design geeft aan dat bedrijven op een bepaald moment dingen moeten kunnen loslaten. De spin-off Argonauts heeft inmiddels haar eerste medewerker aangeworven. Nog belangrijker is dat de kennis aan boord werd gehouden door medewerkers de kans te geven hun eigen ding te doen. Daartoe hebben ze zelf ook een eigen financiële inbreng moeten doen, bovenop die van het moederbedrijf. Dit is een groot verschil met winstparticipatie waar medewerkers een bedrag krijgen zonder dat ze zelf een duit in het zakje doen. De zaken liggen complexer bij aandelenparticipatie.

Het geval van een spin-off is natuurlijk zeer specifiek. Vaak stelt zich echter het gegeven dat medewerkers simpelweg in het kapitaal van de bestaande onderneming willen stappen. Die vraag kan van de medewerkers komen maar ook een idee zijn dat bij de bedrijfsleiding leeft. De beslissing ligt echter ook hier bij de bedrijfsleiding die een participatievoorstel of plan moet uitwerken waarmee de huidige aandeelhouders finaal akkoord zullen moeten gaan. Dat plan kan stipuleren dat een pakket (of alle) aandelen ter beschikking worden gesteld van het personeel. Er moet met andere woorden sprake zijn een participatie-aanbod. Er is een opportuniteit voor medewerkers om aandeelhouder te worden, op welke manier dan ook, gratis of tegen betaling, tegen boekhoudwaarde van het aandeel of tegen een korting, voor een deel van de aandelen of voor alle aandelen, voor alle personeelsleden of slechts een deel van het personeel,… In principe beslissen medewerkers zelf of ze op dat aanbod willen ingaan.

Laten we in wat volgt het participatieplan bekijken vanuit het onderscheid tussen plannen waarbij de onderneming wil gebruik maken van fiscale (personenbelasting) en parafiscale (RSZ) voordelen bij de uitwerking van het participatie-aanbod en plannen waarbij ze die voordelen niet wil genieten. Om die voordelen te genieten legt de wetgever immers een aantal voorwaarden op. Een cruciale voorwaarde is dat het plan aan alle, zo niet een groot deel van de medewerkers wordt aangeboden. In dat geval spreken we van een collectief aandelenparticipatieplan. In het andere geval spreken we van een niet-collectief (of individueel) aandelenparticipatieplan. Dit onderscheid is niet 100% waterdicht. In theorie zou een onderneming een plan kunnen opstellen dat gericht is aan alle medewerkers zonder dat ze daarom beoogt para)fiscale voordelen te genieten. In dat geval is het de onderneming eerder te doen om het behalen van een strategische doelstelling zoals het aantrekken van nieuw kapitaal, het zoeken van een geschikte opvolging, het verankeren van het aanwezige menselijk kapitaal,…

In wat volgt gaan we na in welke mate het al of niet willen genieten van (para)fiscale voordelen ons brengt bij een werkwijze die valt onder het vennootschapsrecht dan wel een werkwijze waarbij men gebruik maakt van de wettelijke participatiestelsels die de voorwaarden bepalen om die fiscale voordelen te kunnen genieten.

4.1 Niet-collectieve aandelenparticipatieplannen

Het niet willen genieten van (para)fiscale voordelen geeft de onderneming alle vrijheid van werken. Tenminste, de vrijheid om te werken binnen de contouren van het vennootschapsrecht. We spreken doorgaans van individuele of niet-collectieve aandelenparticipatieplannen wanneer de aandeelhouders van een vennootschap het kapitaal openstellen voor iemand van het personeel of eventueel meerdere personeelsleden die (doorgaans) een minderheid vormen op het totale personeelsaantal. Dergelijke participatie-initiatieven zijn meestal puur een kwestie van het vennootschapsrecht. Ondernemingen hebben statuten, eventueel aangevuld met een aandeelhoudersovereenkomst of andere afspraken tussen aandeelhouders. Daarin staan de voorwaarden beschreven waartegen huidige aandeelhouders kunnen uitstappen, nieuwe toetreden, opvolging kan geregeld worden, eventuele conflicten kunnen worden opgelost enz.

4.1.1 Participatieovereenkomst

Voor individuele toekenning van aandelen buiten een collectief verband is geen specifieke participatieovereenkomst nodig. Deze manier van toekenning van aandelen of het mogelijk maken om aandelen te kopen, heeft op zich niet meteen veel te maken met participatief ondernemen. Veel zal in dit verband echter ook afhangen van de omvang van het bedrijf. Wanneer de aandeelhouders van een vennootschap met tien medewerkers, er daarvan vijf willen laten participeren in het kapitaal dan is dat uiteraard een ander gegeven dan wanneer het vijf medewerkers betreft op een totaal van duizend. In dat laatste geval zijn we niet geneigd om te spreken van financiële participatie in de strikte zin van het begrip. In het eerste geval daarentegen wel.

4.1.2 Participatiestructuur

Ook individuele of niet-collectieve aandelenparticipatieplannen dienen grondig te worden voorbereid. Vanuit financieel oogpunt dient er een participatiestructuur te worden uitgetekend. Daarbij komen volgende elementen best aan bod:

- Participatie in aandelen met of zonder stemrecht? Of via certificaten waarbij het beheer in een stichting wordt ondergebracht?
- Aandelen aangehouden door het individu, een eigen managementvennootschap of een gezamenlijk DBI vehikel?[7]
- Afspraken? Statuten (meerderheden, aandelencategorieën), aandeelhoudersovereenkomst (blokkering, volgrecht,…), put/call opties (pensioen, overlijden, bad leaver-exit,…) enz.

Wie toelaten tot het aandeelhouderschap?

Wanneer een bedrijf medewerkers wil toelaten tot kapitaal van de onderneming stellen er zich tal van vragen. Op basis van een aantal anonieme cases distilleren we enkele vragen uit de praktijk.

Hoe waardeer je de huidige waarde van het bedrijf? Boekwaarde? Marktwaarde en welke methode gebruik je dan? Hoe honoreer je het mogelijke feit dat er in het verleden een terughoudend dividendbeleid werd gevoerd?

Hoe selecteert men mensen voor deze operatie. Is het op hun vraag? Is het op vraag van de zittende aandeelhouders? Zijn er reeds geschikte kandidaten? Voor welke functie komen ze eventueel in aanmerking?

Maakt men een opsplitsing tussen entiteit(en) en de holding? Heeft het zin om specialisten op het niveau van de entiteit toe te laten en generalisten op een overkoepelend niveau toe te laten? Of zoekt men eerder naar synergie tussen afdelingen?

Ontstaat er een risico op passief aandeelhouderschap? Moet men inertie en dysfuncties vermijden door sommige aandeelhouders eerst uit te kopen? Of kan er gewerkt worden met twee soorten aandeelhouderschap: enerzijds aandeelhouders die participeren in de winst en anderzijds diegenen die aandeelhouder worden omdat ze de organisatie mee willen uitbouwen?

[7] Eventueel wordt er gewerkt met een vehikel (DBI) waarin de trekkers/overnemers gezamenlijk participeren zodoende de aandelenoverdracht op een fiscaal vriendelijke wijze mogelijk wordt (Cf Amerikaanse ESOP constructie) zodoende met dividenden die uit de vennootschap komen een externe financiering die nodig was om de aandelen te verwerven, fiscaal vriendelijk kan worden afgelost (eventueel een vendor loan).

Enkele tips:

- Een duidelijke planning is nodig, zowel voor de huidige als toekomstige aandeelhouders. Dit vraagt om een persoonlijke planning van de huidige aandeelhouders.
- Het participatieplan bevat een businessplan met een waardering van de aandelen maar ook met gezamenlijke afspraken over overdracht aandelen, opvolging, tijdslijn, toekomstige dividendpolitiek, …
- Een strategische denkoefening met de (familiale) aandeelhouders en het toekomstig kernteam is nodig om de neuzen in dezelfde richting te krijgen (visie, waarden,…) en de verantwoordelijkheidsdomeinen (organogram, corporate governance structuren,…) af te bakenen.
- Ook gedoodverfde kandidaten worden best onderworpen aan een assessment om na te gaan of ze klaar zijn voor het eigenaarschap. Een coaching- en ontwikkelingstraject kan aangewezen zijn. Verantwoordelijkheden van het managementteam dienen afgebakend, KPI's omlijnd en rapporteringsmodaliteiten vastgelegd.

Peritas

Het bedrijf werd ooit opgericht door één persoon maar nadien traden een aantal vennoten toe tot de vennootschap. De vraag die nu voorligt: hoe kan men sleutelmedewerkers betrekken door ze te laten participeren in kapitaal van de onderneming? Een belangrijke aspect is dat de oorspronkelijke eigenaar nog enige controle wil behouden, zeker ook over het moment van een latere mogelijke uitstap.

Een mogelijke oplossing is een volgplicht in de aandeelhoudersovereenkomst op te nemen. Dit maakt dat als er ooit een derde kandidaat-koper opduikt, de oorspronkelijke eigenaar de nieuwe aandeelhouder voor de keuze mag stellen om ofwel de overige aandelen zelf op te kopen tegen dezelfde prijs ofwel zijn eigen aandelen ook over te laten aan de derde koper voor de prijs die wordt geboden. Je laat medewerkers participeren maar je behoudt als oprichter of oorspronkelijke eigenaar de controle over het moment van de exit.

De volgplicht is absoluut en voor de koper/overnemer niet noodzakelijk een negatief element omdat het net interessant kan zijn om bij de overname sleutelmedewerkers in het bedrijf te hebben die de klappen van de zweep kennen en te zorgen voor continuïteit.

Het is niet verplicht om de volgplicht in de statuten te schrijven, maar een aandeelhoudersovereenkomst is op zich voldoende om ten aanzien van derden de volgplicht af te dwingen.

Consulting bedrijf

In een management consultancy bedrijf heeft men reeds enkele vormen van flexibele verloning, zoals een KPI-gedreven bonussysteem via warranten, ingevoerd. Er wordt nu overwogen om de winstpremie te gebruiken, maar dat is niet de essentie. Men wil verder gaan. De bedrijfsleiding wil mensen structureel verankeren via aandeelhouderschap. De medewerkers zijn vooral zelfstandigen en bedienden. De zelfstandigen werden soms exclusief voor het bedrijf, maar er zijn ook freelancers. Het

management maakte de terechte opmerking dat mensen zelfstandig worden om vrij te zijn en/ of om te ondernemen. Maar niet elke zelfstandige wil ondernemen…

De aandelen zijn in handen van twee partners. Hiervan gaat een partner richting pensioenleeftijd. Men wil nu kijken hoe het verhaal van participatie gekoppeld kan worden aan opvolging en het binden van eigen profielen die ondernemerschap willen tonen. De jongere partner wil niet enige aandeelhouder worden, dus moet er versterking komen. Deze denkoefening wordt voornamelijk in de Raad van Advies gehouden, waaraan twee externe leden werden toegevoegd.

Niet iedereen is geschikt om ondernemer te worden. Sommigen die willen participeren denken eraan om eerder zelfstandige te worden en niet zo zeer om te participeren in een vennootschap

Hoe kun je je eigen mensen laten participeren? Zelfselectie is belangrijk, maar ook het feit dat je ze de mogelijkheid geeft. Zelfs als ze het niet doen, dan heb je ze de mogelijkheid geboden en dan kunnen zij niet het verwijt maken dat je het niet aangeboden wordt.

Deze case is interessant omdat door het aspect opvolging een nieuwe dynamiek moet ontstaan. Omwille van de druk van opvolging.

4.2 Collectieve aandelenparticipatieplannen

Een onderneming die een grote groep of alle medewerkers wil engageren in aandelenparticipatieplan kan werken met wettelijke geregelde stelsels waaraan fiscale voordelen vasthangen. Uiteraard staat het iedereen vrij om te werken met een eigen op maat gemaakte regeling, los van het wettelijk kader.

4.2.1 Op maat gemaakte eigen regeling

In dat laatste geval dient men evenwel rekening te houden met (para)fiscale verrassingen. Er zijn geen wettelijke bepalingen die verhinderen dat een onderneming kosteloos of tegen een verminderde prijs aandelen zou aanbieden aan haar medewerkers. Van zodra de medewerkers een voordeel genieten, zal de fiscale administratie evenwel dit voordeel ramen en vervolgens belasten volgens de gangbare tarieven. Persoonlijke bijdragen en sociale (RSZ) bijdragen zullen moeten worden betaald op respectievelijk het eventuele financiële voordeel dat de medewerker geniet of de waarde ervan die de werkgever toekent.

Een werknemer die aandeelhouder wordt onder het arbeidsstatuut van werknemer, blijft voor de Belgische staat een werknemer en krijgt niet de gunstige fiscale en parafiscale behandeling die men als aandeelhouder zou genieten onder het statuut van een zelfstandige of via een managementvennootschap. Wanneer een onderneming aandelen schenkt aan een medewerker dan zal de onderneming patronale bijdragen en de werknemer personenbelasting en RSZ-bijdragen moeten betalen op het voordeel van alle aard. Wanneer de medewerker zelf een financiële inbreng doet, wordt het verschil tussen zijn eigen bijdrage en de waarde van het aandeel in rekening genomen door de fiscus en de RSZ.

4.2.2 Wettelijk geregelde stelsels

Deze fiscale context maakt dat ondernemingen doorgaans zullen zoeken naar collectief geregelde stelsels die uitzicht bieden op een gunstigere fiscale behandeling. Dit brengt ons bij de bij wet geregeld

stelsels die een gunstige (para)fiscale regeling mogelijk maken. We overlopen ze hieronder in kort bestek en verwijzen voor meer details naar juridische bronnen.

Een stelregel is dat het is aangewezen om te werken met een participatieovereenkomst van zodra men een groot deel van de medewerkers bij een participatieplan wil betrekken. Om de gunstige (para)fiscale behandeling te genieten moet doorgaans het participatieplan alle of minstens een groot deel van de medewerkers de kans geven om toe te treden tot het plan. Net zoals bij de winstpremie, moeten ook bij collectieve aandelenparticipatieplannen alle werknemers (in vast dienstverband) de kans krijgen om toe te treden tot het plan.

Van zodra het participatiebedrag wordt gekoppeld aan een collectieve ondernemingsprestatie en vervolgens wordt berekend en toegekend via een individuele uitkering, kunnen we spreken van een participatieplan.

A. Wettelijke stelsels of regelingen voor collectieve aandelenparticipatieplannen

Monory-bis wet van 28/12/1983

- Wanneer een medewerker aandelen koopt van het bedrijf waarvoor hij werkt dan kan dat op basis van deze wet op een fiscaal vriendelijke wijze door middel van een belastingvermindering (die evenwel niet kan gecumuleerd worden met de belastingvermindering voor het pensioensparen). Eigenlijk valt dit stelsel binnen het patrimoniumbeheer van de medewerker en dus buiten de arbeidsrelatie. De werknemers krijgen van hun werkgever geen enkel voordeel dat aanleiding kan geven tot de inning van een fiscale of sociale bijdrage.[8]

Verwerving aandelen door de werknemer tegen een door de werkgever aangeboden verminderde prijs of kosteloos

- Bij toepassing van de Monory-bis wet valt de financiering van de aandelen volledig ten laste van de medewerker. Mocht de onderneming toch op een of andere manier tussenkomen in de aankoop van de aandelen dan zal de fiscus nagaan of er een belastbaar voordeel kan worden vastgesteld.[9] Dergelijke tussenkomsten zijn dus onderhevig aan RSZ-bijdragen. Het belastbaar voordeel bestaat uit het verschil tussen de beurswaarde of boekwaarde van het aandeel op het ogenblik van de aankoop enerzijds en de eigen inbreng van de werknemer anderzijds. Dit verschil is de besparing die de werknemer trekt uit hoofde van zijn arbeidsrelatie. Vanuit fiscaal oogpunt resulteert de aanbieding in een bezoldiging en is er dus een belastbaar voordeel. Bij kosteloze toekenning, waaronder ook deze tegen symbolische prijs, valt de toepassing van de Monory-bis regeling weg. De beurswaarde of boekwaarde op het ogenblik van de overdracht zal de berekeningsbasis vormen. Net zomin als bij de Monory-bis regeling zelf, kunnen we hier evenmin spreken van een wettelijke geregelde collectieve participatieregeling.

Aandelenopties en warrants volgens de wet van 26/3/1999

- Wanneer een werknemer intekent op aandelenopties of warrants van het bedrijf waarvoor hij werkt dan verbindt de vennootschap zich er toe om tegen een vooraf vastgestelde prijs en binnen vastgelegde voorwaarden en termijnen, aandelen te verkopen aan de werknemer, aan wie het vrijstaat om dat recht al dan niet uit te oefenen (call optie). Geeft de vennootschap haar

[8] Er rust op de door de medewerker aangekochte aandelen een onbeschikbaarheid van 5 jaren indien hij op grond van artikel 145, 4° WIB 1992 een belastingvoordeel wil genieten.
[9] De fiscale administratie ontwikkelde een ramingsstelsel dat vervat zit in de fiscale circulaire Ci.RH.241/467.450 van 21/6/1995.

medewerkers een warrant dan heeft deze warranthouder het recht om bij een kapitaalverhoging in te schrijven op de aandelen tegen de voorwaarden bepaald op het ogenblik van de uitgifte van de warrant. De warranthouder moet hiertoe wel een inbreng doen.

- De optiewet voorziet een vrijstelling van sociale zekerheidsbijdragen alsook een verlaagde forfaitaire fiscale heffing voor alle natuurlijk personen die opties of warrants kosteloos of tegen betaling verwerven uit hoofde of naar aanleiding van hun beroepswerkzaamheid. Niet alleen medewerkers maar ook bedrijfsleiders, bestuurders of zelfs derden die geen rechtspersoon betreffen kunnen deze wet genieten. Vanuit een participatieve invalshoek kan dat laatste bekritiseerd worden. Een tweede kritiek is dat in deze regeling het collectief element als voorwaarde om ervan gebruik te kunnen maken, volledig ontbreekt. Aandelenopties en warrants worden bijgevolg meestal toegekend aan een beperkte groep van medewerkers. Dat belet echter niet dat in theorie een optieplan zou kunnen worden aangeboden aan een grote groep of alle medewerkers. In dat laatste geval zouden we kunnen spreken van een collectief aandelenparticipatieplan. In hoofdstuk 5 tonen we met enkele cijfermatige voorbeelden aan hoe een bedrijf de aandelenoptieregeling op een slimme manier zou kunnen gebruiken om tot een collectief participatieplan te komen.

Kapitaalverhoging buiten voorkeurrecht volgens de wet van 18/7/1991 (Cf. artikel 609 in het W.venn)

- Volgens dit stelsel kunnen alle werknemers (gegeven een minimumanciënniteit van 6 maanden die kan verhoogd worden tot maximaal 3 jaar) intekenen op een kapitaalverhoging (buiten voorkeurrecht van de oorspronkelijke aandeelhouders). Het artikel eist dat het 'geheel van de personeelsleden' bij de geplande kapitaalverhoging betrokken moet zijn en dat maakt dat we hier kunnen spreken van een participatieve wettelijke regeling. Vooraleer dit stelsel in te voeren dient er in de Ondernemingsraad overleg over gepleegd te worden waarna deze raad een niet bindend advies over de uitvoeringswijze dient uit te vaardigen. Opdat de belastingadministratie de korting niet zou belasten als een belastbaar voordeel ten laste van de onderschrijvende werknemers mag de korting niet meer dan 20% bedragen.

Kapitaalparticipatie volgens de wet van 22/5/2001

- De verdienste van deze wet is dat ze een duidelijk onderscheid maakt tussen lonen waarop sociale premies zijn verschuldigd en voordelen die kaderen in een participatieve aanpak. Die voordelen worden gefinancierd uit de uitkeerbare winst en hebben een onmiskenbaar vennootschapsrechtelijke oorsprong. Ze moeten dan ook als een zuiver vennootschapsrechtelijk inkomen worden gekwalificeerd. De participatiebedragen komen niet in aanmerking voor betaling van sociale zekerheidsbijdragen. Dat geldt niet alleen voor de uitgekeerde participatiebedragen maar ook voor de eruit voortvloeiende voordelen zoals dividenden. Voor de fiscale heffing van 15% baseert de fiscus zich voor de belastinggrondslag op de waarde van de uitgekeerde aandelen.
- Wie medewerkers volgens deze wet wil laten participeren in het kapitaal van de onderneming zal rekening moeten houden met een aantal strikte procedures en modaliteiten. Het participatieplan mag niet worden ingevoerd ter vervanging, omzetting of aanvulling van overeengekomen loon, premies, voordelen in natura of om het even welk ander voordeel. Er is een sociale procedure zowel qua invoering als latere wijzigingen. Voor het afsluiten van de noodzakelijke cao of toetredingsakte moet al het personeel ingelicht worden over de relatie tussen het participatieplan en de tewerkstellingsevolutie (Cf. aanwervingen, afdankingen,…) en -politiek (Cf. interim, outsourcing,..) van de vennootschap. Alle werknemers moeten de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan het participatieplan (weliswaar mits bepaalde

anciënniteitsvoorwaarden zijn voldaan). Bij de uitkering van het bedrag kan anciënniteit worden gebruik als een criterium om de individuele uitkering aan te passen

B. Kenmerken van een collectief aandelenparticipatieplan

B.1 Participatiebedrag

Wanneer een onderneming een aanbod doet aan haar medewerkers opdat zij aandeelhouder van het bedrijf zouden kunnen worden, dan is het participatiebedrag van belang. Het is de som die binnen een of ander participatiestelsel door de onderneming aan de totaliteit van de medewerkers wordt toegekend. Dat bedrag wordt individueel uitgekeerd volgens bepaalde regels en onder een waardeerbare vorm. In de literatuur vinden we verder nog vier andere modaliteiten terug die in een collectief participatiestelsel moeten worden vastgelegd.

B.2 Toekenningswijze

Hoe wordt de financiële waarde toegekend, in speciën (cash), aandelen van andere bedrijven of het eigen bedrijf, waardepapieren die recht geven op aandelen of aandelenopties, converteerbare aandelen of winstbewijzen …? Eventueel kan een bedrijf werken met spookaandelen (phantom stock) waarbij de ontvanger van die aandelen deelt in de winst en de eventuele meerwaarde zonder evenwel stemrechten te genieten. De meest gangbare manier van werken is cash (zie winstpremie), aandelenopties, warranten of aandelen van het bedrijf zelf.

Warrantplannen waarbij medewerkers op een fiscaal vriendelijke wijze een extraatje kunnen genieten op basis van een beursindex of een speciaal daartoe samengestelde portefeuille van aandelen van andere bedrijven, laten we hier verder buiten beschouwing aangezien deze weinig te maken hebben met de idee van financiële participatie. Immers, de link met de prestaties van het eigen bedrijf is nauwelijks aanwezig.

Spookaandelen

Rond spookaandelen heerst doorgaans een grote confidentialiteit zodoende we hier geen concrete voorbeelden of cases kunnen meegeven.

Spookaandelen zijn geen echte aandelen. Ze geven recht op uitgekeerde dividenden maar genereren geen stemrechten in de algemene vergadering van aandeelhouders. Ze staan volledig los van het vennootschapsrecht en zijn doorgaans een puur financieel instrument. Spookaandelen worden meestal gegeven aan sleutelfiguren of medewerkers die een verschil kunnen maken. Ze worden vaak gebruikt in de aanloop naar een overname. De idee is dat de medewerkers die overname mee helpen voorbereiden en bij de effectieve verkoop een bonus krijgen die dan wordt berekend op basis van de waarde van deze spookaandelen.

Wanneer het bedrijf effectief wordt verkocht dan gaat de medewerker de tegenwaarde krijgen van de waarde van de aandelen. Bijvoorbeeld, wanneer er 10 spookaandelen zijn en 90 gewone aandelen dan vertegenwoordigen de spookaandelen 10% van de totaliteit van alle gewone aandelen plus de spookaandelen. Bij verkoop van de onderneming zal dan 10% van de prijs worden vertaald naar een bruto bonus, die als loon wordt uitbetaald (patronale bijdragen er bovenop, bedrijfsvoorheffing ingehouden). De targetonderneming die verkocht wordt, neemt de bonus ten laste.

B.3 Financiering

In principe komen de middelen om een participatieplan te financieren van de vennootschap-werkgever of een daarmee verbonden vennootschap (moedervennootschap). Maar ook de medewerker zelf kan een inbreng doen. Er zijn strikt genomen drie mogelijkheden: ofwel kent het bedrijf de aandelen gratis toe, ofwel financiert de medewerker ze volledig zelf, ofwel is er een combinatie van beide.

Voor wat hoort wat

Niet iedereen is het erover eens dat aandelen van het bedrijf gratis moeten worden toegekend. Het voordeel van de Angelsaksische stelsels is dat er kan gewerkt worden met een tussenweg. De aandelen van werknemers worden ondergebracht en beheerd door een apart vehikel (stichting, trust, aparte vennootschap,…) die eventueel een lening krijgt van het bedrijf om aandelen te kopen en die lening vervolgens aflost met toekomstige dividenden die de verworven aandelen genereren. Participatiestelsels op basis van ESOP (Employee Share Ownership Plan) en ESOT (Employee Share Ownership Trust) zijn in Angelsaksische landen sterk ingeburgerd. De 'Rachat d'Entreprise par ses Salariés' (RES) in Frankrijk is gebaseerd op hetzelfde principe en maakt het mogelijk voor werknemers om een vehikel op te richten dat schulden kan aangaan om een onderneming waarvoor geen opvolging is, fiscaal vriendelijk op te kopen. De terugbetaling van het krediet gebeurt via inbrengen en dividenden van de overgenomen onderneming. De dividendenstromen in dit soort vehikels of constructies is afhankelijk van de toekomstige prestaties van het bedrijf en op die manier wordt dus ook een link gelegd met de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers die via het vehikel (een stukje) eigenaar van het bedrijf zijn geworden. De toekenning van aandelen van de eigen onderneming of een lening waarmee de aankoop van dergelijke aandelen kan worden voorgefinancierd, is in elk geval een zeer krachtige vorm van financiële participatie. Bij gebrek aan een soepel wetgevend kader, is ze evenwel in ons land de minst gekende en dus ook de minst vaak gebruikte manier van werken.

Er zijn nog andere tussenvormen mogelijk. Medewerkers kunnen ook met eigen centen over de brug komen. In dat geval verdwijnt de band tussen de berekeningswijze en het participatiebedrag doorgaans. Of deze manier van werken beter is, moeten we overlaten aan de beoordeling door de bedrijfsleiding. Aangezien we in ons land niet over een soepel kader beschikken om te werken met een ESOP-formule naar Angelsaksisch voorbeeld (zie kaderstuk), kiezen ondernemingen er vaak voor om werknemers de aandelen (deels of volledig) zelf te laten betalen. Dat zet uiteraard een rem op de mogelijkheden.

Er zijn evenwel een aantal bij wet geregelde stelsels – die we in het kaderstuk reeds aanhaalden - om de pil te vergulden. We herhalen de modaliteiten met betrekking tot de financiering hieronder in kort bestek:

- Bij de 'Monory-bis' is het de werknemer die de aandelen betaalt, maar verzacht de fiscus het leed door middel van een fiscaal voordeel via de personenbelasting.
- Bij de kapitaalverhoging buiten voorkeurrecht zal zelfs met een maximale korting van 20% de overgebleven 80% gefinancierd moeten worden door de werknemer.
- Bij opties of warrants hangt het er om te beginnen vanaf of de rechten kosteloos werden toegekend of niet (zie voorbeeld). Het staat de optie-verlenende vennootschap vrij om een prijs te plakken op het recht. In dat geval moet de werknemer, naast de vooruit te betalen belasting, vooraf reeds geld op tafel leggen. De uitoefening van de optie of het inschrijvingsrecht komt zo wie zo ten laste van de werknemer.
- Wanneer een onderneming aandelen onder het personeel wil brengen via de Participatiewet dan valt de financiering volledig ten laste van de werkgever-vennootschap. De wet voorziet dat de financiering via de winst van het boekjaar na belastingen verloopt. Eventueel kan winst op

groepsniveau gebruikt worden voor de financiering van een participatieplan van een dochtervennootschap.

Noteer dat het gedeelte dat de vennootschap financiert, hoe dan ook gevolgen zal hebben voor de inkomstenstromen van de oorspronkelijke aandeelhouders die als gevolg van kapitaalverwatering in de toekomst een lagere inkomstenstroom tegemoet zien. Ook wanneer werknemers hun aandelenopties uitoefenen, zullen er kosten zijn voor de vennootschap die zal moeten beschikken over aandelen. Wanneer een vennootschap geen aandelen in portefeuille heeft, zal ze aandelen moeten inkopen volgens de voorschriften van artikelen 620 en 622 W.Venn. Eventueel kan gewerkt worden met een kapitaalverhoging maar ook hier gelden strikte regels waar het hier niet verder op ingaan.

B.4 Berekeningswijze

Wanneer een bedrijf een pakket aandelen ter beschikking stelt via een collectief stelsel dan moet de berekeningswijze van het participatiebedrag op één of ander manier worden vastgelegd. Van de wettelijk geregelde stelsels spreekt enkel de Participatiewet in dit verband een woordje mee. Zowel bij de invoering van de winstpremie als de participatie in het kapitaal moet de berekeningswijze in het participatieplan worden vastgelegd.

Vanuit het standpunt van de onderneming is de wijze waarop het participatiebedrag wordt berekend van belang met het oog op de motivatie en het creëren van de veronderstelde betrokkenheid. Voor participatiestelsels met een eigen inbreng van de medewerker kunnen we veronderstellen dat het eenvoudiger is om een link bloot te leggen tussen de eigen inbreng en het finale resultaat op het einde van het boekjaar. Maar zelfs dan blijft de uitdaging om een zo duidelijk mogelijke band tot uiting te brengen tussen de inspanningen en de financiële participatie enerzijds en de collectieve waarde-creatie en winstgevendheid van het bedrijf anderzijds. Van Put (2007) waarschuwt voor het feit dat het creëren en bloot leggen van deze band één van de meest onderschatte aspecten is van ondernemingsparticipatie.

We moeten er bovendien voor waarschuwen om financiële participatie niet te herleiden tot fiscale optimalisatie. Het staat iedereen vrij om zulks te doen maar op die manier verzaakt men aan een strategisch instrument om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en meer in het bijzonder op de vooropgestelde bedrijfsdoelstellingen. Een belangrijk principe is en blijft: beloon middenkader en werkvloer voor prestaties op criteria die ze zelf direct kunnen beïnvloeden. Tot slot verwijzen we hier graag terug naar de hoger geciteerde vuistregels in het kader van de invoering van de winstpremie.

- Tip: beloon middenkader en werkvloer voor prestaties op criteria die ze zelf direct kunnen beïnvloeden.

In figuur 8 worden enkele criteria samengebracht. We herhalen het principe dat best zoveel mogelijk criteria worden gebruikt waarop de medewerkers zelf een invloed kunnen uitoefenen. Kostenbesparingen zijn in dat verband een handig criterium en blijken in de praktijk vaak gebruikt om de prestaties te beoordelen. Opbrengstmaatstaven houden het midden tussen berekeningen naar prestatie en naar winst. Toegevoegde waarde is een moeilijkere maatstaf, onder meer omdat het niet evident is om het aandeel van de arbeid- en/of kapitaalfactor te bepalen. Dat probleem kan worden ondervangen met een berekeningswijze gebaseerd op winst. Winstmaatsteven zijn de meest toegepaste in de internationale ervaring en dat is geen toeval. Winst geeft in één oogopslag een totaalbeeld van de werking van de onderneming. De jaarrekening schept psychologisch gezien wellicht het meeste vertrouwen wegens de eraan verbonden fiscale en wettelijk geregelde controles.

Figuur 8 - Mogelijke berekeningwijzen

	PRIVATE SECTOR		
Objectief	Prestatie (Leistung/ productivity)	Opbrengst (Ertrag / return)	Winst (Gewinn / profit)
Relatie	onderneming	onderneming + markt	onderneming + markt + winst
Maatstaf	productie (produktion/ product)	omzet (Umsatz/Bruttoertrag / turn over	uitgekeerd dividend (Ausschüttung / price draw)
	productiviteit (Produktivität/ productivity)	toegevoegde waarde (Wertschöpfung / value creation)	kapitaalaangroei (Substanzgewinn / capital asset profit
	kostenbesparing (Kostenersparnis/ cost-reduction)	netto-opbrengst (Nettoertrag / net return)	balans-, fiscale winst (Bilanzgewinn / balance profit)

Bron: Van Put, 2007:132; naar Schneider, 1993:68; Roggemann,1999:7

Tot slot merken we op dat ongeacht de berekeningswijze, ondernemingen doorgaans gebruik zullen maken van berekeningsdrempels. Sommigen worden door de wetgever opgelegd zoals bij de Participatiewet en de kapitaalverhoging ingevolge artikel 609 W.Venn waar algemene drempels zijn bepaald die het totaal toe te kennen participatiebedrag beperken. De Participatiewet legt bijvoorbeeld op dat het totale participatiebedrag slechts 30% van de totale loonmassa mag uitmaken.

B.5 Individuele uitkeringswijze

Hoe wordt het totale participatiebedrag verdeeld onder de werknemers? Een gelijke verdeling tussen alle medewerkers sluit het best aan bij de participatiegedachte. Een ongelijke verdeling is evenwel de regel. Ondernemingen houden doorgaans rekening met loon, anciënniteit en functie om het bedrag of de verdeelsleutel te bepalen. Eventueel koppelt men hieraan uitkeringsdrempels om het Matthëus-effect, namelijk dat de rijken nog rijker worden, in te perken. Er kan ook een maximale spanning worden vastgelegd tussen laagste en hoogste uitkering. De Participatiewet legt de maximale spanning overigens op 1 op 10 maar voorziet tegelijk in een aantal objectieve criteria om af te wijken van het gelijkheidsbeginsel bij het berekenen van het individuele participatiebedrag. Die criteria betreffen: anciënniteit, verantwoordelijkheidsgraad, functie, weddeschaal en vergoedings- en vormingsniveau.

Tot slot dienen we nog een woordje te zeggen over het tijdstip van de uitkering alsook de mogelijke onbeschikbaarheidsperiode. In principe wordt cash zoals bij de winstpremie onmiddellijk uitgekeerd. Daarentegen zullen aandelen vaak uitgesteld worden uitgekeerd in die mate dat men er pas na verloop van tijd kan over beschikken, dit wil zeggen, te gelde maken. De Monory-bis wetgeving bepaalt dat de aangekochte aandelen vijf jaar onbeschikbaar moeten blijven om een belastingvermindering te kunnen genieten. Dezelfde termijn geldt binnen het kader van kapitaalverhoging buiten voorkeurrecht op basis van artikel 609 W.Venn. De Optiewet laat dan weer toe dat de aandelenopties- of warrants onmiddellijk

worden verkocht. Voor aandelen verworven in het kader van de Participatiewet geldt een onbeschikbaarheidsperiode van minimaal twee tot maximaal vijf jaar zoals te bepalen in het participatieplan.

4.3 Coöperatief ondernemerschap

We eindigen dit hoofdstuk met een verwijzing naar coöperatieve businessmodellen. Voor vennootschappen die bestaan onder de juridische vorm van een NV, BVBA of andere niet-coöperatieve vormen, is een omvorming naar een CV of CVBA geen sinecure. Het loont echter de moeite om coöperatieve manieren van ondernemerschap te bekijken in functie van participatief ondernemerschap, onder meer omdat een coöperatieve aanpak zou kunnen worden beschouwd als het uiteinde van participatief ondernemen waarbij alle medewerkers aandeelhouder zijn van het bedrijf. Dat geldt vooral in de werkerscoöperatie (Cf Choco CVBA) waarbij alle medewerkers ook vennoot zijn van de coöperatie.

Er kunnen meerdere redenen zijn waarom een organisatie kiest voor een werkerscoöperatie maar het feit dat mensen zich meer betrokken voelen, is alvast een zeer goede. De betrokkenheid is een rechtstreeks gevolg van het mede-eigenaarschap dat zich kan ontwikkelen via verschillende relaties. De transactierelatie is eerder economisch van aard en volgt uit het feit dat men als lid van de coöperatie rechtstreeks voordeel heeft als gebruiker, klant, burger, werker, leverancier,… De investeringsrelatie heeft betrekking op het feit dat men medefinancier is en vanuit die hoedanigheid ook mede-eigenaar is van de coöperatie. De zeggenschapsrelatie verwijst naar de democratische controle door de gebruikers of leden van de coöperatie (governance). Tussen al deze relaties is er een grote mate van wederkerigheid.

Figuur 9 - Coöperatieve relaties

Bron: CERA.

Een aantal voordelen van een coöperatief businessmodel zitten vervat in de vennootschapsrechtelijke juridische eigenschappen. Een coöperatieve vennootschap biedt de mogelijkheid om het kapitaal te laten variëren met het aantal aandeelhouders/vennoten. Dat maakt het mogelijk om met veranderlijk kapitaal (CVBA). Het coöperatief ondernemerschap is evenwel ook een businessmodel dat los kan worden gezien van het vennootschapsrechtelijke. Bijvoorbeeld, de zogenaamde werkerscoöperatie, waar alle medewerkers ook mede-eigenaar of coöperant zijn, leunt heel nauw aan bij het participatief

gedachtengoed. Die setting zorgt voor een aparte dynamiek die zelf het gevolg is van een drievoudige relatie (figuur 9). Een 'werker' is tevens een investeerder en een eigenaar. Dat zorgt ervoor dat men anders kijkt naar de onderneming. Er is niet alleen een investerings- en zeggenschapsrelatie maar ook een transactierelatie die het gevolg is van het feit dat men zelf ook voor de coöperatie werkt. Die maakt dat er niet alleen oog is voor het rendement op het kapitaal (op korte termijn) maar ook de bredere context en de gezondheid van de organisatie over een langere termijn.

Choco CVBA

Choco cvba is een bedrijf uit de reclamesector maar bij Choco noemen ze zichzelf relatiebouwers. Bij deze coöperatieve vennootschap werken 15 medewerkers. Het principe is dat alle medewerkers samenwerken in een onderneming waarvan zijzelf eigenaar zijn. Iedereen is bijgevolg aandeelhouder en dus vennoot.

Een aandeel is bij Choco gebaseerd op de waarde van het eigen vermogen (balanswaarde). Er zijn drie soorten aandelen. Men stapt in door aankoop van C-aandelen die men pas kan kopen na een theoretische proefperiode van 6 maanden. Een medewerker kan zoveel aandelen kopen als hij/zij zelf wilt. De waarde van C-aandelen wordt gegarandeerd door het management (de zogenaamde kerngroep), ook bij een mogelijk financieel verlies. B-aandelen kan men kopen vanaf wanneer men er twee jaren werkt. Een kerngroep van 3 personen heeft A-aandelen. Komt er iemand bij dan worden er aandelen bijgemaakt. Die flexibiliteit inzake kapitaal is typisch voor een coöperatieve vennootschapsstructuur. De B- en A-aandelen zijn niet gegarandeerd maar gaan wel meer waard worden naarmate het eigen vermogen groeit. Wie tot de A-kerngroep wil behoren, moet die ambitie uitspreken en een traject volgen.

Om mogelijke impasses in het beslissingsproces te voorkomen, is het stemrecht gekoppeld aan het aantal aandelen maar in de praktijk is het nog nooit op een stemming aangekomen. Er werd in de meer dan vijftienjarige bestaansgeschiedenis altijd beslist op basis van consensus. Democratische besluitvorming betekent evenwel niet dat iedereen over alles mee beslist maar wel dat er een grote openheid heerst. Iedereen kan niet over alles mee beslissen en dus wordt er gewerkt met een centrum/periferie model waarbij de een kerngroep van hoofdaandeelhouders zorgen voor een sterke kern die het geheel bij elkaar houdt. Mensen hebben sturing nodig en de kerngroep zorgt voor het magnetisch veld dat de naald van het kompas stuurt in de juiste richting. Iedereen bij Choco weet bijvoorbeeld ook hoeveel iedereen verdient en de financiële situatie is voor iedereen transparant.

Het bedrijf zet dus niet alleen in op financiële participatie maar ook op structurele of organisatorische betrokkenheid van alle medewerkers/medevennoten. Voor Choco is de cultuur van het bedrijf veel belangrijker dan de structuur. Een coöperatief model is geen doel op zich maar slechts een middel dat zich weliswaar uitstekend leent tot een dergelijke aanpak. Met dat doel voor ogen heeft het bedrijf zich georganiseerd volgens een aantal principes. Het waardenmodel steunt op vier hoekstenen:

1. Oorspronkelijkheid/transparantie: toon u zoals u bent en ondersteun elkaar daarin;

2. Engagement: elkaar de ruimte geven om zich te kunnen engageren;

3. Openhartigheid: zich durven blootgeven aan elkaar vanuit vertrouwen;

4. Verantwoordelijkheid en begrip: begrip voor de context en niet alleen voor uw eigen verantwoordelijkheid. Anders verdedigt iedereen zich vanuit zijn eigen bastion. Gezamenlijke verantwoordelijkheid is meer omvattend dan ieders puur individuele verantwoordelijkheid.

Bij Choco onderschrijven ze de Internationale principes van Werkerscoöperaties (ICA). Het betreft onder meer de creatie van duurzame jobs met aandacht voor levenskwaliteit, waardig werk, democratische zelfbestuur en stakeholderengagement.

Hoofdstuk 5 – Participatie: de praktijkproef

In een eerste fase van dit project hebben we getracht om een overzichtelijk, generiek kader (=typologie en roadmap) voor participatief ondernemen te beschrijven. Het afgelopen jaar werd dit kader via diverse kanalen getoetst aan de praktijk. We toetsten onze theoretische bevindingen aan de praktijk in een tiental bedrijven, die elk een vorm van financiële participatie organiseren. Dit leverde een aantal bijkomende inzichten op. Die werden reeds in het generiek kader meegenomen. De cases zijn evenwel elk op zich leerrijk omdat ze voor ondernemers in een gelijkaardige context inspirerend kunnen werken. Heel wat inzichten werden bovendien verder aangescherpt vanuit het lerend netwerk dat we binnen ETION rond participatief ondernemen heeft uitgebouwd.[10] Hierna vatten we in een aantal schema's de verschillende relevante stappenplannen samen.

We baseren ons op de eerder besproken cases die we verder aanvullen met de ervaringen van een aantal ondernemingen waar participatie in het aandeelhouderschap centraal staat. Het betreffen:

- Een Franse ESOP in België toegepast door Capgemini
- Colruyt als voorbeeld bij uitstek
- Het klassieke aandelenoptieplan
- Het KMO aandelenoptieplan gecombineerd met bonus
- De overgang van NV naar CVBA

We starten met een aantal essentiële overwegingen. Het zijn vragen die de bedrijfsleiding eerst moet beantwoorden vooraleer ze van wal steekt.

5.1 Financiële participatie – enkele essentiële overwegingen

Welke vormen van financiële participatie zijn voor mijn bedrijf geschikt? We herinneren aan enkele relevante vragen. De kern is en blijft wat men als onderneming of organisatie wil bereiken? Enkele pistes:

- Puur als vorm van belastingsoptimalisatie?
- Creëren van een band tussen prestatie en beloning?
- Vorm van cafetariaverloning?
- Vorm van variabele verloning?
- Retentiemanagement en mensen binden aan het bedrijf?
- Aantrekkelijkheid werkgever, aantrekken talent?
- Ontwikkelen ondernemerschap (intrapreneurship)?
- Kapitaal aantrekken (investering)?
- Ontwikkelen status – idee om bij een club te behoren?
- Stabiele aandeelhouder creëren – verankering (poisoned pill)?
- Oplossing opvolgingsproblematiek?

[10] ETION organiseerde de voorbije jaren verschillende introductiereeksen specifiek gericht op participatief ondernemen en richtte daarnaast tal van workshops rond zelfsturing en verbindend leiderschap in. Tal van ondernemerstafels sneden het onderwerp financiële participatie aan met heel wat ervaringsuitwisseling tot gevolg. Inzichten uit deze activiteiten weren meegenomen in de cases die nu volgen waarvan een aantal anoniem werden gemaakt op vraag van de betrokkenen

Elk bedrijf is anders. Een participatieplan moet op maat van de organisatie worden uitgeschreven. Er is geen one-size-fits-all. Enkele relevante vragen in dat verband:

Interne (bedrijfseigen) factoren

- Fase in levenscyclus bedrijf (start-up, KMO, maturiteit,…)
- Context: nationaal, exportgericht, internationaal,…
- Aandeelhoudersstructuur: referentieaandeelhouders, familiaal kapitaal, beursgenoteerd,…
- Aard activiteiten, sector, branche, …
- Bedrijfscultuur? Hiërarchisch, autoritair, democratisch, zelfsturend,
- Publiek – privé
- Demografie personeel
- disruptie

Externe (markt/culturele) factoren

- Markt/concurrentie - positie
- Beursklimaat – conjunctuur
- Regelgevende omgeving (BE >< EU)
- Rechtszekerheid en risico
- Disruptief klimaat onder invloed industrie 4.0

Voorgaande vraagt allerminst om een afbakening van doelstellingen en aanpak. Op basis van figuur 10 kan men tot een eerste segmentering komen.

Figuur 10 – Bonus, winstparticipatie of aandelen?

	Individuele (variabele) bonus	CAO nr. 90	Winst-participatie 2018	Aandelen-opties & warranten	Aandelen
Eigen inbreng?	NEE	NEE	NEE	JA, tenzij gratis toegekend	JA, tenzij gratis toegekend)
Wanneer cashen?	Individuele KPI vervuld (veelal jaarlijks)	Collectieve KPI vervuld (veelal jaarlijks)	Winst boekjaar	Meerwaarde (middel-) lange termijn	Lange termijn meerwaarde (evt. wel jaarlijks dividend)
Inspraak in beleid?	NEE	NEE	NEE	Niet onmiddellijk	JA

Wie mag meedoen?	Individueel	Alle werknemers (tenzij categorieën)	Alle werknemers (tenzij categorieën)	Individueel	Individueel
Resultaats-gebonden?	Eigen prestatie voorbije jaar	Collectieve prestatie voorbije jaar	Collectieve prestatie voorbije jaar	Meerwaarde t.a.v. optieprijs	Meerwaarde t.a.v. initieel betaalde prijs

Bron: ETION, Grant Thornton

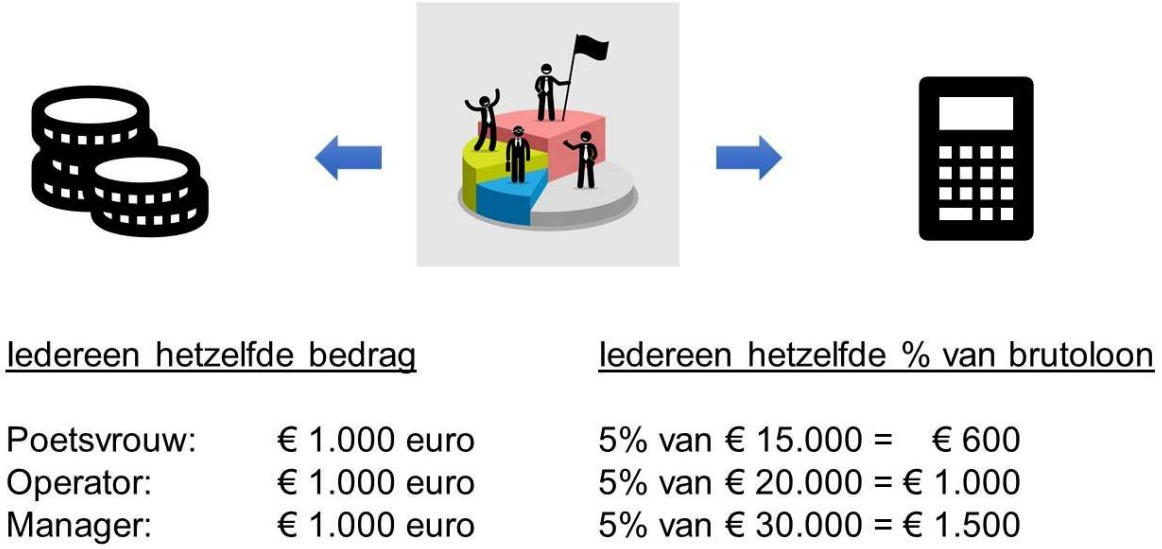
5.2 Stappenplan naar winstparticipatie

Wie kiest voor de winstparticipatie op basis van de winstpremie dient met de principes in figuur 11 rekening te houden. Figuur 12 bevat de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om de winstpremie zonder sociaal akkoord te mogen invoeren. Wanneer aan die voorwaarde niet is voldaan dient met de weg van de gecategoriseerde winstpremie te volgen. Figuur 13 geeft een concreet voorbeeld dat aantoont het moet worden voldaan aan het principe van gelijke deelname in de winst.

Figuur 11 – Principes winstpremie

Figuur 12 – Voorwaarden winstpremie zonder sociaal akkoord

Figuur 13 – Voorbeeld waarbij iedereen in gelijke mate deelt in de winst



5.3 Stappenplan naar aandelenparticipatie

Waar medewerkers bij winstparticipatie niet in de eigen geldbuidel dienen te tasten, is dat anders bij aandelenparticipatie (zie ook 'eigen inbreng' in figuur 10). Waar medewerkers in het geval van een bonus of winstparticipatie geen risico lopen, is dat wel het geval bij aandelenparticipatie voor wat hun eigen inleg betreft.

Een cruciale vraag bij de introductie van aandelenparticipatie is of men gebruik wil maken van fiscale voordelen. Dat hangt nauw samen met de keuze voor collectieve dan wel niet-collectieve participatieplannen (figuur 14). Bij de case Peritas was er eerder sprake van niet-collectieve

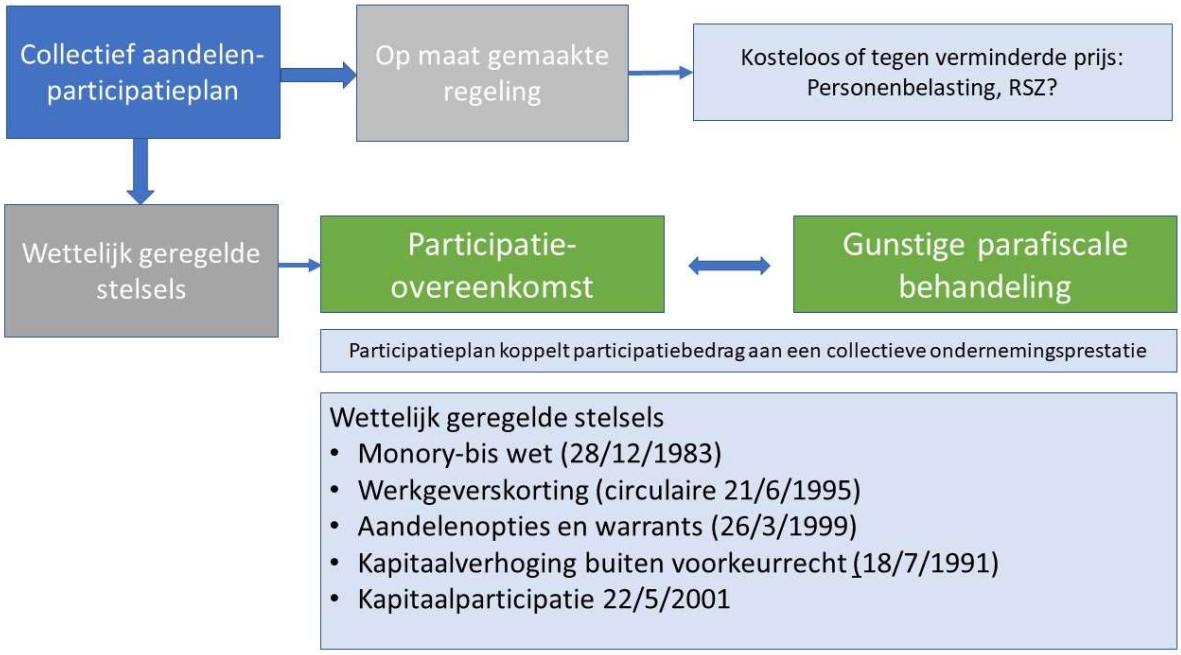
participatie. Dat neemt echter niet weg dat ook de impact van een participatieplan bij slechts een beperkt deel van het personeel, grote invloed kan hebben op de totaliteit van de onderneming en de wijze waarop deze opereert.

Hoe dan ook, wie fiscale voordelen wil genieten is meestal gehouden aan een collectief karakter (behalve bij aandelenopties). Iedereen, zo niet een groot deel van de medewerkers, moet kunnen toetreden tot het participatieplan opdat men bepaalde fiscale en/of parafiscale voordelen zou kunnen genieten. Enkel onder die voorwaarde wil de overheid een gunst verlenen. Dat principe geldt overigens ook bij de invulling van een participatieplan in het kader van de CAO90 of de winstpremie. De aandelenopties zijn feitelijk een uitzondering op deze regel aangezien ze zowel aan individuen alsook aan alle medewerkers kunnen worden toegekend. Maar ook bij aandelenopties is er zoals bij alle vormen van aandelenparticipatie een element van risico. Wie de opties gratis krijgt, geniet volgens de fiscus een belastbaar voordeel.

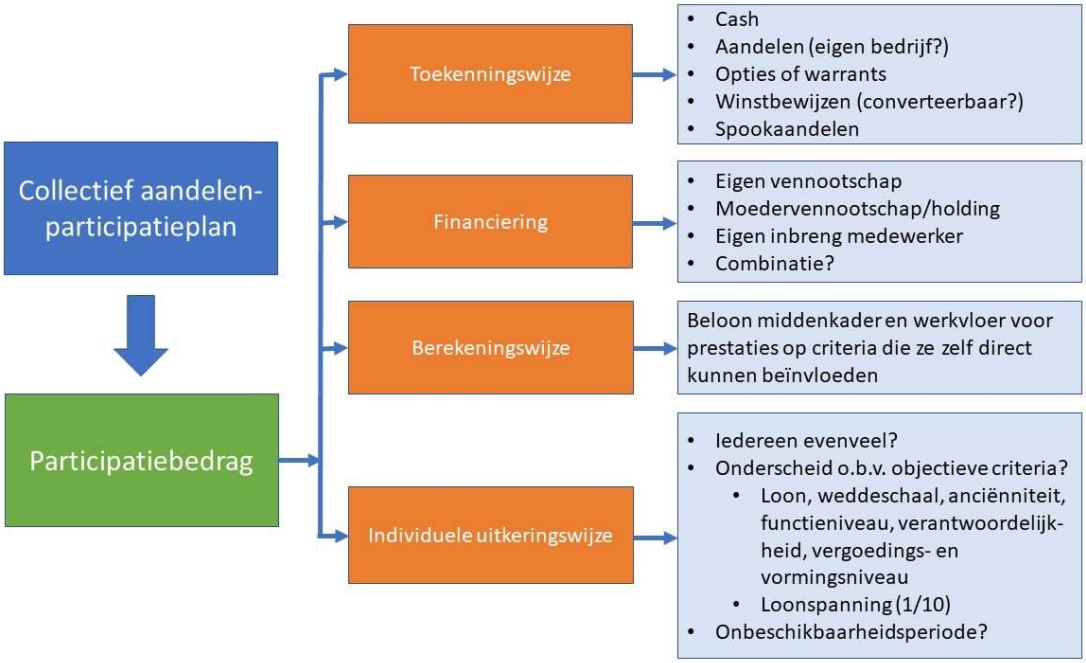
In het geval van een collectief participatieplan zal de onderneming een participatie-aanbod moeten doen waarbij ze het participatieplan of de participatie-overeenkomst vertaalt naar een participatiebedrag dat wordt gekoppeld aan een collectieve ondernemingsprestatie. Die prestatie kan meerdere doelstellingen omvatten (Cf. figuur 8). Finaal moet elke onderneming nagaan welk participatiebedrag ze op tafel wil leggen en welke modaliteiten daarbij moeten worden ingevuld (figuur 16). We denken concreet aan de manier van toekenning, financiering, berekening en individuele toekenning.

Figuur 14 – Aandelenparticipatie (stappenplan)

Figuur 15 – Collectief aandelenparticipatieplan



Figuur 16 – Kenmerken collectief aandelenparticipatieplan



In de praktijk zullen bedrijven de beste oplossing zoeken vanuit hun eigen context. Bij Colruyt heeft men verschillende wettelijke mogelijkheden gecombineerd. Bij Capgemini heeft men een buitenlandse (naar Frans recht) ESOP-stelsel vertaald naar de Belgische context en hierover afspraken gemaakt met de fiscale administratie. KMO's die niet op de beurs zijn genoteerd, werken vaak met een aandelenoptieplan waarbij de waarde van het aandeel elk jaar op een objectieve manier wordt bepaald door een externe partij.

Cap Gemini Belgium

Capgemini is een van origine Frans bedrijf met wereldwijd meer dan 200.000 medewerkers waarvan 1.200 in België. Het bedrijf is een dienstverlener gespecialiseerd in digitale transformatie. Het menselijk kapitaal is de belangrijkste troef en de groep wil die dan ook zo goed mogelijk uitspelen. Dat kan door mensen te motiveren maar ook door ze proberen te binden aan het bedrijf. Dat is belangrijk in een sector met een relatief groot personeelsverloop en een schaarste aan talent. Met dat doel voor ogen, startte Capgemini in 2008 met een ESOP-programma. Dat staat voor 'Employee Share Ownership Plan' of een programma dat het voor werknemers mogelijk maakt om aandelen te kopen van een fonds dat op haar beurt voor hun rekening geld belegt in aandelen van Capgemini. Werknemers krijgen de kans om tijdens de inschrijvingsperiode voor een bedrag van maximaal 2,5% van hun brutojaarloon 'shares' te kopen van het betreffende fonds. Men belegt het geld voor een periode van vijf jaren. De minimuminleg bedraagt 100 euro en werd bewust laag gehouden om iedereen de kans te geven om te kunnen instappen. Bij die instap ontstaat als gevolg van een korting van 12,5% op de prijs een hefboomeffect zodat meteen een meerwaarde wordt gerealiseerd. De waarde van de inleg wordt bovendien gegarandeerd. Daarvoor doet het bedrijf een beroep op de Franse bank Amundi die deze garantie afdekt met de nodige waarborgen. De waarde van de certificaten volgt de beurswaarde van het aandeel Capgemini dat op de Franse beurs is genoteerd (CAC40). Het plan is van Franse origine maar is volledig in lijn met de lokale wetgeving en er werden tevens met de administratie de nodige afspraken gemaakt rond de fiscale behandeling.

Kris Poté, vice-president, getuigt dat alles draait rond communicatie. Het is niet de bedoeling van het bedrijf om medewerkers te overtuigen om te investeren in certificaten. Op de website en het intranet vinden ze alle informatie en ze kunnen met eender welke vraag terecht bij de programmaverantwoordelijken. Alles verloopt digitaal. De investeringsbeslissing ligt echter volledig bij de medewerker die vrijwillig instapt. Daarom hecht men veel belang aan een zo neutraal mogelijk communicatie. Er is geen druk of geen verplichting vanwege het bedrijf of het management om in te stappen. Iets minder dan een derde van het personeel heeft momenteel certificaten van de ESOP in bezig. Daarmee zit in totaliteit 4,6% van de aandelen in handen van het personeel. Van 24 september tot 11 oktober 2018 liep een vijfde participatie-ronde.

Colruyt Group

Bij Colruyt Group is participatie een essentieel onderdeel van de bedrijfsstrategie. Er is niet alleen een lange traditie van werkverbetering die is uitgemond in organisatorische participatie maar ook een belangrijke brok financiële participatie. De idee gaat terug tot Jo Colruyt die destijds van mening was dat werknemers moeten kunnen deelhebben in de groei van de onderneming.

Momenteel zijn er bij Colruyt Group 3 vormen van financiële participatie:

Er is een luik winstparticipatie dat oorspronkelijk was gebaseerd op de wet van 22/5/2001. Daarbij werd werknemers de keuze gelaten tussen cash of aandelen (met een meer gunstige fiscale behandeling van participatie in aandelen conform de wet). Het bedrag van de participatie is gebaseerd op de winst van het boekjaar (EBIT) volgens een geijkte formule. Die formule stelt dat er een minimum aan rendement moet worden behaald vooraleer kan worden overgegaan tot uitbetaling van winst aan het personeel. Deze formule vormt tevens de basis voor de berekening van de globale pot aan winstparticipatie. Dit basisbedrag wordt in mei/juni naar de medewerkers gecommuniceerd en heeft tevens een signaalfunctie omdat het aangeeft hoe goed het bedrijf het voorbije jaar heeft gepresteerd. Het basisbedrag wordt verder op basis van loon, anciënniteit en functie vertaald naar een individueel brutobedrag. Dan is het aan de medewerker de keuze tussen uitbetaling in cash of aandelen van de Colruyt Group. Door de aanpassing van de wet van 22/5/2001 (Cf. invoering winstpremie) werd de keuze recent herleid tot uitbetaling via de CAO90 enerzijds of uitbetaling via aandelen op basis van de wet van 22/5/2001 anderzijds. De CAO90 werd als het ware in het systeem van de winstparticipatie ingeschoven. Het principe is heel transparant en afgesproken met de vakbonden. Aangezien het gaat om de resultaten van de gehele groep heeft de winstparticipatie geen effect op de mobiliteit binnen de groep. Niemand verliest als gevolg van interne mobiliteit en mobiliteit omwille van de verkeerde redenen (hogere winstparticipatie of premie) wordt vermeden.

Datzelfde principe wordt overigens aangehouden bij de tweede vorm van participatie, namelijk een eigen 'winstpremie' (niet te verwarren met de recent ingevoerde wettelijke winstpremie) die evenwel is voorbehouden voor kaderleden. Met die premie wil het bedrijf de verloning van haar topmedewerkers meer marktconform maken. De winstpremie voor kaderleden is eveneens gebaseerd op de winst van het boekjaar (EBIT). Het is een vorm van variabele verloning die wordt bepaald op basis van een collectief resultaat en niet op basis van individuele performance.

De individuele bedragen van de winstparticipatie worden doorgaans uitbetaald in september en creëren voor de medewerkers een derde mogelijkheid om financieel te participeren. Meestal wordt in de maand oktober een kapitaalverhoging doorgevoerd die is voorbehouden aan het personeel (Conform de wet 18/7/1991; artikel 609 W.venn). Medewerkers kunnen op die kapitaalverhoging inschrijven met een korting die wettelijk gezien maximaal 20% mag bedragen. Bij Colruyt Group schommelt de korting in functie van de marktomstandigheden doorgaans rond de 15%. De bedragen die de werknemers op tafel leggen, kunnen fiscaal worden ingebracht tot het plafond van het pensioensparen (en mogen er niet mee worden gecumuleerd). Tenzij in het geval van pensionering dient het personeel deze aandelen minstens 5 jaar in portefeuille te houden om deze voordelen te kunnen genieten.

Dat men bij Colruyt medewerkers laat participeren in de winst en het kapitaal van de onderneming gaat terug tot een lange traditie die alleen maar mogelijk is geweest omdat de familie deze manier van werken toejuicht en actief promoot. De basisgedachte is dat medewerkers moeten kunnen deel hebben in de groei van het bedrijf. Een organisatie groeit met haar medewerkers en dus is het logisch dat iedereen deelt in de financiële meerwaarde. Bij Colruyt weten ze dat organisatorische en financiële participatie elkaar versterken. Op de werkvloer lopen talloze initiatieven om het werk te vereenvoudiging en kosten te besparen. Op die wijze probeert men een gevoel van eigenaarschap te creëren. Financiële participatie versterkt dat gevoel doordat men winstparticipatie combineert met aandelenparticipatie.

5.4 Aandelenoptieplan (met bonus)

Waarmee moet een onderneming rekening houden als ze een aandelenoptieplan wil invoeren? Het is om te beginnen goed om weten dat aandelenopties vrij zijn van sociale heffingen.[11] Dat geldt ook voor fiscale heffingen. Er zijn echter drie elementen van belang:

1. Belastingheffing op het moment van toekenning

De belasting wordt a priori geheven, dit is bij toekenning van de optie. De toekenning wordt bepaald volgens een fiscale fictie geacht te zijn gebeurd op de zestigste kalenderdag na datum van het schriftelijk en gedateerd aanbod voor zover de begunstigde dit aanbod ook ten laatste op de zestigste kalenderdag schriftelijk heeft aanvaard.

2. Belastbaar bedrag

Voor beursgenoteerde opties is het belastbare bedrag gelijk aan de laatste slotkoers die de dag van het schriftelijke en gedateerde aanbod voorafgaat. Voor niet-beursgenoteerde opties geldt de waarde van het onderliggende aandeel als forfaitair belastbaar voordeel. Maar de bepaling van die waarde hangt op haar beurt dan weer af van de vraag of het aandeel al of niet beursgenoteerd is.

Zo het beursgenoteerd is, heeft de optiegever twee mogelijkheden;

- ofwel de gemiddelde slotkoers van de laatste 30 dagen die aanbod voorafgaan
- ofwel de slotkoers van de dag die de dag van het aanbod voorafgaat.

Voor opties op niet-beursgenoteerde aandelen geldt de werkelijke waarde op het ogenblik van het aanbod zoals vastgesteld door de optiegever op eensluidend advies van de commissaris-revisor, bedrijfsrevisor of een accountant.

Het verschil tussen de op het ogenblik van het aanbod geldende waarde van de aandelen en de uitoefenprijs moet worden gevoegd bij het belastbare voordeel. Voor het geval de opties niet kosteloos worden verstrekt en de medewerker er een bedrag dient voor de betalen, mag dat bedrag worden afgetrokken van het belastbare bedrag.

3. Forfaitair belastbaar voordeel

Principieel wordt het belastbare voordeel vastgesteld op 18% van het belastbare bedrag maar dit percentage wordt gehalveerd wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, zijnde

1. De onderliggende aandelen zijn van de werkgever zelf of de moederonderneming en de uitoefenprijs definitief is vastgesteld bij het aanbod
2. De optiehouder verbindt er zich toe om
    a. de optie enkel te lichten tussen het 3de en 10de kalenderjaar na aanbodjaar
    b. De optie niet over te dragen onder levenden
    c. Geen risico-dekking van de optiegever te hebben ontvangen

Een fictief cijfervoorbeeld

- Aanbod op 1/9/2018

[11] Hierop zijn twee uitzonderingen. Ten eerste, opties 'in the money', waarbij de reële waarde of beurskoers hoger ligt dan de uitoefenprijs van de optie, zijn wel onderhevig aan sociale bijdragen. Een tweede uitzondering betreft het bedongen 'zeker voordeel'. Dit is een beding waarbij de werknemer of ontvanger van de optie wordt beveiligd tegen een mogelijk verlies bij uitoefening van de optie. Dit is bijvoorbeeld wanneer de vennootschap zich verbindt tot een put-optie, een wederinkoop tegen een zekere waarde, of waarbij een uitoefenprijs wordt bepaald in functie van een latere aandelenprijs zodat bij de uitoefening van de optie de aandelen als het ware met reductie kunnen worden gekocht.

    - 100 opties – waarde onderliggend aandeel is 250 euro
    - De optie kan gelicht worden vanaf 1/9/2020 tot 30/11/2023
    - Het belastbaar voordeel per 30/11/2018 (na 60 dagen) bedraagt : 100 x 250 x 18% = 4.500 euro
- Stel de optie wordt gelicht op 1/9/2020
    - Aankoop aandelen aan euro 250 euro = 25.000 euro
    - Waarde aandelen op dat moment 400 euro = 40.000 euro
    - Belastingvrije meerwaarde = 15.000 euro

KMO aandelenoptieplan gecombineerd met een bonus

Deze piste is gebaseerd op het voorbeeld van kmo's wier aandelen niet beursgenoteerd zijn en waar men medewerkers de keuze laat tussen een bonus op basis van CAO 90 of aandelenopties. In sommige van deze bedrijven wordt die keuze beperkt tot bepaalde categorieën van medewerkers, bijvoorbeeld kaderleden of bedienden. Die manier van werken is ingegeven door het idee dat arbeiders minder zouden openstaan voor financiële participatie onder de vorm van aandelen. Of dit klopt, durven we in twijfel te trekken. Het feit dat we in ons land weinig of geen ervaring en traditie hebben inzake financiële participatie, speelt zeker mee in die perceptie en de keuze van deze bedrijven om de optieplannen enkel open te stellen voor kaderleden en/of bedienden.

Cijfermatig voorbeeld:

Aanbod op 9/1/2018

Waarde aandeel = 100 en er wordt een optie op het aandeel toegekend. Die optie is echter niet gratis maar heeft een prijs van 30 euro. De werknemer moet eerst 30 euro op tafel leggen om de optie te verweven.

De medewerker moet belasting vooruitbetalen op het belastbare bedrag van 70 euro, zijnde het verschil tussen 100 en 30. Het belastbare voordeel bedraagt 18% van het belastbare bedrag van 70 euro = 12,6 euro. Aan een maximaal belastingtarief van 50% zou de medewerker 6,3 euro aan belasting moeten vooruitbetalen.

3 jaar na datum is het aandeel 150 euro waard.

De medewerker kan de aandelen die 150 euro waard zijn kopen voor de prijs van 100. Het voordeel bedraagt op dat moment: 150 – 100 - 30 – 6,3 = 13,7 euro.

Mocht de medewerker de optie destijds gratis hebben verkregen (0 euro in plaats van 30 euro) dan zou zijn voordeel 43,7 euro bedragen.

Belangrijke lessen uit de cases

- Wanneer aandelenoptieplannen enkel en alleen gebruikt worden vanuit het oogpunt van fiscale optimalisatie dan hebben ze uiteraard weinig of niets van doen met de ideeën rond financiële participatie. Wettelijke stelsels om rond die fiscaliteit heen te dansen is misschien niet meteen wat je wil als oorspronkelijke eigenaar.
- Sommige kmo' laten (kaderleden of bedienden) kiezen tussen een niet-recurrente bonus of een uitbetaling in aandelenopties. Op die wijze kunnen deze ondernemingen de grenzen van financiële participatie aftasten en stapsgewijze verleggen. Medewerkers die kiezen voor opties, staan per definitie open voor participatie. Naarmate meer mensen kiezen voor opties en de

jaren verstrijken, neemt de kans toe dat ze effectief aandeelhouder worden. Participatie is ook een leerproces en opties kunnen daarbij een instrument zijn.

- Er zijn systemen om medewerkers achteraf te compenseren voor de betaalde belasting voor het geval de aandelenopties achteraf waardeloos zouden blijken. Die werkwijze past eerder in een fiscale optimalisatie en niet in een participatieve aanpak. We willen net dat mensen effectief participeren en leren om te gaan met het eigenaarschap, dus ook de risico's die daaraan zijn verbonden. Wie er geschikt om eigenaar te worden van een onderneming? Zijn dat mensen die centen hebben om te investeren of mag het breder gaan?

5.5 De overgang van NV naar CVBA

Voor deze piste verwijzen we naar een concrete (anonieme) case waar 3 van de 4 vennoten de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt en het bedrijf op termijn willen overdragen aan het personeel. Op die wijze zou de uittreding van de 3 vennoten kunnen worden opgevangen. Er zijn daarnaast nog 20 mensen in loondienst. Men denkt erover na om de NV om te vormen naar een CVBA, een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Meer bepaald wil men naar het model van een werkerscoöperatie evolueren. Dit is een manier van werken, een organisatiemodel, waarbij alle medewerkers vennoot worden in de coöperatie. Op die manier kan het gebrek aan opvolging worden opgevangen. De huidige CVBA en de toekomstige CV en BV onder het nieuwe vennootschapsrecht, biedt voldoende flexibiliteit om hiermee aan de slag te gaan. Je kan regels voor toe- en uittreding van vennoten opstellen zodoende de continuïteit van de onderneming is gegarandeerd. De wet legt een aantal zaken op maar je gaat er zo ver in als je maar wilt.

De keerzijde van deze werkwijze is wel dat iedereen aandeelhouder/vennoot moet worden. Elke medewerker zal gevraagd worden om vennoot te worden, want dat is nu eenmaal een kenmerk van een werkerscoöperatie. Een eerste mogelijkheid die werd onderzocht, is die van het 'gelijk' aandeelhouderschap waarbij iedereen bijvoorbeeld 4% van de aandelen verwerft. Dit betekent evenwel ook dat iedereen de tegenwaarde van 4% effectief dient in te brengen onder de vorm van kapitaal. Niet iedere medewerker heeft voldoende spaargeld ter beschikking of is bereid om dat risico te lopen. In ons land heerst ook niet meteen een cultuur waarbij mensen bij wijze van spreken geld op tafel leggen om ergens te mogen gaan werken, zelfs niet indien men medeaandeelhouder zou worden. Daarom heeft dit bedrijf inmiddels geopteerd voor een piste waarbij er gewerkt wordt met twee groepen van aandeelhouders waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen een groep trekkers en mensen die minder staan te springen om verantwoordelijkheid (medezeggenschap) te nemen.

Dat heeft uiteraard gevolgen voor zowel de risicodeling alsook de resultaatdeling. Voor de mensen die een kleiner aandeel nemen, is de investering marginaal en niet meer onoverkomelijk. Vandaag krijgen 25 mensen een maandelijks loon. De vennoten verdelen de winst onder elkaar. In de toekomst zal dat anders zijn. Men overweegt om in de toekomst de bezoldiging nog meer te laten afhangen van de toegevoegde waarde die men heeft voor de vennootschap. Inmiddels werd voor nieuwe medewerkers een proefperiode voor eigenaarschap ingelast om hun geschiktheid voor toetreding tot de werkerscoöperatie na te gaan.

Ook de manier van werken werd aangepast. In een werkerscoöperatie kan iemand veel petten op hebben en dat heeft te maken met de rollen die men geacht wordt te spelen. Er wordt gemikt op sociale controle: wanneer een collega zijn voeten eraan veegt, zet hij of zij ook de eigen centen op het spel.

Hoofdstuk 6 - Beleidsaanbevelingen

Om participatief ondernemen in ons land alle kansen te geven is er nood aan een mentaliteitsverandering op vele niveaus. Om de vicieuze cirkel van onwetendheid te doorbreken wensen we een ruimer debat en een groter bewustzijn.

Wanneer we grasduinen doorheen de internationale literatuur, springt de enorme verscheidenheid aan modellen en constructies onmiddellijk in het oog. In de Angelsaksische landen, ook Schotland en Ierland, beschikken bedrijven over soepele wettelijke kaders waarmee ze een fiscaal vriendelijk en juridisch waterdicht participatieplan kunnen opstellen. Maar zelfs dan is de verscheidenheid groot, onder meer omdat het principe van vrijheid van ondernemen voorop staat. Bij ons daarentegen zijn wettelijke kaders complex, administratief zwaar en dienen ze vaak door het sociaal overleg goedgekeurd te worden. De participatiewet van 22 mei 2001 is ook complex wat geleid heeft tot verkeerde interpretaties of foutieve invulling van de voorwaarden.

Het principe van vrijheid van ondernemen zou doen veronderstellen dat de aandeelhouders beslissen over wat er met het kapitaal van hun onderneming gebeurt. Indien zij het willen open stellen voor andere aandeelhouders dan zouden ze daarin vrij moeten zijn. We hebben echter moeten vaststellen dat dit principe in ons land niet opgaat voor werknemers die aandeelhouder worden van de onderneming waarvoor ze werken. In ons land blijft een werknemer fiscaal en sociaalrechtelijk gezien een werknemer, ook wanneer hij of zij aandeelhouder van de onderneming wordt. Bedrijven die er ooit hebben voor gepleit om participatiebedragen vrij te stellen van sociale bijdragen hebben in de rechtbanken het onderspit moeten delven. In ons land primeert het arbeidsrecht op het vennootschapsrecht. Een werknemer is en blijft een werknemer, ook wanneer hij vennoot of aandeelhouder wordt, blijven de inkomsten vallen onder het werknemersstatuut.

We hebben het hier niet over werknemers die als privépersoon aandelen van een bedrijf kopen (via de beurs). Deze vorm van aandeelhouderschap in een zaak van het privépatrimonium. Het gaat hem hier evenmin om werknemers die definitief omschakelen naar een zelfstandig statuut of die via een managementvennootschap aandeelhouder worden en hun werknemersstatuut opgeven.

Het gaat hem hier om werknemers die onder het statuut van werknemer medeaandeelhouder worden van de onderneming waar ze werken. Wanneer deze werknemers een fiscaal gunstige behandeling willen genieten dan zijn er in ons land de mogelijkheden zeer beperkt. Het komt er feitelijk op neer dat enkel wie zijn statuut van werknemer juridisch opgeeft en aan de slag gaat als een zelfstandige of bestuurder van een vennootschap, ontsnapt aan complexe regelgeving en juridische onzekerheid. Voor veel werknemers is dit uiteraard een stap te ver. Een alternatieve tussenoplossing betreft aandelenopties en warrants. Maar deze blijven omslachtig en abstract voor wie niet gewend is om met aandelen te werken en ze veronderstellen een vooruitbetaling van de belastingen. Optieregelingen gaan in de praktijk al te vaak overigens voorbij aan de echte doelstelling van participatieve organisatiemodellen, namelijk een geest van betrokkenheid en samenwerking te generen die niet alleen beperkt blijft tot de manier van werken op de vloer maar ook in de wijze van verloning en financiële incentive.

6.1 Aanbevelingen

Op basis van een literatuurstudie, een aantal concrete praktijkgetuigenissen en een reeks gesprekken en open discussies met stakeholders hebben we gezien waar de bedrijven in de praktijk tegenaan lopen. Sommigen haken af, andere gaan minder ver dan ze zouden wensen te gaan en slechts een handvol slaagt erin met veel moeite en creativiteit een kader te creëren voor participatie.

De combinatie van literatuur en praktijkinzicht stelt ons in staat om in wat volgt de contouren schetsen waarbinnen de ontwikkeling van het financieel/juridisch kader voor financiële participatie dient plaats te grijpen:

Het hoofdzakelijk federale kader is in ons land ontoereikend om bedrijven voldoende keuzemogelijkheden te bieden. Om medewerkers financieel te betrekken bij het ondernemingsgebeuren beschikken we over een aantal instrumenten maar deze zijn complex en onvoldoende fiscaal vriendelijk.

- Art. 609 W. Venn. voor kapitaalverhoging buiten voorkeurrecht (1991/1999): Interessant maar weinig gekend en onvoldoende gebruikt. Voor niet-beursgenoteerde bedrijven is het erg omslachtig en een lastige horde om te nemen.
- Monory-bis (1983): Zelfde vaststellingen als hierboven. Monory-bis kan eventueel gecombineerd worden met art. 609.
- Optiewet (1984/1999): Deze wordt te veel gebruikt als een vorm van verloning voor de toplaag van het bedrijf. de optiewet kan evenwel ook gebruikt worden om te experimenteren met financieel eigenaarschap.
- CAO 90 voor niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen (2007): Deze is erg populair, maar wordt onvoldoende ingezet als instrument voor participatief ondernemen. Het effect ervan is ook tijdelijk, zo bleek bij een aantal bedrijven. De perceptie is toch vooral dat de CAO 90 vooral een fiscaal interessant extraatje is.
- Participatiewet - Winstpremie: een goed initiatief.
- Participatiewet (2001) - Kapitaalparticipatie: niet gekend, nauwelijks gebruikt. Te complex, zowel voor grote bedrijven als voor de gemiddelde KMO.

Vooral het feit dat de participatiewet ontoereikend is, speelt de ontwikkeling van financiële participatie in ons land parten. Er is nood aan een fiscaal vriendelijk en soepel kader, dat ook toegankelijk is voor kmo's en dat zonder expliciet akkoord van de werknemersorganisaties kan ingevoerd worden.

Er zijn twee grote pistes om hier wat aan te doen.

a) Een Belgische ESOP regeling is absoluut noodzakelijk. Een eerste mogelijkheid is de creatie van een totaal nieuwe participatiewet, zeg maar beginnende van nul. Deze kan geïnspireerd worden naar buitenlands voorbeeld. Een andere optie is uit te gaan van de bestaande wetgeving of van vroegere wetsvoorstellen en deze aan te passen aan de huidige noden. Hiervoor lijken in aanmerking te komen de Participatiewet van 22 mei 2001 evenals de wetsvoorstellen L. Delcroix (1997), J.-L. Dehaene (1999) en K. Pinxten (2001).
b) Een uitbreiding van de 609 regeling zou al een mooi begin zijn om bewustwording kansen te geven. Hierna bepleiten we waarom een uitbreiding van fiscale stimuli noodzakelijk is.

6.2 De noodzaak aan fiscale stimuli

Fiscale stimuli zijn noodzakelijk omwille van een heel belangrijke reden. Mensen hebben een voorkeur voor liquiditeit. In onze natuur zit het volgende principe ingebakken: Wat we nu krijgen, hebben we gehad. Wat we later zouden kunnen krijgen, komt er misschien nooit.

Werknemers die kunnen kiezen tussen cash of voordelen in natura, kiezen vaak voor het eerste. Zeker de keuze tussen cash of aandelen is vrij evident. Aandelen zijn geen geld en kunnen morgen waardeloos worden. Mensen zijn van nature echter risicoavers. Een zeker voordeel dat men nu kan genieten, wordt doorgaans verkozen voor een groter maar onzeker voordeel in de toekomst.

De participatieliteratuur gaat er daarom vanuit dat fiscale stimuli nodig zijn om werknemers ervan te overtuigen cash om te zetten in aandelen. Die keuze kan een element zijn van de verloningspolitiek maar ook van de spaarbeslissingen van individuele werknemers wanneer ze een aanbod krijgen om met eigen centen aandelen van het bedrijf waar ze werken, te kopen. De ervaring leert dat de keuze voor aandelen veel minder vaak wordt gemaakt tenzij ze wordt aangemoedigd met belastingvoordelen of een korting op de prijs van de aandelen. Ook de keuze tussen cash en pensioenopbouw moet omwille van dezelfde reden fiscaal worden gestimuleerd opdat mensen voldoende zouden sparen voor de oude dag.

Of sparen op welke wijze dan ook moet worden gestimuleerd door de overheid of het beleid, is een maatschappelijke en bijgevolg, politieke keuze. Zo ook is de keuze voor een groot sociaal vangnet een gevolg van maatschappelijke voorkeuren die zich via democratische weg uitkristalliseren in concrete beleidskeuzes. Internationale ervaring leert dat wanneer men wil dat medewerkers zelf over de brug komen om aandelen van hun bedrijf te kopen, een fiscaal vriendelijke korting van 20% op de prijs van de aandelen, aangewezen is. Uiteraard zal de sensitiviteit of elasticiteit tussen de prijs van het nu (cash) en de prijs van de toekomst (aandelen), verschillen van individu tot individu alsook van land tot land. Hierover zijn niet onmiddellijk metingen beschikbaar maar we kunnen aannemen dat de risicoaversie groot is in een land met weinig ervaring inzake aandelenparticipatie onder werknemers alsook een zeer uitgebreid sociaal vangnet. Een korting van 20% op de prijs van de aandelen om die vicieuze cirkel te doorbreken, is dan zeker niet overdreven. Het spreekt voor zich dat het fiscale voordeel er vooral moet in bestaan dat de korting wordt vrijgesteld zijn persoonlijke (personenbelasting) en sociale (RSZ) bijdragen. Samen met de korting zorgt dit voor een compensatie voor het feit dat men de aandelen, bijvoorbeeld, 2 tot 5 jaren moet aanhouden in portefeuille en gedurende die periode niet kan beschikken over het geld. Dat is overigens de deal die men maakt met de fiscus. De vrijstelling van fiscale en parafiscale bijdragen op het genoten voordeel is een compensatie voor het feit dat men gedurende een bepaalde periode het risico loopt om verlies te lijden of de waarde van de aandelen in het slechtste geval helemaal kwijt te geraken.

Het feit dat het fiscale voordeel erin bestaat dat de schatkist afziet van belastingen op voordelen die vandaag niet bestaan, maakt dat een fiscaal gunstig klimaat voor financiële participatie niet onmiddellijk geld hoeft te kosten. Het zou maar pas op termijn de overheid iets kosten wanneer toekomstige voordelen of loon zouden worden omgezet in verloning via participatieve stelsels. Maar zelfs dan is het niet zeker of de overheid netto verliest. In de VS schat het de NCEO (National Centre for Employee Ownership) dat in 2015 de fiscale kosten van 2 miljard dollar meer dan volledig werden gecompenseerd door maar liefst 17 miljard dollar aan inkomsten of terugverdieneffecten. Volgens de NCEO houdt de Amerikaanse schatkist er dus 15 miljard dollar aan over.

Over de correctheid van dit soort studies kan men redetwisten maar het is wel een feit dat participatieve ondernemingen doorgaans beter presteren dan hun tegenhangers en ondanks hun betere score op het vlak van productiviteit, ze tevens een hogere arbeidsintensiteit laten optekenen en meer jobs creëren.

6.3 Interactie met andere beleidsdomeinen

De op til zijnde hervorming van het Vennootschapsrecht kan implicaties hebben voor de wijze waarop nieuwe aandeelhouders participeren in het kapitaal van een vennootschap, in casu de nieuwe Besloten Vennootschap (BV) die in de wetsontwerpen is voorzien. Dergelijke vennootschappen zouden kunnen werken met dubbel stemrecht waardoor het voor de bestaande aandeelhouders mogelijk wordt om nieuwe aandeelhouders toe te laten zonder daarbij evenwel de meerderheid van het beslissingsrecht te moeten afstaan. Of deze manier van werken interessant is met het oog op financiële participatie van medewerkers, valt nog af te wachten. De motivatie om met meervoudig stemrecht te werken, is in eerste instantie erop gericht om te verhinderen dat Belgische bedrijven in het uitstalraam komen te staan en al te gemakkelijk in handen komen van internationale groeperingen.

Een tweede interactie heeft betrekking op de KMO-ondersteuning vanwege Vlaio (Vlaams Agentschap innoveren en ondernemen). .Daarnaast zou onderzocht kunnen worden welke ondersteuning geboden kan worden vanuit de KMO-portefeuille voor ondernemingen die de overgang willen maken naar een participatief en/of coöperatief ondernemingsmodel. Idem voor wat betreft het instrumentarium dat zich specifiek richt tot de sociale economie. Momenteel loopt een project dat dergelijke bedrijven ondersteunt bij het uitschrijven van een businessplan.

Er valt, tenslotte, ook een link te leggen met het actieplan 'werknemer wordt overnemer' (www.werknemerwordtovernemer.be). De idee hierachter is dat bedrijfsleiders er belang kunnen bij hebben om hun levenswerk over te laten aan mensen die het mee hebben opgebouwd. Via het actieplan kan een traject van financiële en strategische participatie worden uitgewerkt dat erop gericht is om een dergelijke overdracht gestructureerd te laten verlopen.

Bronnen

De Koster, P., Janssens, G. (2018), De winstpremie als participatief breekijzer, ETION Inspiratienota 101, april 2018, Wilrijk.

EFES, 2018

European Parliament (2018), Report on the role of employee financial participation in creating jobs and reactivating the unemployed, 2018/2053(INI), Committee on Employment and Social Affairs, 27.9.2018.

Janssens, G. (2016), Participatief Ondernemen, ETION Inspiratienota 86, februari 2016, Wilrijk.

Janssens, G. (2017), Psychologisch eigenaarschap: De kracht van betrokkenheid, ETION Inspiratienota 95, April 2017, Wilrijk.

Rosen, C. (2015). The impact of Employee Ownership and ESOPs on Layoffs and the Costs of Unemployment to the Federal Government, NCEO, Oakland.

Van Put, A. (2007), Participatief Ondernemen: De ontbrekende hoeksteen voor de Top van Lissabon, Intersentia, oktober, pp. 276.

Verboven, H. (2009): Tussen moraal en winstmaximalisering: Ethische en deontologische uitdagingen voor het 21ste-eeuws kapitalisme, 72–83. Kapellen: Pelckmans.

Verboven, H. (2018), Blauwdruk voor een duurzame bedrijfsstrategie, ETION Inspiratienota 100, januari 2018, Wilrijk.