

ACERTA EN ETION ONDERZOEKEN **BETROKKENHEID VAN HET PERSONEEL** BIJ WERKING VAN HET BEDRIJF

# De werknemer werkt mee

88 procent van de werkgevers betreft het personeel actief bij de werking van het bedrijf, leert een studie van de hr-groep Acerta en de werkgeversorganisatie Etion. Participatief ondernemen is doorgedrongen tot de cultuur van de ondernemingen. Alleen vertaalt die trend zich een stuk minder in het laten delen van de resultaten van het bedrijf. *Alain Mouton*

**D**e tijd dat in de bedrijven een kloof bestond tussen de directie of het management en de rest van het personeel is voorbij. Het soms patriarchale model dat enkel werd doorbroken door het overleg met vakbonden in de ondernemingsraad is verleden tijd. Werknemers worden meer en meer betrokken bij de werking van het bedrijf.

De cultuurverandering in de richting van participatief ondernemen wordt bevestigd door de gezamenlijke enquête van het hr-dienstenbedrijf Acerta en Etion. Uit een gezamenlijk onderzoek bij meer dan 300 bedrijven (zie kader *Wie nam deel aan de enquête?*) blijkt dat 98 procent van de bedrijven rekening houdt met de ideeën van werknemers en dat 88 procent hen actief betreft bij de werking van het bedrijf, onder andere bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen.

De achterliggende reden is dat men gelooft dat participatief ondernemen het engagement van werknemers verhoogt (89%). Drie op de vijf ondernemingen koppelt er zelfs een financieel gevolg aan vast: zij stellen het halen van collectieve doelstellingen voorop bij het belonen van werknemers. Maar er is ruimte voor verbetering. Gevraagd naar de communicatie over doelstellingen en resultaten, blijkt dat werkgevers hun intenties nog niet voldoende transparant communiceren. 22 procent

houdt de werknemers niet of onvoldoende op de hoogte van de tussentijdse resultaten van het bedrijf.

“Nochtans is een belangrijke voorwaarde voor het succes van participatief ondernemen dat medewerkers zich een concreet idee kunnen vormen van hun eigen bijdrage tot het resultaat”, zegt Geert Janssens, de hoofdeconoom van Etion. “Een constructieve wissel-

**“Ook al staan werkgevers positief tegenover participatief ondernemen, de uitvoering kan nog beter” - GEERT JANSSENS, ETION**

werking tussen de medewerkers en de onderneming vergt heldere communicatie en transparantie over de resultaten. Bedrijfsresultaten kunnen ondanks alles toch tegenvallen en ook dat moeten medewerkers tijdig weten, zodat geen verkeerde verwachtingen ontstaan. Ook al staan werkgevers positief tegenover participatief ondernemen, de uitvoering kan nog beter.”

## Verskillende doelstellingen

Waar werknemers worden betrokken bij de collectieve doelstellingen van het bedrijf, worden die doelen meetbaar gemaakt, meestal in termen van winst (45%) en/of omzet (42%). Bijna de helft van de grote bedrijven (+500 werknemers) neemt ‘minder ongeval-

len’ op als criterium. Een vijfde van de respondenten gebruikt ‘minder afwezigheden’ als collectieve doelstelling. Zelfs het energiegebruik van een afdeling wordt als criterium gebruikt.

“Ik heb ooit een bedrijf gekend waar het beperken van schade aan de elektrische poort als doelstelling werd gehanteerd”, zegt Annelies Baelus, directeur Acerta Consult. “Dat was een bedrijf

met zeer technische profielen, waar door het binnen- en buitenrijden van vrachtwagens vaak schade was aan een poort. Participatief ondernemen is breder dan enkel het financiële. Ook de werkgevers beseffen dat: zij leggen wel degelijk de link met de mate waarin werknemers zich engageren in het zoeken en meewerken aan oplossingen.”

85 procent van de respondenten stelt dat participatief ondernemen leidt tot meer tevredenheid bij de werknemer. En 82 procent geeft aan dat participatief ondernemen helpt het personeel aan zich te binden. “Bedrijven begrijpen het belang daarvan”, duidt Annelies Baelus. “Als mensen weten wat hun bijdrage aan het resultaat is, dan moti-



**PARTICIPATIEF ONDERNEMEN**  
Een werknemer die weet wat zijn bijdrage aan de resultaten is, is meer gemotiveerd.

## WIE NAM DEEL AAN DE ENQUÊTE?

324 bedrijven namen bij monde van hun CEO of hr-manager deel aan de enquête van maart 2019 over participatief ondernemen, uitgeschreven en gecommuniceerd

door de werkgeversorganisatie Etion en het hr-dienstenbedrijf Acerta. Vertegenwoordigde sectoren: 41 procent industrie en bouw, 33 procent diensten en 26 procent ande-

re sectoren. De respondenten waren grotere en middelgrote bedrijven, met gemiddeld 436 personeelsleden. Het doorsneebedrijf heeft 53 medewerkers.

veert hen dat en blijven ze aan boord. Dat is niet onbelangrijk in tijden van arbeidskrapte. De cafetaria-plannen, waarbij een variabel loonpakket met verschillende voordelen wordt samengesteld, worden ook meer en meer ingevoerd met het oog op retentie. De voordelen die ze aanbieden gebeuren in overleg met de werknemer. Vroeger werd die vaker eenzijdig toegekend.”

## Nog groeimarge

In één domein manifesteert de trend naar meer betrokkenheid van de werknemer zich minder. Slechts 51 procent van de bedrijven laat zijn werknemers delen in de financiële resultaten van het bedrijf. Van die helft kent 54 procent een niet-recurrente, resultaatgebonden bonus (cao 90) toe. “De winstpremie, een vorm van verloning die sinds 2018 bestaat, is aan een opmars bezig, maar is nog niet zo bekend”, zegt Geert Janssens. “Een andere mogelijkheid is het toekennen van aandelen of aandelenopties. Wie een stukje mede-eigenaar wordt van het resultaat van het bedrijf, via winstdeelname of aandelenparticipatie, is bereid de extra mijl te gaan.” In het buitenland is dat systeem van aandelenparticipatie sterk ingeburgerd. De zogenoemde co-companies zorgen in het Verenigd Koninkrijk voor meer dan 30 miljard pond aan toegevoegde waarde. 2,6 miljoen medewerkers zijn aandeelhouders van het bedrijf waar ze werken. In Frankrijk zijn 4 miljoen werknemers mede-eigenaars. Op Europees niveau is 3 procent van het aandelenkapitaal in handen van werknemers. Dat is meer dan 250 miljard euro. Volgens Annelies Baelus is in verband met die financiële participatie wel sprake van een perceptieprobleem: “Bedrijven die financiële participatie toepassen en met bonusplannen werken, zien dat al snel als een soort van basisverloning en niet als een variabele verloning, wat het nochtans is. Dikwijls ontbreekt de expertise om differentiatie haalbaar te maken. Een goed bonusbeleid hoeft nochtans niet complex te zijn. En het zet een interessante wisselwerking in gang: je bepaalt samen de bedrijfsdoelstellingen, je gaat er samen voor, je boekt samen betere resultaten, je wordt samen beloond, waarna je de bedrijfsdoelstellingen samen weer scherper stelt enzovoort. De onderneming gezond houden is het collectieve doel waar participatief ondernemen voor gaat.” ©