



GEERT JANSSENS
IEDEREEN HET HOE EN WAAROM VAN
EIGENAAR PARTICIPATIEF
ONDERNEMEN

etion

Lannoo
Campus

D/2021/45/76 – ISBN 978 94 014 7507 5 – NUR 780

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© Geert Janssens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

INLEIDING	EEN ANDERE WERELD	9
	Structuur van dit boek	13
DEEL 1	WAT IS PARTICIPATIEF ONDERNEMEN?	16
	1 Zo oud als de straat	19
	1 Een lange traditie	19
	2 Democratisering van kapitaal	23
	3 België: inhaalrace ingezet?	24
	4 Handen aan de ploeg	29
	2 Pijlers van participatief ondernemen	31
	1 Een dieperliggende realiteit	32
	2 Rentmeesterschap	33
	3 Drie pijlers – één model	35
	4 Geen alles-of-niets-keuze	42
DEEL 2	EIGENAARSEIGENDOM	44
	3 Een onderneming is meer dan een contract	47
	1 Contractueel spanningsveld	48
	2 Overstijgen van het eigenbelang	50
	3 Overleggen is geen onderhandelen	56
	4 Gedeelde eigendom	60

4 Eigenaarschap beleven	63
1 Belegger of investeerder?	64
2 Medewerker als aandeelhouder	66
3 Eigendomsvragen	70
4 Participatieplannen	74
5 Aandelen kopen en verkopen	76
6 De draad van het eigenaarschap oppakken	78

DEEL 3 EIGENAARSCULTUUR 80

5 Ermee opstaan en gaan slapen	83
1 De cultuur van het eigenaarschap	84
2 Waarden tot leven brengen	88
3 Eigenaarschap plus verantwoordelijkheid geeft vertrouwen	92
4 Samen op weg naar vertrouwen	96
6 Participatief leiderschap	99
1 Mentale shift	100
2 Leiderschapsstijlen	108
3 Emotioneel proces	111

DEEL 4 EIGENAARSEFFICIËNTIE 114

7 Tellen wat telt	117
1 Operationele troeven	118
2 Efficiëntie boven alles	120
3 Openboekmanagement	123
4 Meten is zweten	127

8	Het stuur in handen nemen	131
1	De zaak runnen	132
2	Teamverbanden smeden	133
3	Solidaire groepsdynamica	138
4	Iedereen kan de klok lezen	142
5	Het participatieplan scherpgesteld	146
6	Het laatste puzzelstukje	148

DEEL 5 PARTICIPATIEF ONDERNEMERSCHAP 150

9	Opportunities creëren	153
1	Investeren in een onderneming	154
2	Intrapreneurship	155
3	Naar een spin-off	156
4	Overdracht	157
5	Coöperatief ondernemerschap	158
6	Start-ups	160
10	Obstakels overwinnen	163
1	Participatief ondernemen in Vlaanderen	163
2	Financiële participatie: onbekend is onbemind	165

NAWOORD NAAR EEN INCLUSIEF KAPITALISME 171

Een woord van dank	175
Over de auteur	177
Anderen over <i>ledereen eigenaar</i>	178
Referenties	180
Eindnoten	187

EEN ANDERE WERELD

Welke bedrijfsleider zou niet willen tekenen voor medewerkers die elke dag vol enthousiasme meewerken en meedenken om het resultaat te behalen en de toekomst van de onderneming op langere termijn veilig te stellen? Medewerkers die het beste geven van zichzelf en de zogenaamde extra mijl willen gaan. Medewerkers die op problemen anticiperen, vroegtijdig oplossingen bedenken ...

Zulke medewerkers kijken verder dan hun neus lang is en zoeken naar kostenbesparingen, procesverbeteringen, klantgerichte productaanpassingen ... Dergelijke medewerkers laten ook niet na om collega's te coachen en naar een optimale samenwerking binnen teams te streven. Ze wachten niet om interne conflicten te bespreken, want dat kan de groepscohesie in gevaar brengen. Dergelijke medewerkers staan open voor opleiding en zoeken zelf naar het meest gepaste aanbod in functie van het beste resultaat. Kortom, zulke medewerkers functioneren alsof de onderneming hun eigen bezit is, alsof zij de rechtmatige eigenaars van het bedrijf en zijn toekomstige meerwaarde zijn. Dat is de essentie van participatief ondernemen.

Een vraag die onmiddellijk rijst: wil je als bedrijfsverantwoordelijke medewerkers die zich mede-eigenaar van de organisatie voelen? En anderzijds: wil je als medewerker tewerkgesteld zijn in een organisatie die van jou verlangt dat je je gedraagt alsof je een mede-eigenaar bent? De antwoorden op die vragen zijn niet evident en tegelijk pertinent. Het lijkt logisch dat je je in bovenstaande ideaalomschrijving zou kunnen terugvinden. Maar wie erover nadenkt, beseft vlug dat heel wat mentale en operationele obstakels een dergelijke manier van werken in de weg staan.

Als ondernemingsverantwoordelijke of bedrijfsleiding omgaan met medewerkers die zich op gelijke voet met jou wanen, is een heel ander paar mouwen dan leidinggeven aan mensen die zonder morren de hiërarchie respecteren en doen wat hun wordt opgedragen. Het vraagt ook heel veel van medewerkers zelf, om zich mentaal in te leven in de rol van een meedenkende kracht, van wie wordt verwacht dat die zelf op de proppen komt met ideeën en voorstellen en die geacht wordt zich medeverantwoordelijk te voelen voor het wel en wee van de organisatie. Dat is heel wat anders dan het louter uitvoeren van opgedragen opdrachten.

In de realiteit bevinden de meeste organisaties zich ergens tussen deze twee uiterste werelden. En hoewel perfectie niet bestaat, tonen de vele praktijkvarianten van participatief ondernemen dat de idee belangrijker is dan de vorm. Participatief ondernemen is een businessmodel, maar ook een organisatiefilosofie. Het is een manier van doen en denken. Het is in eerste instantie een middel, maar het kan ook een doel worden.

Voor sommige pioniers is het zelfs een belangrijk deel van hun levenswerk geworden. Want wie de onderneming in goede handen wil achterlaten, heeft baat bij medewerkers die denken als eigenaars, niet alleen wanneer de fakkel wordt doorgegeven, maar ook wanneer die persoon bijvoorbeeld afwezig is tijdens een vakantie.

Zo'n mentaliteit ontstaat overigens niet van de ene dag op de andere. Anderzijds wijst de maatschappelijke en economische barometer wel degelijk in de richting van een participatieve manier van omgaan met elkaar. Daarmee bedoelen we dat medewerkers meer inspraak, autonomie en betrokkenheid verwachten.

Dat is geen nieuw gegeven, zeker niet in het bedrijfsleven. De introductie van zelfsturende teams, bijvoorbeeld, dateert al van de jaren tachtig van de vorige eeuw. Participatief ondernemen, autonome teams, vlakke organisatievormen ... Het zijn in zekere zin ook modeterminen die elk decennium terugkomen. Dat is logisch, want fundamenteel gezien verandert de mens zelf nauwelijks of niet, maar de omgeving wel. En die wordt in een digitaal tijdperk grondig dooreengeschied.

Sommige veranderingen kennen zelfs een exponentieel verloop, zoals de toename aan capaciteit inzake digitale gegevensverwerking, alsook de netwerken en het aantal gebruikers daarop. Samen met automatisering en robotisering zet het organisaties onder spanning. Daarbovenop komt de coronacrisis, die niet alleen deze digitaliseringsgolf versnelt, maar ook het mentaal welzijn van medewerkers op de proef stelt.

Participatief ondernemen biedt een coherent en duurzaam antwoord op al die uitdagingen. Medewerkers krijgen een stem en dat creëert betrokkenheid. Die geëngageerde medewerkers maken bijgevolg een verschil, omdat ze sneller schakelen, soepeler met nieuwe uitdagingen omgaan, creatiever aan oplossingen werken of nieuwe opportuniteiten zoeken.

Het samenhorigheidsgevoel dat vaak wordt omschreven met de leuze *'We are all in this together'*, is recht evenredig met de mate waarin medewerkers zich mede-eigenaar voelen van de doelstellingen en missie van een onderneming. Wie zich daarin kan terugvinden, zal het beste van zichzelf geven. Meer nog, wanneer iemands persoonlijk doel connecteert met het gezamenlijk doel, dan kan die persoon als het ware zijn eigen missie waarmaken binnen de bedrijfscontext.

De organisatiecultuur moet zo'n match dan wel toelaten. De mentale flexibiliteit om zich aan veranderende omstandigheden aan te passen en aan de toekomst te bouwen vergt medewerkers die weten hoe en waar ze tot het geheel bijdragen. Dat hangt nauw samen met de noodzaak tot meer inspraak en medezeggenschap.

Opvallend is dat het schaarse talent op dat vlak zeer kieskeurig is geworden. Ondernemingen zullen moeten bewijzen dat ze dit talent voldoende perspectief kunnen bieden. Medewerkers met het potentieel om een verschil te maken, zijn immers zelf vragende partij voor meer inspraak en medezeggenschap. Ze stellen vragen die we eerder vanuit de hoek van eigenaars verwachten en zien hun engagement graag gekoppeld worden aan financiële participatie. De uitdaging van participatief ondernemen bestaat erin om die eigenaarsmentaliteit door te trekken naar de rest van de organisatie.

Vele wegen leiden naar Rome en participatief ondernemen is er slechts één van. Maar participatief ondernemen is wel een zeer gevarieerd organisatiemodel, met oneindig veel in- en uitgangen. In sommige gevallen zal een participatieve aanpak zelfs uitmonden in een coöperatieve werkvorm. Die flexibiliteit maakt het model net aantrekkelijk en tegelijk toekomstgericht. In dit boek gaan we daarom op zoek naar de randvoorwaarden en factoren die maken dat medewerkers dit eigenaarschap voelen en beleven, zodat ze bereid zijn het beste van zichzelf te geven en zorg te dragen voor het wel en wee van de organisatie alsof zijzelf de rechtmatige eigenaars zijn. En het spreekt voor zich dat dit gevoel van eigenaarschap zich sneller ontwikkelt wanneer medewerkers in de resultaten van de onderneming delen.

Met dit boek krijgt de lezer een complete handleiding voor het bouwen van een solide organisatie, gestoeld op eigenaarschap. Die aanpak mag dan in onze contreien minder bekend zijn, hij is zeer beproefd. Wereldwijd bestaan er tienduizenden succesvolle participatieve ondernemingen. Doorgaans zijn ze meer productief dan hun concurrenten. De efficiëntiewinsten zitten in de manier van werken ingebakken. Maar ook zonder dat resultaat loont de aanpak qua continuïteit. In een

organisatie waar iedereen als een eigenaar denkt en handelt, neigt de focus naar de langere termijn. Dat is een extra troef in tijden waarin complexiteit aanleiding kan geven tot denken op korte termijn.

Daarnaast is de veelzijdigheid van een participatieve aanpak een voordeel. Participatieve organisatiemodellen zijn namelijk uniek en moeilijk door concurrenten te kopiëren. Participatieve ondernemingen zijn een veel moeilijker prooi voor overnames.

Ook beleidsmakers hebben valabele redenen waarom ze dit boek aandachtig zouden moeten lezen. Eigenaarschap is immers niet alleen van belang voor de toekomst van individuele ondernemingen en de concurrentiekracht van onze economie. Het participatief ondernemingsmodel heeft ook de potentie om het kapitalisme een menselijker gelaat te geven. Dat volgt uit de zoektocht naar een gemeenschappelijk belang. Niet wat ons scheidt maar wat ons bindt, is de basis voor een duurzaam sociaal contract, gestoeld op democratische principes van inspraak en medezeggenschap. Medewerkers in participatieve ondernemingen voelen zich doorgaans gelukkiger en hebben een positievere kijk op de wereld. Ook dat is een reden waarom heel wat landen een participatieve aanpak ondersteunen met een gunstig wettelijk en fiscaal kader.

STRUCTUUR VAN DIT BOEK

Dit boek bestaat uit vijf delen. Elk deel bevat twee hoofdstukken. Deel 1 schetst de herkomst van het participatief ondernemen. In hoofdstuk 1 gaan we terug in de tijd. Ooit kwam iemand op het idee om medewerkers te laten delen in de winst en ze een zeg te geven in het dagelijks reilen en zeilen van de onderneming. Hoofdstuk 2 komt meer concreet tot de orde van de dag en zet de hoofdlijnen van participatief ondernemen uit. De lezer krijgt een voorsmaak van wat nog komt en kan daarmee beter navigeren doorheen de delen 2, 3 en 4, die de participatieve aanpak in detail uitwerken. In zijn essentie berust participatief ondernemen op drie pijlers: eigendom, cultuur en efficiëntie.

Deel 2 behandelt het eigendomsaspect door in hoofdstuk 3 via die eigendom naar een gemeenschappelijk belang te zoeken. Hoofdstuk 4 hamert op het belang om het eigenaarschap ten volle te beleven. In deel 3 nemen we de eigenaarscultuur in het vizier, met in hoofdstuk 5 een focus op het psychologisch eigenaarschap en in hoofdstuk 6 een blik op het participatief leiderschap. De eigenaarsefficiëntie die we in deel 4 onder de loep nemen, is nodig om de vruchten van een participatieve manier van werken te plukken. Hoofdstuk 7 gaat over de focus op het resultaat en het openboekmanagement. Hoofdstuk 8 maakt de cirkel rond. Daarin leggen we de geheimen van het succes van participatief ondernemen bloot: medewerkers die het stuur zelf in handen nemen.

Deel 5 focust op opportuniteiten en obstakels. Nieuwe vormen van participatief en coöperatief ondernemen creëren opportuniteiten voor ondernemerschap (hoofdstuk 9). Om die kansen waar te maken, moeten we regelmatig obstakels overwinnen (hoofdstuk 10).

We sluiten dit boek af met een blik op de toekomst. Inclusief kapitalisme heeft niet alleen oog voor de belangen van aandeelhouders, maar houdt rekening met alle stakeholders. Participatief ondernemen is een manier om die belangen te bewaken en het kapitalisme van binnenuit een meer duurzaam karakter te bezorgen. In de moeilijke post-coronajaren die we voor de boeg hebben, kan dit een enorme troef worden.

DEEL 1

WAT IS PARTICIPATIEF ONDERNEMEN?

Waar komt participatief ondernemen vandaan? Hoe is het ontstaan? Wie kwam er ooit op het idee om medewerkers te laten delen in de winst, een zeg te geven in de raad van bestuur of hen ronduit tot volwaardige aandeelhouders te bombarderen?

Hoofdstuk 1 schetst de herkomst en de ruwe basis van een participatieve aanpak. Participatie is bij wijze van spreken zo oud als de straat of althans zo oud als het kapitalisme zelf.

In hoofdstuk 2 zetten we de grote lijnen van het participatief organisatiemodel uit. Ze geven een voorsmaak van wat in de delen daarna volgt. De drie samenstellende pijlers – eigendom, cultuur en efficiëntie – zijn als kapstokken die we vervolgens in de delen 2, 3 en 4 stap voor stap aankleden.

In een participatieve
overlegcultuur deel je
wat je oogst. Een cultuur
van tegenstellingen zaait
verdeeldheid.

ZO OUD ALS DE STRAAT

1 EEN LANGE TRADITIE

Participatief ondernemen bestaat waarschijnlijk even lang als de mens zelf. Yuval Harari beschrijft in *Sapiens* hoe de mens dankzij de ontwikkeling van het spraakvermogen in staat werd om samen te werken.¹ Die samenwerking gaf de homo sapiens tijdens de jacht een strategisch voordeel ten opzichte van andere soorten die intrinsiek sterker waren.

De gevolgen zijn bekend. Dankzij de combinatie van haar verstandelijke vermogen en intensieve samenwerking kon onze soort zich handhaven en zelfs de volledige planeet onder haar hoede brengen, uiteraard met een aantal gekende nadelen tot gevolg.

Communicatieve samenwerking

Het valt evenwel buiten het bestek van dit boek om de verdiensten van de homo sapiens doorheen de geschiedenis in detail te analyseren. Wat ons hier interesseert, is dat onze ontwikkeling een lange traditie is van communicatieve samenwerking tussen mensen. Mensen zijn individualistisch ingesteld, maar tegelijk ook groepsdieren. Ook de westerse individualist heeft behoefte aan andere mensen om zijn eigen identiteit te ontwikkelen en te beleven.

Dat is in een onderneming niet anders. Het succes van het kapitalisme vanaf de 18de eeuw hebben we trouwens in grote mate te danken aan het feit dat mensen die samenwerking wisten te structureren met een ordentelijk rechtskader en een afdwingbaar eigendomsrecht. Daardoor kon een welvaartsmachine gebaseerd op vrijheid van ondernemen zich als nooit tevoren ontwikkelen.

Dat participatief ondernemen zo oud is als het kapitalisme, mag bijgevolg niet verwonderen. In zijn 250 jaar oude geschiedenis valt op dat de idee al heel vroeg aanwezig was. Zo ook financiële participatie van medewerkers in de winst of het kapitaal van de onderneming. Samenwerken en uiteindelijk de vruchten van die samenwerking delen, is overigens geen hard kapitalistisch standpunt. Integendeel, als je erover nadenkt, lijkt het de evidentie zelve. Niet toevallig is het woord *company* afgeleid van het Latijnse 'cum' (samen) en 'panis' (brood), wat betekent: het brood delen.

Financiële participatie

Voor zover we kunnen achterhalen, gaat de oorsprong van een participatief ondernemingsmodel terug tot 1795, toen Albert Gallatin in zijn fabriek New Geneva Glass Works (Pennsylvania, VS) een plan uitdokterde waarmee een deel van de jaarlijkse winst onder de medewerkers van de onderneming zou worden verdeeld. Het ging voor hem echter om veel meer dan een alternatieve vorm van beloning. Gallatin wilde vooral de kersverse principes van de politieke democratie binnen zijn bedrijf toepassen.²

Het participatieplan van Gallatin zou veel navolging krijgen, hoewel die aanvankelijk traag op gang kwam. Deelname van medewerkers in de winst via cash zou een eenvoudige manier blijken om medewerkers bij het reilen en zeilen van een onderneming te betrekken. Toen de industrialisering op gang begon te komen, na de burgeroorlog in de VS (1861-1865), werden verdere stappen gezet. Een bekende mijlpaal is het plan van Procter & Gamble uit 1887. Het werd ingevoerd als een reactie op arbeidersprotesten. William Procter Cooper, de kleinzoon van de oorspronkelijke stichter, zag in dat je als onderneming duidelijk moest laten blijken dat je beseft hoe belangrijk medewerkers zijn voor het succes van het bedrijf. Is er een duidelijker signaal dan medewerkers te laten delen in de vruchten van de groei van de onderneming?

Het participatieplan van Procter & Gamble bestond er overigens in dat de winstdeelnemers kon worden omgezet in aandelen van het bedrijf. Daarmee was het eerste aandelenparticipatieplan ooit geboren.

Procter & Gamble - Pionier in participatief ondernemen

De Amerikaanse onderneming Procter & Gamble werd opgericht in 1837, toen William Procter en James Gamble elkaar toevallig ontmoetten in Cincinnati en de handen in elkaar sloegen om een bedrijf op te richten dat zou uitgroeien tot een van de allergrootse concerns ter wereld. Bekende namen in hun productengamma zijn Gillette, Pampers, Dreft, Ariel, Bounty, Vicks, Head & Shoulders ... In 1887 zette de onderneming een financieel participatieplan op waarbij medewerkers een deelname in de winst in aandelen konden omzetten. Door medeaandeelhouders van hen te maken, hoopten de eigenaars dat de medewerkers zouden inzien dat zij een vitale rol vervulden bij het tot stand komen van het succes van de onderneming.³

Aan het begin van de 20ste eeuw zouden in de VS heel wat ondernemingen het voorbeeld van Procter & Gamble volgen, waaronder enkele klinkende namen als Sears in 1916, en Kodak en Johnson's Wax, beide in 1917. Wat doorgaans als een winstparticipatieplan begon, groeide vaak uit tot kapitaalparticipatie. De doelstelling was steeds om de belangen van werknemers en het bedrijf op één lijn te brengen en op die manier de prestaties van de onderneming te verbeteren.

In de VS valt de trein van financiële participatie niet meer te stoppen, wanneer in 1916 de bedragen die met kapitaalparticipatie zijn gemoeid een fiscaal voordeel opleveren als ze worden ingebracht in pensioenfondsen.⁴ Vanaf 1921 wordt ook winstparticipatie fiscaal ondersteund. Andere landen volgen nu snel. In 1917 maakt Frankrijk met de *cogestion à la française* de weg vrij met de mogelijkheid om een fiscaal begunstigde participatievennootschap op te richten.⁵ Daaraan hangt niet alleen een financieel, maar ook een sterk organisatorisch luik, met inspraak en vertegenwoordiging op de werkvloer. *Cogestion*, of ook *codétermination*, verwijst naar betrokkenheid van medewerkers in het ondernemingsbeleid.

Dat is de weg die Duitsland zal bewandelen. Een Duitse wet uit 1920 bepaalt dat werknemers twee vertegenwoordigers krijgen in de *Aufsichtsrat* van naamloze vennootschappen. Die idee zal na WO II opnieuw worden opgenomen en in 1951 tot de invoering van de *Mitbestimmung* leiden. Dat woord betekent letterlijk medebeheer, die in de praktijk wordt ingevuld door vertegenwoordigers van de vakbond in de raad van bestuur te laten zetelen.