

Medewerkersparticipatie en winstdelingen in het Nederlandse MKB en grootbedrijf

STAND VAN ZAKEN, PUBLIEKE DEBAT EN INTERNATIONALE
VERGELIJKING

ANNE-SOPHIE HALBERTSMA, RONALD KLEVERLAAN, ERIK STAM

UNIVERSITEIT UTRECHT
IN OPDRACHT VAN SNPI

“Ownership is not a vice, not something to be ashamed of, but rather a commitment, and an instrument by which the general good can be served.”

Václav Havel¹

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	5
1 Medewerkersparticipatie in het Nederlandse MKB en grootbedrijf	5
2 Sociale partners over medewerkersparticipatie	5
3 Medewerkersparticipatie in Europees perspectief	6
Conclusies	7
Introductie	8
Explainer 1 Vormen van medewerkersparticipatie	10
Explainer 2 Effecten van medewerkersparticipatie	11
1 Medewerkersparticipatie in het Nederlandse MKB en grootbedrijf	12
Veel managers zijn onbekend met medewerkersparticipatie en winstdelingen	12
17% van de bedrijven biedt medewerkersparticipatie aan	12
Casus 1 Alfa	15
Karakteristieken van medewerkersparticipatie en winstdelingsregelingen	18
Meer vraag naar medewerkersparticipatie dan winstdelingen	19
Medewerkersparticipatie past bij missie en visie, en betrokkenheid is belangrijk	20
Casus 3 Revolut	22
Casus 2 Donker Groep	22
Managen is een uitdaging	23
Eén derde van de managers weet niet waarom ze geen medewerkersparticipatie of winstdelingen zouden aanbieden	23
2 Sociale partners over medewerkersparticipatie	25
Aanpak	25
Resultaten	25
Sociale partners en winstdelingen en bonussen	28
Sociale partners en medewerkersparticipatie	28
In bredere context	29
3 Medewerkersparticipatie in Europees perspectief	32
De ontwikkeling van medewerkersparticipatie in Europa	32
Historisch overzicht	32
Trendcijfers	33
Casus 4 Frankrijk	35
Casus 5 Verenigd Koninkrijk	36
Explainer 3 EOT	37
Explainer 4 ESOP	38
Conclusies	40
Appendix	42

Appendix 1 Survey methodologie samenvatting	42
Appendix 2 Survey tabellen.....	43
Appendix 3 Medewerkersparticipatie en winstdelingen hits tabellen	47
Appendix 4 Tijdslijn EU initiatieven.....	49
Appendix 5 Rangschikking EU lidstaten	50
Bibliografie	51

SAMENVATTING

Met dit onderzoek belichten we verschillende vraagstukken rondom medewerkersparticipatie en winstdelingen. Allereerst, verschaffen we inzicht in de huidige stand van zaken betreffende medewerkersparticipatie en winstdelingen in Nederland onder bedrijven met meer dan 10 medewerkers. Hiervoor is een representatief survey uitgezet onder 606 managers. Ten tweede, kijken we naar hoe sociale partners over medewerkersparticipatie en winstdelingen denken, en naar hoe het maatschappelijke debat zich ontwikkelt. We hebben hiervoor online publicaties van deze partners doorzocht vanaf 2010. Ten derde, bespreken we de bredere Europese trend rondom medewerkersparticipatie en winstdelingen, met een focus op Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk (VK) op basis van relevante literatuur.

1| Medewerkersparticipatie in het Nederlandse MKB en grootbedrijf

Allereerst, vinden we dat 17% van de bedrijven medewerkersparticipatie aanbiedt, en 32% winstdelingen. Medewerkersparticipatie zien we vaker bij het midden- en grootbedrijf. Winstdelingen zijn goed verspreid over de verschillende grootteklassen. Als we onze gegevens vergelijken met eerder onderzoek, zien we een toename in medewerkersparticipatie onder het midden- en kleinbedrijf (MKB) van 4%. Bedrijven met medewerkersparticipatie lijken te clusteren in de Randstad—met name Utrecht springt eruit. Een ander opvallend gegeven is dat beursgenoteerde bedrijven veel vaker medewerkersparticipatie en winstdelingen aanbieden. Slechts 23% van de beursgenoteerde bedrijven doet dit niet. Een beursnotering maakt het verhandelen van aandelen natuurlijk makkelijker. Verder, zien we geen duidelijke trend in hoe bedrijven met medewerkersparticipatie en winstdelingen het doen qua gemiddelde fte- en omzetontwikkeling. Maar we bemerken wel dat bedrijven zonder dergelijke regelingen vaker matig tot sterke omzetkrimp rapporteren.

Qua specifieke vormen van medewerkersparticipatie komen aandelen en certificaten van aandelen het vaakst voor. Tevens zijn de regelingen vaak toegankelijk voor (bijna) alle medewerkers—dus niet alleen voor hogere managementlagen. Medewerkersparticipatie komt ook vaak met aanvullend beleid. Zoals regelmatige updates over de regeling of trainingen. Bij winstdelingen is dit minder het geval. Dat managers begaan zijn met hun medewerkers blijkt niet alleen uit het bovenstaande maar ook uit de motivaties die ze noemen voor het implementeren van medewerkersparticipatie en winstdelingen. Te weten, het bevorderen van de betrokkenheid en ondernemerschap, de aansluiting op de missie en visie van het bedrijf, het behouden van talent, en het delen van welvaart. Echter, managers ervaren ook nog obstakels. Met name het managen van de regeling, het inbedden in de bedrijfscultuur en belastingregels komen naar voren.

We hebben managers die geen medewerkersparticipatie of winstdelingen aanbieden gevraagd waarom ze dat niet doen. Daaruit blijkt veel onwetendheid: 29% weet het niet. Die bevinding strookt met het feit dat 88% van alle managers aangeeft niet, nauwelijks of een klein beetje met medewerkersparticipatie bekend te zijn. Er is dus ruimte voor verbetering wat betreft de bewustwording rondom medewerkersparticipatie en winstdelingen. Ook noemt een deel van de respondenten dat het geen wens is van de directeur-groootaandeelhouder (DGA). Toch overweegt 17% van de bedrijven medewerkersparticipatie en/of winstdelingen te implementeren in de toekomst—11% van de managers is in minstens 1 vorm van medewerkersparticipatie geïnteresseerd, en 7% in minstens één winstdelingsvorm.

2| Sociale partners over medewerkersparticipatie

De onderzochte sociale partners—hoofdzakelijk de leden van de Stichting van de Arbeid, hoewel ook aandacht uit is gegaan naar de Sociaal Economische Raad (SER) en de Tweede Kamer—tonen soms aanzienlijke verschillen in standpunten. Vakbonden publiceren positief en ondersteunend over

winstdelingen en zien ze als belangrijk onderdeel van arbeidsvoorwaarden. Werkgeversorganisaties staan niet onwelwillend tegenover winstdelingsregelingen maar zijn hierover niet altijd expliciet. Tevens hechten ze waarde aan het niet verplicht stellen van dergelijke regelingen. Bonussen worden vaker benadrukt. Oftewel, beloningen gebonden aan individuele prestaties in plaats van bedrijfsprestaties krijgen meer aandacht. Vanaf 2020 zien we wel een voorzichtige opwaartse trend in publicaties over winstdelingen. En in bredere zin over goed werkgeverschap, duurzaamheid en sociale inzet.

Wat medewerkersparticipatie betreft, blijft het lange tijd stil vanuit de vakbonden. Hoewel sinds 2022 het CNV zich duidelijk als voorstander positioneert. De vakbond zet in op fiscale stimulering, verbetering van de informatievoorziening, en de introductie van plannen die brede medewerkersparticipatie vergemakkelijken. Andere vakbonden zijn terughoudender. Werkgeversorganisaties publiceren nauwelijks over medewerkersparticipatie. Opgemaakt kan worden dat enkelvoudige modellen en verplichtingen niet wenselijk worden geacht. Hoewel VNO-NCW meldt niet tegen het delen van bedrijfsresultaten te zijn, mits gunstig voor de onderneming.

Kijkend naar het bredere maatschappelijke debat, valt op dat veel aandacht uitgaat naar medezeggenschap, bijvoorbeeld via ondernemingsraden (OR), maar nauwelijks naar financiële medewerkersparticipatie. De SER heeft hier, voor zover wij konden zien, bijvoorbeeld nooit over gepubliceerd. Sinds 2015 wordt er vanuit de politiek gesproken over het stimuleren van financiële medewerkersparticipatie om belemmeringen voor startups en scale-ups weg te nemen. Het duurt tot 2023 voordat beperkte fiscale aanpassingen worden ingevoerd om dit meer te stimuleren. Er wordt nog steeds een actieve lobby gevoerd, onder andere door Techleap, om de fiscale optieregelingen te verruimen. Voor het MKB zijn geen stimuleringsmaatregelen doorgevoerd voor medewerkersparticipatie. Na een ingediend wetsvoorstel in 2020—dat nog niet is behandeld door de Tweede Kamer—bleef het tot 2023 stil. Toen werden moties ingediend die leidden tot meer onderzoek naar medewerkersparticipatie, in samenspraak met de sociale partners.

Concluderend lijkt medewerkersparticipatie meer onderdeel te worden van het bredere maatschappelijke debat. Daarbij spelen twee discussies. Startup vertegenwoordigers richten zich op aandelenopties voor het aantrekken van internationaal talent en het delen van winsten met meer mensen, opdat zij het kunnen herinvesteren in nieuwe bedrijvigheid. Anderzijds, klinkt een pleidooi dat lijkt op het *industrial democracy*-denken, met de nadruk op zeggenschap en het delen van welvaart. Winstdelingen komen daarin vaker naar voren, hoewel aandeelhouderschap ook steeds meer aandacht krijgt.

3 | Medewerkersparticipatie in Europees perspectief

Cijfers uit onze survey komen overeen met Europese data, in dat Nederland geen koploper lijkt te zijn op het gebied van medewerkersparticipatie en winstdelingen. Wat medewerkersparticipatie betreft valt Nederland zelfs buiten de top 10. Binnen Europa lijkt er een lichte toename van medewerkersparticipatie en winstdelingen: tussen 2005 en 2021 van 19% naar 27,7%. Bij kleinere bedrijven blijft dit achter. Bij bedrijven met meer dan 10 medewerkers liep dit percentage op van 4,7% naar 5,2% tussen 2009 en 2013.

Frankrijk en het VK hebben een lange historie in het stimuleren van regelingen voor medewerkers. In Frankrijk ligt de nadruk op winstdelingsregelingen, die wettelijk verplicht zijn gesteld voor bedrijven (vanaf 2024 zelfs al vanaf 11 medewerkers). In Frankrijk heeft dit geleid tot een groei van 35% naar 55,6% van alle bedrijven met meer dan 10 medewerkers die een vorm van winstdeling aanbiedt. Daarnaast steeg medewerkersparticipatie van 4,7% (2009) naar 8,6% (2013).

In het VK vloeit de nadruk op medewerkersparticipatie voort uit de coöperatieve organisaties van de 19^e eeuw. Vooral de invoering van de *Employee Ownership Trust* (EOT) in 2014 heeft een belangrijk rol gespeeld in de verder stimulering van medewerkersparticipatie in het VK, omdat bedrijfsopvolging door het eigen personeel op deze manier veel eenvoudiger werd. Ook de vier verschillende fiscale regelingen voor winstdeling en medewerkersparticipatie hebben de invoering fors ondersteund. Winstdeling bij bedrijven met meer dan 10 medewerkers is fors gestegen; van 8,3% in 2009 tot 26,5% in 2013 en zelfs 35,3% in 2019. Ook het medewerker aandeelhouderschap nam toe, van 6,2% in 2009 tot 8,3% in 2013.

Conclusies

Medewerkersparticipatie en winstdelingen worden gebruikt door een niet onbelangrijk deel van het Nederlandse MKB en grootbedrijf, en vaak aangeboden aan het gros van de medewerkers van deze bedrijven. Dergelijke regelingen beantwoorden diverse vraagstukken van managers. Maar als we motivaties bundelen, gaat het vooral om het bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers en het verbeteren van arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de bedrijfsprestaties, en om het breder delen van welvaart en zeggenschap. Ondanks dat een deel van deze managers geen obstakels ervaren, liggen er duidelijk onbenutte kansen. Met name wat betreft de bekendheid omtrent medewerkersparticipatie en winstdelingen. Veel managers zijn niet of beperkt bekend met medewerkersparticipatie en winstdelingen, en/of weten niet waarom ze het zouden implementeren. Deze onbekendheid blijkt ook uit het bredere maatschappelijke debat, waarin we pas recent een verandering ontwaren met meer vakbonden en werkgeversorganisaties die zich positiever uiten over winstdelingen en medewerkersparticipatie. Vanuit de politiek is de aandacht nog erg gericht op het gebruik van aandelenopties die met name relevant zijn voor een kleinere doelgroep startups en scale-ups. Terwijl ook voor het MKB en grootbedrijf er kansen liggen. Zeker als we Nederland vergelijken met andere Europese landen. Daaruit blijkt dat Nederland geen koploper is wat medewerkersparticipatie en winstdelingen betreft. Ruimte bestaat bijvoorbeeld om, zoals in Frankrijk en het VK, specifieke modellen te bevorderen om zo verschillende doeleinden en doelgroepen te bedienen.

INTRODUCTIE

“The general discontents in Europe have not been produced by any increase of the power of kings, for monarchical authority has been greatly diminished in all parts of Europe during the last century, but by augmentation of the wealth and power of the aristocracies. The great and general extension of commerce has introduced such inequalities of property, that the class of middling people, that great and excellent portion of society upon whom so much of the liberty and prosperity of nations so greatly depends, is almost lost; and the two orders of rich and poor only remain... The people find themselves burdened now by the rich... In America, the right of sovereignty resides indisputable in the body of the people, and they have the whole property of land...”

John Adams²

Zo sprak één van de Amerikaanse *founding fathers* over ongelijkheid in 1811.³ Het is opvallend dat het land dat men tegenwoordig als centrum van het neoliberale marktdenken ziet met haar economische macht en innovatiekracht, maar ook onwenselijke ongelijkheidsniveaus, gefundeerd is op egalitaire overtuigingen. Bezit, volgens de *founding fathers*, diende verdeeld te worden onder het volk. En toentertijd betekende bezit met name landeigenaarschap. Met de jaren verschoof de focus van landbezit naar gedeeld eigenaarschap van bedrijven.⁴ Wat culmineerde in de invoering van *Employee Stock Ownership Plans* (ESOPs) in de jaren 70 van de vorige eeuw. De ESOP stelt medewerkers in staat te investeren in het bedrijf waarvoor zij werken zonder hun spaargeld hiervoor in te zetten. Inmiddels nemen zo’n 10,7 miljoen medewerkers deel aan een ESOP, verspreid over 6.247 ESOP-bedrijven, waarvan 424 beursgenoteerd zijn. Deze hebben een kapitaalwaarde van \$2,09 biljoen, gemiddeld \$164.946 per medewerker (\$158.767 voor medewerkers van beursgenoteerde ESOPs en \$185.890 voor niet-beursgenoteerde ESOPs).⁵

In vergelijking met de populariteit van de ESOP en andere vormen van medewerkersparticipatie in Noord-Amerika, loopt Europa en zeker Nederland achter. Dit, ondanks de lange ontstaansgeschiedenis van coöperaties in Nederland en omliggende Europese landen, en de verschillende pogingen om medewerkersparticipatie te stimuleren. Zo publiceerde de Europese Commissie reeds begin jaren 90 rapporten en aanbevelingen ter bevordering van medewerkersparticipatie.⁶ Rond die tijd nam ook in Nederland de wetenschappelijke aandacht voor medewerkersparticipatie toe, hoewel het maatschappelijke debat achter leek te blijven.⁷ Dat lijkt langzaam te veranderen. Recent onderzoek toont aan dat 11% van het midden- en kleinbedrijf (MKB) medewerkersparticipatie inzet,⁸ wat een toename lijkt te zijn ten opzichte van eerder onderzoek uit 2009.⁹ Daarbij is er ook een opleving over medewerkersparticipatie in het publieke debat.¹⁰

Die aandacht is niet onverdiend, gezien de positieve effecten die medewerkersparticipatie kan hebben op medewerkers en bedrijfsniveau, zoals blijkt uit eerder onderzoek van de Universiteit Utrecht.¹¹ Echter, dat onderzoek keek alleen naar het MKB. Daarnaast hebben andere onderzoeken zich veelal op het beursgenoteerde grootbedrijf gericht. Om deze lacune te adresseren, richt dit onderzoek zich op het MKB én het grootbedrijf, en zowel beursgenoteerde als niet beursgenoteerde bedrijven. Tevens nemen we naast medewerkersparticipatie ook winstdelingen mee in de analyse. We kijken daarbij specifiek naar de motivaties en perspectieven van managers. Verder, plaatsen wij de huidige stand van zaken rondom medewerkersparticipatie en winstdelingen in bredere context. We onderzoeken namelijk ook het ontwikkelende maatschappelijke debat en vergelijken Nederland met andere Europese landen.

Het doel van dit onderzoek is drieledig: (1) meer inzicht verschaffen in de huidige stand van zaken betreffende medewerkersparticipatie en winstdelingen in Nederland onder alle bedrijven met +10 medewerkers; (2) belichten hoe sociale partners over medewerkersparticipatie en winstdelingen denken en hoe het maatschappelijke debat zich ontwikkelt; en (3) de bredere trend in Europa vergelijken met Nederland, met een speciale focus op Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk (VK).

We gaan in op deze onderzoeksvragen in de volgende hoofdstukken:

1. Hoe worden medewerkersparticipatie en winstdelingen ingezet onder het Nederlandse MKB en grootbedrijf?
 - a. Hoe vaak komt het voor?
 - b. Bij wat voor bedrijven?
 - c. Onder welke medewerkers?
 - d. Is er aanvullend beleid?
 - e. Wat zijn de motivaties om het wel/niet aan te bieden?
 - f. Welke obstakels worden ervaren?
2. Wat hebben de sociale partners gecommuniceerd over medewerkersparticipatie en winstdelingen sinds 2010?
3. Hoe doet Nederland het qua medewerkersparticipatie en winstdelingen in vergelijking met andere Europese landen?
 - a. Wat is de algemene trend in Europa?
 - b. Hebben Frankrijk en het VK stimulerende regelgeving ingevoerd, en zo ja, hoe zien deze eruit?

Onder medewerkersparticipatie verstaan wij alle instrumenten die medewerkers een vorm van eigenaarschap bieden van het bedrijf waar zij werken. Voorbeelden zijn aandelen, certificaten van aandelen of aandelenopties. Daarmee onderscheidt medewerkersparticipatie zich van winstdelingen. Winstdelingen en verwante regelingen (bijvoorbeeld bonussen of virtuele aandelen) verschaffen medewerkers geen belang in het bedrijf. In Explainer 1 zetten wij uiteen welke vormen van medewerkersparticipatie en winstdelingen wij meenemen in dit onderzoek.

Dit onderzoek—wat we uitvoeren in opdracht van de Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI), expertisecentrum financiële medewerkersparticipatie—bouwt voort op eerder onderzoek van de Universiteit Utrecht.¹² Eerder gingen we in op de effecten van medewerkersparticipatie, gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek, wat we samenvatten in Explainer 2.¹³ In daaropvolgend onderzoek schetsten we een beeld van medewerkersparticipatie onder specifiek het MKB op basis van interviews en een survey.¹⁴ Nu breiden we deze survey uit door ook grotere bedrijven mee te nemen, en stellen we meer vragen. Onder andere, over verschillende vormen van medewerkersparticipatie, bedrijfsbeleid, beursnotering en obstakels. Ook belichten we het bredere maatschappelijke debat in Nederland en vergelijken we Nederland met andere Europese landen.

Explainer 1 | Vormen van medewerkersparticipatie

Voor dit onderzoek kijken we naar verschillende vormen van medewerkersparticipatie en winstdelingen:

- **De werknemerscoöperatie.**
- **Bedrijven met aandelen van medewerkers**, waaronder: aandelen, certificaten van aandelen, stemrechtloze aandelen, *restricted stock units (RSU)/restricted stock awards (RSA)*, en aandelenopties.
- **Winstdelingsregelingen en virtuele aandelen**, waaronder: *phantom shares/stock appreciation rights (SAR)*, winstbewijzen en winstdeling/bonus.

Werknemerscoöperatie

Medewerkers die willen deelnemen aan het aandelenplan van hun bedrijf worden lid van de medewerkerscoöperatie. De coöperatie wordt door een aantal medewerkers bestuurd en vertegenwoordigt de medewerkers met aandelen in de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).

Aandelen van medewerkers

Deze vormen van medewerkersparticipatie geven medewerkers een belang in het bedrijf.

- **Aandelen:** Medewerkers hebben aandelen in het bedrijf met zeggenschaps- en economische rechten, wat hen o.a. (naar rato) stemrecht in de AVA verleent en het recht op dividend en winst bij verkoop.
- **Certificaten van aandelen:** Werknemers verkrijgen de economische rechten van aandelen. De zeggenschapsrechten worden uitgeoefend door een Stichting Administratiekantoor (STAK), bestuurd door enkele medewerkers en/of het bedrijfsmanagement/de CEO/de directeur-grootaandeelhouder (DGA).
- **Stemrechtloze aandelen:** Medewerkers verkrijgen de economische rechten én de vergaderrechten verbonden aan aandelen, maar geen stemrecht.
- **RSU/RSA:** Aandelen die worden vrijgegeven naar marktwaarde aan de medewerker nadat voldaan is aan bepaalde vereisten (bijvoorbeeld wachttijd, *vesting*)
- **Aandelenopties:** Medewerkers krijgen het recht om aandelen te kopen op een later tijdstip tegen een vooraf afgesproken prijs.

Winstdelingsregelingen en virtuele aandelen

Winstdelingen geven medewerkers geen belang in het bedrijf, waardoor ze los van financiële medewerkersparticipatie gezien moeten worden. Echter, ter volledigheid behandelen we ze in dit rapport.

- **Phantom shares/SAR:** medewerkers hebben bij uitoefening recht op een bedrag ter grootte van de waardestijging van aandelen of een aandelenpakket in een bepaalde periode.
- **Winstbewijzen:** een overeenkomst tussen vennootschap en medewerker die de medewerker recht geeft op een deel van de winst. Er zijn geen wettelijke vereisten qua vorm.
- **Winstdeling/bonus:** het uitkeren van een deel van de winst aan (alle) medewerkers, wanneer het goed gaat met het bedrijf. Op individueel niveau kan een bonus uitgekeerd worden gekoppeld aan individuele prestaties.

Een uitgebreidere bespreking van de verschillende vormen van medewerkersparticipatie is te vinden in eerder onderzoek van de Universiteit Utrecht (Stam et al., 2023).

Explainer 2 | Effecten van medewerkersparticipatie

De effecten van medewerkersparticipatie heeft de Universiteit Utrecht eerder uitgebreid belicht (Stam et al., 2021; Stam et al., 2023). We vatten die bevindingen hier samen, op drie niveaus:

Medewerkersniveau

In de breedte genomen, heeft medewerkersparticipatie positieve effecten op de intrinsieke, extrinsieke en instrumentele motivaties van medewerkers. Zeker als het wordt aangevuld met zogenaamde *high-performance work practices* (bijvoorbeeld, trainingen en evaluaties), beperkte supervisie, transparante communicatie en een vaste beloning op of boven marktniveau.

Medewerkers voelen zich betrokken bij het bedrijf, zetten zich meer in, tonen meer initiatief, voelen zich autonoom, en ervaren meer werkplezier, reciprociteit en baanzekerheid. Ook ziet men minder verzuim en verloop.

Bedrijfsniveau

Bovengenoemde effecten vertalen zich in toegenomen bedrijfsprestaties—geldend voor meerdere prestatie-indicatoren (met betrekking op efficiëntie en groei), bedrijfstypen en vormen van medewerkersparticipatie. Ook kan medewerkersparticipatie leiden tot meer innovatie (bijvoorbeeld, in patentaanvragen en O&O uitgaven). Verder helpt het bij het aantrekken en behouden van talent, en kan het de waardeontwikkeling van een bedrijf positief beïnvloeden. Deze prestaties zijn ook te zien op de lange termijn. Daarbij lijken bedrijven met medewerkersparticipatie betere overlevingskansen te hebben, wat ook bijdraagt aan baanzekerheid zeker in tijden van crisis.

Macro-economisch niveau

Medewerkersparticipatie kan dus welvaart en, mogelijk, zeggenschap en daaraan gebonden ondernemerschap-*skills* verdelen onder meer medewerkers. Samen met betere bedrijfsprestaties kan dat ervoor zorgen dat medewerkers hun nieuw verworven geld en capaciteiten inzetten voor het optuigen van of investeren in nieuwe bedrijven. Dit creëert een positieve feedbackloop voor het hele ondernemerschapsecosysteem. Daarbij zou medewerkersparticipatie dus voor een lagere vermogensongelijkheid kunnen zorgen binnen bedrijven en op maatschappelijk niveau. Plus, als bedrijven met medewerkersparticipatie weerbaarder zijn, zou dat kunnen bijdragen aan de algehele economische stabiliteit.

¹ Havel (1992:10)

² Blasi et al. (2014:47)

³ Blasi et al. (2014:47)

⁴ Blasi et al. (2014:43)

⁵ Blasi & Kruse (2024)

⁶ Commission of the European Communities (2002); Eurofound (2024); European Council (1992); Lowitzsch, (2024)

⁷ Poutsma & Van den Tillaart (1996)

⁸ Stam et al. (2023)

⁹ Kaarsemaker (2009)

¹⁰ Zie bijvoorbeeld verschillende [commentaren](#), [opiniestukken](#) en [reflecties](#) in het Financieel Dagblad van wisselend perspectief. Of de [oproep van Techleap](#), samen met 280 ondernemers en 40+ organisaties, om medewerkersparticipatie te faciliteren via herziening van het belastingbeleid. Meer over het maatschappelijke debat in Hoofdstuk 2.

¹¹ Stam et al. (2023)

¹² Stam et al. (2021) ; Stam et al. (2023)

¹³ Stam et al. (2021)

¹⁴ Stam et al. (2023)

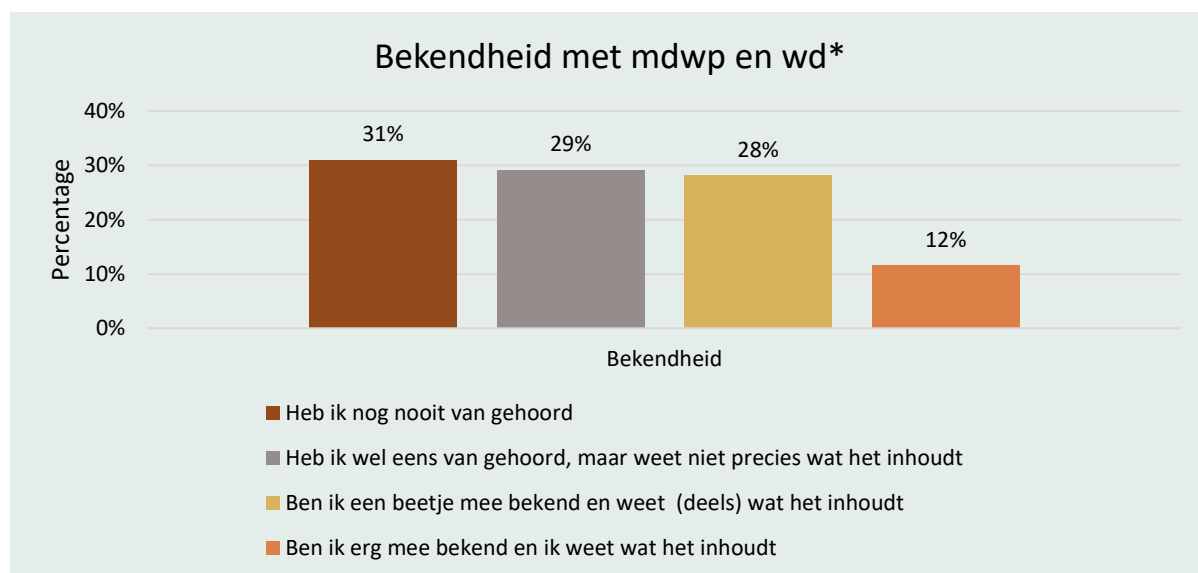
1 | MEDEWERKERSPARTICIPATIE IN HET NEDERLANDSE MKB EN GROOTBEDRIJF

Dit hoofdstuk belicht hoe medewerkersparticipatie en winstdelingen ingezet worden door het Nederlandse MKB en grootbedrijf. Ook kijken we naar beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven, en vragen we managers, eigenaren en CEOs naar hun motivaties om medewerkersparticipatie en/of winstdelingen in te zetten of niet. Zo bouwen we voort op eerder onderzoek dat enkel naar MKB keek, of beursgenoteerde bedrijven, of alleen naar de uitkomsten van medewerkersparticipatie en winstdelingen in plaats van de antecedenten zoals motivaties of obstakels.¹⁵ Voor het verzamelen van deze data hebben we een survey uitgezet onder managers van een representatieve steekproef van bedrijven met meer dan 10 medewerkers, in samenwerking met marktonderzoeksbureau Verian Group. We hebben de inzichten van 606 managers kunnen analyseren. Voor verdere uitleg over de methodologie, zie Appendix 1. In Appendix 2 zijn alle tabellen met descriptieve gegevens uit de survey opgenomen.

Veel managers zijn onbekend met medewerkersparticipatie en winstdelingen

Hieronder vergelijken we bedrijven met en zonder medewerkersparticipatie en/of winstdelingen, gaan we in op de prevalentie en karakteristieken van participatie en winstdelingsregelingen, en de motivaties en obstakels die managers ervaren, en hoe managers naar de toekomst van medewerkersparticipatie en winstdelingen kijken.

Maar allereerst hebben we managers gevraagd hoe bekend zij zijn met medewerkersparticipatie en/of winstdelingen. 12% van de managers is zeer goed bekend met medewerkersparticipatie en/of winstdelingen. Daartegenover staat dat 88% een beetje, niet echt of helemaal niet weet wat het inhoudt (Fig. 1).



Figuur 1 | Bekendheid medewerkersparticipatie en winstdelingen

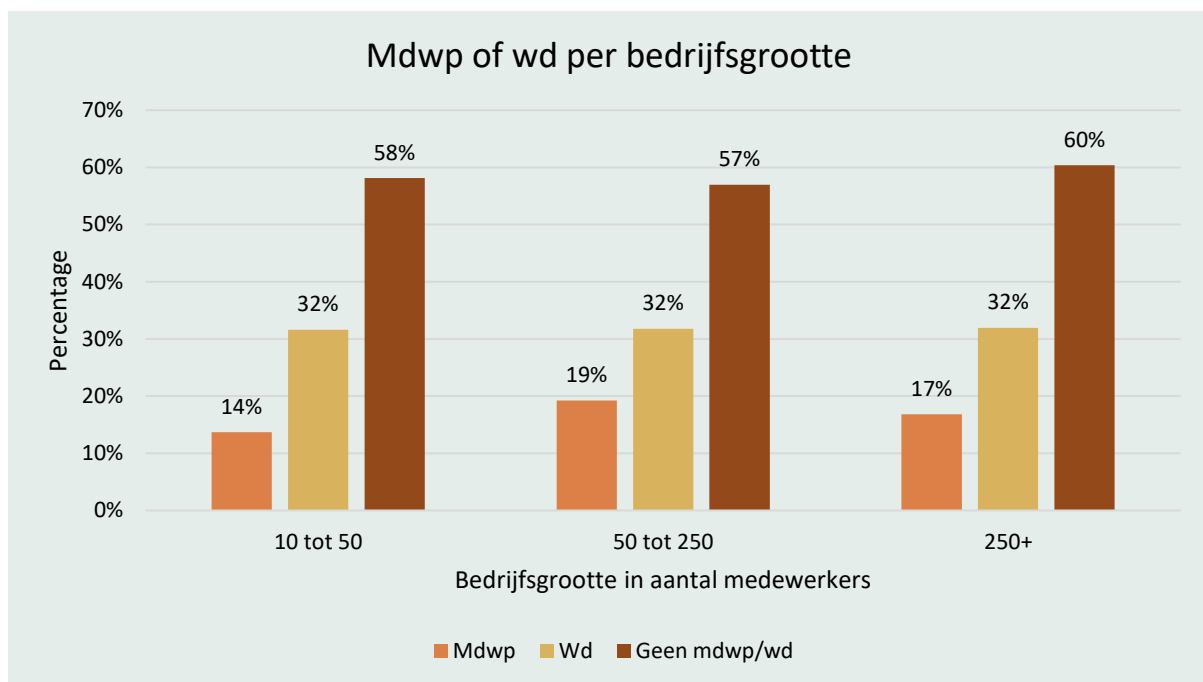
*In dit en onderstaande figuren worden medewerkersparticipatie en winstdeling afgekort tot mdwp en wd.

17% van de bedrijven biedt medewerkersparticipatie aan

Uit onze survey blijkt dat 17% van de bedrijven met meer dan 10 medewerkers een participatieregeling aanbiedt. Winstdelingen worden door 32% van de bedrijven aangeboden. Sommige bedrijven bieden zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aan (7%). Dat kunnen we verder opsplitsen per bedrijfsgrootteklasse. Medewerkersparticipatie wordt door 14% van het

kleinbedrijf (10-50 medewerkers), 19% van het middenbedrijf (50-250 medewerkers) en 17% van het grootbedrijf (+250 medewerkers) aangeboden. Winstdelingen komen constant bij 32% van de bedrijfsbevolking voor (Fig. 2). Een mooi voorbeeld van een groot bedrijf dat medewerkersparticipatie implementeert is Alfa. Dit bedrijf lichten we uit in Casus 1.

In ons huidige onderzoek hanteren we iets strengere steekproef criteria dan in het eerdere rapport over medewerkersparticipatie in specifiek het MKB dat wij in 2023 publiceerden.¹⁶ Zo hebben we bijvoorbeeld stichtingen en verenigingen uit de steekproef verwijderd. Ook wegen we met de meest recente bedrijvenpopulatie statistieken en nemen we daarin ook het grootbedrijf mee, zodat de representativiteit van de steekproef verbeterd wordt. Om toch de recente resultaten met het eerdere onderzoek te kunnen vergelijken, hebben we ook gekeken naar het percentage medewerkersparticipatie onder het MKB met de eerdere criteria. Daaruit blijkt een stijging van het gebruik van medewerkersparticipatie onder het MKB van 11% naar 15%. Voor de rest van de hier gerapporteerde gegevens hanteren we de nieuwe criteria.

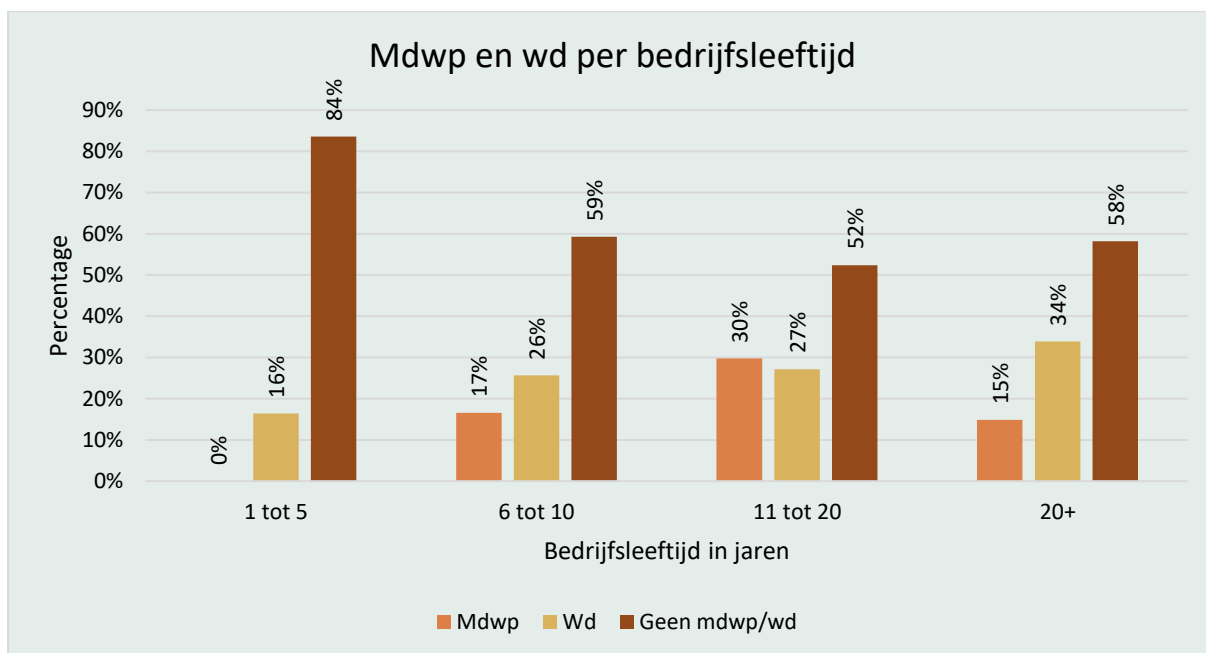


Figuur 2 - Medewerkersparticipatie en winstdelingen per bedrijfsgrootte.

Percentages per bedrijfsgrootte tellen niet altijd op tot 100% omdat sommige bedrijven zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aanbieden.

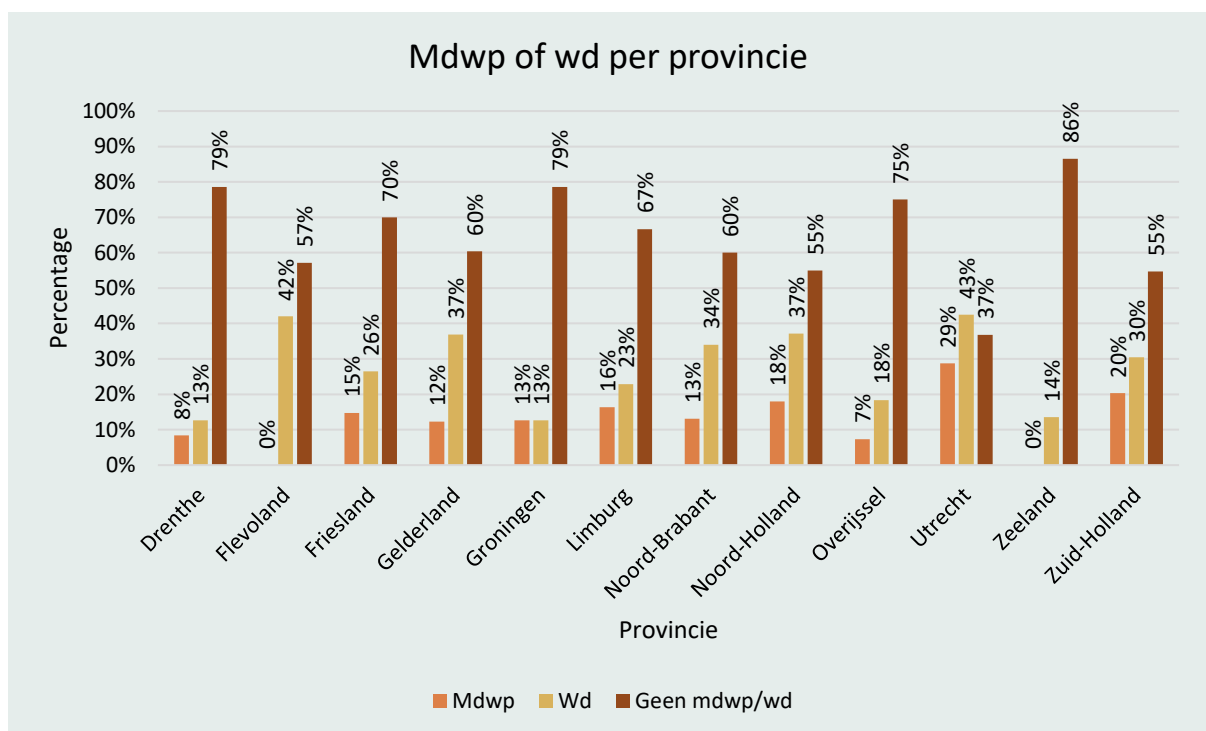
Verder zien we dat medewerkersparticipatie en winstdelingen vaker bij oudere bedrijven voorkomen. Zo biedt geen van de 1-5 jaar oude bedrijven medewerkersparticipatie aan, versus 30% van de 11-20 jaar oude bedrijven en 15% van de bedrijven die ouder dan 20 jaar zijn (Fig. 3).

Voorts, komt medewerkersparticipatie voor in de Randstad (Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht), met bijvoorbeeld 29% van de bedrijven in Utrecht die medewerkersparticipatie aanbieden (Fig. 4). Als we kijken naar de significantie van de correlaties tussen deze variabelen, blijkt er inderdaad een significante positieve relatie tussen medewerkersparticipatie en de westelijke regio (Zuid-Holland, Noord-Holland, Zeeland en Utrecht). Winstdelingen komen ook veel buiten de Randstad voor, bijvoorbeeld in Gelderland en Noord-Brabant. In Utrecht biedt 43% van de bedrijven winstdelingen aan.



Figuur 3 – Medewerkersparticipatie en winstdelingen per bedrijfsleeftijd.

Percentages per bedrijfsleeftijd tellen niet altijd op tot 100% omdat sommige bedrijven zowel medewerkersparticipatie and winstdelingen aanbieden.



Figuur 4 – Medewerkersparticipatie en winstdelingen per provincie

Percentages per provincie tellen niet altijd op tot 100% omdat sommige bedrijven zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aanbieden.

Percentages communiceren niet alle informatie: sommige provincies hebben weinig observaties. In de tekst belichten we enkel provincies met voldoende observaties. Volledige tabellen treft men in de Appendix.

Casus 1 | Alfa

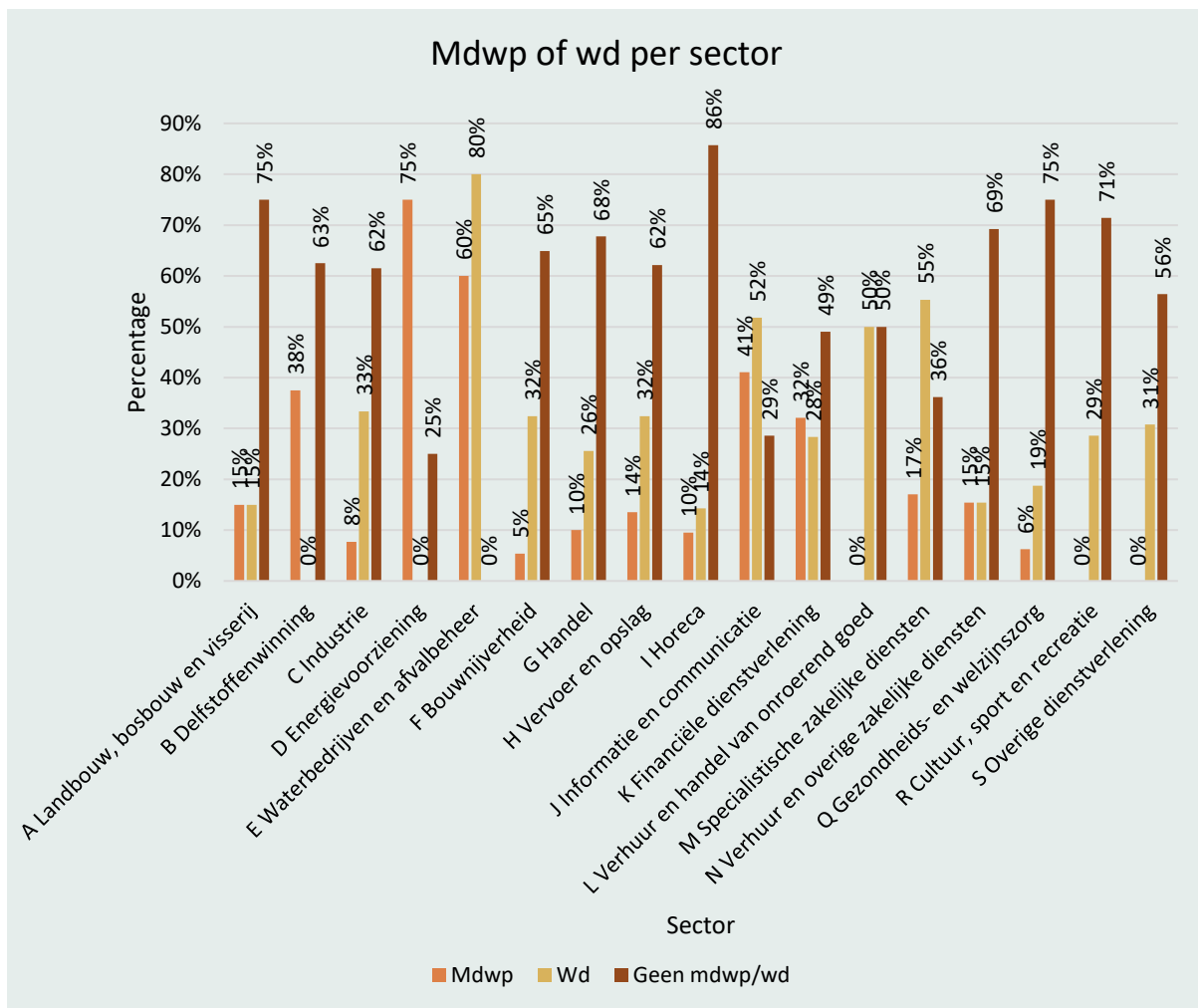
Alfa is opgericht in 1942 en omgedoopt tot Alfa Accountants en Adviseurs B.V. in 1997. Het is flink gegroeid en heeft inmiddels heeft het bedrijf 35 vestigingen en 1.100 medewerkers. Daar komt bij dat in 2025, Alfa fuseert met ABAB Accountants B.V. tot aaff. Dit betekent een uitbreiding tot 1.700 medewerkers.

Bijzonder is dat 100% van die medewerkers zal deelnemen in het participatieplan van aaff. Dat past bij het bedrijf: al sinds 1999 heeft Alfa een *Management and Employee Buy Out* (MEBO), oftewel een volledige medewerkersparticipatie-regeling waarbinnen iedere medewerker met een vast contract certificaten mag aankopen. De regeling maakt onderdeel uit van de duurzaamheidsstrategie van het bedrijf. Dat blijkt ook uit de rol die de medewerkersparticipatie-regeling gespeeld heeft in de certificering van Alfa als BCorp in 2014.

Op haar website zegt Alfa over haar de MEBO-regeling: *“Die certificaten versterken de saamhorigheid en het ondernemerschap van onze medewerkers. Het is niet voor niets dat klanten van Alfa vaak in onderzoeken aangeven dat we ‘ondernemend’ zijn ingesteld. Dankzij de mogelijkheid tot participeren in de organisatie werken er bij Alfa ook heel veel ondernemers. Die participatieregeling maakt Alfa uniek”* (Alfa, 2024).

Qua sector, zien we met name in de informatie en communicatie en financiële dienstverlening medewerkersparticipatie. Winstdelingen treffen we bij meer sectoren aan, zoals de industrie, bouwnijverheid, vervoer en opslag, informatie- en communicatie, specialistische zakelijke dienstverlening, en overige dienstverlening (Fig. 5).

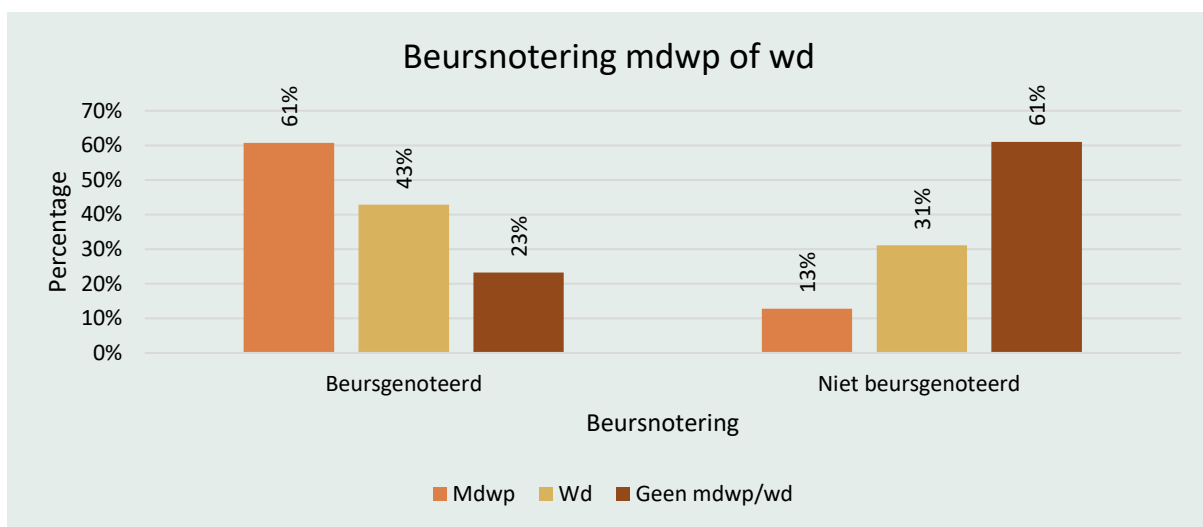
Tevens blijkt dat bedrijven met medewerkersparticipatie en winstdelingen vaker beursgenoteerd zijn. 61% van de beursgenoteerde bedrijven biedt medewerkersparticipatie aan, en 43% winstdelingen (Fig. 6). Daarbij valt op dat beursgenoteerde bedrijven vaker zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aanbieden. Er zijn natuurlijk minder beursgenoteerde bedrijven in het algemeen, maar de positieve correlatie tussen medewerkersparticipatie en een beursnotering is significant. Eén verklaring kan natuurlijk zijn dat het verhandelen van aandelen vergemakkelijkt wordt door een beursnotering.



Figuur 5 – Medewerkersparticipatie en winstdelingen per sector.

Percentages per sector tellen niet altijd op tot 100% omdat sommige bedrijven zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aanbieden.

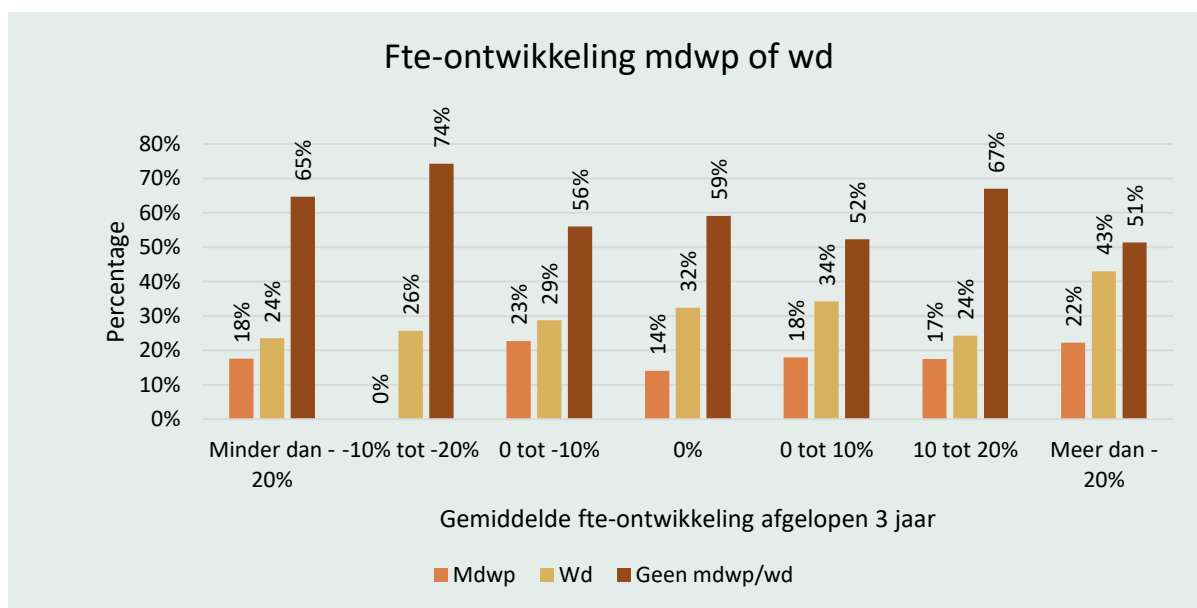
Percentages communiceren niet alle informatie: sommige sectoren hebben weinig observaties. In de tekst belichten we enkel sectoren met voldoende observaties. Volledige tabellen treft men in de Appendix.



Figuur 6 – Beursnotering medewerkersparticipatie en winstdelingen.

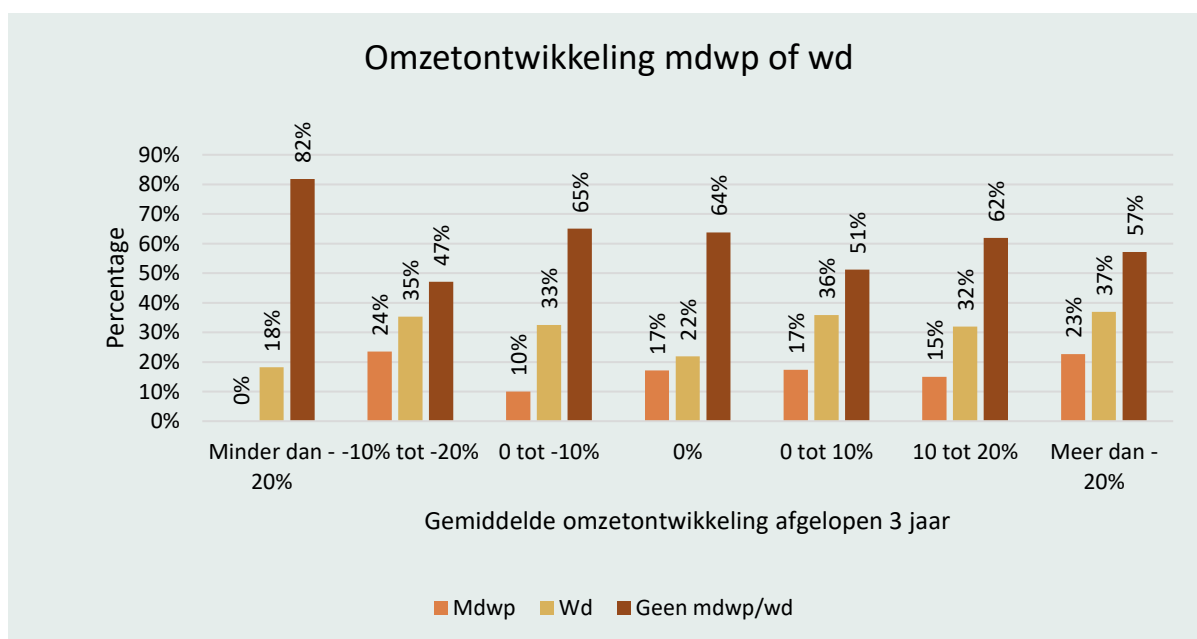
Percentages per beursnotering tellen niet altijd op tot 100% omdat sommige bedrijven zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aanbieden.

Tot slot, zien we geen erg duidelijke trend wat betreft de gemiddelde fte- en omzetontwikkeling over de afgelopen 3 jaar (Fig. 7 en Fig. 8). Hoewel grote omzetsdalingen (-20% of meer) vaker door bedrijven zonder medewerkersparticipatie of winstdelingen worden gerapporteerd. Zo biedt 82% van de bedrijven met meer dan 20% gemiddelde omzetsdaling over de afgelopen 3 jaar geen winstdelingen of medewerkersparticipatie aan. Dit is zeker voor winstdelingen allicht niet verbazend: het is lastig om winsten te delen als het bedrijf het financieel zwaar heeft. Zoals een respondent uitlegt: *“Ik denk dat het een heel goed plan is en persoonlijk zou ik het ook willen doen maar onze organisatie heeft tijdens corona zoveel problemen gehad dat zij net aan hun hoofd boven water houden. Hierdoor betaalt men geen bonussen o.i.d. Wat zeer demotiverend werkt.”*



Figuur 7 - Fte-ontwikkeling medewerkersparticipatie en winstdelingen.

Percentages per fte-ontwikkeling tellen niet altijd op tot 100% omdat sommige bedrijven zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aanbieden.

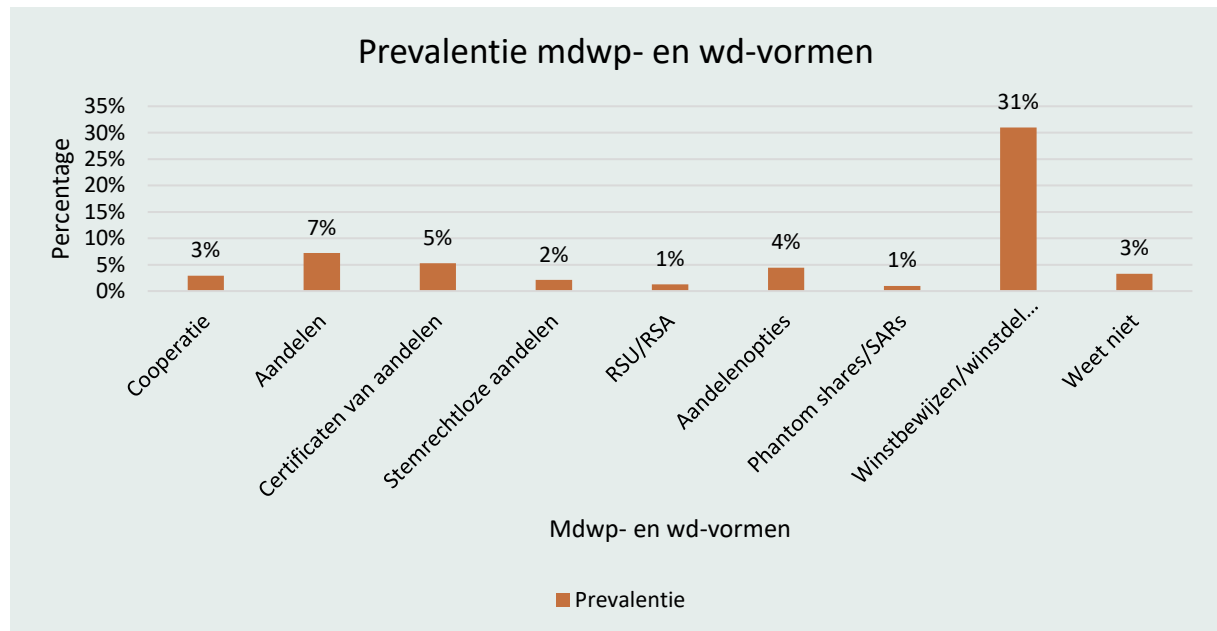


Figuur 8 - Omzetontwikkeling medewerkersparticipatie en wd.

Percentages per omzetontwikkeling tellen niet altijd op tot 100% omdat sommige bedrijven zowel medewerkersparticipatie als winstdelingen aanbieden.

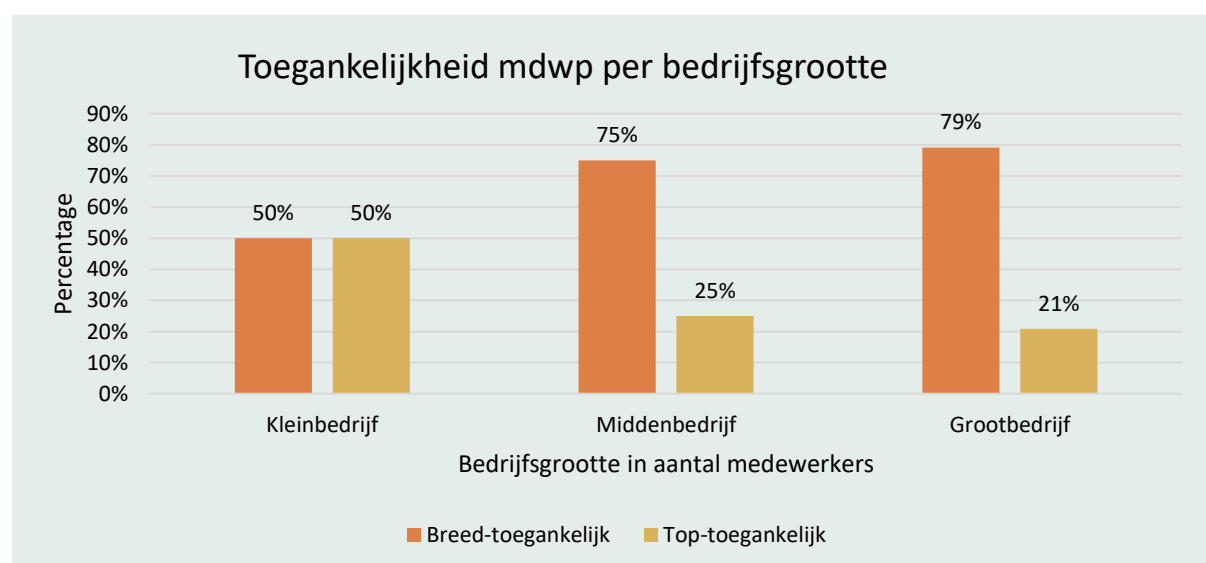
Karakteristieken van medewerkersparticipatie en winstdelingsregelingen

Kijkend naar de prevalentie van de specifieke vormen van medewerkersparticipatie en winstdelingen, blijkt dat winstbewijzen, winstdelingen en bonussen (31% van de bedrijven in Nederland) het vaakst voorkomen. Gevolgd (op afstand) door aandelen (7%) en certificaten van aandelen. 3% van de managers weet niet of hun bedrijf dergelijke regelingen implementeert noch welke (Fig. 9).

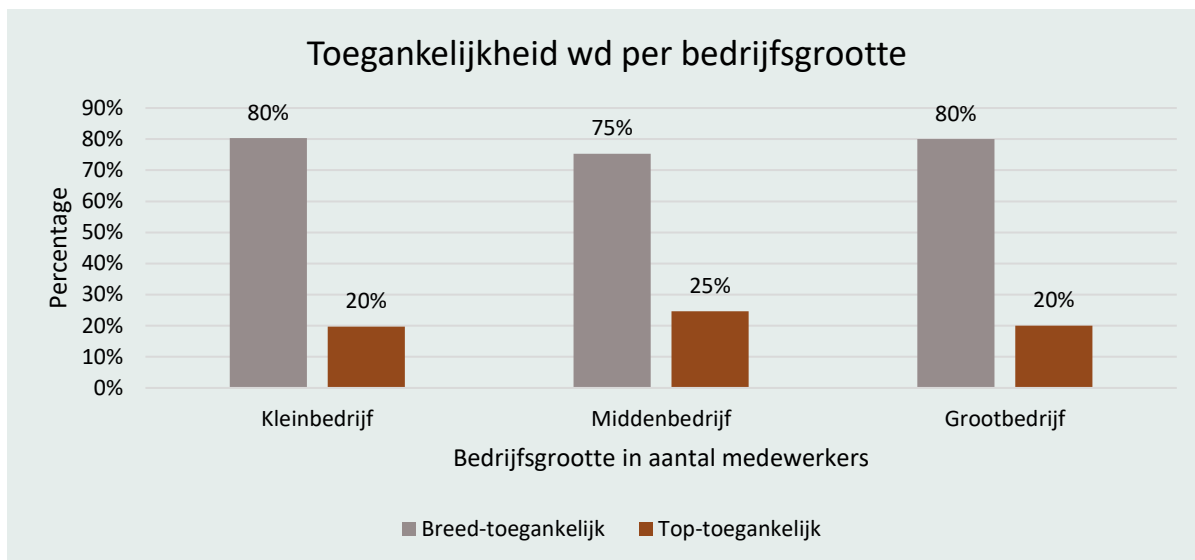


Figuur 9 - Prevalentie medewerkersparticipatie- en winstdelingsvormen.

Fig. 10 toont verder dat medewerkersparticipatie-regelingen veelal toegankelijk zijn voor alle medewerkers (oftewel, breed-toegankelijk), in plaats van alleen maar weggelegd te zijn voor het management (top-toegankelijk). Dit is het duidelijkst bij het midden- en grootbedrijf. Respectievelijk 75% en 79% van de medewerkersparticipatie-regelingen is breed-toegankelijk. Winstdelingen zijn nog vaker breed-toegankelijk. Ongeacht bedrijfsgrootte komen brede regelingen bij zo'n 75% tot 80% van de bedrijven die winstdelingen aanbieden voor (Fig. 11).

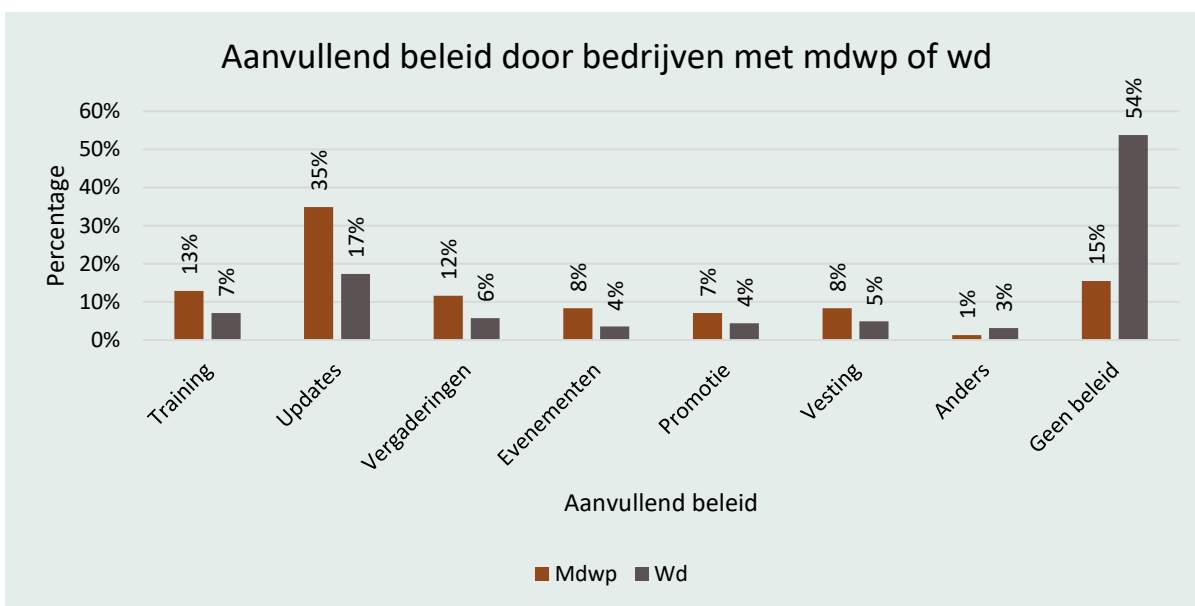


Figuur 10 - Toegankelijkheid medewerkersparticipatie per bedrijfsgrootte.



Figuur 11 - Toegankelijkheid winstdelingen per bedrijfsgrootte.

Van de bedrijven die medewerkersparticipatie of winstdelingen aanbieden, zien we verder dat met name die eerste groep ook aanvullend beleid in heeft gevoerd, zoals het sturen van updates over de regeling (35% van de bedrijven met medewerkersparticipatie doet dit) of het geven van training (13%). 54% van de bedrijven die winstdelingen aanbieden heeft geen aanvullend beleid.

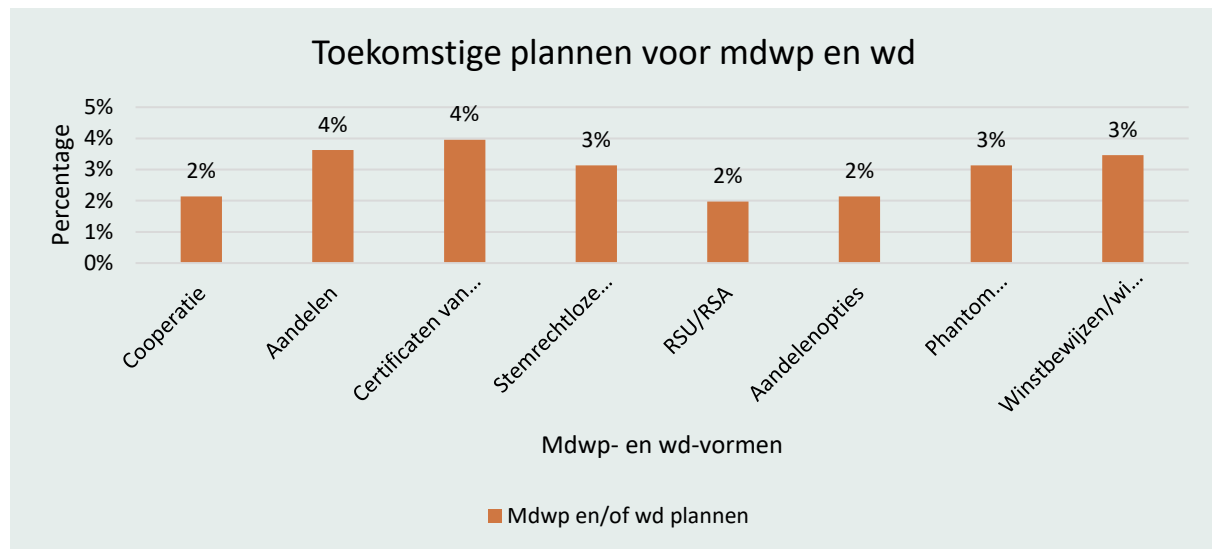


Figuur 12 - Aanvullend beleid door bedrijven met medewerkersparticipatie of winstdelingen.

Meer vraag naar medewerkersparticipatie dan winstdelingen

We hebben alle managers ook gevraagd of ze in de toekomst medewerkersparticipatie of winstdelingen zouden overwegen (Fig. 13). Die aantallen zijn niet erg hoog per medewerkersparticipatie- of winstdelingsvorm. 4% van de bedrijven overweegt certificaten te implementeren in de toekomst, nauw gevolgd door aandelen (3,6%). Echter, als we alle managers die positief antwoord hebben gegeven op deze vraag bij elkaar optellen, is 17% geïnteresseerd in medewerkersparticipatie en/of winstdelingen.¹⁷ 11% van de managers is in minstens één vorm van medewerkersparticipatie geïnteresseerd, en 7% in minstens één winstdelingsvorm. Gezien het hoge aandeel bedrijven dat al winstdelingen aanbiedt, is het mogelijk niet gek dat winstdelingen minder

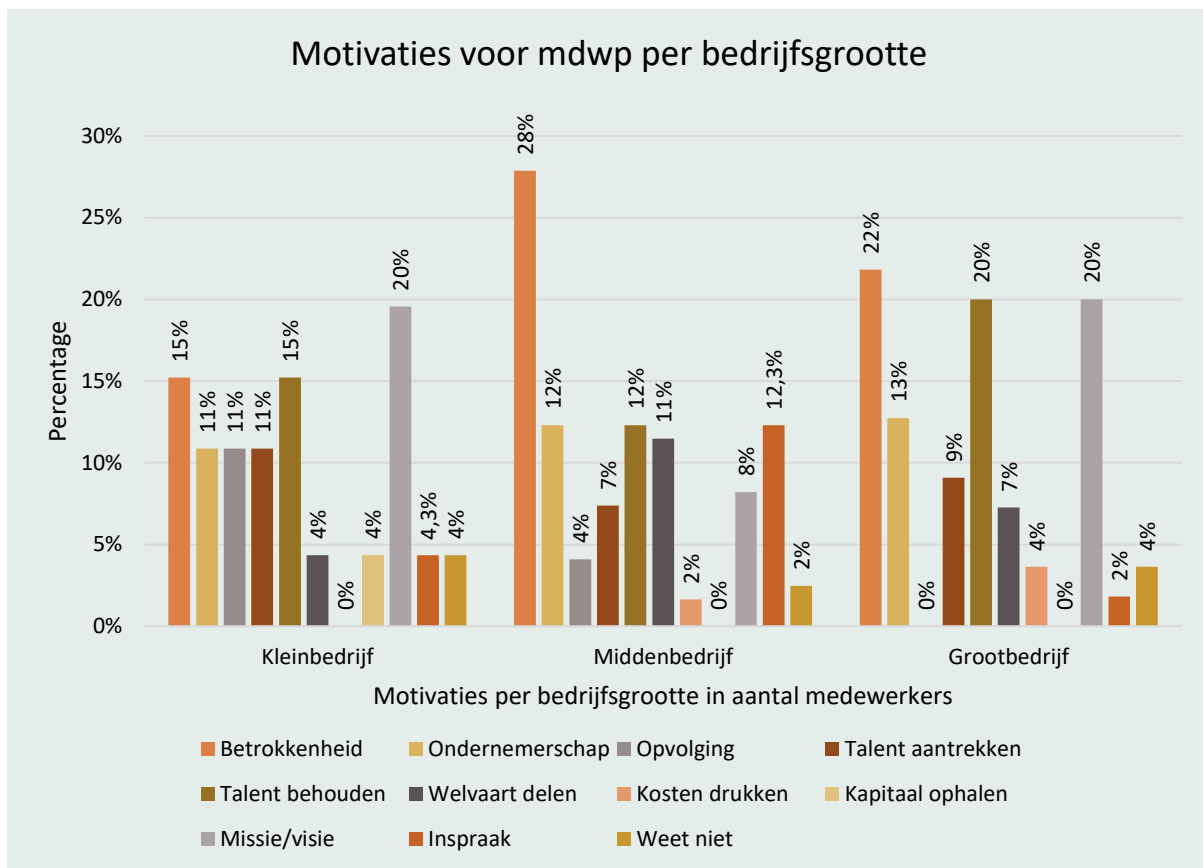
overwogen worden. Opvallend is dat aandelenopties (2%), ondanks een recente wetswijzigingen die het gebruik moet vergemakkelijken (zie Hoofdstuk 2), niet meer worden overwogen dan werknemerscoöperaties of bijvoorbeeld winstdelingen.



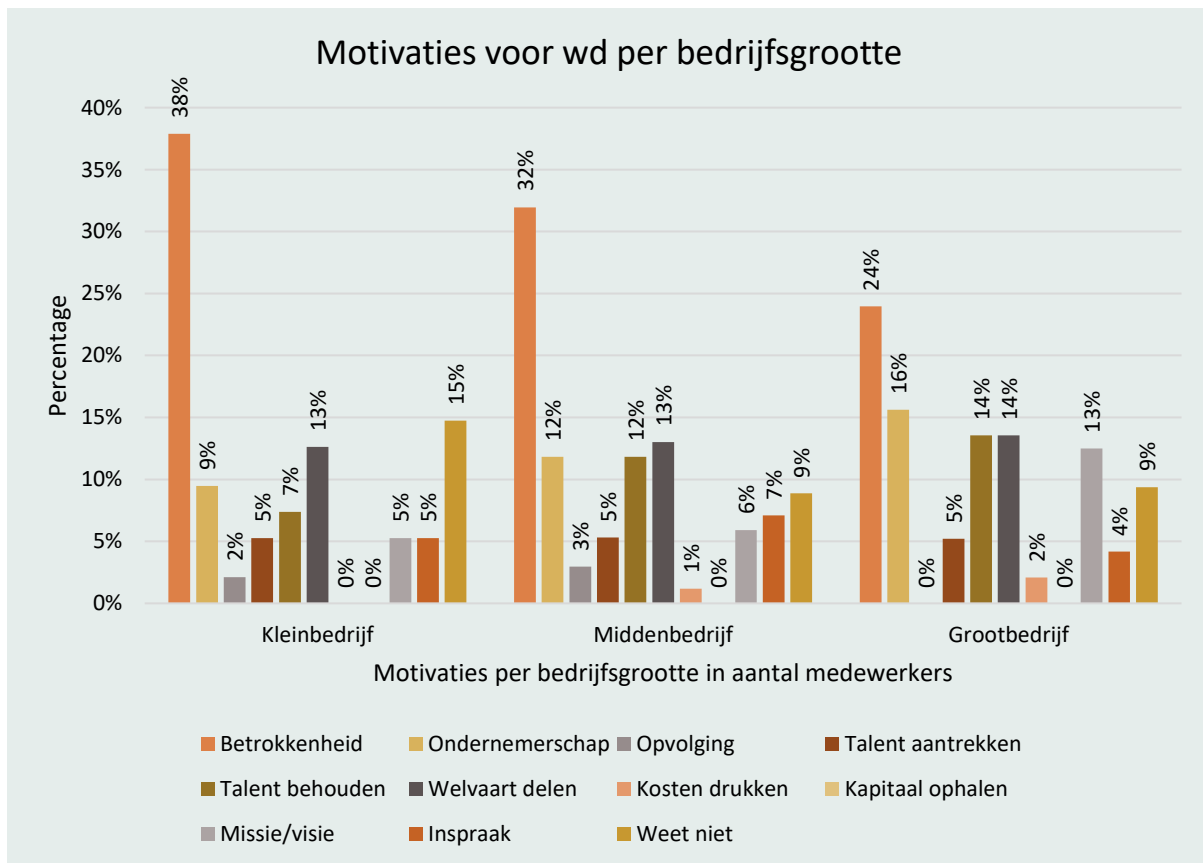
Figuur 13 - Toekomstige plannen voor medewerkersparticipatie en winstdelingen.

Medewerkersparticipatie past bij missie en visie, en betrokkenheid is belangrijk

De managers die reeds medewerkersparticipatie en/of winstdelingen aanboden, en degenen die het overwogen, zijn ook gevraagd naar hun motivaties. Dit hebben we uitgesplitst naar grootteklasse. Wat betreft medewerkersparticipatie (Fig. 14), zien we dat managers in het kleinbedrijf met name medewerkersparticipatie implementeren omdat het past bij de missie en/of visie van het bedrijf (20% van de managers in het kleinbedrijf geeft dit aan). Bij het middenbedrijf gaat het meer om het stimuleren van betrokkenheid (28%). In het grootbedrijf richten managers naast betrokkenheid (22%) tevens op het behouden van talent (20%) en de missie/visie (20%). Het stimuleren van betrokkenheid springt er dus uit. Zo stelt een respondent in de survey: *“Het creëert een enorme betrokkenheid bij ons bedrijf. We kunnen met recht zeggen dat het bedrijf van ons allemaal is. Daarbij is het essentieel dat we geen grootaandeelhouders hebben, maar iedereen een maximum aantal certificaten mag bezitten.”* Weinig managers geven aan dat ze niet weten waarom ze medewerkersparticipatie aanbieden. Dit is anders voor bedrijven die winstdelingen aanbieden (Fig. 15). Daar weet 15% van de managers in het kleinbedrijf niet waarom winstdelingen aangeboden wordt. Dit is 9% bij het midden- en grootbedrijf. Ook springt het bevorderen van de betrokkenheid eruit als motivatie voor winstdelingen voor alle grootteklassen.



Figuur 14 - Motivaties voor medewerkersparticipatie per bedrijfsgrootte.



Figuur 15 - Motivaties voor winstdelingen per bedrijfsgrootte

Opvallend is dat inspraak, het aantrekken van talent en opvolging belangrijker lijken voor medewerkersparticipatie. Donker Groep is een passend voorbeeld van het inzetten van medewerkersparticipatie voor opvolging, wat we toelichten in Casus 2. Ook het bevorderen van ondernemerschap is voor beide groepen belangrijk. Dit kan zelfs verder gaan dan ondernemerschap binnen het bedrijf: Er zijn verschillende voorbeelden van oud-medewerkers die door het kapitaal en de expertise vergaard door medewerkersparticipatie zelf konden investeren in nieuwe bedrijven. Eén voorbeeld wordt uitgelicht in Casus 3.

Casus 2 | Donker Groep

Opgericht in 1961 in Sneek als hoveniersbedrijf, groeit [Donker Groep](#) uit tot een internationaal bedrijf met bijna 30 locaties in Nederland en België. Na overname in 2019 van de aandelen in handen van de oprichtersfamilie, veranderde de structuur. De DGA behield 25% van de aandelen en prioriteit qua zeggenschap, en een driedig directieteam investeerde daar 30% in. De resterende certificaat-aandelen werden beschikbaar gesteld aan de medewerkers. Dat zijn er ruim 850, en in het hoogseizoen neemt dit tot 1.000 toe.

In 2022 was het percentage medewerkersparticipatie 18% en waren 49% van de certificaten verkocht. Over de medewerkersparticipatie zegt Donker Groep op haar website: *“Eigenaarschap betekent betrokkenheid, het ‘zorgen voor’ en is zowel letterlijk als figuurlijk aanwezig. Het is de essentie onder al onze activiteiten vanuit vakmanschap, ondernemerschap en leiderschap. Onze medewerkers doen er toe en kunnen dus ook mede eigenaar worden en invloed krijgen bij belangrijke besluitvorming”* (Donker Groep, 2024).

In 2023 trad de DGA terug als zodanig en startte een campagne ‘Ik zoek nieuwe eigenaren’. Het doel is meer werknemers te motiveren voor aandeelhouderschap, en zo gradueel de onderneming over te hevelen aan haar medewerkers.

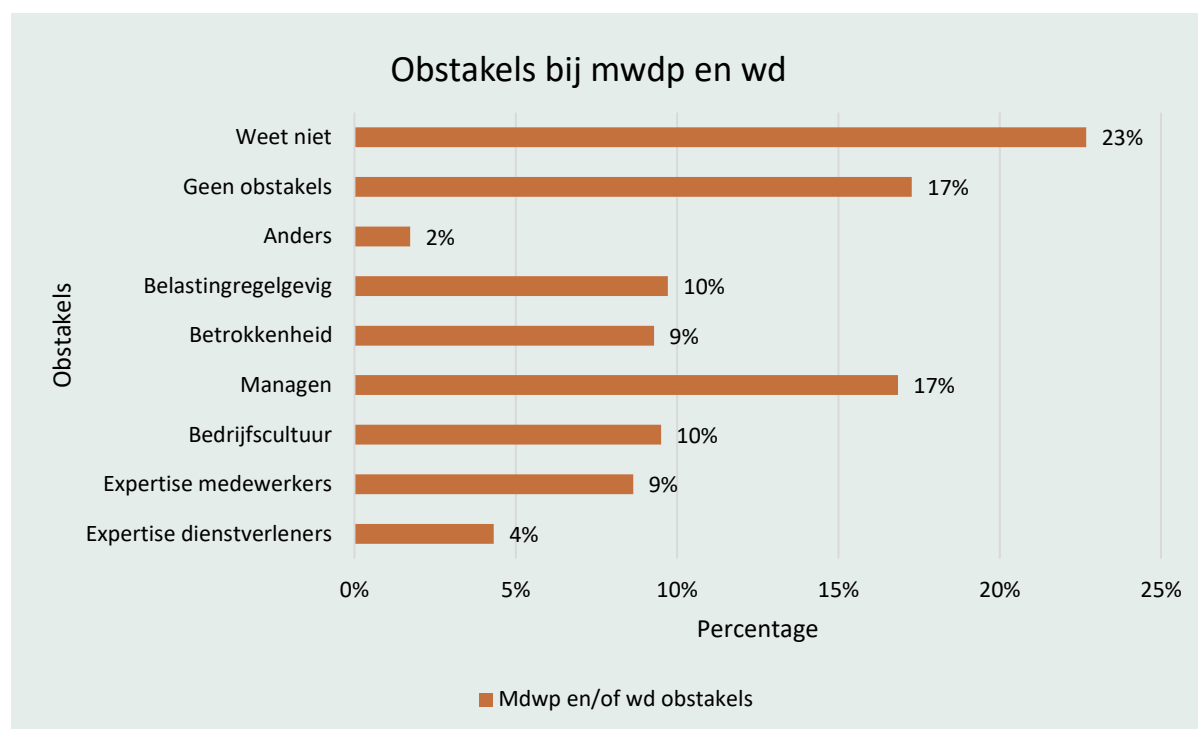
Casus 3 | Revolut

[Revolut](#) is een in 2015 in Londen opgerichte zogenaamde ‘neobank’, oftewel een bank die alleen online opereert. Revolut is inmiddels actief in meer dan 160 landen en heeft 7.500 medewerkers. De groei van de bank is dus behoorlijk. Een aanzienlijk aantal medewerkers, zeker degenen die er al langer werken, participeert in het bedrijf. Ook voor hen heeft de groei geen windeieren gelegd. In 2021 rapporteerde Sifted dat minstens 76 (oud-)medewerkers een miljoen dollar aan aandelen bezat, sommigen zelfs meer dan 10 miljoen (Woodford, 2021). Veel oud-medewerkers hebben dan ook hun eigen bedrijf gestart of zijn in bedrijven gaan investeren. Voorbeelden zijn Belvo en Expansion Capital. Hoewel het niet altijd zo is dat dit geld ook liquide is.

Er bestaan nog andere voorbeelden. Het bekendst is de zogenaamde PayPal Mafia, een geuzennaam die gegeven is aan de oprichters van verschillende Amerikaanse tech-bedrijven en investeerders die eerder bij PayPal hebben gewerkt (waaronder investeerder Peter Thiel, Reid Hoffman van LinkedIn, Elon Musk van o.a. Tesla, en Jawed Karim van YouTube). In Europa hebben we de Skype Mafia, waaruit bedrijven als TransferWise, en Atomico voortvloeiden, en verschillende investeerders.

Managen is een uitdaging

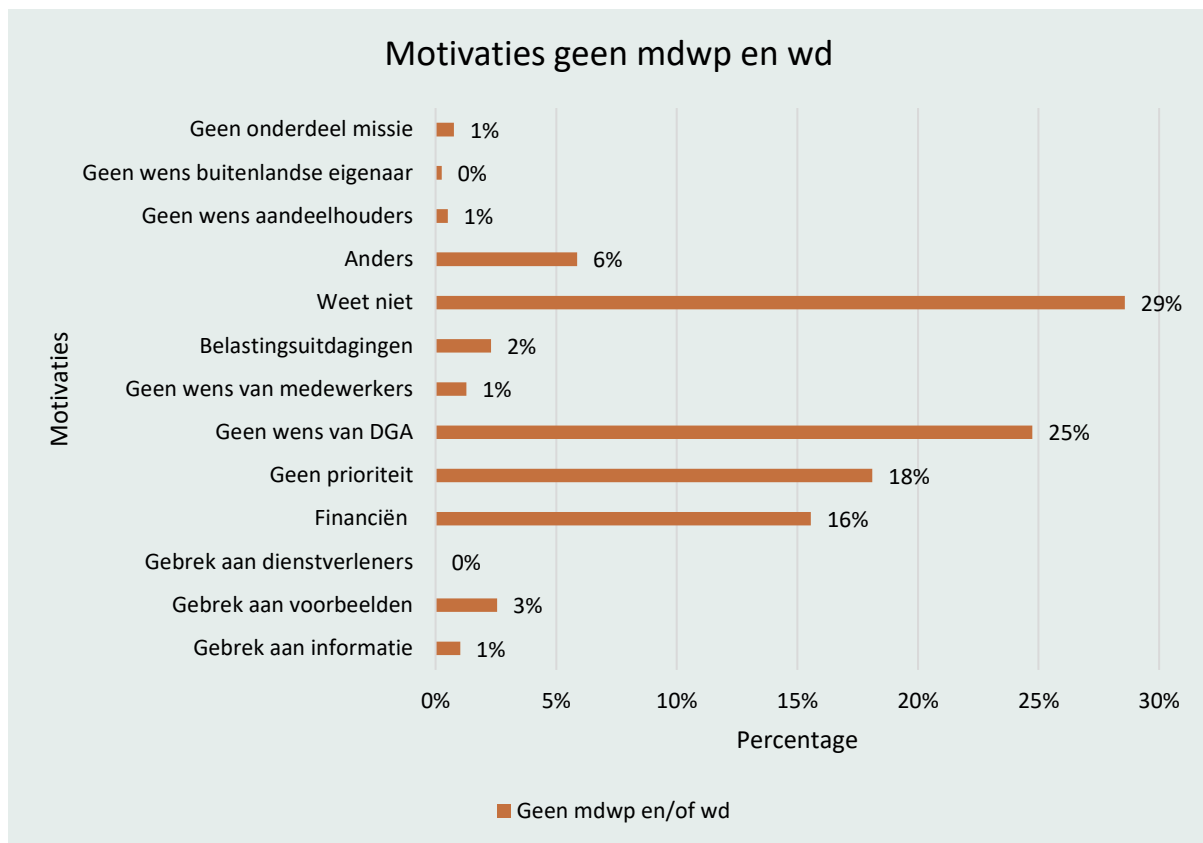
Welke obstakels ervaren of verwachten managers in het aanbieden van medewerkersparticipatie en winstdelingen (Fig. 16)? Van alle antwoorden op die vraag, komt het antwoord 'ik weet niet' het vaakst voor (23%). Dat kan mogelijk uitgelegd worden door de wisselende betrokkenheid van managers bij de implementatie en het onderhouden van dergelijke regelingen. Het managen van medewerkersparticipatie en/of winstdelingen is voor 17% van de bedrijven een uitdaging. Een even grote groep ziet geen obstakels. 10% noemt de belastingregelgeving en aansluiting bij de bedrijfscultuur.



Figuur 13 - Obstakels bij medewerkersparticipatie en winstdelingen

Eén derde van de managers weet niet waarom ze geen medewerkersparticipatie of winstdelingen zouden aanbieden

Tot slot, hebben we de managers die geen medewerkersparticipatie of winstdelingen aanbieden, en dat ook niet van plan waren in de toekomst gevraagd wat de achterliggende redenen daarvan zijn (Fig. 17). Het blijkt dat velen het niet weten (29%). Dat is niet opvallend als men bedenkt dat, zoals eerder vermeld, bijna 90% van de managers aangaf niet of niet echt bekend te zijn met medewerkersparticipatie en/of winstdelingen. Gevolgd door een gebrek aan motivatie vanuit de DGA (25%). Het blijkt ook dat voor sommigen het geen prioriteit is (18%) of dat ze kampen met financiële belemmeringen (17%). Zo gaf een respondent aan dat er na de loonstijgingen geen geld overbleef om personeel op een andere manier te belonen. Opvallend is dat belasting-gerelateerde uitdagingen niet vaak worden genoemd. Mogelijk komt dit omdat deze respondenten beperkte of geen ervaring hebben met medewerkersparticipatie en winstdelingen.



Figuur 14 - Motivaties geen medewerkersparticipatie en winstdelingen.

¹⁵ Mygind & Poulsen (2021); Stam et al. (2021)

¹⁶ Stam et al. (2023).

¹⁷ Let hierbij op dat het optellen van de percentages per medewerkersparticipatie- of winstdelingsvorm zoals in Fig. 13 is opgenomen niet leidt tot het totale percentage managers. Dit komt omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven en de gewichten t.b.v. representativiteit onze verdeling beïnvloeden. Voor het berekenen van het percentage van de bedrijven die een voor van medewerkersparticipatie en/of winstdelingen overwegen hebben we dus gekeken naar het totaal aantal bedrijven dat op zijn minst één antwoord gaf op deze surveyvraag.

2 | SOCIALE PARTNERS OVER MEDEWERKERSPARTICIPATIE

In hoofdstuk 1 hebben we de cijfermatige stand van zaken rondom medewerkersparticipatie en winstdeling in Nederland besproken. In dit hoofdstuk gaan we in op het bredere maatschappelijke debat door te kijken naar wat de sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) vinden van medewerkersparticipatie en winstdeling.

Aanpak

De sociale partners in Nederland zijn verenigd in de Stichting van de Arbeid. De Stichting van de Arbeid is een private instelling opgesteld uit de centrale werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties—elk met evenveel stemrecht. De Stichting van de Arbeid is waar deze partijen in onderhandeling met elkaar kunnen gaan en waar aanbevelingen over cao's en adviezen aan de overheid en politiek geformuleerd worden. Leden van de Stichting van de Arbeid zijn VNO-NCW, MKB-Nederland, en LTO-Nederland van de werkgeverskant en FNV, CNV en VCP vanuit de werknemerskant. De VCP vertegenwoordigt vakverenigingen, daarom kijken we ook naar de publicaties van een selectie van die vakverenigingen: De Unie, VHP2, UOV, en Het Zwarte Corps. We kijken ook expliciet naar werkgeversorganisatie AWWN, vertegenwoordigd in de Stichting van de Arbeid via VNO-NCW, en zijdelings de Sociaal Economische Raad (SER), alsook publicaties van de Tweede Kamer.

Concreet doorzoeken¹⁸ we met verschillende zoektermen (zie Tabel 1) de websites van bovengenoemde partijen. In sommige gevallen¹⁹ zoeken we in Google op deze zoektermen en het website domein van individuele sociale partners. De documentatie analyseren we op basis van thematiek en chronologie. We nemen 2010 als startjaar.

Resultaten

Tabel 1 en de corresponderende Fig. 18 geven een overkoepelend beeld van de aandacht die de verschillende partijen besteden aan medewerkersparticipatie en winstdeling. De resultaten zijn verder uitgesplitst per jaar tussen medewerkersparticipatie in Fig. 19 en winstdelingen en bonussen in Fig. 20 (in Appendix 3 zijn de resultaten voor winstdelingen en bonussen weergegeven zonder de FNV-hits, gezien de grote hoeveelheid resultaten die deze zoekopdrachten opleverden door publicatie van cao-afspraken door de FNV). Coöperatie-gerelateerde hits zijn weggelaten in de figuren gezien het zeer geringe aantal hits. Tevens zijn de resultaten van de Tweede Kamer apart weergegeven voor de duidelijkheid in Fig. 21. In Appendix 3 zijn de corresponderende tabellen opgenomen van Fig. 19, 20, en 21.

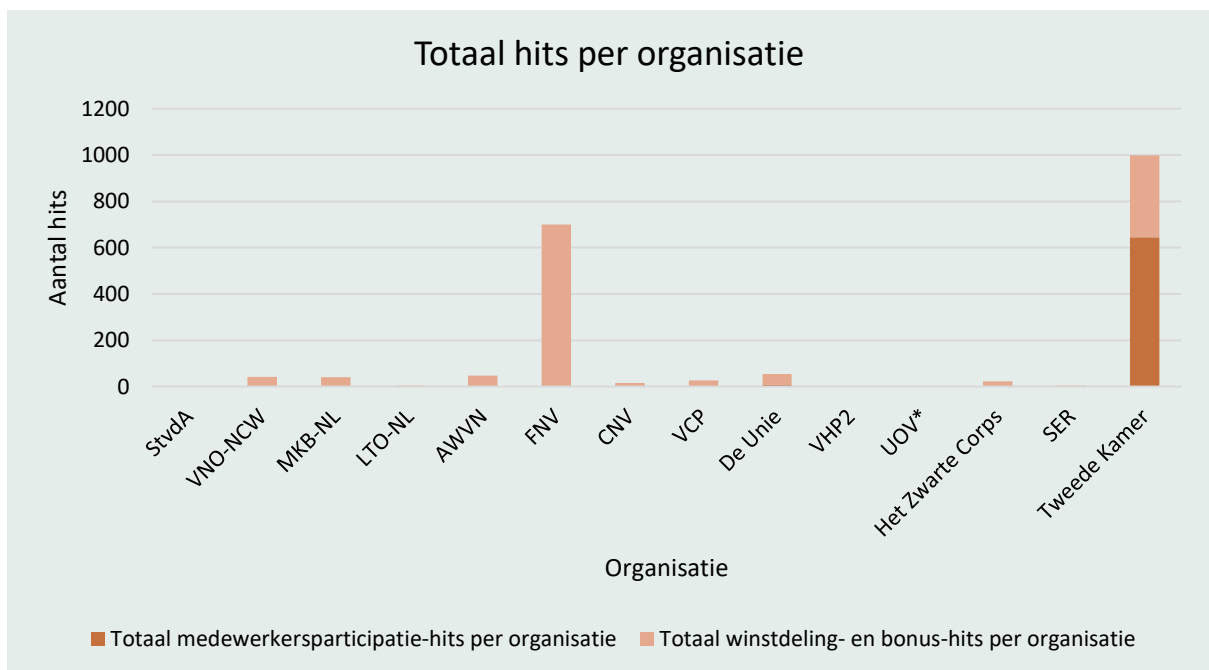
Zoekterm	StvdA	VNO-NCW	MKB-NL	LTO-NL	AWVN	FNV*	CNV*	VCP	De Unie	VHP2	UOV*	Het Zwarte Corps	Totaal org. per zoekterm	SER	Tweede Kamer	Totaal per zoekterm
Medewerkers-participatie	0	0	0	0	3	1	0	0	2	0	0	0	6	1	82	89
Werknemers-participatie	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	5	1	153	159
Mede-aandeelhouder*	0	3	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7	1	225	233 ***
Medewerkers-aandeelhouder*	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Werknemers-aandeelhouder*	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	12	13
Optieregeling*	0	0	0	0	0	1	0	0	6	0	0	0	7	0	48	55
Aandelenoptie*	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	123	126
Werknemers-coöperatie*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Medewerkers-coöperatie*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal mdw-hits per org.	0	5	5	0	5	3	4	0	8	0	0	0	30	3	644	677
Winstdelings-regeling*	0	1	1	0	6	123	2	0	13	0	0	0	146	0	7	153
Winstdeling*	0	7	6	0	10	117	3	0	9	0	0	0	152	0	17	169
Winstbewij*	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	17	19
Bonus*	0	29	29	5	26	457	6	26	24	1	0	23	626	1	314	941 ***
Totaal wd- en bonus-hits per org.	0	37	36	5	43	697	12	26	46	1	0	23	926	1	355	1282
Totaal per organisatie	0	42	41	5	48	700	16	26	54	1	0	23	956	4	999	1959

Tabel 1 | Hits per zoekterm per organisatie

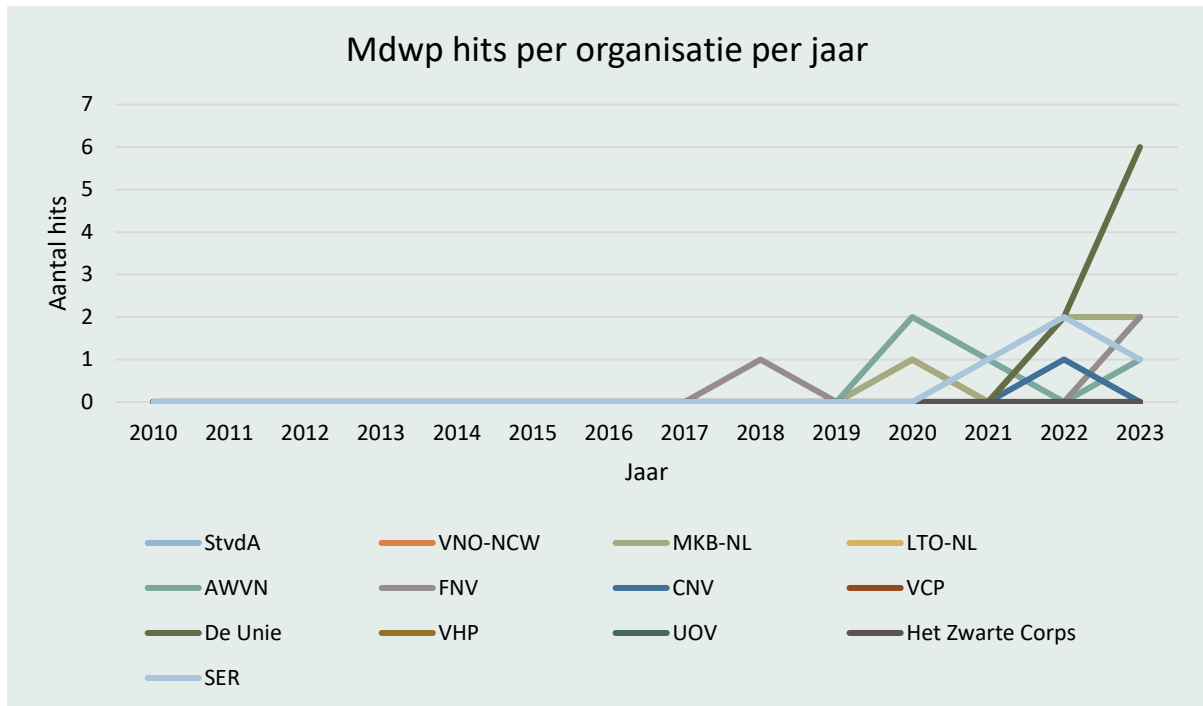
*Meervoud en variaties tevens meegenomen in analyse.

**Zoektermen in Google ingevoerd, zie voetnoot 15.

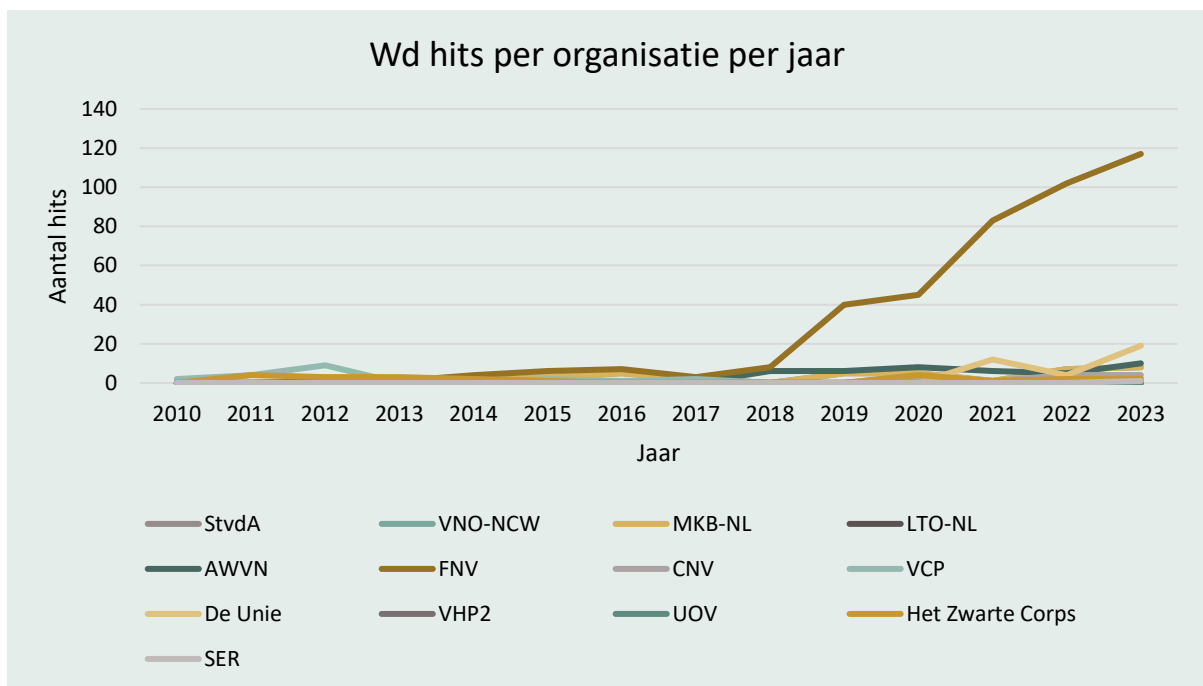
***Irrelevante hits niet meegenomen in verdere figuren.



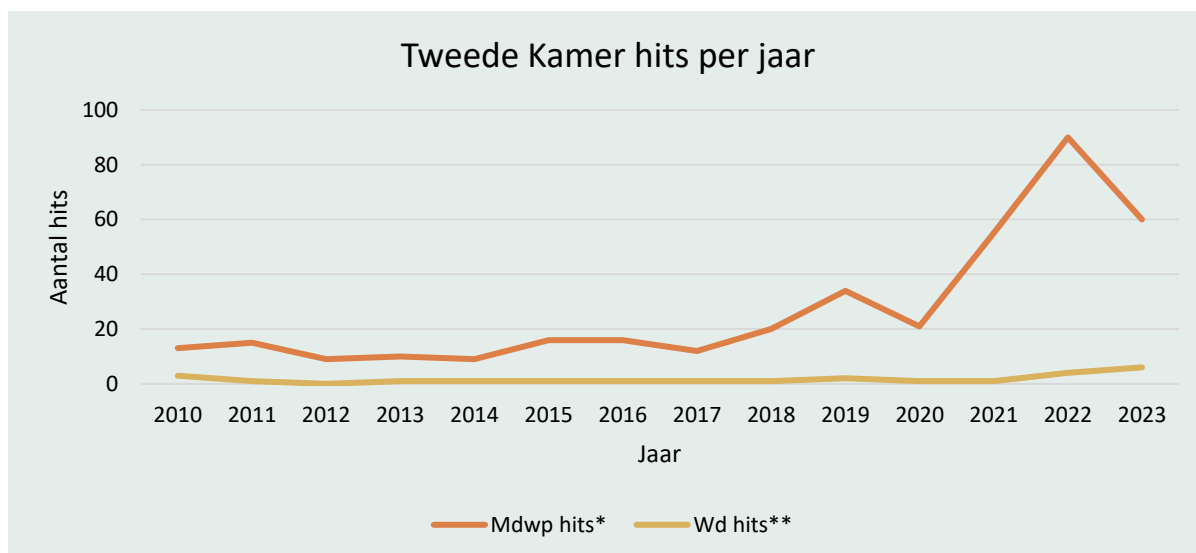
Figuur 1815 | Totaal hits per organisatie



Figuur 19 | Medewerkersparticipatie hits per organisatie per jaar
Excl. Tweede Kamer.



Figuur 20 | Winstdelingen hits per organisatie per jaar
Excl. Tweede Kamer. Zie Appendix 3 voor hits excl. FNV.



Figuur 21 | Tweede Kamer hits per jaar

*Excl. “medeaandeelhouder”-hits gezien grote hoeveelheid irrelevante hits.

**Excl. “bonus”-hits gezien grote hoeveelheid irrelevante hits.

Sociale partners en winstdelingen en bonussen

Wanneer we inzoomen op wat gepubliceerd is, komt ten eerste naar voren dat de vakbonden positief zijn ten opzichte van winstdelingen. Deze komen veelvuldig voor en worden als onderdeel van de cao-onderhandelingen gezien. Veel hits voor deze zoektermen in relatie tot de vakbonden zijn dan ook specifieke cao’s, van bijvoorbeeld KLM- of Bijenkorf-personeel.²⁰ We zien een duidelijke toename in de opname van winstdelingen in gepubliceerde cao’s door de FNV vanaf 2018 en iets later voor andere vakbonden (zie Fig. 20). Vakbonden uiten ook hun ongenoegen over situaties waarin winstdelingen afwezig zijn of worden afgebouwd.²¹ Winstdelingen worden dus gezien als een belangrijk element van arbeidsvoorwaarden. Daarmee past het ook binnen het bredere plaatje dat onder andere de FNV schetst waar arbeidsvoorwaarden, en zeker financiële compensatie, cruciaal zijn in het adresseren van inkomensongelijkheid.²²

Werkgeversorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO-Nederland publiceren nauwelijks tot niet over winstdelingsregelingen en meer over bonussen op hun websites. Veel publicaties van VNO-NCW en MKB-Nederland zijn identiek. Ze lijken niet tegen winstdelingsregelingen, mits deze niet verplicht zijn—aldus ondernemers die zij aan het woord laten op hun websites.²³

Werkgeversorganisaties noemen bonussen vaker dan de vakbonden, met de uitzondering van de FNV door de publicatie van cao’s online. We merken verder op dat VNO-NCW, in een interview met het Financieel Dagblad in 2021, zich nadrukkelijk positief heeft uitgelaten over het delen van winst met medewerkers.²⁴ Deze stellingheid komt minder naar voren uit de publicaties op hun websites. Werkgevers lijken dus meer te neigen naar bonussen, die primair gebonden zijn aan individuele prestaties, dan naar aan bedrijfsprestaties gebonden winstdelingsregelingen. De AWWN lijkt een uitzondering. Vanaf 2020 zien we een lichte stijging in de publicaties over winstdelingen, en in bredere zin is de organisatie uitgesproken over de inzet op goed werkgeverschap, duurzaamheid en sociale inzet. In die lijn, publiceert de AWWN ook een interview met SNPI over medewerkersparticipatie, met de nadruk op hoe medewerkersparticipatie van meerwaarde kan zijn voor de leden (in vergelijking met bijvoorbeeld winstdelingen).²⁵

Sociale partners en medewerkersparticipatie

Wat de vakbonden en medewerkersparticipatie betreft, gaat het CNV het verst. De vakbond publiceert in 2022 een *position paper* waarin opgeroepen wordt tot het toegankelijk maken van

medewerkersparticipatie voor alle medewerkers.²⁶ Ondersteunende argumenten gaan in op het mitigeren van ongelijkheid, het stimuleren van medezeggenschap, innovatie en productiviteit, en het aantrekken en behouden van personeel. Concrete maatregelen waarvoor gepleit worden zijn het stimuleren van medewerkersparticipatie door fiscale stimulering van aandelenopties, het verbeteren van de informatievoorziening door onder andere de vakbonden, en het introduceren van plannen die participatie van in alle personeelslagen vergemakkelijken. In een analyse voegt het CNV toe dat implementatiekosten aftrekbaar zouden moeten zijn.²⁷ En later pleit de vakbond voor een belastingvrijstelling tot €2.000 op aandelen.²⁸ Vakbond FNV uit zich recent ook positief tegenover medewerkersparticipatie, maar is daarin genuanceerder door enkele voorwaarden te onderstrepen.²⁹ Daarbij publiceert de FNV niet op haar eigen website over medewerkersparticipatie. De verschillende publicaties van De Unie over medewerkersparticipatie betreffen hoofdzakelijk de participatieregelingen bij twee bedrijven.

Wat VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO-Nederland betreft, wordt er nauwelijks over medewerkersparticipatie gepubliceerd. Echter, een indicatie betreffende het algemene standpunt valt te vinden in de reactie van VNO-NCW op een voorontwerp van de voorgestelde Wet Eerlijk Delen³⁰ en de gelieerde Wet Eerlijk Beslissen in 2020.³¹ VNO-NCW keert zich stellig tegen het verplicht verbreden van de (indirecte) inspraak van medewerkers. De werkgeversorganisatie verklaart namelijk geen enkel nut of noodzaak te zien in het aanpassen van adviesplichtige besluiten naar instemmingsplichtige besluiten voor de ondernemingsraad (OR) wat betreft strategische bedrijfsbeslissingen.³² Wat betreft het delen van winsten middels aandelencertificaten en de oprichting van een STAK die bestuurd wordt door leden uit de OR, geeft VNO-NCW aan dat het niet de juiste weg is. De overkoepelende boodschap van VNO-NCW is dat het enkelvoudige model en de verplichte aard van het wetsvoorstel te weinig flexibiliteit toelaat aan ondernemingen. Echter, de organisatie is niet tegen het delen van resultaten wanneer het de bedrijfsprestaties ten goede komt. Argumenten genoemd in de wet zoals het mitigeren van welvaartsongelijkheid, de macht van aandeelhouders en kortetermijndenken, worden niet onderschreven.³³

In bredere context

Als we kijken naar het bredere maatschappelijke debat, valt allereerst op dat relatief veel aandacht uitgaat naar medezeggenschap (bijvoorbeeld via OR's) maar nauwelijks naar financiële medewerkersparticipatie. Zo heeft de SER een wettelijke taak medezeggenschap te bevorderen en een aparte afdeling die zich hiervoor inzet,³⁴ en publiceert de Stichting van de Arbeid sporadisch over de opleiding van OR's.³⁵ Geen enkele publicatie gaat, voor zover wij konden vinden, over financiële medewerkersparticipatie. Terwijl medewerkersparticipatie gepaard kan gaan met zeggenschapsrechten en vaak aangevuld wordt met beleid dat inspraak en uitwisseling stimuleert.

In documentatie van de Tweede Kamer blijft het enige tijd stil na de ingang van de Wet Vereenvoudiging en Flexibilisering BV-Recht, die zeggenschaps- en economische rechten geassocieerd met aandeelhouderschap splitst. Vanaf 2019 zien we een toename in de publicaties over medewerkersparticipatie, met name in de context van startup- en scale-up-beleid. Dit lijkt te beginnen met de publicatie van een onderzoek naar de belemmeringen voor academische startups in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Economische Zaken in 2015. Daarin wordt het stimuleren van medewerkersparticipatie als verbeterpunt genoemd.³⁶ In een kamerbrief van 2016 over het integrale startupbeleid onder de noemer StartupDelta, wordt een concrete maatregel geopperd; het versoepelen van de belastingregels op aandelenopties zodat deze toegankelijker worden voor minder kapitaalkrachtige werknemers.³⁷ Echter, in 2015 is het kabinet nog van mening dat er voldoende alternatieven zijn zoals SARs. Pas in 2023 zal de versoepelingsmaatregel geïmplementeerd worden door Rutte IV.³⁸

In de tussentijd gebeurt er veel rondom het startup- en scale-upbeleid in relatie tot medewerkersparticipatie. Het StartupDelta beleid wordt uitgebreid³⁹ en medewerkersparticipatie wordt onderdeel van de verblijfsregeling voor essentieel startuppersoneel in 2019.⁴⁰ Dat onderstreept het belang van medewerkersparticipatie onder startups voor het aantrekken van talent.⁴¹ Een jaar later volgt een CDA-VVD motie die de regering gebiedt internationaal vergelijkend onderzoek te doen naar medewerkersparticipatie en aandelenopties specifiek.⁴² Dit onderzoek wordt in 2021 gepubliceerd met de conclusie dat alle onderzochten landen een fiscale faciliteit kennen voor aandelenopties, in tegenstelling tot Nederland.⁴³ De *Dutch Startup Association* (DSA) brengt datzelfde jaar een *position paper* naar buiten die behandeld wordt door de Commissie Digitale Zaken waarin opgeroepen wordt tot stimulering van medewerkersparticipatie.⁴⁴ De door de overheid gefinancierde aanjager van het scale-up-ecosysteem Techleap lobbyt actief voor een aandelenoptieregeling.⁴⁵ Dit alles wordt ook door de media opgepikt,⁴⁶ en leidt uiteindelijk tot de implementatie van de eerder genoemde versoepelingsregel in 2023. Voor Techleap en haar achterban is dat een eerste stap: op 17 januari 2024 stelt de organisatie dat “Nederland... aantrekkelijker [moet] worden voor zowel nationaal als internationaal talent en concurrerende fiscale regels voor aandelenopties invoeren.”⁴⁷ Dit sentiment blijkt nu ook uit overheidsstukken. Recent werd een fiscale faciliteit voor aandelenopties opgenomen in een bundel fichemaatregelen,⁴⁸ en in een kamerbrief wordt medewerkersparticipatie-beleid genoemd als één van de manieren waarop het startup- en scale-up-ecosysteem kan worden versterkt.⁴⁹

Een ander vraagstuk dat nu nog speelt in relatie tot startups en scale-ups, is de belasting die wordt geheven op aandelen—dus ook aandelen in het bezit van medewerkers. De overheid is bezig met het hervormen van het belastingstelsel in box 3. Momenteel lijkt het erop dat medewerkers van niet-beursgenoteerde startups, scale-ups en familiebedrijven te maken zullen hebben met een vermogenswinstbelasting, in plaats van een vermogensaanwasbelasting⁵⁰—iets waar Techleap en anderen zich hard voor hebben gemaakt.⁵¹

Naast de focus op startups, scale-ups en aandelenopties, leeft er meer. In 2020 wordt, zoals hierboven genoemd, de Wet Eerlijk Delen voorgesteld om medewerkersparticipatie in de vorm van aandelencertificaten voor veel meer medewerkers toegankelijk te maken. In 2022, na de oproep van het CNV, wordt het kabinet verzocht een reactie te geven.⁵² Die volgt enkele maanden later: het kabinet ziet geen rol voor zichzelf in het verder stimuleren van medewerkersparticipatie (anders dan de eerder besproken optieregeling) omdat het geen overheidstaak zou zijn, er geen fiscale belemmeringen worden gezien, het niet alle medewerkers zal behelzen en dus niet zal leiden tot reductie van vermogensongelijkheid.⁵³ De Algemene Politieke Beschouwingen zorgen voor nieuw elan met de acceptatie van een CDA-SP motie waarin de overheid verzocht wordt onderzoek te doen naar de (fiscale) belemmeringen bij winstdelingen en met sociale partners onderzoek te doen en een plan op te stellen ter bevordering van medewerkersparticipatie.⁵⁴ Naar aanleiding hiervan is een onderzoekstraject opgestart met Stichting van de Arbeid leden over medewerkersparticipatie, waarover later in 2024 gerapporteerd wordt.⁵⁵ Tot slot, leeft medewerkersparticipatie ook breder bij politieke partijen. Zo publiceerden de wetenschappelijke bureaus van GroenLinks-PvdA en D66 het manifest Van Winst naar Waarde, waarin opgeroepen wordt tot het verbreden van de zeggenschap van medewerkers en het stimuleren van ondernemingsvormen die eigenaarschap delen zoals medewerkerscoöperaties en *steward-owned* bedrijven.⁵⁶

Overkoepelend, lijkt medewerkersparticipatie dus meer en meer onderdeel te worden van het bredere maatschappelijke debat. Er lijken twee stromingen te zijn. Enerzijds, wordt de aandacht op startups en scale-ups gevestigd, en de belangrijke rol die aandelenopties spelen in het aantrekken van internationaal talent. Om zo innovatie en het ondernemerschapsecosysteem te stimuleren. Daarbij gaat het met name om de inclusie van medewerkers in het financiële systeem en het delen

van winsten met meer mensen, opdat zij het kunnen herinvesteren in nieuwe bedrijvigheid. Anderzijds, klinkt een pleidooi dat lijkt op het *industrial democracy*-denken, met de nadruk op zeggenschap en het delen van welvaart. Winstdelingen komen daardoor vaker naar voren, hoewel aandeelhouderschap ook steeds meer aandacht krijgt.

¹⁸ Zoekacties zijn verricht tussen 26 en 30 juni, 2024.

¹⁹ De FNV-website bleek lastig te doorzoeken aangezien ingevoerde zoektermen ook deels opgepikt werden. Bij bijvoorbeeld het zoeken naar “medewerkersparticipatie” kwamen ook artikelen op waarin alleen “medewerkers” als term voorkwam, wat leidde tot een zeer grote hoeveelheid resultaten. Daarom werd ervoor gekozen om in Google de zoektermen in te voeren en deze te zoeken binnen het domein fnv.nl, gebruikmakend van de *advanced search* optie. De CNV-website had geen zoekfunctie dus dezelfde tactiek is ook hier gehanteerd, alsook voor de UOV-website.

²⁰ Magazijn de Bijenkorf BV et al. (2022); Van de Geer (2023b)

²¹ Van de Geer (2023a)

²² Jongsma (2023; Vrijmoeth & Koopmans (2024)

²³ Yoo (2019)

²⁴ Van der Leij & Woudt (2021)

²⁵ Hijmans (2017)

²⁶ CNV (2022b)

²⁷ CNV (2022a)

²⁸ CNV (2023)

²⁹ SNPI (2024)

³⁰ Wet eerlijk delen (2020)

³¹ Het traject rond deze voorstellen ligt stil sindsdien (Wet eerlijk delen, 2020).

³² Dolsma (2020a)

³³ Dolsma (2020b)

³⁴ (SER, n.d.)

³⁵ Stichting van de Arbeid (2017)

³⁶ Dijkhoff (2015); Fikkers et al. (2015: 9)

³⁷ Concreet behelst het de mogelijkheid om het heffingsmoment van belasting uit te stellen. In plaats van dat medewerkers belasting verschuldigd zijn bij uitoefening van hun aandelenopties (het omzetten van aandelenopties in aandelen), kan dit verplaatst worden naar het moment van verhandeling. Dit komt omdat sommige aandelen nog niet verhandelbaar zijn op het moment van uitoefenen. Dat kan ervoor zorgen dat een medewerker nog niet de liquide middelen heeft (die men kan verkrijgen door aandelen te verkopen) om de belasting te betalen.

³⁸ Wet aanpassing fiscale regeling aandelenoptierechten (2022)

³⁹ Keijzer (2019)

⁴⁰ Broekers-Knol (2019)

⁴¹ Recent is deze pilot geëvalueerd. Naar aanleiding hiervan wordt de eis rondom medewerkersparticipatie iets versoepeld maar wel behouden. In plaats van dat een medewerker minimaal 1% van de onderneming in handen heeft in aandelen, kan dit ook een minimale nominale waarde van €65.000 in aandelen zijn (Van der Burg, 2024).

⁴² Opvallend is dat in de motie niet specifiek gevraagd wordt om onderzoek naar belastingregels, noch naar alleen aandelenopties. De regering heeft dit echter wel zo geïnterpreteerd, als men kijkt naar de inhoud van het uiteindelijke onderzoek (Amhaouch & Van Eijs, 2020).

⁴³ Keijzer (2020)

⁴⁴ DSA (2021)

⁴⁵ Techleap (2022)

⁴⁶ Zie bijvoorbeeld artikelen die verschenen in het [FD](#) en [MT/Sprout](#).

⁴⁷ Techleap (2024)

⁴⁸ Adriaansens (2024b)

⁴⁹ Adriaansens (2024a)

⁵⁰ Van Rij (2023)

⁵¹ Archipel Tax Advice & Techleap (2023)

⁵² Alkaya (2022)

⁵³ Van Rij (2022)

⁵⁴ Bontebal & Marijnissen (2023)

⁵⁵ Zie het verslag van de Wet verhoging minimumloon 2024 (Tweede Kamer, 2024).

⁵⁶ Wetenschappelijk Bureau GroenLinks et al. (2023)

3 | MEDEWERKERSPARTICIPATIE IN EUROPEES PERSPECTIEF

In hoofdstuk 1 hebben we de huidige stand van zaken betreffende medewerkersparticipatie en winstdelingen in Nederland belicht, en in hoofdstuk 2 zijn we ingegaan op het maatschappelijke debat. Dit hoofdstuk zoomt uit en plaatst Nederlands in Europees perspectief. We kijken naar de algemene trend in Europa en belichten specifiek de regelgeving en ontwikkeling daarvan in Frankrijk en het VK. Deze landen scoorden het hoogst qua medewerkersparticipatie- en winstdelingenbeleid (zie Appendix 5). Ook belichten we in Explainer 4 de Noord-Amerikaanse ESOP, als aanvullend beleidsvoorbeeld. We baseren ons primair op de zogenaamde PEPPER rapporten gepubliceerd in opdracht van de Europese Commissie,⁵⁷ alsook enkele andere rapporten, wetenschappelijke publicaties en overheidsinformatie.

De ontwikkeling van medewerkersparticipatie in Europa

Historisch overzicht

Europa kent een minder lange geschiedenis van directe en indirecte vormen van medewerkersparticipatie en winstdelingen in vergelijking met, bijvoorbeeld, de Verenigde Staten (VS) waar de ESOP al lange tijd bestaat (zie Explainer 4). Echter, zogenaamde leden-modellen zoals medewerkerscoöperaties bestaan al velen jaren op dit continent. De oorsprong voor het coöperatiemodel zoals we het vandaag de dag kennen ligt in de oprichting van de *Rochdale Equitable Pioneers Society* in 1844 door wevers in de Engelse katoenspinnerijen. Het was een tegenreactie op de oprukkende industrialisatie, en de slechte werkomstandigheden en beperkte inspraak van medewerkers. De *Pioneers* formuleerden principes die als fundering golden voor het coöperatie-model. Deze principes vormen nog steeds de basis van coöperaties. Coöperaties groeiden in aandacht en aantallen in met name Italië, Spanje, het VK en Frankrijk, maar bleven een marginaal bedrijfsmodel.⁵⁸

Rond dezelfde tijd kwamen winstdelingsregelingen op in het VK en Frankrijk, maar deze bleven zeer beperkt in populariteit.⁵⁹ Pas na de Tweede Wereldoorlog doken mondiaal andere vormen van medewerkersparticipatie op in Europa, hoewel aandelenopties pas aan het einde van de vorige eeuw en het begin van deze eeuw populairder werden.⁶⁰ Stimulerende overheidsmaatregelen bleven lange tijd uit door gebrek aan politieke wil en oppositie vanuit werkgevers en vakbonden. Werkgevers liepen niet altijd warm voor het delen van zeggenschapsrechten en bedrijfsinformatie. Vakbonden zagen medewerkersparticipatie als een manier van werkgevers om vakbondslidmaatschap af te zwakken.⁶¹ Hoewel de vroegere tegenstand vanuit vakbonden jegens medewerkersparticipatie tegenwoordig vreemd lijkt, kwam dat door de verschillende ontstaansgeschiedenissen. Vakbonden en andere vormen van medezeggenschap kennen hun oorsprong in de roep om vertegenwoordiging van arbeiders tegenover kapitaaleigenaren tijdens de industrialisering. Deze zogenaamde *industrial democracy* beweging verspreidde zich in West Europa en werd vastgelegd in regelgevingen.⁶² De *economic democracy* beweging kwam pas in de jaren 80 op in Europa, parallel met economische veranderingen zoals de-industrialisering en globalisering, de groei van de financiële sector, en het toenemende belang van digitale technologieën.⁶³ Economische democratie ging minder om collectieve vertegenwoordiging op sectoraal of nationaal niveau en meer om individueel eigenaarschap en gedeeld zeggenschap op bedrijfsniveau.⁶⁴ Deze scheidslijn lijkt niet altijd scherp, met bijvoorbeeld de opname van winstdelingsregelingen in cao-onderhandelingen,⁶⁵ en de link die wordt gelegd tussen medewerkersparticipatie en de democratisering van bedrijven (door, onder andere, de zeggenschapsrechten die komen met het aandeelhouderschap).⁶⁶

De Europese Commissie publiceerde voor het eerst een *green paper* over medewerkersparticipatie in 1975 (zie Appendix 4 voor een tijdslijn van EU-initiatieven).⁶⁷ Hierop volgde een memorandum in 1979. Het zou tot 1991 duren eer het eerste onderzoeksrapport PEPPER I verscheen waar een

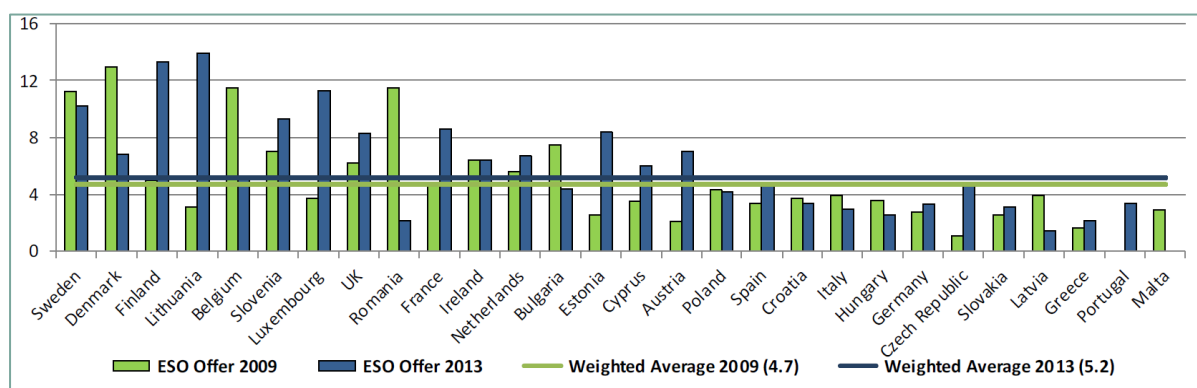
inventarisatie gemaakt werd van de stand van zaken omtrent medewerkersparticipatie en winstdelingen, inclusief lichtende voorbeelden. Daarop publiceerde de Europese Raad aanbevelingen aan lidstaten ter promotie van medewerkersparticipatie in 1992,⁶⁸ waarvan de implementatie geëvalueerd werd in 1996 in PEPPER II.⁶⁹ Op Frankrijk en het VK na, leek de beleidsaandacht nog relatief beperkt, zeker wat winstdelingsregelingen betrof. Hoewel in Ierland, Nederland en Finland de publieke discussie aangezwengeld werd, gestoeld op de positieve effecten op de betrokkenheid, productiviteit, gedrevenheid en werkflexibiliteit van personeel.⁷⁰ PEPPER III concludeerde in 2006 dat ook in de nieuwe lidstaten medewerkersparticipatie en gelieerde beleidsaandacht zeer beperkt was. In 2009 zag men voor het eerst een duidelijke stijgende lijn in de populariteit van medewerkersparticipatie in Europa in het PEPPER IV rapport. Dat rapport omvatte ook concrete indicatoren waarmee men de prevalentie, regelgeving, cultuur, beleidsdoelen, en stimulansen omtrent medewerkersparticipatie kon vergelijken per lidstaat.⁷¹ In 2013 en 2018 werden dan ook stevige moties geformuleerd door het Europese Parlement met als kerntaak lidstaten aan te zetten tot het verder stimuleren van medewerkersparticipatie.⁷² In 2024 werd het laatste PEPPER V rapport gepubliceerd met een uitgebreide update en landenvergelijking—inclusief een rangschikking van stimulerende maatregelen (zie Appendix 5). Alsook een analyse van de situatie in de VS, en reflectie op de rol van medewerkersparticipatie in het aanpakken van ongelijkheid en de energietransitie.^{73, 74}

Opvallend is dat het traject rondom aandelenopties enigszins los lijkt te staan van bovenstaande ontwikkelingen. Aandelenopties rukten pas later op in Europa, hoewel ze hun intrede al maakten in de jaren 50 in de VS en niet veel later in het VK. In 2000, tijdens de Europese Raad in Lissabon, concludeerde lidstaten dat Europa een competitieve en dynamische kenniseconomie moest worden die leiderschap kon tonen op mondiaal niveau.⁷⁵ Aandelenopties werden gezien als één van de manieren om dat doel te bewerkstelligen. Twee rapporten werden in 2002 gepubliceerd om meer inzichten en voorbeelden te vergaren. Eén over de juridische en administratieve kanten van aandelenoptieplannen waarin de VS en Europese lidstaten vergeleken werden.⁷⁶ Het andere rapport betrof een economische analyse van aandelenopties.⁷⁷ Deze rapporten dienden als input voor een opgerichte *Expert Group* met vertegenwoordigers vanuit overheden en het bedrijfsleven van Europese lidstaten.⁷⁸ Deze groep moest specifieke beleidsadviezen geven aan nationale overheden voor een effectieve inzet van aandelenopties. Aanbevelingen gingen in op het belasten van opties en het inzetten daarvan ter stimulering, accounting principes, en het aanpakken van problemen bij internationale activiteiten en verschillende regelgeving. Relatief recent is de aandacht voor aandelenopties weer opgelaaaid. Onder andere door een Europese campagne van *venture capital* fonds Index Ventures en Slush in 2018.⁷⁹ Europese landen werden hierin gerangschikt op basis van hun aandelenoptiebeleid. Nederland werd in de achterhoede geschaard. Deze analyse werd als basis gebruikt voor een verklaring geïnitieerd door het Portugese voorzitterschap van de Europese Commissie in 2020, de *Startup Nations Standard*,⁸⁰ ondertekend door 26 Europese landen.⁸¹ Deze verklaring omvatte beleidsstandaarden die deelnemende landen zouden implementeren ten behoeven van het Europese startupklimaat. Eén van de standaarden was het stimuleren van aandelenopties via het belastingstelsel en stemrechtloze aandelen. Verder is vanuit de EU in 2021—in het kader van het EIC Forum dat uitwisseling over innovatie en ondernemerschap wil bevorderen tussen lidstaten—een *Working Group on Employees' Stock Options* opgericht. Vertegenwoordigers van alle geïnteresseerde lidstaten zijn aangesloten en komen tweemaal per jaar bijeen om Europees beleid verder te helpen.⁸²

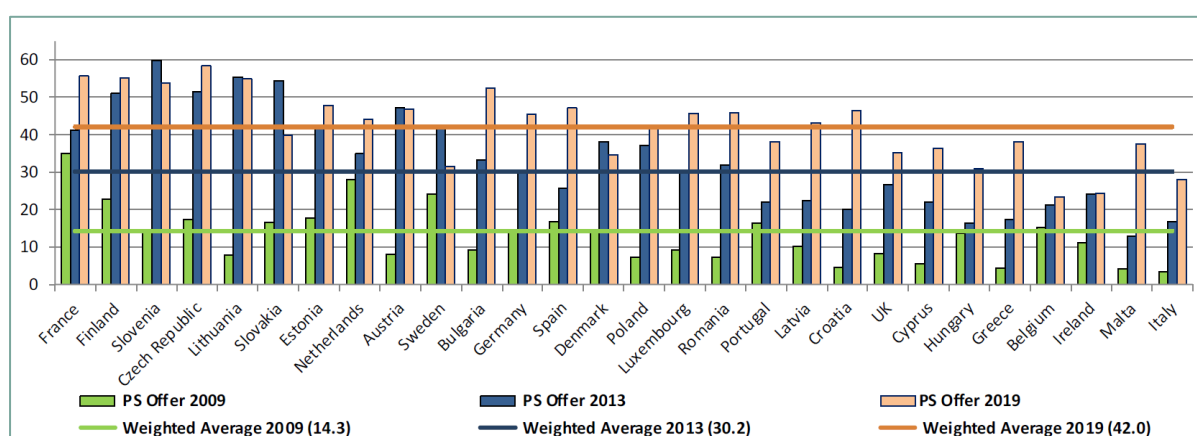
Trendcijfers⁸³

De beste cijfers die bestaan op EU-niveau van medewerkersparticipatie en winstdelingen komen uit de *European Working Conditions Survey* (EWCS), de *European Company Survey* (ECS) en de private *Cranfield Network on International Human Resource Management* (CRANET) survey. Helaas zitten er veel haken en ogen aan deze surveys. Ze zijn bijvoorbeeld niet regelmatig herhaald, maken gebruik van verschillende vraagstellingen, en bevragen andere groepen respondenten. Dit maakt

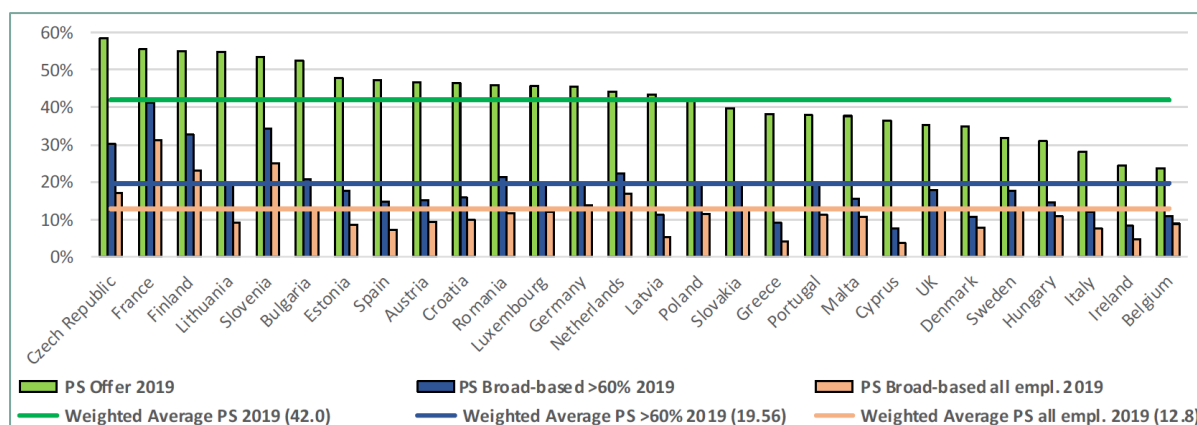
vergelijkingen door de tijd heen lastig. Echter, het algemene beeld wijst erop dat medewerkersparticipatie toeneemt in de EU.



Figuur 2216 | Medewerkersparticipatie, ECS 2009 en 2015 (Lowitzsch, 2024:37)



Figuur 23 | Winstdelingen, ECS 2009, 2015 en 2019 (Lowitzsch, 2024:39)



Figuur 2417 | Breed-toegankelijke winstdelingen, ECS 2019 (Lowitzsch, 2024:41)

Volgende de ECS nam medewerkersparticipatie onder bedrijven met meer dan 10 medewerkers toe tussen 2009 en 2013 van 4,7% naar 5,2% (Fig. 22) en winstdelingen stegen van 14,3% naar 42% tussen 2009 en 2019 (Fig. 23).⁸⁴ Volgens de EWCS, uitgezet onder medewerkers in plaats van bedrijven, nam in 2000 2,3% van de werkzame bevolking deel aan een aandeelhoudersschapsplan en 6,4% aan een winstdelingsregeling. In 2015 was dit 3,5% en 14,4%, hoewel de groei met de jaren afneemt. De CRANET data die zich op bedrijven met meer dan 200 medewerkers richt toont iets andere cijfers. Daar nam medewerkersparticipatie toe van 19% in 2005 naar 27,7% in 2021, terwijl winstdeling daalde van 35% naar 30,7%. Dat grotere bedrijven vaker medewerkersparticipatie aanbieden blijkt ook uit de ECS cijfers. Verder maakt het voor medewerkersparticipatie ook uit of medewerkersvertegenwoordiging bestaat; bedrijven met vertegenwoordiging implementeren vaker

medewerkersparticipatie.⁸⁵ Verder, kan men bij winstdelingsregelingen nuance toevoegen door te kijken naar voor wie deze open staan. Sommige regelingen zijn alleen toegankelijk voor hogere organisatielagen. Uit CRANET en ECS 2019 data blijkt dat wanneer men kijkt naar regelingen die voor het gros van de of alle medewerkers openstaan, het percentage flink daalt (Fig. 24).

Uit Fig. 22-24 blijkt dat Nederland weliswaar net boven het Europese gemiddelde zit, maar zeker geen koploper is. Wat medewerkersparticipatie betreft, valt Nederland zelfs buiten de top 10. Een voorzichtig stijgende lijn is wel te ontwaren: uit onze survey uit Hoofdstuk 1 kan men een toename in medewerkersparticipatie ontwaren. Dit lijkt niet het geval voor winstdelingen.

Casus 4 | Frankrijk

Historische ontwikkeling

Binnen Europa kent Frankrijk een zeer lange geschiedenis van geïnstitutionaliseerde medewerkersparticipatie, met een zeer duidelijke nadruk op winstdelingsregelingen. Reeds in 1885 stelde de Senaat voor om winstdelingsregelingen verplicht te maken, hoewel deze wet niet geïmplementeerd werd.⁸⁶ Vanaf 1950 volgde actiever overheidsbeleid geassocieerd met het centrumrechtse gaullisme, met name om de personeelsproductiviteit en bedrijfsprestaties te verbeteren.⁸⁷ Later verschoven onderliggende beleidsmotivaties naar het delen van welvaart en het adresseren van koopkracht en pensioenproblemen.⁸⁸ Ondanks initiële oppositie vanuit werkgevers en vakbonden, werden in 1967 winstdelingsregelingen verplicht gesteld voor bedrijven met meer dan 100 medewerkers (in 1989 verlaagd naar 50 medewerkers).⁸⁹ Plus, belastingvoordelen werden geïntroduceerd voor het eerste werknemersspaarplan—aangepast in 1994, 2001, 2003 en 2019 om vrijwillig sparen voor het pensioen te vergemakkelijken.⁹⁰ Aandelenoptieplannen werden in 1970 beperkt geïntroduceerd, 17 jaar later uitgebreid, en in 1996 werden belastingvoordelen geïmplementeerd.⁹¹ In 2023 waren de vijf voornaamste regelingen: vrijwillige winstdeling, verplichte winstdeling (voor bedrijven met meer dan 50 medewerkers), medewerkersspaarplannen, en door bedrijven gesponsorde collectieve en individuele bijdrageregelingen. De algehele acceptatie van medewerkersparticipatie en winstdelingen in Frankrijk is ook veranderd. Werkgeversorganisaties zijn voorstanders van vrijwillige regelingen. Vakbonden zijn over het algemeen pleitbezorgers, mits er geen substitutie-effect optreedt met lonen, en mits pensioenen en beleggingsrisico's geadresseerd worden.⁹² In februari 2023 troffen vakbonden en werkgeversorganisaties een akkoord dat er onder andere voor heeft gezorgd dat vanaf 2024 winstdelingsregelingen verplicht zijn voor bedrijven vanaf 11 medewerkers.⁹³

Trendcijfers⁹⁴

Gezien de wetgeving op winstdelingen is het niet verwonderlijk dat in Frankrijk deze veel voorkomen. Op bedrijfsniveau zien de cijfers er als volgt uit: Volgens de ECS groeide winstdelingsregelingen onder bedrijven met meer dan 10 medewerkers van 35,0% in 2013 naar 55,6% in 2019, en medewerker-aandeelhouderschap van 4,7% in 2009 naar 8,6% in 2013. Andere data toont een stijging van 5,6% (348.000 naar 367.000 bedrijven) tussen 2021 en 2022 in bedrijven met aandeelhoudersschapsregelingen. Met data van het Franse Ministerie van Arbeid kan verder een splitsing tussen beursgenoteerde en private bedrijven gemaakt worden. Daaruit blijkt dat 23,7% van de beursgenoteerde bedrijven in 2020 medewerker-aandeelhouderschap regelden (met deelname van zo'n 600.000 medewerkers).

Op medewerkersniveau blijkt uit de EWCS dat 32,7% van de Franse werknemers deel aan een winstdelingsregeling nam in 2015 (26% in 2010) en 8,1% aan een aandeelhoudersschapsregeling (7,7% in 2010). En, volgens het Ministerie, nam in 2018 50,9% (9 miljoen) van het personeel in private organisaties deel aan een winstdelingsregeling, spaarplan of bijdrageregeling, met een

gemiddeld aandeel per werknemer van €8.500 (tot €40.000 in hoogtechnologische MKB-bedrijven). In 2022 was de pot geld aan winstdelingsregelingen €13,2 miljard.

Casus 5 | Verenigd Koninkrijk

Historische ontwikkeling

Zoals eerder beschreven, kwamen coöperaties op in het VK in de 19^e eeuw en bleven ze lange tijd de meest populaire vorm van medewerkersparticipatie.⁹⁵ Winstdelingsregelingen bestaan ook al sinds de 19^e eeuw, maar hun populariteit bleef beperkt.⁹⁶ Rondom 1950, raakte medewerker-aandeelhouderschap meer in zwang.⁹⁷ De *Liberal Democratic Party* is van oudsher de meest uitgesproken voorstander van medewerkersparticipatie, wat ze zien als ‘*third way*’ tussen de *Conservative Party* en de *Labour Party*.⁹⁸ Hoewel de *Conservative Party* begin jaren 70 stimulerende regelgeving introduceerde, welke de *Labour Party* daarna terugdraaide. Dit duurde tot ze een pact met de liberalen sloten en belastingvoordelen invoerden, alsook een VK-versie van de Amerikaanse ESOP.⁹⁹ Dit markeerde een ommezwaai in het politieke en maatschappelijke debat. Sindsdien kan medewerkersparticipatie op brede politieke steun rekenen, hoewel onderliggende doelstellingen verschillen.¹⁰⁰ Dit geldt ook voor vakbonden, die collectieve welvaartsverbetering nastreven, en werkgeversorganisaties die belangenverschillen tussen bedrijven en medewerkers wensen te verkleinen en productiviteit en betrokkenheid willen vergroten.¹⁰¹

Sinds 1978 is de regelgeving omtrent medewerkersparticipatie met regelmaat aangepast. Een cruciale ontwikkeling was de introductie van de *Employee Ownership Trust* (EOT) met de *Finance Act 2014*. Dit volgde uit een grootschalige evaluatie van medewerkersparticipatie in het zogenaamde *Nuttall review of employee ownership*,¹⁰² op initiatief van de conservatief-liberale coalitie.¹⁰³ De EOT stimuleerde medewerkersparticipatie gestoeld op *trusts*, een vorm die niet in Nederland bestaat maar misschien nog het meeste lijkt op constructies met een STAK (zie Explainer 3). Eind 2021 waren er meer dan 700 EOTs¹⁰⁴ en EOTs zijn een belangrijke stimulans geweest in de algehele groei van medewerkersparticipatie in het VK.¹⁰⁵

Naast regelgeving, heeft de privatisering van staatsbedrijven een rol gespeeld in het stimuleren van medewerkersparticipatie in het VK.¹⁰⁶ Eerst in de Thatcher-Major overheden van de jaren 80 en 90, en later tijdens de conservatieve-liberale coalitie in 2010 (op initiatief van de *Labour Party* overheid ervoor). De eerste golf omvatte het privatiseren van staatsbedrijven. Overheden en vakbonden hadden een voorkeur voor medewerkersparticipatie en -eigenaarschap. De tweede golf ging hand in hand met vergaande uitbestedingen van nationale en lokale overheden.¹⁰⁷

Tegenwoordig bestaan er vier medewerker-aandeelhoudersplannen die belastingvoordelen ontvangen. Twee regelingen voor alle medewerkers: het zogenaamde *Share Incentive Plan* (SIP) en het *Savings-Related Share Option Scheme* (SRSO, ook bekend als SAYE *Schemes*), in gebruik door respectievelijk 820 en 480 bedrijven. Daarnaast bestaan er twee selectieve regelingen, het *Company Share Options Plan* (CSOP, gebruikt door 1.170 bedrijven) en *Enterprise Management Incentives* (EMI) plan (gebruikt door 14.310 bedrijven).

Trendcijfers¹⁰⁸

Op bedrijfsniveau blijkt uit de ECS dat in 2019 35,3% van de bedrijven met meer dan 10 medewerkers winstdeling aanbood (26,5% in 2013 en 8,3% in 2009). 8,3% bood in 2013 medewerkersparticipatie aan (6,2% in 2009).

Op medewerkersniveau toont de EWCS dat 19,1% van de Britse werknemers in 2015 deelnamen aan winstdelingsregelingen en 8,7% aan medewerkersparticipatie-plannen (respectievelijk 12,8% en 5,2% in 2010).

Explainer 3 | EOT

Employee Ownership Trusts (EOTs) zijn een vorm van indirecte medewerkersparticipatie waarbij gebruik wordt gemaakt van een *trust*. Trusts bestaan in Nederland niet als zodanig. Bij EOTs wordt een meerderheidsbelang in het bedrijf ondergebracht in een trust, wat beheerd wordt door zogenaamde *trustees*. De EOT-regelgeving vereist van *trustees* dat zij hun zeggenschapsrechten ten gunste van alle werknemers uitoefenen. Het zijn dus niet aandeelhouders die eigenaar zijn van het bedrijf maar *trustees* (HM Revenue & Customs, 2024).

De *Finance Act 2014* introduceerde de EOT en geassocieerde belastingvoordelen. Bij onderbrenging van een bedrijf in een EOT voor minimaal 50% hoeft men geen winstbelasting te betalen op de waardeontwikkeling van het bedrijf. Successiebelasting is niet verschuldigd bij de overdracht en de EOT zelf is ook vrijgesteld hiervan. Plus, EOTs kunnen winstaandelen uitkeren met vrijstelling van inkomensbelasting tot £3.600 per jaar per medewerker (HM Revenue & Customs, 2024).

Het primaire doel van EOT-regelgeving is het stimuleren van de overdracht van bedrijfseigenaarschap naar een EOT—oftewel, indirecte medewerkersparticipatie. Specifiek zorgt de regelgeving ervoor dat (a) het financieren van medewerkersparticipatie makkelijker is, (b) dienstverleners zoals juristen en fiscalisten hun expertise op dit gebied beter kunnen ontwikkelen, en (c) externe financiers zoals banken gestimuleerd worden medewerkersparticipatie te financieren (Pendleton & Robinson, 2015).

Zoals gezegd waren er in 2021 meer dan 700 EOT-bedrijven—een stijging van 30% in één jaar tijd. De totale jaarlijkse omzet van deze bedrijven is £30 miljard, en de bijdrage aan het BBP is groter dan dat van de Britse landbouw of de lucht- en ruimtevaartsector. Het gros (567) van deze bedrijven behoren tot het MKB (Carter & Lawrence, 2022).

De EOT wint aan populariteit ook buiten het VK. Inmiddels bestaan er bijvoorbeeld een handvol EOTs in de VS (Blasi & Kruse, 2024).

Explainer 4 | ESOP

*Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)** zijn het geesteskind van advocaat en investeringsbankier Louis O. Kelso (1913-1991). Met de ESOP wilde hij kapitaalconcentratie tegengaan en vermogen democratiseren, zoals Kelso omschreef in zijn boek met de ronkende titel 'The Capitalist Manifesto' (Blasi et al., 2014).

ESOPs werden in 1974 op nationaal niveau geïntroduceerd in de *Employee Retirement Income Security Act* (ERISA). Binnen een ESOP-constructie worden bedrijfsaandelen geschonken aan medewerkers. ESOPs lijken op EOTs; ze worden vaak ingezet wanneer een DGA aftreedt. De ESOP als entiteit koopt de aandelen van de oud-eigenaar, met financiering van het bedrijf. Deze lening wordt in de loop der jaren terugbetaald door de ESOP met inkomsten gegenereerd door het bedrijf. Wanneer de lening terugbetaald is, worden de aandelen binnen de ESOP geschonken aan individuele medewerker. Medewerkers krijgen de marktwaarde van deze aandelen uitbetaald wanneer ze met pensioen gaan of het bedrijf verlaten (Blasi & Kruse, 2024).

In de VS nemen 10,7 miljoen medewerkers deel aan een ESOP, verspreid over 6.247 ESOP-bedrijven, waarvan 424 beursgenoteerd zijn. Deze hebben \$2,09 biljoen aan kapitaal, gemiddeld \$164.946 per medewerker (\$158.767 voor medewerkers van beursgenoteerde ESOPs en \$185.890 voor niet-beursgenoteerde ESOPs). Voor oudere werknemers is dit zelfs \$315.000. De niet-beursgenoteerde ESOPs zijn vaak 51%-100% in handen van hun medewerkers. Voor beursgenoteerde ESOP-bedrijven is dit slechts 1-3% (Blasi & Kruse, 2024).

ESOPs zijn al langer bezig met een internationale opmars in bijvoorbeeld Japan, Australië, Canada en de UK zijn ESOPs reeds geïntroduceerd. Ook omvat PEPPER V een voorstel tot een Europees ESOP model.

** De afkorting ESOP wordt tegenwoordig soms gebruikt om Employee Stock Option Plan te zeggen. Dit is niet hetzelfde als de van oorsprong Amerikaanse ESOP (Employee Stock Ownership Plan) en foutief; onderliggende mechanismen, doelstellingen en gemoeide regelgeving zijn zeer verschillend voor aandelenoptieplannen en ESOPs.*

⁵⁷ Eurofound (2024); Lowitzsch (2024); Uvalic, (1991)

⁵⁸ ICA (2024); NCR (2024)

⁵⁹ Uvalic (1991)

⁶⁰ Pendleton et al. (2002)

⁶¹ Uvalic (1991)

⁶² Uvalic (1991)

⁶³ Dahl (1985); Poole (1989)

⁶⁴ Poole (1989)

⁶⁵ Hyman & Mason (1995)

⁶⁶ Dahl (1985); Mackin (2023)

⁶⁷ European Commission (1975)

⁶⁸ European Council (1992)

⁶⁹ European Commission (1996)

⁷⁰ European Commission (1996)

⁷¹ Eurofound (2024)

⁷² *Draft Report: On the Role of Employee Financial Participation in Creating Jobs and Reactivating the Unemployed (2018/2053(INI))* (2018); *Report on Financial Participation of Employees in Companies' Proceeds (2013/2127(INI))* (2013)

⁷³ Lowitzsch (2024)

-
- ⁷⁴ De PEPPER rapporten waren niet de enige publicaties over medewerkersparticipatie, maar functioneren wel als leidraad door de ontwikkelingsgeschiedenis van medewerkersparticipatie in Europa. Nog enkele andere rapporten (Pérotin & Robinson, 2002) en beleidskaders (Commission of the European Communities, 2002) zijn gepubliceerd over de jaren.
- ⁷⁵ European Commission (2003)
- ⁷⁶ Niet alle rapporten waren terug te vinden, enkel de VS en het VK werden online aangetroffen (PricewaterhouseCoopers, 2002b, 2002a).
- ⁷⁷ Pendleton et al. (2002)
- ⁷⁸ European Commission (2003)
- ⁷⁹ Index Ventures (2018)
- ⁸⁰ European Commission (2020)
- ⁸¹ De *Startup Nations Standard* diende ook als basis voor het oprichten van de *European Startup Nations Alliance* (ESNA). Een organisatie die de implementatie van de standaarden monitort, adviseert, en via haar leden het startupklimaat in Europa ondersteunt (ESNA, 2024).
- ⁸² Directorate-General for Research and Innovation (2023)
- ⁸³ Gegevens besproken in deze sectie zijn gebaseerd op het PEPPER V rapport (Lowitzsch, 2024).
- ⁸⁴ De vraag naar medewerkersaandeelhouderschap verdween uit de 2019 ECS.
- ⁸⁵ Lowitzsch (2024)
- ⁸⁶ Uvalic (1991)
- ⁸⁷ Uvalic (1991)
- ⁸⁸ Lowitzsch (2024); Uvalic (1991)
- ⁸⁹ Lowitzsch (2024); Uvalic (1991)
- ⁹⁰ Lowitzsch (2024)
- ⁹¹ Lowitzsch (2024)
- ⁹² Lowitzsch (2024)
- ⁹³ LOI N° 2023-1107 (2023)
- ⁹⁴ Gegevens besproken in deze sectie zijn gebaseerd op het PEPPER V rapport (Lowitzsch, 2024).
- ⁹⁵ Pendleton & Robinson (2015)
- ⁹⁶ Lowitzsch (2024)
- ⁹⁷ Lowitzsch (2024)
- ⁹⁸ Uvalic (1991)
- ⁹⁹ Pendleton & Robinson (2015)
- ¹⁰⁰ Uvalic (1991)
- ¹⁰¹ Uvalic (1991)
- ¹⁰² Nuttall (2012)
- ¹⁰³ Pendleton & Robinson (2015)
- ¹⁰⁴ Lowitzsch (2024)
- ¹⁰⁵ EOA (2024)
- ¹⁰⁶ Pendleton & Robinson (2015)
- ¹⁰⁷ Pendleton & Robinson (2015)
- ¹⁰⁸ Gegevens besproken in deze sectie zijn gebaseerd op het PEPPER V rapport (Lowitzsch, 2024).

CONCLUSIES

Met dit onderzoek hebben we verschillende vraagstukken rondom medewerkersparticipatie en winstdelingen belicht. Allereerst, hebben we meer inzicht verschaft in de huidige stand van zaken betreffende medewerkersparticipatie en winstdelingen in Nederland onder bedrijven met meer dan 10 medewerkers. Hiervoor is een representatief survey uitgezet onder 606 managers. Ten tweede, is gekeken naar hoe sociale partners over medewerkersparticipatie en winstdelingen denken en hiernaar handelen, en hoe het maatschappelijke debat zich heeft ontwikkeld. We hebben hiervoor online publicaties van deze partners doorzocht, vanaf 2010. Tot slot, is de bredere Europese trend rondom medewerkersparticipatie en winstdelingen besproken, met een focus op Frankrijk en het VK op basis van relevante literatuur. Hieronder bespreken we de hoofdpunten.

De unieke survey—uitgezet onder managers van beursgenoteerde en niet beursgenoteerde MKB bedrijven en grotere bedrijven—biedt ons de mogelijkheid om zowel het gebruik van medewerkersparticipatie als onderliggende motivaties en ervaren obstakels te onderzoeken. In vergelijking met ons eerdere onderzoek naar medewerkersparticipatie in het MKB zien we een stijging van 4%. En als we kijken naar het MKB en grootbedrijf samen zien we dat 17% medewerkersparticipatie aanbiedt. Winstdelingen worden zelfs door meer dan één derde aangeboden. Voorts, rapporteren bedrijven zonder medewerkersparticipatie of winstdelingen vaker een gemiddelde krimp in omzet. Plus, beursgenoteerde bedrijven bieden veel vaker medewerkersparticipatie en/of winstdelingen aan. Een beursnotering vergemakkelijkt natuurlijk het verhandelen van aandelen. Het lijkt verder dat managers van bedrijven met medewerkersparticipatie en/of winstdelingen begaan zijn met hun medewerkers. Zo staan dergelijke regelingen veelal open voor al het personeel, niet alleen het (top)management. Plus, bedrijven met medewerkersparticipatie hebben vaak ook aanvullend beleid geïmplementeerd, zoals het aanbieden van trainingen of het geven van regelmatige updates over de regeling. Daarbij noemen managers de volgende motivaties voor het implementeren van medewerkersparticipatie en winstdelingen: het bevorderen van de betrokkenheid en ondernemerschap, aansluiten op de missie en visie van het bedrijf, behouden van talent, en het delen van welvaart. Meer mooie resultaten zijn bijvoorbeeld dat 17% van de managers die medewerkersparticipatie of winstdelingen aanbieden geen obstakels ervaren. Echter, fundamentele verbeteringen zijn nog wel mogelijk. Zo geeft 88% van de managers aan niet, nauwelijks of een beetje bekend te zijn met medewerkersparticipatie en/of winstdelingen. Ook geeft bijna één derde van de managers aan dat ze niet weten waarom ze medewerkersparticipatie of winstdelingen zouden implementeren. Plus, 18% vindt het geen lange-termijn prioriteit en een kwart zegt dat het geen prioriteit van de DGA is. Het lijkt er dus op dat er nog veel onwetendheid bestaat over medewerkersparticipatie en winstdelingen.

Die laatste bevinding strookt met het beeld dat oprijst uit de analyse van de publicaties van de sociale partners over medewerkersparticipatie, en in mindere mate over winstdelingen. Hoewel er verschillen zijn in de standpunten van de onderzochte organisaties—zoals tussen werkgeversorganisaties en vakbonden—lijken veel sociale partners zich niet of pas recentelijk meer bezig te houden met medewerkersparticipatie. Zo publiceert de SER veel over de democratisering van de besluitvorming binnen bedrijven maar helemaal niet over financiële participatie. Publicaties op de websites van de Stichting van de Arbeid leden zijn vaak beperkt of afwezig. Hoewel VNO-NCW en FNV zich in interviews wel positiever uitlaten over respectievelijk winstdelingen en medewerkersparticipatie. En voor de vakbonden zijn winstdelen een belangrijk onderdeel van arbeidsvoorwaarden. Vakbond CNV springt eruit met hun recentelijke omarming van medewerkersparticipatie en pleidooi voor verdere stimulering ervan. In de politiek gaat het hoofdzakelijk om aandelenopties, en dan alleen over het versoepelen van belastingregels voor startups en scale-ups. Een actieve lobby hierover wordt door partijen als Techleap gevoerd. Andere

initiatieven die medewerkersparticipatie toegankelijker te maken voor een bredere groep bedrijven, en met name het MKB, zijn gelimiteerd en krijgen beperkt navolging. Alhoewel een in het najaar van 2023 geaccepteerde motie de overheid en sociale partners heeft aangezet tot verder onderzoek. Langzaam lijkt er dus meer aandacht te komen voor medewerkersparticipatie. Enerzijds, als manier om snelle groeiers aan toptalent te helpen ter bevordering van de Nederlandse innovatiekracht en competitieve economie. Anderzijds, als middel om productiviteit, bredere zeggenschap en gedeelde welvaart te promoten binnen het bredere Nederlandse bedrijfsleven.

Deze recente aandacht voor medewerkersparticipatie is nodig als we Nederland vergelijken met andere Europese landen. Cijfers uit onze survey komen overeen met Europese data, in dat Nederland geen koploper is op het gebied van medewerkersparticipatie en winstdelingen. Wat medewerkersparticipatie betreft valt Nederland zelfs buiten de top 10. Binnen Europa lijkt er een lichte toename van medewerkersparticipatie en winstdelingen te zijn. Frankrijk kent een bijzonder lange en erkende traditie van winstdelingsregelingen. Sinds 2024 zijn deze zelfs verplicht voor bedrijven met meer dan 11 medewerkers. In het VK wordt sterk ingezet op medewerkersparticipatie, ontspringend uit een lange geschiedenis met coöperatieve organisaties. De invoering van de EOT in 2014 speelde een belangrijke rol in de verdere stimulering van medewerkersparticipatie. Via de EOT wordt bedrijfsopvolging via het personeel veel gemakkelijker gemaakt. Ook hebben vier fiscale regelingen bijgedragen aan een fikse groei van medewerkersparticipatie.

Kortom, een niet onbelangrijk deel van het Nederlandse MKB en grootbedrijf biedt medewerkersparticipatie en/of winstdelingen aan—veelal aan het gros van hun medewerkers. Dergelijke regelingen beantwoorden diverse vraagstukken van managers. Maar als we motivaties bundelen, gaat het vooral om het bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers en het verbeteren van arbeidsvoorwaarden ten behoeve van de bedrijfsprestaties, en om het breder delen van welvaart en zeggenschap. Ondanks dat een deel van deze managers geen obstakels ervaren, liggen er duidelijk onbenutte kansen. Met name wat betreft de bekendheid van medewerkersparticipatie en winstdelingen. Deze onbekendheid blijkt ook uit het bredere maatschappelijke debat, waarin we pas recent een verandering ontwaren met meer vakbonden en werkgeversorganisaties die zich positiever uiten over winstdelingen en medewerkersparticipatie. Vanuit de politiek is de aandacht nog erg gericht op het gebruik van aandelenopties die met name relevant zijn voor een kleinere groep startups en scale-ups. Terwijl ook voor het MKB en grootbedrijf er kansen liggen. Zeker als we Nederland vergelijken met andere Europese landen: daaruit blijkt dat Nederland geen koploper is wat medewerkersparticipatie en winstdelingen betreft. Ruimte bestaat bijvoorbeeld om, zoals in Frankrijk en het VK, specifieke modellen te bevorderen om zo verschillende doeleinden en doelgroepen te bedienen.

APPENDIX

Appendix 1 | Survey methodologie samenvatting

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in hoofdstuk 1 hanteren we een kwantitatieve onderzoeksstrategie met een *cross sectional* onderzoeksontwerp. Specifiek gaat het om een steekproef onder managers van bedrijven gevestigd in Nederland met meer dan 10 werknemers. Zij zijn gevraagd een anonieme online enquête in te vullen. Hiervoor werken wij samen met Verian Group die toegang heeft tot het NIPObase panel bestaande uit 100.000 leden. De leden worden gerekruteerd op verschillende manieren, waardoor (zelf)selectieproblemen geminimaliseerd worden. Het panel wordt tevens regelmatig gecontroleerd zodat bijvoorbeeld bedrijfsgrootte, sector, en respondentfunctie bekend zijn. Ook houdt Verian rekening met de man-vrouw verhouding en locatie. Dit maakt onze steekproef mogelijk.

De survey is in juni 2024 uitgezet. Deze bestaat uit 17 vragen over (a) het bedrijf waar managers aan verbonden zijn, (b) hun bekendheid met medewerkersparticipatie en/of winstdelingen, (c) het gebruik van medewerkersparticipatie en/of winstdelingen en door wie, (d) de achterliggende motivaties, (d) toekomstige plannen omtrent de implementatie van medewerkersparticipatie en/of winstdelingen en (e) ervaren obstakels. Managers krijgen in de survey na de vraag over hun bekendheid met medewerkersparticipatie en winstdelingen uitleg hierover.

Na het schoonmaken van de data bleven 606 respondenten over. Dit behelsde het verwijderen van respondenten die niet binnen onze onderzoeksvraag pasten, omdat ze bijvoorbeeld bij het Rijk werkten, in het onderwijs, of bij verenigingen, *non-profit* organisaties of stichtingen. We hebben gebruik gemaakt van *multiple imputation by chained equation* (MICE) voor het omgaan met missende waarden. Te weten, missende bedrijfsleeftijden, groei-inschattingen, sectoren, en beursnotering. Vervolgens is onze steekproef gekalibreerd op bedrijfsgrootte en locatie via *raking*, om te representativiteit te verbeteren.

Voor het controleren van correlaties tussen variabelen zijn verschillende binaire logistische regressie modellen gespecificeerd.

Appendix 2 | Survey tabellen

Bekendheid medewerkersparticipatie en winstdelingen	Aantal	%
Ben ik erg mee bekend en ik weet wat het inhoudt	70	12%
Ben ik een beetje mee bekend en weet (deels) wat het inhoudt	171	28%
Heb ik wel eens van gehoord, maar weet niet precies wat het inhoudt	177	29%
Heb ik nog nooit van gehoord	188	31%

Variabele	Categorie	Medewerkersparticipatie		Winstdelingen		Bedrijven met medewerkersparticipatie en/of winstdelingen		Bedrijven zonder medewerkersparticipatie en/of winstdelingen		Totaal bedrijven	
		Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Totale		102	16,8%	193	31,8%	254	41,8%	353	58,2%	606	100%
Grootte (medewerkers)	10 tot 50	27	13,7%	63	31,6%	83	32,8%	116	58,1%	199	32,8%
	50 tot 250	49	19,2%	82	31,8%	111	43,5%	146	57,0%	257	42,4%
	250+	26	16,8%	48	32,0%	60	23,6%	91	60,4%	151	25,0%
Leeftijd (jaren)	1 tot 5	0	0,0%	3	16,4%	3	16,4%	17	83,6%	21	3,4%
	6 tot 10	6	16,6%	9	25,7%	15	40,7%	22	59,3%	37	6,0%
	11 tot 20	28	29,7%	26	27,1%	45	47,6%	50	52,4%	95	15,6%
	20+	68	14,9%	154	33,9%	190	41,8%	265	58,2%	455	75,1%
Locatie (provincie)	Drenthe	2	8,4%	3	12,6%	5	21,4%	19	78,6%	24	3,9%
	Flevoland	0	0,0%	5	42,0%	5	42,9%	7	57,1%	12	2,0%
	Friesland	5	14,7%	9	26,5%	10	30,0%	24	70,0%	34	5,6%
	Gelderland	9	12,3%	27	36,9%	29	39,6%	44	60,4%	73	12,1%
	Groningen	3	12,6%	3	12,6%	5	21,4%	19	78,6%	24	3,9%
	Limburg	5	16,3%	7	22,9%	10	33,3%	20	66,7%	31	5,0%
	Noord-Brabant	10	13,1%	26	34,0%	31	40,0%	46	60,0%	77	12,6%
	Noord-Holland	15	18,0%	31	37,1%	38	45,0%	46	55,0%	84	13,8%
	Overijssel	2	7,4%	5	18,4%	7	25,0%	20	75,0%	27	4,5%
	Utrecht	25	28,7%	37	42,5%	55	63,2%	32	36,8%	87	14,4%
	Zeeland	0	0,0%	1	13,5%	1	13,5%	6	86,5%	7	1,2%
	Zuid-Holland	26	20,3%	39	30,5%	58	45,3%	70	54,7%	128	21,1%
Beursnotering	Beursgenoteerd	34	60,7%	24	42,9%	43	76,8%	13	23,2%	56	9,2%
	Niet beursgenoteerd	68	12,8%	166	31,1%	208	39,0%	325	61,0%	533	88,0%
Fte-ontwikkeling	Minder dan 20%	3	17,6%	4	23,5%	6	35,3%	11	64,7%	17	2,8%
	-10 tot -20%	0	0,0%	9	25,7%	9	25,7%	26	74,3%	35	5,8%
	0 tot -10%	15	22,7%	19	28,8%	29	43,9%	37	56,1%	66	10,9%
	0%	20	14,1%	46	32,4%	58	40,8%	84	59,2%	142	23,4%
	0 tot 10%	31	18,0%	59	34,3%	82	47,7%	90	52,3%	172	28,4%
	10 tot 20%	18	17,5%	25	24,3%	34	33,0%	69	67,0%	103	17,0%

	Meer dan - 20%	16	22,2%	31	43,1%	35	48,6%	37	51,4%	72	11,9%
Omzet-ontwikkeling	Minder dan 20%	0	0,0%	2	18,2%	2	18,2%	9	81,8%	11	1,8%
	-10 tot -20%	4	23,5%	6	35,3%	9	52,9%	8	47,1%	17	2,8%
	0 tot -10%	4	10,0%	13	32,5%	14	35,0%	26	65,0%	40	6,6%
	0%	18	17,1%	23	21,9%	38	36,2%	67	63,8%	105	17,3%
	0 tot 10%	35	17,4%	72	35,8%	98	48,8%	103	51,2%	201	33,2%
	10 tot 20%	22	15,0%	47	32,0%	56	38,1%	91	61,9%	147	24,3%
	Meer dan - 20%	19	22,6%	31	36,9%	36	42,9%	48	57,1%	84	13,9%
Sector	A Landbouw, bosbouw en visserij	3	15,0%	3	15,0%	5		15	75,0%	20	3,3%
	C Industrie	3	37,5%	0	0,0%	3		5	62,5%	8	1,3%
	F Bouwnijverheid	9	7,7%	39	33,3%	45		72	61,5%	117	19,3%
	G Handel	3	75,0%	0	0,0%	3		1	25,0%	4	0,7%
	H Vervoer en opslag	3	60,0%	4	80,0%	5		0	0,0%	5	0,8%
	I Horeca	2	5,4%	12	32,4%	13		24	64,9%	37	6,1%
	J Informatie en communicatie	9	10,0%	23	25,6%	29		61	67,8%	90	14,9%
	K Financiële dienstverlening	5	13,5%	12	32,4%	14		23	62,2%	37	6,1%
	M Specialistische zakelijke diensten	2	9,5%	3	14,3%	3		18	85,7%	21	3,5%
	Q Gezondheids- en welzijnszorg	23	41,1%	29	51,8%	40		16	28,6%	56	9,2%
	S Overige dienstverlening	17	32,1%	15	28,3%	27		26	49,1%	53	8,7%
	X Overig	0	0,0%	2	50,0%	2		2	50,0%	4	0,7%

Variabele	Categorie	Prevalentie medewerkersparticipatie en winstdelingen	
		Aantal	%
Medewerkersparticipatie- en winstdeling-vormen	Coöperatie	18	2,9%
	Aandelen	43	7,2%
	Certificaten van aandelen	32	5,3%
	Stemrechtloze aandelen	13	2,1%
	RSU/RSA	8	1,3%
	Aandelenopties	27	4,4%
	Phantom shares/SARs	6	1,0%
	Winstbewijzen/winstdeling/bonus	188	31,0%
	Nee/weet niet	333	55,0%
	Weet niet	20	3,3%

Variabele	Categorie	Medewerkersparticipatie		Winstdelingen	
		Aantal	%	Aantal	%
Toegang	Breed-toegankelijk	68	69,4%	143	78,6%
	Top-toegankelijk	30	30,6%	39	21,4%
Aanvullend beleid	Training	20	13%	16	7%
	Updates	54	35%	39	17%
	Vergaderingen	18	12%	13	6%
	Evenementen	13	8%	8	4%
	Promotie	11	7%	10	4%
	Vesting	13	8%	11	5%
	Anders	2	1%	7	3%
	Geen beleid	24	15%	121	54%

Toekomstige plannen	Aantal	%
Coöperatie	13	2,1%
Aandelen	22	3,6%
Certificaten van aandelen	24	4,0%
Stemrechtloze aandelen	19	3,1%
RSU/RSA	12	2,0%
Aandelenopties	13	2,1%
Phantom shares/SARs	19	3,1%
Winstbewijzen/winstdeling/bonus	21	3,5%
Nee/weet niet	502	82,7%
Op z'n minst 1 vorm van mdwp	69	11,4%
Op z'n minst 1 vorm van wd	40	6,6%
Op z'n minst 1 vorm van mdwp/wd	100	16,5%

Variabele	Categorie	Medewerkersparticipatie		Winstdelingen		Geen medewerkersparticipatie of winstdelingen	
		Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Motivaties	Betrokkenheid	53	23,8%	113	31,7%	21	26%
	Ondernemerschap	27	12,1%	43	12,0%	13	16%
	Opvolging	11	4,9%	7	2,0%	2	2%
	Talent aantrekken	18	8,1%	16	4,5%	9	11%
	Talent behouden	33	14,8%	40	11,2%	14	17%
	Welvaart delen	20	9,0%	47	13,2%	10	12%
	Kosten drukken	4	1,8%	4	1,1%	2	2%
	Kapitaal ophalen	2	0,9%	0	0,0%	2	2%
	Missie/visie	30	13,5%	28	7,8%	7	9%
	Inspraak	18	8,1%	21	5,9%	2	2%
	Weet niet	7	3,1%	38	10,6%	0	0%

Obstakels	Aantal	%
Expertise dienstverleners	20	4,3%
Expertise medewerkers	40	8,6%
Bedrijfscultuur	44	9,5%
Managen	78	16,8%
Betrokkenheid	43	9,3%
Belastingregelgeving	45	9,7%
Anders	8	1,7%
Geen obstakels	80	17,3%
Weet niet	105	22,7%

Motivaties geen medewerkersparticipatie of winstdelingen	Aantal	%
Gebrek aan informatie	4	1,0%
Gebrek aan voorbeelden	10	2,6%
Gebrek aan dienstverleners	0	0,0%
Financiën	61	15,6%
Geen prioriteit	71	18,1%
Geen wens van DGA	97	24,7%
Geen wens van medewerkers	5	1,3%
Belastingsuitdagingen	9	2,3%
Weet niet	112	28,6%
Anders	23	5,9%

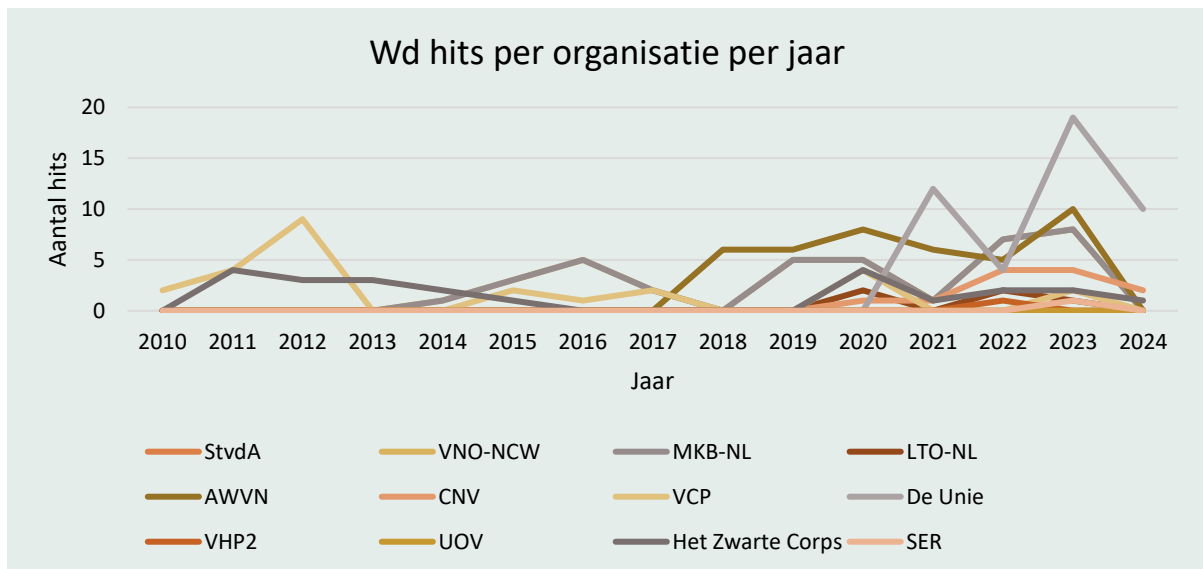
Appendix 3 | Medewerkersparticipatie en winstdelingen hits tabellen

Jaar	StdA	VNO-NCW	MKB-NL	LTO-NL	AWVN	FNV	CNV	VCP	De Unie	VHP	UOV	Het Zwarte Corps	SER	Tweede kamer
2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
2018	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	20
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
2020	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	21
2021	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	55
2022	0	2	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2	90
2023	0	2	2	0	1	2	0	0	6	0	0	0	1	60
2024	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	38

Figuur 25 | Medewerkersparticipatie hits per organisatie per jaar

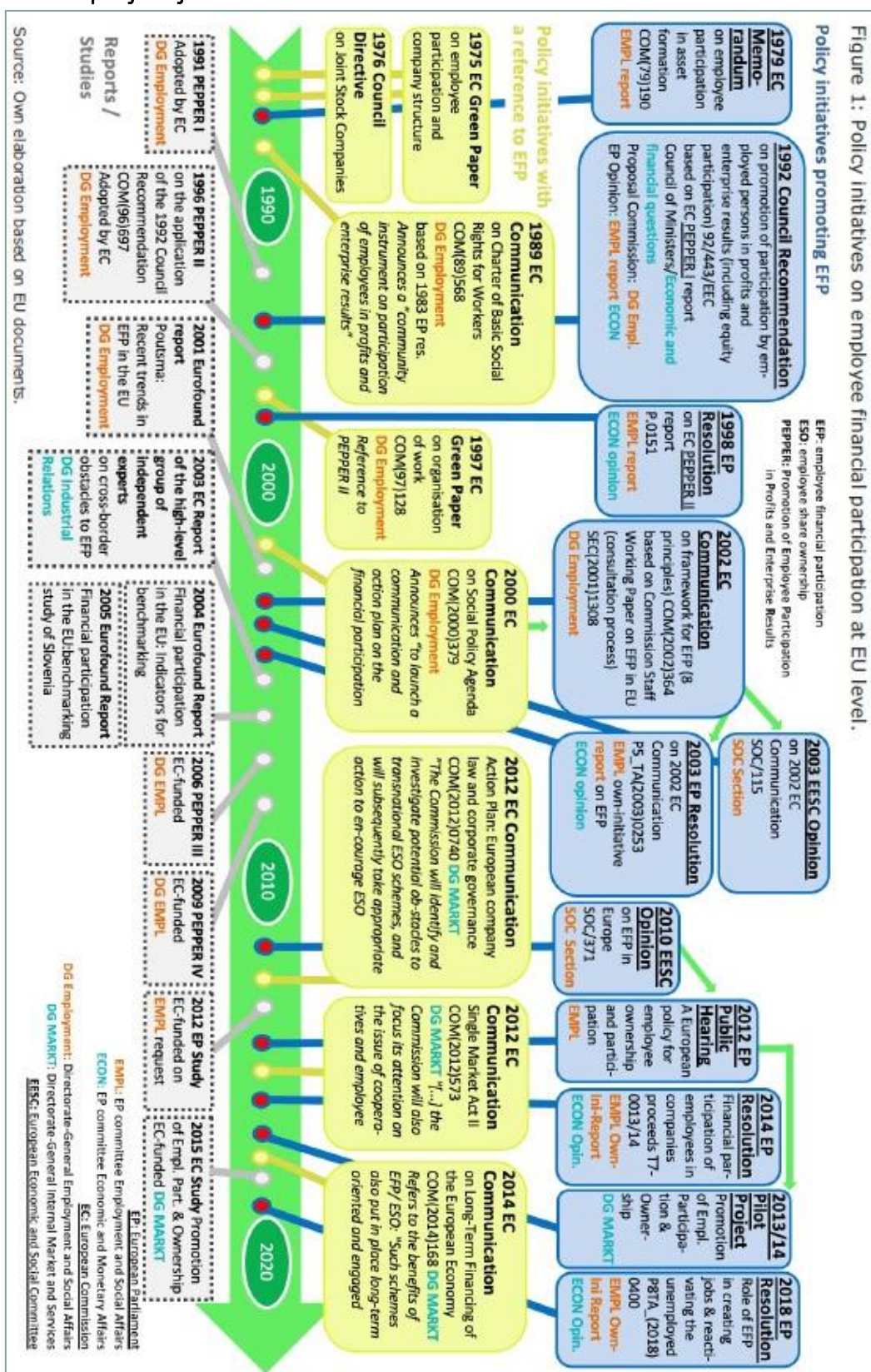
Jaar	StvdA	VNO-NCW	MKB-NL	LTO-NL	AWVN	FNV	CNV	VCP	De Unie	VHP2	UOV	Het Zwarte Corps	SER	Tweede Kamer
2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3
2011	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	4	0	1
2012	0	0	0	0	0	1	0	9	0	0	0	3	0	0
2013	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	1
2014	0	1	1	0	0	4	0	0	0	0	0	2	0	1
2015	0	3	3	0	0	6	0	2	0	0	0	1	0	1
2016	0	5	5	0	0	7	0	1	0	0	0	0	0	1
2017	0	2	2	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	1
2018	0	0	0	0	6	8	0	0	0	0	0	0	0	1
2019	0	5	5	0	6	40	0	0	0	0	0	0	0	2
2020	0	5	5	2	8	45	1	4	0	0	0	4	0	1
2021	0	1	1	0	6	83	1	0	12	0	0	1	0	1
2022	0	7	7	2	5	102	4	0	4	1	0	2	0	4
2023	0	8	8	1	10	117	4	2	19	0	0	2	1	6
2024	0	0	0	0	0	57	2	0	10	0	0	1	0	1

Figuur 26 | Winstdelingen hits per organisatie per jaar



Figuur 27 | Winstdelingen hits per organisatie per jaar
Excl. FNV en Tweede Kamer.

Appendix 4 | Tijdslijn EU initiatieven



Figuur 2818 | Lowitzsch (2024:16)

Appendix 5 | Rangschikking EU lidstaten

EU Member States	Legal framework		Fiscal incentives		Political support, social dialogue		Ranking	
	PS	ESO	PS	ESO	PS	ESO	PS	ESO
EFP schemes								
Belgium	2	2	2	2	1	1	5	5
Bulgaria	0	0	0	1	0	1	0	2
Czech Rep.	1	1	0	1	2 (0)	2 (0)	3 (1)	4 (2)
Denmark	0	2 (1)	0	2 (1)	0	1 (0)	0	5 (2)
Germany	0	3 (2)	0	2 (1)	0	3 (2)	0	8 (5)
Estonia	0	1	-1	1 (0)	0	0	-1	2 (1)
Ireland	2	2	3	3	3	3	8	8
Greece	1	1	0	1	2	2	3	4
Spain	1	2	0	3	0	3 (1)	1	8 (6)
France	3	2	4	3	3	3 (2)	10	8 (7)
Croatia	0	2	0	1	0	1	0	4
Italy	1	3 (2)	1	2	2	2	4	7 (6)
Cyprus	0	1	0	1	0	0	0	2
Latvia	0	2	0	2	1	1	1	5
Lithuania	0	2	1 (0)	2	0	1	1 (0)	5
Luxembourg	1 (0)	1	1 (0)	1	2 (0)	1	4 (0)	3
Hungary	0	2	0	1	0	1	0	4
Malta	0	1	0	1	0	1	0	3
Netherlands	1	2	0	1	2	2	3	5
Austria	0	2	1 (0)	3	2	2	3 (2)	7
Poland	1	2	0	2	0	0	1	4
Portugal	1	1	1	1	0	0	2	2
Romania	0	2	0	1	0	0	0	3
Slovenia	3	3	3	3	3	3	9	9
Slovakia	0	1	0	1	0	1 (0)	0	3 (2)
Finland	3	2	3	1	3	0	9	3
Sweden	2	1	1	1	0	1	3	3
UK	0	3	0	4	1 (0)	3	1 (0)	10

Figuur 29 | (Lowitzsch, 2024:254)

Ranking van juridische en fiscale regelgeving, alsook de politieke steun aan medewerkersparticipatie. Uitgesplitst naar winstdelingen (PS) en medewerkersparticipatie (ESO).

BIBLIOGRAFIE

- Adriaansens, M. (2024a, January 19). *Brief regering: Voortgangsrapportage Strategische agenda ondernemingsklimaat*. Tweede Kamer. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail
- Adriaansens, M. (2024b, December 2). *Bijlage: Fichebundel beleidsopties Belastingen in maatschappelijk perspectief*. Tweede Kamer. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail>
- Alfa. (2024). *Medewerkersparticipatie*. Alfa Accountants en Adviseurs. <https://www.alfa.nl/over-alfa/medewerkers-participatie>
- Alkaya, M. Ö. (2022, April 14). *Voorstel van het lid Alkaya (SP) om een kabinetsreactie te vragen op de voorstellen van CNV over werknemersparticipatie, alsmede tot het houden van een commissiedebat over werknemersparticipatie*. Tweede Kamer. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail>
- Amhaouch, M., & Van Eijs, J. (2020, April 6). *Motie van de leden Amhaouch en Van Eijs over een internationaal concurrerende regeling voor de versterking van het groeivermogen van jonge bedrijven*. Tweede Kamer. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2020D21902&did=2020D21902>
- Archipel Tax Advice, & Techleap. (2023). *Box 3 en de doorgroei naar innovatieve koplopers: De dynamiek tussen Box 3 en het ondernemingsklimaat voor snelgroeiende private techbedrijven in Nederland*. Techleap. <https://techleap.nl/report/de-impact-van-box-3-en-de-doorgroei-naar-innovatieve-koplopersthe-2023-edition-of-the-dutch-di-in-digital-benchmark-report-2/>
- Blasi, J., Freeman, R. E., & Kruse, D. (2014). *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21st Century* (First Edition). Yale University Press.
- Blasi, J., & Kruse, D. (2024). *Employee Ownership and ESOPs: What we know from recent research* (Employee Ownership Ideas Forum, pp. 1–6). Rutgers School of Management and Labor Relations. https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/Documents/Centers/Institute_Employee_Ownership/ResearchBriefs/APRIL2024_RB_Employee_Ownership_ESOPs_What_We_Know_Recent_Research.pdf
- Bontebal, H., & Marijnissen, L. (2023, September 21). *Motie: Gewijzigde motie van de leden Bontenbal en Marijnissen over in samenwerking met vakbonden en bedrijven onderzoeken welke fiscale of andere obstakels winstdeling belemmeren (t.v.v. 36410-28)*. Tweede Kamer. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail>
- Broekers-Knol, A. (2019, July 3). *Brief regering: Verblijfsregeling voor essentieel personeel van startups*. Vaste Commissie voor Justitie en Veiligheid. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail
- Carter, S., & Lawrence, S. (2022). *Employee ownership trusts: In search of best practice*. Ownership At Work. <https://ownershipatwork.org/wp-content/uploads/2022/03/OAW-IDT-EOTs-In-search-of-best-practice-28-March-2022.pdf>
- CNV. (2022a). *CNV-analyse: Financiële werknemersparticipatie*. CNV. https://cnvstorageprd.blob.core.windows.net/media/documents/Notitie_WFP_definitief.pdf
- CNV. (2022b). *Position paper: Financiële werknemersparticipatie (FWP)*. https://cnvstorageprd.blob.core.windows.net/media/documents/CNV_Position_paper_financi%C3%A4le_werknemersparticipatie.pdf
- CNV. (2023, December 6). *CNV: werknemers moeten beter meeprofiteren van bedrijfswinst*. CNV. <https://www.cnv.nl/nieuws/cnv-werknemers-moeten-beter-meeprofiteren-van-bedrijfswinst/>
- Commission of the European Communities. (2002). *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: On a framework for the promotion of employee financial participation* [Communication]. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0364:FIN:EN:PDF>
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. University of California press.
- Dijkhoff, K. (2015, June 4). *Brief regering: Belemmeringen start-ups om kennismigranten in dienst te nemen*. Vaste Commissie voor Veiligheid en Justitie. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2016Z07005&did=2016D14496
- Directorate-General for Research and Innovation. (2023). *EIC Forum: Policy orientations 2023*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/88193>

- Dolsma, G. (2020a, November 17). *Consultatie voorontwerp Wet eerlijk beslissen*. VNO-NCW. <https://www.vno-ncw.nl/brieven-en-commentaren/consultatie-voorontwerp-wet-eerlijk-beslissen>
- Dolsma, G. (2020b, November 17). *Consultatie voorontwerp Wet eerlijk delen*. VNO-NCW. <https://www.vno-ncw.nl/brieven-en-commentaren/consultatie-voorontwerp-wet-eerlijk-delen>
- Donker Groep. (2024). *Participatie*. Donker Groep. <https://donkergroep.com/be/over-ons/jaarverslag-2022/participatie/>
- Draft report: On the role of employee financial participation in creating jobs and reactivating the unemployed (2018/2053(INI)): Hearing before the Committee on Employment and Social Affairs*, European Parliament (2018). https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/EMPL-PR-622074_EN.pdf?redirect
- DSA. (2021, December 15). *Procedurevergadering (hybride): Position paper DSA*. Commissie Digitale Zaken. https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details
- EOA. (2024). *Research* [EOA]. Employee Onwership Association. <https://employeeownership.co.uk/Site/Site/content/News-and-Insights/Research/Research.aspx>
- ESNA. (2024). *Home*. ESNA. <https://esnalliance.eu/>
- Eurofound. (2024). *The “PEPPER” reports | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/pepper-reports>
- European Commission. (1975). *Employee participation and company structure in the European Community* (Supplement 8/75 COM(75) 570; Bulletin of the European Communities). European Commission. <https://aei.pitt.edu/5573/1/5573.pdf>
- European Commission. (1996). *The PEPPER II Report: Promotion of participation by employed persons in profit and enterprise results (including equity participation) in Member States* (COM(96)697 II; PEPPER, pp. 1–44). European Commission. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/pepper2.pdf>
- European Commission. (2003). *Employee Stock Options: The legal and administrative environment for employee stock options in the EU. Final Report of the Expert Group* (pp. 1–75). Enterprise-Directorate General. https://www.efesonline.org/LIBRARY/2003/final_report_stock_options_en_3709.pdf
- European Commission. (2020). *Startup Nations Standard*. Startup Nations Standard. <https://startupnationsstandard.eu/>
- European Council. (1992). 92/443/EEC: Council recommendation of 27 July 1992 concerning the promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation). In *OJ L* (Vol. 245) [Recommendation]. <http://data.europa.eu/eli/reco/1992/443/oj/eng>
- Fikkers, D. J., Zegel, S., Scholten, C., De Jongh, T., Svetachova, M., Van der Veen, G., & Zuijdam, F. (2015). *De knelpunten voor doorgroeende academische start-ups in Nederland: Wat hindert academische start-ups die willen doorgroeien?* Technopolis Group. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2015D45493&did=2015D45493>
- Havel, V. (1992, June 25). A Dream for Czechoslovakia. *The New York Review*. <https://www.nybooks.com/articles/1992/06/25/a-dream-for-czechoslovakia/>
- Hijmans, A. (2017). Medewerksaandeelhouderschap: Beleggen in je eigen boterham. *AWVN Magazine Werkgeven*, 1/2017. <https://www.awvn.nl/belonen/hr-van-a-tot-z/medewerksaandeelhouderschap/>
- HM Revenue & Customs. (2024). *Taxation of Employee Ownership Trusts and Employee Benefit Trusts*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/consultations/taxation-of-employee-ownership-trusts-and-employee-benefit-trusts/taxation-of-employee-ownership-trusts-and-employee-benefit-trusts>
- Hyman, J., & Mason, B. (1995). *Managing Employee Involvement and Participation*. Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/managing-employee-involvement-and-participation/book203912>
- ICA. (2024, May 15). *Our History* [International Cooperative Alliance]. Our History | ICA. <https://ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>
- Index Ventures. (2018). *Rewarding Talent*. Index Ventures. <https://www.indexventures.com/rewardingtalent/our-insight>
- Jongsma, M. (2023, July 30). Interview: “Elk jaar voor hetzelfde tientje knokken, we zijn er klaar mee.” *Financieel Fagblad*. <https://fd.nl/economie/1483843/elk-jaar-voor-hetzelfde-tientje-knokken-we-zijn-er-klaar-mee#:~:text=FNV%2Dvoorzitter%20Tuur%20Elzinga%20zet,'>

- Kaarsemaker, E. (2009). *Werknemersaandeelhouderschap in Nederland: Frequentie, kenmerken, ondersteunende praktijken en gevolgen*. Van Gorcum.
- Keijzer, M. (2019, June 4). *Brief regering: Technologie en ondernemerschap; de hoogste tijd voor een nieuwe impuls*. Vaste Commissie voor Economische Zaken en Klimaat. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail
- Keijzer, M. (2020, June 3). *Brief Regering: Landenonderzoek inzake de belastingheffing van aandelenopties voor werknemers*. Tweede Kamer. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2021D20560&did=2021D20560
- LOI N° 2023-1107 Du 29 Novembre 2023 Portant Transposition de l'accord National Interprofessionnel Relatif Au Partage de La Valeur Au Sein de l'entreprise, 2023-1107 (2023). <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048480565>
- Lowitzsch, J. (2024). *The PEPPER V Report: Benchmarking Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the European Union, the United Kingdom and the United States* (V; PEPPER, pp. 1–376). Free University of Berlin. <https://doi.org/10.11584/pepper-5>
- Mackin, C. (2023). Defining employee ownership: Four meanings and two models. *Journal of Participation and Employee Ownership*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2022-0019>
- Magazijn de Bijenkorf BV, CNV Vakmensen, & FNV. (2022, January 17). *De Bijenkorf CAO: 1 juli 2021-30 juni 2022*. <https://www.fnv.nl/getmedia/ed18a523-ee54-405a-ad89-032e4866889c/514-de-bijenkorf-cao-ttw-01-07-2021-30-06-2022-versie-01-07-2022.pdf?ext=.pdf&dt=20230804083702>
- Mygind, N., & Poulsen, T. (2021). Employee ownership – pros and cons – a review. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(2), 136–173. <https://doi.org/10.1108/JPEO-08-2021-0003>
- NCR. (2024). *Geschiedenis* [NCR]. Geschiedenis | NCR. <https://cooperatie.nl/informatie/geschiedenis/>
- Nuttall, G. (2012). *Sharing success: The Nuttall review of employee ownership* (pp. 1–83). BIS. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a79ab1b40f0b63d72fc7918/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf>
- Pendleton, A., Blasi, J., Kruse, D., Poutsma, E., & Sesil, J. (2002). *Theoretical study on stock options in small and medium enterprises* (pp. 1–196). Enterprise-Directorate General. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/2058/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Pendleton, A., & Robinson, A. M. (2015). *Employee Ownership in Britain Today. Interim Findings From the 2014-15 Employee Ownership Survey* (SSRN Scholarly Paper 2578921). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2578921>
- Pérotin, V., & Robinson, A. (2002). *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence* (pp. 1–35). Leeds University Business School. <https://www.efesonline.org/LIBRARY/Employee%20Participation%20in%20Profit%20and%20Ownership%20P%E9rotin%2003.pdf>
- Poole, M. (1989). *The Origins of Economic Democracy: Profit Sharing and Employee Shareholding Schemes*. Routledge. <https://www.routledge.com/The-Origins-of-Economic-Democracy-Profit-Sharing-and-Employee-Shareholding-Schemes/Poole/p/book/9781138307896>
- Poutsma, E., & Van den Tillaart, H. (1996). *Financiële werknemersparticipatie in Nederland: Tijd voor beleid!* NPI.
- PricewaterhouseCoopers. (2002a). *Employee stock options in the EU and the USA. Final Report. United Kingdom*. (3923; pp. 1–50). PricewaterhouseCoopers. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/2070/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- PricewaterhouseCoopers. (2002b). *Employee Stock Options in the EU and the USA. Final Report. USA*. (3922; pp. 1–26). PricewaterhouseCoopers. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/2064/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Report on financial participation of employees in companies' proceeds (2013/2127(INI)): Hearing on A7-0465/2013 before the Committee on Employment and Social Affairs*, European Parliament (2013). <https://www.efesonline.org/LIBRARY/2014/Bennion%20Report%20EN.pdf>
- SER. (n.d.). *SER – kenniscentrum medezeggenschap*. www.ser.nl. Retrieved July 4, 2024, from <https://www.ser.nl/nl/thema/medezeggenschap/over-het-kenniscentrum>

- SNPI. (2024, March 6). *SNPI Blog: De FNV is voor goed geregelde financiële medewerkersparticipatie*. SNPI. <https://blog.snpi.nl/de-fnv-is-voor-goed-geregelde-financi%C3%A4le-medewerkersparticipatie>
- Stam, E., Kleverlaan, R., Halbertsma, A.-S., & Keukens, M. (2023). *Verkenning Medewerkersparticipatie*. Utrecht University. <https://www.uu.nl/sites/default/files/23.03.31%20USE%20-%20Verkenning%20Medewerkersparticipatie%20-%20Final.pdf>
- Stam, E., Kleverlaan, R., & Spaans, L. (2021). *Making employee ownership work in startups and SMEs*. Utrecht University. https://www.uu.nl/sites/default/files/UU_ECAF_Report_Employee_Ownership.pdf
- Stichting van de Arbeid. (2017, March 2). *Gebruikmaking van een SCOOR-gecertificeerd instituut voor scholing van or/pvt*. Stichting van de Arbeid. <https://www.stvda.nl/-/media/stvda/downloads/publicaties/2017/gebruikmaking-scoor-gecertificeerd-instituut-scholing-or-pvt.pdf>
- Techleap. (2022, November 10). *Nederland benut potentie tech bedrijven van eigen bodem niet*. Techleap. <https://techleap.nl/media/nederland-benut-potentie-tech-bedrijven-van-eigen-bodem-niet/>
- Techleap. (2024, January 17). *Nederland heeft potentieel nog niet bereikt, ondanks benoeming 'Hottest Tech Hub Europe'*. Techleap. <https://techleap.nl/media/nederland-heeft-potentieel-nog-niet-bereikt-ondanks-benoeming-hottest-tech-hub-europe/>
- Tweede Kamer. (2024, March 14). *Stenogram: Wet verhoging minimumloon 2024*. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2024D19370&did=2024D19370>
- Uvalic, M. (1991). *The PEPPER I Report: Social Europe. Promotion of employee participation in profits and enterprise results (I; PEPPER, pp. 1–233)*. Commission of the European Communities.
- Van de Geer, D. (2023a, March 15). *Winstdeling wordt uitgekeerd conform cao KLM Grond*. FNV. <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/vervoer/2023/03/winstdeling-wordt-uitgekeerd-conform-cao-klm-grond>
- Van de Geer, D. (2023b, October 27). *FNV-leden akkoord nieuwe cao KLM grondpersoneel*. FNV. <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/vervoer/2023/10/fnv-leden-geven-akkoord-voor-nieuwe-cao-klm-grondp>
- Van der Burg, E. (2024, May 13). *Brief regering: Pilot essentieel startup personeel naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie van de pilot*. Tweede Kamer. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail
- Van der Leij, L., & Woudt, J. (2021, February 10). *VNO-NCW: Werknemer moet meer meedelen in de winst*. *Financieel Dagblad*. <https://fd.nl/economie-politiek/1373271/vno-ncw-werknemer-moet-meer-meedelen-in-de-winst>
- Van Rij, M. (2022, December 9). *Brief regering: Reactie op verzoek commissie over een Kabinetsreactie op de voorstellen van CNV over werknemersparticipatie*. Tweede Kamer. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail
- Van Rij, M. (2023, November 8). *Brief regering: Toezegging gedaan tijdens het commissiedebat over de toekomst van box 3 op 9 mei jl. Over de vervolgstappen met betrekking tot de keuzes van het toekomstige stelsel in box 3* [Text]. Vaste commissie voor Financiën. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail
- Vrijmoeth, V., & Koopmans, J. J. (2024). *Winstflatie zorgde voor herverdeling van arm naar rijk*. *ESB*, 109(4829), 24–26.
- Wet eerlijk delen, 35672, Vaste Commissie voor Justitie en Veiligheid (2020). <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail>
- Wetenschappelijk Bureau GroenLinks, Wiardi Beckman Stichting, & Mr Hans van Mierloo Stichting. (2023). *Van Winst naar Waarde: Manifest voor maatschappelijk ondernemen*. https://www.wetenschappelijkbureaugroenlinks.nl/sites/wetenschappelijkbureau/files/2023-10/VanWinstNaarWaarde%20-%20Definitief_0.pdf
- Wijziging van de Wet op de loonbelasting 1964 tot wijziging van de fiscale regeling voor aandelenoptierechten met het oog op het wegnemen van een liquiditeitsprobleem in het geval van het verstrekken van aandelenoptierechten als loon (Wet aanpassing fiscale regeling aandelenoptierechten), 35929, Vaste Commissie voor Financiën (2022). <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail>
- Woodford, I. (2021, August 16). *Revolut has turned over 70 employees into millionaires*. Sifted. <https://sifted.eu/articles/revolut-valuation-millionaires/>
- Yoo, S.-A. (2019, November 7). *Hoger loon of delen in winst?* VNO-NCW. <https://www.vno-ncw.nl/forum/hoger-loon-delen-winst>