



**SAMENWERKEN
EN ONDERNEMEN**



Zenitor
Coaching, Training, Bemiddeling, Advies
voor ondernemers



OVERDRACHT VAN KMO'S AAN HUN WERKNEMERS

Literatuurstudie

Johan Lambrecht, Wouter Broekaert en Jan Degadt

Studiecentrum voor Ondernemerschap, Odisee

December 2015



1. Begripsomschrijving

Een werknemersbuy-out is slechts een fractie van de veel bredere beweging naar (eventueel gedeeltelijk) aandeelhouderschap door werknemers en bestaat zelf uit een zeer groot aantal varianten (Gunderson, Sack, McCartney, Wakely en Eaton, 1995). Ook Nuttall (2012) maakt in zijn advies aan de Britse regering een onderscheid tussen de talrijke varianten. *Employee ownership* verwijst volgens hem naar een betekenisvol belang van alle werknemers in het bedrijf. Hij benadrukt dat het niet alleen gaat om een financieel belang maar ook om andere vormen van betrokkenheid. Een echte *employee-owned company* is een bedrijf waar de werknemers de controle uitoefenen. Nuttall wijst er nogmaals op dat het moet gaan om alle werknemers.

Bibby (2009) definieert een *employee-owned business* als een bedrijf dat hoofdzakelijk wordt geleid voor het belang van het personeel, omdat de werknemers – individueel of collectief – er eigenaar zijn. Dat betekent niet noodzakelijkerwijs dat de werknemers de enige aandeelhouders van het bedrijf zijn. Wanneer een familiebedrijf overgaat naar *employee ownership*, dan gebeurt de overdracht van het bedrijf vaak geleidelijk. Zo kan een gedeelte van de aandelen nog een tijdje in handen van de familie blijven. Op die manier is er geen financiële druk op het bedrijf. Toekomstige bedrijfswinsten kunnen worden gebruikt om de resterende aandeelhouders geleidelijk aan uit te kopen. Peter Wilkin van het familiebedrijf Wilkin and Sons, bekend van de productie van confituren, is voorstander van enkele externe aandeelhouders. Volgens hem helpt dat om een *sense of proportion* te behouden (Bibby, 2009).

Een *employee-owned business* veronderstelt wel dat de werknemers minstens de helft van de stemrechten of een controledaak bezitten. Soms is er sprake van *co-owned businesses* of *co-ownership businesses*. Dat zijn ondernemingen waar de werknemers een belangrijk aandeel – maar minder dan 50 procent – hebben. *Co-ownership businesses* gaan door een transitieproces, dat kan leiden naar een bedrijf waar de werknemers de meerderheidsaandeelhouders worden. Wilkin and Sons legde dat transitieproces af. De voorbije honderd jaar werd daar een groot en groeiend aandelenpakket aangehouden voor het belang van de werknemers. In 1989 werd beslist om die aandelen over te maken aan een *Employee Benefit Trust*. De Wilkin-familie had reeds lang de visie dat zowel werknemers als

eigenaars een zegje in het bedrijf moeten hebben. De *Employee Benefit Trust* van Wilkin and Sons bezit bijna de helft van de aandelen. Peter Wilkin denkt dat het mogelijk is om de magische grens van 50 procent aandelenbezit door de werknemers te passeren.

Ook het Britse familiebedrijf Childbase Partnership ontpopt zich geleidelijk als *employee-owned business* (Bibby, 2009). Vanaf 2000 ging bijna de helft van zijn aandelen over naar individuele werknemers en naar een *Employee Benefit Trust*. De Thompson-familie bezit nog ongeveer 28 procent van de aandelen. Het doel is om de komende tien jaar naar een aandelenbezit door de werknemers van honderd procent te gaan. Een individuele werknemer kan er maximum 2,5 procent van de aandelen hebben. Met meer dan 1.400 werknemers is Childbase Partnership de tiende grootste *employee-owned organization* in Engeland. Michael Thompson getuigt over het proces naar een *employee-owned business*: '*Het vraagt tijd vooraleer de boodschap van employee ownership bij de mensen doordringt. Het opvoedingsproces is lastig, hard labour*' (Bibby, 2009, p. 12). Knyght, Kouzmin, Kakabadse en Kakabadse (2010) wijzen erop dat de positieve effecten van een overname – althans volgens sommige studies – sterker zijn als de werknemers meerderheidsaandeelhouder worden.

Twee scenario's leiden tot een werknemerscoöperatieve (CECOP, 2013):

- Eigenaars die met pensioen gaan en geen familiale opvolgers hebben. Meestal neemt de eigenaar en/of het senior management dan het initiatief. Daardoor is de evolutie naar *employee ownership* een uitdaging (Bibby, 2009). Bij de werknemers moet er immers een gevoel van psychologisch eigenaarschap komen. Daarom is de manier waarop de principes van *employee ownership* in de cultuur en het dagelijkse leven van het bedrijf doordringen zo belangrijk. Het risico bestaat dat er te veel nadruk ligt op de formele wettelijke structuren.
- Bedrijven in crisis: zijn gesloten of riskeren te worden gesloten en worden gekocht door de eigen werknemers. De activa van het bedrijf worden overgedragen aan een nieuw gecreëerde werknemerscoöperatieve. Meer dan 1.000 coöperatieve ondernemingen in het netwerk van CECOP – de Europese Confederatie van Coöperatieven en Ondernemingen in het bezit van werknemers actief in de industrie en de dienstensector – zijn het resultaat van bedrijven die zouden worden gesloten en die zijn overgedragen aan of gekocht door de werknemers (CECOP, 2013). Ook in

Canada wordt er op gewezen dat de werknemersbuy-out vaak in beeld komt als het bedrijf in moeilijkheden is geraakt (Gunderson e.a., 1995).

Leden van een werknemerscoöperatieve hebben dus een dubbele identiteit: werknemer en eigenaar.

Over *employee-owned businesses* rijzen er wel eens misverstanden. Zou wordt er verkeerdelijk gedacht dat een werknemerscoöperatieve geen leidinggevenden en geen CEO zou hebben. Zij hebben dat wel degelijk; de werknemers-eigenaars hakken er enkele keren per jaar de strategische knopen door en kiezen hun bestuurders en leidinggevenden (Hermans, 2015). Een ander misverstand is de vereenzelviging van een *employee-owned business* met een sociale onderneming. Het merendeel van de *employee-owned businesses* zijn commerciële bedrijven met winstoogmerk (Employee Ownership Association, z.d.). Ten derde is een werknemersbuy-out niet hetzelfde als een managementbuy-out. Bij een werknemersbuy-out zijn de aandelen in het bezit van het personeel doorgaans verdeeld onder alle werknemers (Co-operative Development Scotland 2012). Ten vierde zijn *employee-owned businesses* geen synoniem van zelfsturende organisaties. Laloux (2015) onderzocht die laatsten en stelde vast dat geen enkele eigendom van de werknemers was.

2. Belang van werknemersbuy-outs

Hoewel werknemersbuy-outs teruggaan tot de negentiende eeuw, hebben ze zich vooral in de recessie van de jaren tachtig ontwikkeld als een mechanisme om ondernemingen in moeilijkheden te redden (Bacon, Wright en Demina, 2004).

Jensen (2011) onderscheidt vier theoretische modellen van werknemersbuy-outs:

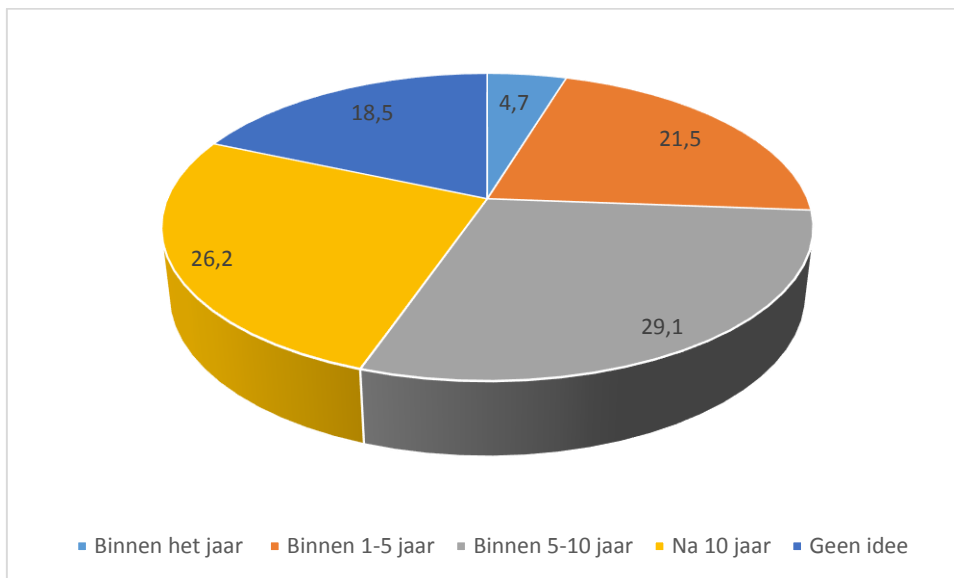
- (1) De sceptici: manifesteerden zich gedurende een lange periode. Tegen 1960 was de overheersende opvatting dat een werknemersbuy-out geen levensvatbaar model was. Het zou falen, democratisch degenereren of bezwijken onder krachten van zelfvernietiging.
- (2) De herzieners: in de jaren zeventig kwam er een andere visie, die werknemersbuy-outs wel levensvatbaar achtte. Er werd verwezen naar succesvolle modellen zoals het Spaanse Mondragon en Italiaanse coöperatieven. De eerste Mondragon-coöperatieve werd gesticht in 1956 door vijf werknemers (Buck, 2015).
- (3) De contextualisten: zij stelden dat werknemersbuy-outs in sommige landen meer voorkomen. Bedrijfsoverdracht aan werknemers in Europa vindt het meest plaats in Frankrijk, Italië en Spanje (CECOP, 2013). Dat kan worden verklaard door het wettelijk kader in die landen dat werknemerscoöperatieven beschermt en bevordert, door de hoge graad van organisatie van werknemerscoöperatieven in federaties en door beleidsmaatregelen die overdracht aan werknemers vergemakkelijken. Zo kent Italië de Marcora-wet, die voorziet in de investering van risicokapitaal in klassieke bedrijven die worden omgevormd naar een coöperatieve. Sinds 2001 is ook het verstrekken van risicokapitaal aan bestaande coöperatieven in Italië mogelijk. Spanje heeft de *Pago Unico* of de mogelijkheid om in één keer drie jaar werkloosheidsuitkering te ontvangen en dat bedrag over te dragen naar het kapitaal van een coöperatieve (een *sociedad laboral*). In 2011 werden er in de Europese Unie (EU) 9,9 miljoen werknemers-eigenaars geteld, die in hun bedrijf aandelen bezitten voor een bedrag van 232 miljard euro (Employee Ownership Association, z.d.). Frankrijk bekleedt met 4 miljoen

werknemers-eigenaars de eerste plaats in de EU. De Verenigde Staten hebben ongeveer 11.500 ondernemingen waar 14 miljoen werknemers een significant aandelenbezit hebben. WL Gore & Associates is er een bekend Amerikaans voorbeeld.

(4) De evolutionisten: volgens hen vormt een werknemersbuy-out een hybride model, met zowel collectief als individueel aandeelhouderschap.

Recente statistieken over toekomstige overdracht in Vlaanderen laten ons toe het belang van werknemersbuy-outs in te schatten. Uit Figuur 1 blijkt dat ongeveer een vierde van de ondernemers aangeeft dat ze binnen een tijdspanne van vijf jaar met eigendomsoverdracht zullen worden geconfronteerd. Bijna 38 procent van diegenen die binnen een termijn van tien jaar overdracht verwachten, kent zijn toekomstige aandeelhouders. Bijna 8 procent van die groep vernoemt de werknemers.

Figuur 1: Verwachting van eigendomsoverdracht (in procent)



Bron: Lambrecht en Boekaert (2015).

3. Determinanten van werknemersbuy-outs

Wanneer een familiale ondernemer de beslissing neemt – of moet nemen – om een stap opzij te zetten, zijn er een aantal paden die hij kan bewandelen. Een eerste mogelijkheid is de onderneming verder te laten zetten door andere leden van de familie. Daarnaast kan er worden overwogen het bedrijf aan een externe partij te verkopen, aan leden van het eigen management of aan de eigen werknemers. Ten slotte is er de mogelijkheid om de onderneming in vereffening te laten gaan (Detienne, Mckelvie en Chandler, 2015).

Welke keuze er uiteindelijk wordt gemaakt, hangt van verschillende factoren af. Het is echter van belang een onderscheid te maken tussen een overname door de werknemers of andere soorten overnames. Zowel interne als externe factoren kunnen immers een andere impact hebben naargelang van de specifieke overnameroute die wordt gevolgd (Knyght e.a., 2010). We zetten hierna de determinanten van werknemersbuy-outs op een rijtje.

Gebrek aan familiale opvolgers

Veel families die het voortbestaan van het bedrijf vooropstellen, kijken in eerste instantie naar potentiële opvolgers binnen de eigen familie. Wanneer die mogelijkheid niet bestaat, kan overname door de werknemers als een van de alternatieven worden gezien (Howorth, Westhead en Wright, 2004; **CICOPA, 2013**). Het kan dan gaan om situaties waar er eenvoudigweg geen nieuwe generatie is. Ook wanneer dat wel het geval is, is die nieuwe generatie niet noodzakelijk bereid of geschikt om het bedrijf over te nemen.

Continuïteit en succes van het bedrijf

De belangrijkste reden voor een werknemersbuy-out is het voortbestaan van het bedrijf, eventueel in een afgeslankte vorm (DeTienne en Cardon, 2012). Die drijfveer vinden we ook terug bij enkele Britse familiebedrijven die zijn overgedragen aan de werknemers (Bibby, 2009):

- Childbase Partnership: de toekomst op lange termijn van het bedrijf veiligstellen.

- Wilkin and Sons: de behoefte om de continuïteit van het bedrijf te plannen en mechanismen te vinden voor de Wilkin-familie om zich terug te trekken. Er was tevens nood aan bescherming van de onafhankelijkheid van het bedrijf. Die onafhankelijkheid zorgt voor geloofwaardigheid en het behoud van een sterke naam. Er heerste grote bezorgdheid over de kwetsbaarheid van het bedrijf voor overnames en voor plunderingen van zijn activa.
- Herga: het verzekeren van de onafhankelijkheid en duurzaamheid van het bedrijf op lange termijn.

Werknemersbuy-outs zijn een grote motivator voor iedereen om van het bedrijf een succes te maken, aangezien het succes wordt gedeeld. Mike Thompson van Childbase Partnership zegt daarover: *‘Wanneer mensen het aandelencertificaat ontvangen, denken ze “Wel, OK”, maar wanneer de cheque met het dividend komt, houden ze ervan’* (Bibby, 2009, p. 12).

Sectorervaring van de ondernemer

In hun onderzoek bij Amerikaanse ondernemers vinden Detienne, Mckelvie en Chandler (2015) een positief verband tussen de ervaring van de familiale ondernemer in zijn sector en de mogelijkheid om het bedrijf aan de werknemers over te laten. Vooral in relatief kleine bedrijven blijkt dat van belang te zijn. Volgens de onderzoekers zien bedrijfsleiders een dergelijke verkoop als de beste garantie voor het voortbestaan van het bedrijf, omdat op die manier sleutelonderdelen zoals klantenbestand, leveranciers en uiteraard de werknemers maximaal worden bewaard.

Ambitie bij de werknemers

Ook aan werknemerskant moet er uiteraard interesse zijn om een overdracht kans op slagen te geven. Die interesse komt voor een deel vanuit de werknemers zelf, maar kan tevens worden gestimuleerd worden door de organisatiecultuur en -structuur uit het verleden. Zo

zullen bedrijven die sterk inzetten op vrije informatie-uitwisseling binnen de onderneming en die de werknemers laten participeren in het beleid een gunstig organisatieklimaat scheppen. Dat maakt een uiteindelijke overname door de werknemers tot een werkbaar optie (Kaarsemaker en Poutsma, 2006).

Bovendien moeten de nodige leiderschapscapaciteiten aanwezig zijn onder de werknemers om de huidige bedrijfsleiding ervan te overtuigen dat een overdracht aan hen de beste optie is voor het succesvolle voortbestaan van het bedrijf. De werknemers in kwestie moeten onder meer bereid zijn een leiders- of managementrol op te nemen in de nieuwe structuur (Jensen, 2011). Alleen dan is het realistisch om aan te nemen dat een overname door de werknemers een duurzame oplossing is die ook de toekomstige productiviteit ten goede kan komen (Blair en Kruse, 1999; Pérotin en Robinson, 2002). Alhoewel een breed eigenaarschap door werknemers soms wordt vereenzelvigd met een zeer horizontale en democratische beleidsstructuur, mag men daaruit niet besluiten dat er geen structuur of leiding meer nodig is (Northcountry Cooperative Foundation, 2013). In de praktijk merkt men echter te vaak dat er onder de werknemers weinig animo bestaat om ook het beleid actief mee te bepalen.

Aanwezigheid van rolmodellen

Alhoewel er sinds de Tweede Wereldoorlog een gestage toename is van initiatieven en processen om werknemers binnen organisaties meer autonomie te geven, zijn bedrijven die volledig door de werknemers worden geleid nog lang niet de standaard (Tseo en Ramos, 1995). Dat kan voor een aanzienlijke drempelvrees zorgen bij de familiale eigenaars en de werknemers. De lokale aanwezigheid van geslaagde overnames van andere bedrijven door hun werknemers kan helpen die drempel te verlagen (Mccollom en Gillette, 1993).

Haalbare kredietmogelijkheden

Een bedrijf overnemen vereist uiteraard dat er voldoende financiering voorhanden is. Die praktische kant van de zaak kan al snel een onoverkoombare hindernis vormen voor de werknemers. Doordat zij doorgaans minder kapitaalkrchtig zijn dan institutionele beleggers, *private equity*-investeerdere of bestaande ondernemers, wordt het voor hen moeilijk zelf de

nodige fondsen bij elkaar te krijgen. Bovendien kan het voor hen lastiger of duurder zijn om bijkomende externe financiering te verkrijgen (McCollom en Gillette, 1993; Ben-Ner en Jun, 1996). Dat alles maakt dat het onder andere voor zeer kapitaalintensieve ondernemingen niet vanzelfsprekend is om een overname door de werknemers financieel haalbaar te maken (Brione en Nicholson, 2012).

Sommige bedrijven zijn dan weer niet aantrekkelijk of rendabel genoeg voor externe investeerders om over te nemen, alhoewel ze dat wel zijn voor de eigen werknemers die vooral hun werkzekerheid willen veilig stellen. Daarenboven kan het voor externe financiers een bijkomend beletsel zijn wanneer de werknemers weinig of geen controle over de bedrijfsbeslissingen willen afstaan (CICOPA, 2013).

Financiële noodzaak

Financiële problemen binnen een onderneming kunnen een overname door de werknemers een duwtje in de rug geven (CICOPA, 2013), zeker wanneer de problemen kaderen in een meer algemene crisis of recessie. Ondernemingen in moeilijkheden zullen immers minder keuzemogelijkheden hebben en sneller bereid zijn een (laag) overnamebod van de werknemers te aanvaarden. Ook van de werknemerskant kan een slecht economisch klimaat hen ertoe aanzetten het bedrijf zelf in stand te houden in plaats van hun geluk te beproeven op een onvoordelige arbeidsmarkt (Ben-Ner en Jun, 1996).

(Inter)nationale juridische context

Een overname van de onderneming door de werknemers kadert vanzelfsprekend binnen een specifieke wettelijke context. Niet alleen regelt de wetgeving de modaliteiten voor dergelijke overnames, maar tal van regels kunnen ervoor zorgen dat werknemersparticipatie op verschillende vlakken wordt aangemoedigd of afgeschrikt (Knyght e.a., 2010). Ook het al dan niet bestaan van overkoepelende organisaties die ervaring hebben met overnames door werknemers is een pluspunt omdat het een snelle en georganiseerde aanpak mogelijk maakt (CICOPA, 2013).

Maatregelen vanuit de overheid, zoals subsidies of belastingvoordelen, kunnen een bijkomende stimulans bieden, alhoewel zij zelden noodzakelijk zijn. Doordat financiële werknemersparticipatie zowel het bedrijf als de werknemers ten goede kan komen, zijn er immers alternatieven voor subsidies, zoals informatieverspreiding en opleiding, gericht naar de sociale partners (Pérotin en Robinson, 2002).

Smeermiddelen

Naast de vermelde determinanten zijn er nog een aantal bijkomende factoren die ondernemers ervan kunnen overtuigen de onderneming over te laten aan hun werknemers.

Het aanwakkeren van de motivatie van de werknemers is daarbij wellicht een van de belangrijkste overwegingen. Onderzoek toont aan dat werknemers meer betrokkenheid bij de besluitvorming wensen dan dat ze daadwerkelijk krijgen (Trehitt, 2000). Door hen financieel te laten participeren in het bedrijf krijgen zij een sterker eigenaarsgevoel, wat hun betrokkenheid, motivatie en productiviteit ten goede komt (Pendleton, Wilson en Wright, 1998; Knyght e.a., 2010).

Een tweede element dat in het voordeel speelt van een overname door de werknemers is dat beide partijen, zowel de bedrijfsleider als de werknemers, reeds veel kennis bezitten over de onderneming, over de sector en over elkaar. Vaak is de relatie tussen beiden hechter dan met externen en is er reeds een zekere mate van wederzijds vertrouwen. Dat kan ertoe leiden dat de onderhandelingen over de overdracht vlotter verlopen en dat er minder misverstanden en problemen ontstaan tijdens en na het overdrachtsproces (Howorth e.a., 2004; Northcountry Cooperative Foundation, 2013).

4. Succes- en falingsfactoren

Financiering

Uiteraard komt het er in de eerste plaats op aan om een geschikte financiering te vinden. De Employee Ownership Association citeert de volgende zes belangrijkste financieringsbronnen:

- Het bedrijf zelf. De overdracht wordt (eventueel gedeeltelijk) gefinancierd met cash die in het bedrijf aanwezig is.
- De overnemers. De overnemende werknemers financieren de overname met hun eigen middelen.
- Overdracht (gift) van aandelen door de overlater.
- Overdracht van aandelen door de overlater met betalingsuitstel.
- Lening bij een externe financier, gewoonlijk een bank. Normaal zal de bank een waarborg vragen in de vorm van bedrijfsactiva.
- Mezzanine. Dat is te vergelijken met een *venture capitalist*: neemt een groter risico dan de bank maar verwacht een hogere opbrengst.

Transparant proces

Bibby (2009) beschrijft verschillende praktijkgevallen van familiebedrijven in het Verenigd Koninkrijk die de aandelen hebben overgedragen aan hun werknemers. Uit die beschrijving blijkt dat de overdracht aan de werknemers een traag en organisch proces is, waar informatieverstrekking en betrokkenheid essentieel zijn. Richard Chatham, gedelegeerd bestuurder van het familiebedrijf Herga dat in 2006 iets meer dan de helft van de aandelen aan de werknemers schonk en onderbracht in een *Employee Benefit Trust*, getuigt daarover: *'Het proces van de omvorming van een familiebedrijf naar een employee-owned concern is een fascinerende, uitdagende en boeiende tocht, die nog steeds verdergaat. Het sleutelement in dat proces is iedereen geïnformeerd houden. Mensen moeten voelen dat ze tijdens die tocht betrokken zijn. Dat vraagt tijd'* (Bibby, 2009, p. 14). Chatham ontmoette de werknemers in groepen van ongeveer acht mensen, om de veranderingen uit te leggen. Er waren ook trainingssessies tijdens de lunchpauzes over de plichten van de *trustees*. Chatham heeft ook

veel moeite moeten doen om het verschil tussen *employee ownership* en management uit te leggen. Volgens hem is een ander soort leiderschap nodig, een die niet is gebaseerd op bevelen en controle. Ook bij A G Parfett & Sons LTD werden heel wat bijeenkomsten (35) met het personeel gehouden om de radicale veranderingen van de overdracht van de aandelen aan de *Employee Benefit Trust* toe te lichten.

Howorth e.a. (2004) wijzen op de informatieasymmetrie tussen de overlater en zijn familie enerzijds en de overnemers-werknemers anderzijds. De tevredenheid over de afloop is verbonden met het vertrouwen en de goede relaties.

Rol van de overlater

Howorth e.a. (2004) tonen aan dat de prestaties na de transitie beter zijn in die bedrijven waar de voormalige eigenaars nog betrokken zijn en het bedrijf zijn cultuur en identiteit kan behouden.

Formule van de overname

Overdracht aan werknemers wordt risicovol geacht wanneer de schulden en *leverage* (activa tegenover eigen vermogen) voor hen te groot zijn (CECOP, 2013). Daarom wordt er geregeld gekozen voor collectief aandelenbezit door de werknemers. Dat is bijvoorbeeld gebeurd bij AG Parfett & Sons LTD (Bibby, 2009). De aandelen worden er collectief aangehouden door een *Employee Benefit Trust*, omdat het personeelsbestand vooral bestaat uit arbeiders die niet direct financiering hebben. Bij AG Parfett & Sons LTD wordt gewezen op het gevaar van rechtstreeks aandeelhouderschap, waar de werknemers individueel aandeelhouder zijn: '*Het gevaar van direct aandeelhouderschap is dat er altijd iemand wordt uitgesloten. We willen er allemaal in zitten*' (Bibby, 2009, p. 9). Ook bij Wilkin and Sons zijn de aandelen overgemaakt aan een *Employee Benefit Trust*.

Toch is het merendeel van de *employee ownerships* een combinatie van direct – vooral in sectoren waar dat deel uitmaakt van het verloningspakket – en indirect aandeelhouderschap. Die combinatie komt voor bij de familiebedrijven Childbase Partnership en Herga. Het wordt als een goede praktijk ervaren als werknemers bij vertrek of pensioen hun aandelen moeten

verkopen. Bij Mondragon wordt het winstaandeel van de werknemers in de coöperatieve gehouden en uitgekeerd bij de oppensioenstelling (Buck, 2015). De werknemers ontvangen wel jaarlijks een interest op hun investering.

Om het bedrijf niet te overladen met schuld, verkopen bestaande eigenaars hun aandelen vaak aan een lagere prijs. Zo verkocht de Parfett-familie de aandelen 20 procent onder de marktwaarde.

De overdracht heeft evenwel meer kans op slagen als:

- Het overgedragen bedrijf geen financiële moeilijkheden heeft.
- Het bedrijf arbeidsintensieve activiteiten verricht waar minder kapitaal vereist is (zoals in de dienstensector) en activiteiten doet waar de samenwerking tussen werknemers groot moet zijn (bijvoorbeeld in ICT, consulting, creatieve sector, ...).
- De CEO assisteert in de vroege stadia van de ontwikkeling van de coöperatieve.
- De resultaten van de coöperatie de financiering van de groei mogelijk maken en een aanzienlijk deel van de winst kan worden uitgekeerd, waardoor de werknemers hun leningen snel kunnen terugbetalen.

Aandeelhouderschap en betrokkenheid van de werknemer

Pendleton e.a. (1998) onderzochten of het verschaffen van aandelen aan werknemers zal leiden tot een hogere betrokkenheid bij het bedrijf, tot een hogere algemene tevredenheid en tot veranderingen in houding en gedrag op het werk. Aandeelhouderschap door werknemers heeft inderdaad een impact op gevoelens van eigenaarschap en die gevoelens beïnvloeden op hun beurt de betrokkenheid, integratie en inzet. De auteurs stellen echter ook vast dat het gewoon toekennen van aandelen aan werknemers niet doeltreffend is. Even belangrijk is dat zij betrokken worden bij het beslissingsproces. Sommigen denken dat de betrokkenheid van een grotere groep mensen het beslissingsproces zal vertragen. De Schotse ondernemer David Erdal, die twintig jaar geleden het familiebedrijf transformeerde in een werknemerscoöperatieve, zegt daarover: *'Het klopt dat het soms meer tijd vraagt wanneer*

een grotere groep de beslissingen moet nemen. Maar vaak zijn het wel betere beslissingen. Bovendien wordt die extra tijd gecompenseerd door de snelheid waarmee de beslissing wordt uitgevoerd (Hermans, 2015, p. 94).

Het onderzoek van Trehitt (2000) verfijnt die resultaten. Managers zien de werknemersbetrokkenheid als groot, maar volgens de werknemers zelf laat die te wensen over. Ook dat onderzoek stelt vast dat aandeelhouderschap van werknemers op zichzelf niet voldoende is. Het management moet bereid zijn een deel van de controle over te dragen. De werknemers-aandeelhouders moeten bereid zijn om actief meer verantwoordelijkheid op te nemen.

Ook Knyght e.a. (2010) en Postlethwaite, Michie, Burns en Nuttall (2005) vestigen de aandacht op het belang van een inbreng van de werknemers-aandeelhouders in het bestuur en het management van het bedrijf. Het is wel een risico wanneer de werknemers slecht voorbereid zijn op het managen van het bedrijf (CECOP, 2013).

Het zoeken en vinden van een nieuw rollenpatroon voor eigenaars, management en werknemers

McCollom en Gillette (1993) beschrijven een mislukte buy-out. De belangrijkste oorzaak voor de mislukking was dat de werknemers en het management er niet in slaagden een nieuw rollenpatroon tegenover elkaar op te bouwen. Belangrijk is ook de rol van consultants en begeleiders. Geven zij goed advies? Worden zij gevolgd?

Te grote emotionaliteit

McCollom en Gillette (1993) nemen waar dat een werknemersbuy-out vaak gepaard gaat met zeer grote emotionaliteit bij alle betrokken partijen, in het bijzonder bij de werknemers. Daardoor worden beslissingen vertraagd en wordt de status-quo bevorderd. Bovendien dreigt polarisatie. De auteurs wijzen ook op de rol van plaatselijke politici die te hoge verwachtingen creëren waaraan niet altijd kan worden beantwoord.

Wetgeving en fiscaliteit

Knyght e.a. (2010) wijzen op de grote verschillen tussen de landen inzake wetgevend kader. In sommige landen worden aandelen ondergebracht in de pensioenfondsen voor de werknemers, maar hoeft dat niet te leiden tot een grotere betrokkenheid bij het bestuur en het management. Belangrijk is natuurlijk ook het fiscale plaatje.

In de Canadese ervaring (Gunderson e.a., 1995) wordt gewezen op volgende factoren die kunnen bijdragen tot succesvolle onderhandelingen over een werknemersbuy-out (te onderscheiden van de succesfactoren van de werknemersbuy-out zelf): steun en voldoende draagvlak bij alle actoren (werknemers, vakbond, management, bestaande aandeelhouders, schuldeisers, financiers, ...), economische haalbaarheid van het project, een reële herstructurering, steun van de bevoegde overheid, ervaring, tijd en leiderschap.

5. Impact

Op het bedrijf

De grootste impact van een werknemersbuy-out op het bedrijf is de verhoogde communicatie (Scottish Enterprise en Co+operative Development Scotland, 2013). Als eigenaars hebben werknemers meer interesse in de prestaties van het bedrijf en in de strategie, en zijn ze hongerig naar informatie. De uitdaging voor het management is dan ook het verzekeren dat die informatie toegankelijk is. Verder moeten de werknemers de gepaste vorming en steun krijgen om de bedrijfsoperaties en de individuele bijdrage tot het bedrijfssucces te begrijpen. Het bedrijf plukt ten volle de vruchten van een werknemersbuy-out als de werknemers denken, voelen en handelen als eigenaars.

In het Verenigd Koninkrijk wordt vastgesteld dat *employee-owned businesses* beter presteren. De aandelenkoers van bedrijven waar werknemers of *employee trusts* meer dan 10 procent van de aandelen hebben, blijkt jaarlijks tien procent hoger te noteren dan die van alle bedrijven in de FTSE-beursindex (Employee Ownership Association, z.d.).

Bij de overname van een bedrijf in moeilijkheden is het van groot belang de oorzaak van het falen te kennen. De Canadese onderzoekers (Gunderson e.a., 1995) wijzen er op dat de kans op slagen van een werknemersbuy-out zeer gering is als het bedrijf in moeilijkheden is gekomen door een achteruitgang of verdwijning van zijn afzetmarkten. Als het bedrijf in moeilijkheden is geraakt door een negatieve interne dynamiek, is de kans groter dat die wordt rechtgezet en dat het bedrijf zich kan herstellen. Hetzelfde onderzoek wijst op een bijkomend probleem voor een bedrijf in moeilijkheden dat wordt “gered” door een werknemersbuy-out. Het vindt vaak moeilijker externe financiering op de kapitaalmarkt. De werknemers willen immers hun aandeel in de eigendom niet zien ‘verwateren’ door de komst van nieuwe aandeelhouders. Nuttall (2012) pleit in zijn advies aan de Britse regering dan ook voor een verbeterde toegang tot financiering.

Postlethwaite e.a. (2005) komen op basis van hun literatuurstudie tot volgende voordelen van werknemersparticipatie voor het bedrijf: hogere productiviteit en betere financiële prestaties, meer innovatie, meer en betere klantenbinding, minder verloop van het personeel (talentvolle werknemers blijven het bedrijf trouw) en een beter rendement voor de aandeelhouders. Nuttall (2012)

komt tot een vergelijkbare lijst met voordelen: betere bedrijfseconomische prestaties, verbeterde economische veerkracht, een grotere betrokkenheid en toewijding van de werknemers, meer innovatie, meer welzijn voor de werknemers en een dalend absentisme.

Op de bedrijfscultuur

Jensen (2011) wijst op de mogelijke gevolgen voor de bedrijfscultuur. Er kan een collectief ondernemerschapmodel ontstaan met meer directe en indirecte democratie.

Op personeelsbeleid

Bacon e.a. (2004) bestudeerden de verschillen in impact tussen een managementbuy-out en een *employeebuy-out* voor het personeelsbeleid. Als de werknemers aandelen bezitten in de buy-outs wordt een “zachte” aanpak in het personeelsbeleid meer waarschijnlijk. Dat wordt ook geciteerd in het Canadese onderzoek van Gunderson e.a. (1995).

Op de overdrager

Overdracht van het bedrijf aan werknemers laat aan de overdrager toe om de snelheid en vorm van de verandering in het bedrijf te beïnvloeden en de mate van eigen betrokkenheid te controleren (Scottish Enterprise en Co-operative Development Scotland, 2013). Sommige verkopende eigenaars verkiezen om in een uitvoerende of niet-uitvoerende rol te blijven.

Op de werknemers

In hun literatuurstudie wijzen Knyght e.a. (2010) op mogelijk positieve gevolgen voor de werknemers: grotere jobzekerheid, grotere betrokkenheid (*commitment*), een betere bedrijfscultuur, meer flexibiliteit als het economisch noodzakelijk is en minder verloop van het personeel. Hun onderzoek gaat echter veeleer over financiële participatie in het algemeen dan over *employee ownership* in het bijzonder.

Uit een enquête in 2006 bij 96 *co-owned businesses* blijkt dat extra engagement van het personeel het grootste voordeel van *employee-owned businesses* is (geciteerd in Bibby, 2006). Meer dan 80 procent antwoordde dat het personeel bereid is meer verantwoordelijkheid op te nemen. Meer dan 70 procent verwees naar de bereidheid van werknemers om harder te werken en 67 procent geloofde dat de werknemers creatiever zijn. In andere studies worden hogere productiviteit, grotere innovatie, en grotere medewerkers- en klantenloyaliteit aangehaald. Die voordelen doen zich vooral voor als *employee ownership* wordt gecombineerd met participatief management.

Bruining, Boselie, Wright en Bacon (2005) observeerden dat de relaties tussen de werknemers verbeteren door een buy-out. Er is meer aandacht voor personeelsbeleid en voor training, meer flexibiliteit, en meer vertrouwen tussen de werknemers en het management. Er is ook meer openheid om nieuwe werknemers aan te trekken.

Bacon e.a. (2004) constateerden in hun onderzoek dat het aantal werknemers na een buy-out stijgt.

Bij Mondragon staan gelijkheid en solidariteit centraal (Buck, 2015). Zo hebben werknemers van coöperatieven bij Mondragon al geregeld gestemd voor een salarisverlaging om zo middelen vrij te maken voor een verlieslatende coöperatieve. Mondragon heeft ook een salarisstructuur waarbij het best betaalde lid van de coöperatieve niet meer dan acht keer het gemiddelde kan ontvangen van het loon van de laagstbetaalde.

Op de lokale gemeenschap

Tseo en Ramos (1995) tonen aan dat initiatieven die werknemers meer controle geven over de hele wereld doorgaans positieve effecten hebben voor de economie. Als het bedrijf dankzij een werknemersbuy-out verdergaat, dan kunnen de ontwikkeling en de groei in de regio blijven (CECOP, 2013). Dat is zeker interessant voor ontwikkelingszones, wat ook continuïteit verzekert voor klanten en leveranciers (Co-operatives UK, 2005). Werknemersbuy-outs zijn ook voorbeelden van maatschappelijk verantwoord ondernemen, omdat ze in de lokale gemeenschap zijn ingebed en zich sterk engageren voor duurzaamheid. Verder zouden werknemerscoöperatieven een hogere overlevingsgraad vertonen dan klassieke bedrijven.

Doordat elk lid een deel van het kapitaal bezit, is hij verantwoordelijk voor de toekomst van zijn bedrijf en van zijn job.

Lijst van referenties

- Bacon, N., Wright, M. en Demina, N. (2004). Management Buyouts and Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), pp. 325-347.
- Ben-Ner, A. en Jun, B. (1996). Employee buyout in a bargaining game with asymmetric information. *The American Economic Review*, 86 (3), pp. 502-523.
- Bibby, A. (2009). *From colleagues to owners. Transferring ownership to employees*. The Employee Ownership Association.
- Blair, M. M. en Kruse, D. (1999). Worker capitalists? Giving employees an ownership stake. *The Brookings review*, 17 (4), pp. 23-26.
- Brione, P. en Nicholson, C. (2012) *Employee Ownership: Unlocking Growth in the UK Economy*. London, CentreForum, pp. 1-56.
- Bruining, H., Boselie, P., Wright, M. en Bacon, N. (2005). The impact of business ownership change on employee relations: buy-outs in the UK and The Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), pp. 345-365.
- Buck, T. (2015). A fine balance between solidarity and survival. *Financial Times*, 4 August.
- CECOP (2013). *Business Transfers to Employees under the Form of a Cooperative in Europe. Opportunities and Challenges*.
- CICOPA (2013). Promoting cooperatives and the Social Economy in Greece. *Final report to the ILO*, pp. 1-88.
- Co-operative Development Scotland (2012). When the workers are the owners. *The CA*, March.
- Co-operatives UK (2005). *Employee Ownership as a Solution to Business Succession*. Policy Paper. April.
- DeTienne, D. R. en Cardon, M. S. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38, pp. 351-374.

- Detienne, D. R., Mckelvie, A. en Chandler, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30 (2), pp. 255-272.
- Employee Ownership Association (z.d.). *Employee Ownership Impact Report*.
- Gunderson, M., Sack, J., McCartney, J., Wakely, D. en Eaton J., (1995). Employee Buyouts in Canada. *British Journal of Industrial Relations*, 33 (3), pp. 417-442.
- Hermans, H. (2015). 'Verkoop uw bedrijf aan uw werknemers'. *Trends*, 5 november, pp. 92-94.
- Howorth, C., Westhead, P. en Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19 (4), pp. 509-534.
- Jensen, A. (2011). Saving companies worth saving: Spain pioneers a sustainable model of democratic corporate governance. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (4), pp. 697-720.
- Kaarsemaker, E. en Poutsma, E. (2006). The fit of employee ownership with other human resource management practices: Theoretical and empirical suggestions regarding the existence of an ownership high-performance work system. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (2), pp. 669-685.
- Knyght, P.R., Kouzmin, A., Kakabadse, N.K. en Kakabadse, A.P. (2010). Auditing employee ownership in a neo-liberal world. *Management Decision*, 48 (7-8), pp. 1304-1323.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Leuven, Uitgeverij LannooCampus.
- Mccollom, M. en Gillette, J. (1993). Time and task in the valley: A case analysis of an employee buyout effort. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29 (1), p. 96.
- Northcountry Cooperative Foundation (2013). *Worker cooperative toolbox: In good company - The guide to employee ownership*, pp. 1-73.
- Nuttall, G. (2012). *Sharing Success. The Nuttall Review of Employee Ownership*. U.K. Government, 83 p.

- Pendleton, A., Wilson, N. en Wright, M. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36 (1), pp. 99-123.
- Pérotin, V. en Robinson, A. (2002). Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence. *Paper prepared for the European Parliament*, pp. 1-35.
- Postlethwaite, R., Michie, J., Burns, P. en Nuttall, G. (2005). *How employee ownership works*. JOL, 41 p.
- Scottish Enterprise en Co+operative Development Scotland (2013). *Successful Succession. The next step for family businesses*.
- Trehitt, L. (2000). Employee buyouts and employee involvement: A case study investigation of employee attitudes. *Industrial Relations Journal*, 31 (5), pp. 437-453.
- Tseo, G. K. Y. en Ramos, E. L. (1995). Employee empowerment: Solution to a burgeoning crisis? *Challenge*, 38 (5), pp. 25-31.