

Medewerkersparticipatie is verre van nieuw. Met name in de advocatuur en accountancy is het een gebruik om partner te kunnen worden. Het is een manier om hoogvliegers met talent voor het vak, en de vaardigheid om voldoende declarabele uren te maken aan boord te houden. Participeren is in deze context een understatement, partners zijn of worden hier vaak volledig betrokken mede ondernemers.

Sinds enige jaren is daar een beperkte variant op ontstaan die open staat voor een bredere groep van medewerkers. In dit artikel een blik op de effectiviteit van deze mogelijkheid.

Waardering

Het inzetten van de mogelijkheid om medewerkers mede aandeel- of certificaathouder te laten worden wordt om diverse redenen ingezet. Het kan een oprechte manier zijn om specifieke medewerkers te belonen voor hun inzet en betrokkenheid bij de onderneming door ze te laten delen in de winst, mits die er is.

Binding

Dit blijk van waardering zorgt op zichzelf vaak al voor extra betrokkenheid en binding met de onderneming. Vanuit dezelfde oprechtheid als de certificaten gedeeld worden, zo groeit recht evenredig de reeds aanwezige loyaliteit. En daarmee is het een effectief middel om medewerkers voor langere tijd aan de onderneming te binden.

Daarnaast creëert ook de financiële waarde van certificaten binding tussen werknemer en onderneming. Afhankelijk van de functie van de werknemer en zijn reguliere beloning is het voor medewerkers een unieke en relevante manier om vermogen op te bouwen. Daarmee kan dit een weloverwogen gereedschap zijn dat strategisch ingezet kan worden om talentvolle mensen op sleutelposities aan boord te houden. Tevens kan de (belofte van) een dergelijke regeling ook een aantrekkelijke werking hebben in een krappe arbeidsmarkt.

Ondernemerschap

In de ultieme situatie stimuleert medewerkersparticipatie ook nog eens ondernemerschap in loondienst. Het vergroot betrokkenheid en creëert initiatief omdat medewerkers direct beloond worden voor het resultaat van hun eigen inzet en zich voor die betrokkenheid gezien en gehoord voelen.

Ditzelfde geldt voor communicatie over de financiële resultaten. Vanuit zijn betrokkenheid zal de medewerker willen weten wat de impact is van zijn inspanningen, en de ontwikkeling van de onderneming. Hem hierin kennen zal nog meer betrokkenheid creëren omdat hij bij wil dragen aan het resultaat vanuit loyaliteit en/of financieel belang. Hem van deze informatie buiten sluiten zal daarentegen ervaren worden als niet gezien of gehoord worden en ook leiden tot het inzicht dat de participatie slechts een handig trucje is om zijn betrokkenheid te kopen.

Het is dan ook van groot belang vanaf de start helder te zijn over de verwachtingen die aan beide zijden ontstaan. Wees vooral helder over het doel en de reikwijdte. Is het uitsluitend een beloningsinstrument, wordt er (nog meer) ondernemerschap en betrokkenheid verwacht, en krijgt de certificaathouder hier ook (juridische) zeggenschap voor?

Communicatie

Een andere valkuil of juist succesfactor bij medewerkersparticipatie heeft betrekking op de communicatie hierover in de rest van de onderneming. Dit hangt nauw samen met de bedoeling die de ondernemer er mee heeft. Als éénmalig instrument om een selecte groep werknemers te belonen en binden kan het een overweging zijn om de regeling niet aan de grote klok te hangen. Kans is immers groot dat de groep werknemers die niet in aanmerking komt zich buitengesloten en minder waardig zal voelen, en daar ook naar zal handelen.

Ditzelfde geldt voor communicatie over de financiële resultaten. Vanuit zijn betrokkenheid zal de medewerker willen weten wat de impact is van zijn inspanningen, en de ontwikkeling van de onderneming. Hem hierin kennen zal nog meer betrokkenheid creëren omdat hij bij wil dragen aan het resultaat vanuit loyaliteit en/of financieel belang. Hem van deze informatie buiten sluiten zal daarentegen ervaren worden als niet gezien of gehoord worden en ook leiden tot het inzicht dat de participatie slechts een handig trucje is om zijn betrokkenheid te kopen.

Het is dan ook van groot belang vanaf de start helder te zijn over de verwachtingen die aan beide zijden ontstaan. Wees vooral helder over het doel en de reikwijdte. Is het uitsluitend een beloningsinstrument, wordt er (nog meer) ondernemerschap en betrokkenheid verwacht, en krijgt de certificaathouder hier ook (juridische) zeggenschap voor?

Een andere valkuil of juist succesfactor bij medewerkersparticipatie heeft betrekking op de communicatie hierover in de rest van de onderneming. Dit hangt nauw samen met de bedoeling die de ondernemer er mee heeft. Als éénmalig instrument om een selecte groep werknemers te belonen en binden kan het een overweging zijn om de regeling niet aan de grote klok te hangen. Kans is immers groot dat de groep werknemers die niet in aanmerking komt zich buitengesloten en minder waardig zal voelen, en daar ook naar zal handelen.

Conclusie

Als bewuste strategie om de onderneming met alle aanwezige talenten te laten groeien vanuit een brede betrokkenheid kan de regeling een prikkel zijn die mensen uitdaagt om hier voor te kwalificeren. Mits de criteria hiervoor eerlijk zijn en transparant gecommuniceerd worden kan dit een vliegwiel zijn voor het ondernemerschap binnen de onderneming. Belangrijk is om te realiseren dat hierin een stap terug nagenoeg onmogelijk is. Ook hier dienen de verwachtingen dan ook goed, of zelfs nog beter gemanaged te worden. Participatie is full time: in goede en in slechte tijden deelt men in het resultaat. Een goede optie kan hier zijn om participatie nadrukkelijk als keuze aan te beiden. Hierdoor zullen de medewerkers die deze verantwoording niet aandurven niet gediskwalificeerd voelen.

Tot slot is het belangrijk om ook een uitgang te creëren. In een wereld die zo aan verandering onderhevig is als de wereld waarin wij leven kunnen omstandigheden snel wisselen. Flexibiliteit is een vereiste om daar mee om te gaan en dan kan binding een kostbaar struikelblok worden. Zowel de ondernemer als de werknemer dienen de vrijheid te hebben om te handelen in het belang van de continuïteit van de onderneming of hun persoonlijke werkbeleving. Wanneer die flexibiliteit ontbreekt heeft dat een financieel effect op de onderneming, de productiviteit van de certificaathouder en leidt vroeg of laat ook tot scheve ogen tussen certificaathouders onderling. Dit is een ongewenste bijkomstigheid die voorkomen kan worden door vooraf goed vast te leggen onder welke voorwaarden welke van de partijen uit kan stappen, of het certificaathouderschap al dan niet periodiek herzien kan worden.

De slotconclusie mag duidelijk zijn. Als instrument dat enkel en alleen bedoeld is om medewerkers te binden in een krappe arbeidsmarkt is het een kostbaar instrument met de nodige potentiële bijwerkingen die een tegengesteld resultaat kunnen veroorzaken.

Als oprechte manier om te waarderen, belonen en betrokken medewerkers te creëren kan het een uiterst succesvol instrument zijn. Voorwaarde is wel dat de onderneming hier op ingericht is, en vooral de ondernemer zelf er klaar voor is om een ander managementstijl te hanteren. Een managementstijl die traditionele hiërarchische structuren los laat om plaats te maken voor modern leiderschap waarin samenwerken het sleutelwoord is.

Wil je meer weten over hoe wij bij Konnekst organisaties helpen om de talenten van medewerkers volledig tot hun recht te laten komen? Neem dan contact met ons op.



Deze whitepaper is geschreven door Roy van den Anker, oprichter van Konnekst.