

## **Breman:**

### **continuïteit van werk en inkomen door delen zeggenschap en winst**

*Jan van Popta en Sjiera de Vries*



De Breman Installatiegroep uit Genemuiden is een bijzonder bedrijf: zowel de zeggenschap over het bedrijf als de winst van het bedrijf worden gedeeld door medewerkers en aandeelhouders. Uitgangspunt van de bedrijfsvoering vormt het christelijk sociale gedachtengoed, waarbij termen als 'goed rentmeesterschap' en 'sociale gerechtigheid' centraal staan. Het resultaat is een goed lopend bedrijf, waar ook in de afgelopen jaren geen ontslagen zijn gevallen en geen bedrijfsonderdelen hun deuren hoefden te sluiten, op grond van de economische crisis. Het organisatiemodel waar Breman in de jaren zeventig voor koos is daarmee een mooi voorbeeld voor organisaties die op zoek zijn naar nieuwe modellen waarbij het succes niet alleen wordt afgemeten aan de omzet en winst maar waar ook wordt gekeken naar andere doelen zoals duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en integriteit.

### **Rentmeesterschap en sociale rechtvaardigheid**

De Breman Installatiegroep startte in 1925, toen Tijmen Breman in Genemuiden een rijwielherstelbedrijf opzette. Zijn 5 zonen volgden hem op en ontwikkelden het bedrijf tot een installatiebedrijf dat nu bestaat uit 40 bedrijven in Nederland en Duitsland. Breman Installatiegroep is werkzaam op het gebied van installatietechniek, dakbedekking, elektrotechniek, brandbeveiliging, rookgasafvoertechniek en service en onderhoud. Bij Breman werken rond de 1500 medewerkers, het bedrijf heeft een jaaronzet van 200 miljoen Euro.

In 1972 voerde Reind Breman, één van de zonen van Tijmen, een nieuw organisatiemodel in. Hij baseerde zich daarbij op het christelijk-sociale gedachtengoed. In zijn visie moeten de mensen die in een bedrijf het vermogen leveren (aandeelhouders) en de mensen die hun arbeid leveren (medewerkers), samen delen in zowel de zeggenschap over het bedrijf als in de winst. Dat was zijn vertaling van het Bijbelse begrip rentmeesterschap. Goed rentmeesterschap betekent volgens Reind Breman zorgen dat bezit duurzaam wordt beheerd zodat het kan worden doorgegeven aan toekomstige generaties. Voor duurzaam beheer achtte hij verantwoordelijke en betrokken

medewerkers in combinatie met een goed financieel beleid essentieel, want zij (medewerkers) vormen de kracht van het bedrijf.

Een ander kernbegrip binnen de 'Breman Structuur' is sociale gerechtigheid. In de visie van Breman moeten kapitaal en arbeid, eigenaars en medewerkers, niet tegenover elkaar staan maar samen delen in zowel verantwoordelijkheid als winst. Geïnspireerd door het verhaal in de Bijbel over de zeven vette en zeven magere jaren zorgt men er in het bedrijf voor dat in de vette jaren een buffer wordt opgebouwd die zorgt voor continuïteit, ook als het een tijdje wat minder loopt. Dit draagt weer bij aan de sociale gerechtigheid: er hoeven zo geen ontslagen te vallen, er kan blijvend gezorgd worden voor werkgelegenheid in de lokale gemeenschap en er is ruimte voor mensen met een beperking of met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Om dit alles in de praktijk te brengen werkt Breman Installatiegroep vanuit een eigen organisatie-model, de Breman Structuur (zie ook de [brochure](#) hierover van het bedrijf). De huidige algemeen manager Risco Balkenende hierover: *"Sociale innovatie zou je kunnen door vertalen naar sociale gerechtigheid. De waarde van belonen ligt niet alleen in het geld maar vooral in het deel kunnen nemen aan gedeelde zeggenschap in het bedrijf en het verantwoordelijk kunnen zijn voor werkgelegenheid in de lokale gemeenschappen. Voor het kunnen bieden van werkgelegenheid, nu en in de toekomst, is een stabiele bedrijfsvoering nodig. Die biedt ook de mogelijkheid om kansen te geven aan mensen met een arbeidshandicap, of met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt."*

Niet alleen de directie vindt sociale gerechtigheid van belang, ook andere medewerkers onderschrijven dit. Dinand Veurink, bedrijfsleider van de Breman vestiging in Zwolle, brengt het principe van sociale gerechtigheid bijvoorbeeld in de praktijk bij het selecteren van nieuwe medewerkers: *"Voorop staat altijd dat mensen capabel moeten zijn voor de functie. Maar als die basis er is, kijken we breder. We sturen daarbij niet bewust op het aannemen van mensen met een functiebeperking of met een achterstand op de arbeidsmarkt, maar in de praktijk gebeurt dat toch regelmatig."*

Ook geeft hij aan dat sociale gerechtigheid veel verder gaat dan dit: *"Voor ons is sociale gerechtigheid veel breder dan alleen maar te kijken naar mensen met een beperking of achterstand op de arbeidsmarkt. Sociale gerechtigheid is volgens mij ook er alles aan doen (en er ook wat voor over hebben) om medewerkers een goede werkomgeving te geven. Zorgen voor een goede sfeer, goede harmonie, platte organisatie. Geduld en begrip hebben voor menselijk omstandigheden. Door de gedeelde zeggenschap is er bij een groot deel van de medewerkers ook een goede houding om hieraan mee te werken."*

### **Gedeelde zeggenschap**

Belangrijk uitgangspunt bij Breman is dat het succes van het bedrijf afhangt van alle betrokkenen in de organisatie en dat daarom ook alle betrokken meebeslissen over de gang van zaken en meedelen in de winst. De bedrijven binnen de Breman Installatiegroep hebben dan ook een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en besluiten worden zo veel mogelijk in die bedrijven zelf genomen: daar is immers de meeste kennis over het betreffende bedrijf aanwezig.

Aandeelhouders, directie en OR bepalen gezamenlijk het beleid. De medewerkers zijn georganiseerd in een OR of een Personeelsvertegenwoordiging. De OR toetst en beoordeelt het gevoerde beleid. De operationele uitvoering van het beleid ligt bij de directies. Directeuren worden benoemd en ontslagen op bindende voordracht van de OR van het betreffende bedrijf. Dit vindt plaats in nauw

overleg met de aandeelhouders maar de uiteindelijke keuze ligt bij de OR: de medewerkers moeten vertrouwen hebben in hun leidinggevende. Omdat alle partijen belang hebben bij een goede bedrijfsvoering werkt men constructief met elkaar samen en is er veel aandacht voor de onderlinge communicatie.

Directie en OR van het bedrijf beslissen samen over zaken als investeringen. Als zij het eens zijn wordt het voorstel voorgelegd aan het hoogste orgaan van Breman, Breman Structuur. Breman Structuur bestaat uit drie leden: een directeur die het personeel vertegenwoordigt, een directeur die de aandeelhouders vertegenwoordigt en een onafhankelijke directeur. De twee eerst genoemde directeuren mogen alleen conform de wens van de meerderheid van hun achterban stemmen, de onafhankelijke directeur treedt op als procesbewaker. Besluitvorming vindt plaats op basis van unanimiteit.

Het streven is om besluiten in harmonie te nemen, en er wordt net zo lang overlegd tot er een oplossing is waar iedereen mee in kan stemmen. Een dergelijke werkwijze kost extra tijd bij de besluitvorming, maar de implementatie van besluiten gaat zo wel veel sneller en men is er bij Breman van overtuigd dat men zo tot kwalitatief betere besluiten komt. De goede verdeling van verantwoordelijkheden leidt uiteindelijk tot een goede en efficiënte bedrijfsvoering en controle op het gevoerde beleid.

### **Gedeelde winst**

Aandeelhouders en medewerkers delen niet alleen de verantwoordelijkheid voor het bedrijf en de besluiten die genomen worden, ze delen ook de winst. De helft van de winst van de onderneming wordt verdeeld onder de medewerkers, de andere helft gaat naar de aandeelhouders. Per bedrijf stellen de medewerkers in overleg met de OR de onderlinge verdeling van hun winst vast. De winst die naar de aandeelhouders gaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van het bedrijf. De aandeelhouders kunnen echter niet vrij beschikken over dat vermogen, dat moet in het bedrijf blijven. Aan de aandeelhouders wordt dividend uitgekeerd. Dat dividend bestaat uit rente over het ter beschikking gestelde vermogen. Deze rente (dividend) is maximaal gelijk aan de vergoedingen die de bedrijven betalen voor het gebruik van het bedrijfsvermogen, zoals het huren van panden en auto's en het lenen van werkkapitaal voor voorraden en dergelijke.

Doordat de winst van de onderneming voor een groot deel wordt gebruikt voor het versterken van het eigen vermogen is het bedrijf minder gevoelig voor schommelingen in de conjunctuur. En doordat de vergoeding van de aandeelhouders niet afhankelijk is van het bedrijfsresultaat in een specifiek jaar maar van het resultaat over een lange termijn, kijken zij ook meer naar de langere termijn. Gevolg van deze constructie is dat terwijl er in de afgelopen jaren van economische crises bij veel bedrijven ontslagen vielen of bedrijven hun deuren moesten sluiten, Breman gewoon door kon werken. Op deze manier wordt concreet invulling gegeven aan het principe dat er in de zeven vette jaren gespaard moet worden voor de zeven magere jaren, zoals in de Bijbel is verwoord (Jozef-principe). Breman vormt zo een stabiele factor die zorgt voor stabiele werkgelegenheid in de lokale gemeenschap waarvoor zij zich verantwoordelijk acht. Ook kan het bedrijf zo aan een kleine honderd medewerkers met een functiebeperking een baan bieden. Juist in deze magere jaren vindt men het bij Breman van belang om de zwakkeren op de arbeidsmarkt te steunen door hen aan het werk te houden.

## Effect

Dat het bedrijfsmodel van Breman werkt blijkt wel uit de resultaten: het lokale rijwielbedrijf van weleer is uitgegroeid tot een holding van 40 bedrijven met ongeveer 1500 medewerkers. Dat de crisis van de afgelopen jaren niet heeft geleid tot ontslagen laat zien dat het bedrijfsmodel inderdaad zorgt voor stabiliteit en duurzaamheid. Dat tegelijkertijd ook een kleine 100 mensen met een beperking in het bedrijf een plek hebben en houden onderstreept dit.

*“Het is fijn om een Breman te zijn.”*

## ‘Bremanisme’ als sociale innovatie

Het bedrijfsmodel van Breman is volgens ons een mooi voorbeeld van een Sociale Innovatie. Daar hebben we de volgende argumenten voor.

- *Vernieuwend:* Het model is een echte ‘eye-opener’ voor collega-bedrijven. De vele verzoeken om een bedrijfsbezoek die Breman ontvangt zijn hiervan het bewijs. Omdat er al langer met het model gewerkt wordt bewijst Breman dat het echt anders kan.
- *Effectief:* Zoals blijkt uit de opsomming van de effecten die we hierboven gaven is het model effectief. De bedrijfsresultaten zijn goed en duurzaam. En hoewel bij de gekozen werkwijze veel tijd gaat zitten in overleg leidt het niet tot verstarring of conflicten. De tijd die het overleg kost wordt bovendien gecompenseerd door de snelheid waarmee eenmaal genomen besluiten geïmplementeerd kunnen worden.
- *Goed voor bedrijf en medewerkers:* Het ‘Bremanisme’ is niet alleen goed voor bedrijf en aandeelhouders, maar ook voor de medewerkers. Uit onderzoek is bekend dat participatie in de besluitvorming van een bedrijf leidt tot meer tevredenheid en motivatie, maar ook goed is voor de ontplooiing van werknemers: het is leerzaam.
- *Duurzaam:* Doordat gekozen is voor een model waarbij een groot deel van de winst in het bedrijf blijft is er een forse financiële buffer. Dit zorgt voor stabiliteit en continuïteit, o.a. continuïteit in werkgelegenheid. Het is daarmee een duurzaam model.
- *Goed voor de omgeving:* De continuïteit van de werkgelegenheid en de ruimte die geboden wordt aan mensen met een beperking of met afstand tot de arbeidsmarkt hebben een positief effect op de lokale gemeenschap.

## Wat kunnen anderen leren van Breman?

Breman laat zien dat een bedrijfsmodel dat uitgaat van sociale waarden ook duurzame economische waarde biedt. Het model dat gekozen is wijkt echter wel sterk af van de modellen zoals de meeste organisaties die kennen. Even overstappen naar het Breman-model is niet makkelijk. Ook voor wie een dergelijke volledige overstap niet wil of kan maken valt er echter genoeg te leren. We benoemen een paar leerpunten die ons inspireren.

- *Stel duurzaamheid centraal.* Voor zowel aandeelhouders als medewerkers is het van belang dat de organisatie over een lange termijn goede resultaten boekt.
- *Biedt medewerkers zo veel mogelijk medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid.* Breman biedt aanzienlijk meer medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid dan gebruikelijk is in organisaties. Het uitgangspunt is dat medewerkers veel weten over hun concrete werksituatie: wat er goed gaat, wat beter kan, wat er in de omgeving gebeurt etc. Hun kennis is waardevol, en

ze zetten die graag in. Dat geldt op alle niveaus in de organisatie, ook voor de laag geschoolde medewerkers.

- *Benut de meerwaarde van de verschillen in kennis en ervaring van aandeelhouders en medewerkers.* Onder andere door verschillen in kennis en ervaring zal er niet altijd overeenstemming zijn over hoe de bedrijfsdoelstellingen het beste te bereiken zijn. Een open dialoog hierover, met respect voor het verschil, biedt de kans om van elkaar te leren en om samen tot optimale, duurzame oplossingen te komen.
- *Werk vanuit een inspirerende visie en draag dit ook uit.* Het Bremanisme is opgezet vanuit een christelijk-sociale visie. Het werken vanuit zo'n visie inspireert en geeft richting. Om dat effect te kunnen bereiken is het is natuurlijk wel belangrijk om die visie ook expliciet uit te dragen en uit te leggen.
- *Vertaal de visie naar concreet gedrag.* Een visie is mooi, maar er is pas effect als de visie wordt vertaald naar concreet gedrag. Laat de visie bijvoorbeeld terugkomen in keuzes bij het aannemen van nieuwe medewerkers en beargumenteer waarom deze keuzes gemaakt worden, hoe ze bijdragen aan het beoogde doel. Zo wordt ook duidelijker wat er precies bedoeld wordt met de visie.

*Zwolle, Hogeschool Windesheim*

*Lectoraat Sociale Innovatie*

*Mei 2015*