

10 | Medezeggenschap, daar valt iets voor te zeggen

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes

Just as citizens of a country have a democratic right to influence the way in which their country is governed through selecting a representative to participate in its governance, so workers in a company should have the democratic right to select representatives to participate in their company's governance' (Williamson, 2013).

Wil je een emotionele discussie tussen syndicalisten? Begin dan vooral over medezeggenschap of medebeheer. De idee dat werknemersvertegenwoordigers zetelen op het hoogste beslissingsniveau in een bedrijf kent even rabiate voor- als tegenstanders. In België bestaat er geen recht op medezeggenschap en we zitten daarmee in de Europese minderheid. Van de EU 15 hebben enkel het Verenigd-Koninkrijk en Italië geen medezeggenschap. Alle andere landen hebben systemen van medezeggenschap waarbij werknemers vertegenwoordigers kunnen sturen naar het hoogste beslissingsorgaan op bedrijfsniveau. Wat valt er te zeggen rond zo'n medezeggenschap?

10.1 Medezeggenschap in Europa

Medezeggenschap gaat over het formeel betrekken van werknemers bij strategische beslissingen van de onderneming. Medezeggenschap neemt bijna steeds de vorm aan van een vertegenwoordiger die zetelt in de Raad van Bestuur van een bedrijf. Samen met de andere leden van de Raad van Bestuur beslist de werknemersvertegenwoordiger over de strategische lijn van het bedrijf. Medezeggenschap is dus meer dan het consulteren van werknemers. Bij medezeggenschap heeft de werknemersvertegenwoordiger een veel directere en vroegere invloed op de beslissingen. De stem van de vertegenwoordigers weegt er evenveel als die van een ander lid van de raad. Medezeggenschap is ook niet gelijk aan zelfbeheer omdat de vertegenwoordiger van het personeel niet alleen beslissingen kan nemen. Ze moeten dat doen samen met de andere leden van de Raad van Bestuur die de aandeelhouders van het bedrijf vertegenwoordigen.

In België bestaat er, voorlopig, geen systeem van medezeggenschap. Werknemers worden op allerlei manieren betrokken bij de bedrijfsvoering, maar op het strategisch niveau beschikken ze niet over het recht om betrokken te worden. In de meeste

andere Europese landen is dat wel het geval. Al zijn er heel sterke verschillen tussen de systemen. Eén van de verschillen betreft de plaats waar de vertegenwoordigers zetelen. Een RvB kan namelijk bestaan uit één enkele raad die alle taken op zich neemt, of uit twee raden, één die de leiding op zich neemt en een andere die de werking controleert, een toezichtsraad.

Veruit het bekendste systeem is het Duitse *Mitbestimmung* systeem. Afhankelijk van de sector en de grootte van het bedrijf hebben werknemers daar het recht om tot de helft van de zetels in de toezichtsraad in te vullen. In 2012 hadden zo'n 654 bedrijven een paritaire toezichtsraad (helft werknemersvertegenwoordigers, helft aandeelhoudersvertegenwoordigers) en ongeveer 1 500 bedrijven een toezichtsraad met een 1/3de vertegenwoordiging van werknemers. De invloed van de werknemersvertegenwoordigers lijkt groot, maar hangt eigenlijk sterk af van de rol van de toezichtsraad. Als deze nauwelijks betrokken wordt bij de besluitvorming en onvoldoende informatie krijgt, dan blijft er van het recht op medezeggenschap niet veel over.

In Zweden werken ze met een enkelvoudige Raad van Bestuur, er is dus geen toezichtsraad. Daar zitten de werknemersvertegenwoordigers dus veel dichter bij de plaats waar beslissingen gemaakt worden. Medezeggenschap kan daar al ingevoerd worden in bedrijven met minstens 25 werknemers, als een lokale vakbond daartoe een initiatief neemt.

In zowel Duitsland als Zweden zijn het in werknemers die zetelen in de Raad van Bestuur en speelt de vakbond een belangrijke rol. In Zweden hebben de vakbonden het monopolie over de selectie van de kandidaten. In Duitsland is het de verkozen Ondernemingsraad (OR) die instaat voor de selectie van de kandidaten. In bedrijven met meer dan 2 000 werknemers mag de vakbond ook een vertegenwoordiger aanduiden die niet noodzakelijk een werknemer van het bedrijf moet zijn.

Deze twee systemen hebben een duidelijk andere insteek dan het Nederlandse systeem. Ook daar hebben werknemers (de OR) de mogelijkheid om een kandidaat voor de toezichtsraad aan te wijzen. Alleen mag deze kandidaat in Nederland geen werknemers zijn van het bedrijf en ook niet actief zijn in een vakbond. De kandidaat moet met andere woorden volledig onafhankelijk zijn van de werknemers en vakbonden uit het bedrijf. De kandidaat wordt in Nederland dan ook niet gezien als een vertegenwoordiger van het personeel. Hij/zij is enkel door het personeel aangeduid maar moet de functie in alle onafhankelijkheid opnemen.

Deze drie voorbeelden tonen aan dat er een redelijke diversiteit van medezeggenschap systemen bestaat in Europa. In landen waar de medezeggenschap enkel geldt voor de publieke sector staat de vertegenwoordiging onder druk door de vele privatiseringen. In andere landen worden de rechten uitgebreid (Frankrijk) of wordt er nagedacht over de invoering ervan. Zo nam het Britse *Trades Union Congress* (TUC) recent enkele initiatieven hierrond en sprak Matteo Renzi zich uit voor een introductie van het systeem in Italië.

10.2 Belgisch debat

In België bestaat er geen systeem van medezeggenschap, maar door de jaren heen is er verschillende malen gediscussieerd over het onderwerp. Een eerste golf van discussie deed zich voor kort na de Tweede Wereldoorlog. Vooral het ACV wil in die periode het kapitalisme hervormen in een geest van samenwerking. Het voorliggende voorstel betrof een 1/3de vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur. Met het akkoord over de rol van de OR in 1948 kregen de werknemers enkele informatie- en consultatierechten die de eis rond medezeggenschap naar de achtergrond de verdwijnen.

Een tweede golf van activiteiten rond medezeggenschap kwam er in de jaren '60 en dan vooral na 1968. Terwijl het ABVV pleit voor arbeiderscontrole, herlanceert het ACV zijn voorstel om te gaan naar een 1/3de vertegenwoordiging van werknemers, deze keer in een in te stellen toezichtsraad. Het ACLVB, de CVP (nu CD&V), de PSC (nu CDH), VKW en zijn Franstalige tegenhanger ADIC, allemaal spreken ze zich uit voor medezeggenschap, maar ook nu wordt het project niet omgezet in wetten. De olieschokken van de jaren '70 geven een boost aan het neoliberal denken gericht op lastenverlagingen, privatisering en deregulering. In een dergelijk ideologisch klimaat krijgen pleidooien voor medezeggenschap geen voet aan wal meer.

Medezeggenschap is dus wel degelijk onderwerp van discussie geweest in België en verschillende concrete voorstellen lagen ter tafel in het naoorlogse België. Toch is het bij voorstellen gebleven en daar zijn drie belangrijke redenen voor. Ten eerste is er steeds onenigheid geweest in de vakbeweging over de wenselijkheid van medezeggenschap. Waar het ACV zich meermaals voorstander verklaard heeft, is dat niet het geval voor het ABVV. Het ABVV is altijd achter zijn eis tot arbeiderscontrole blijven staan en ziet in medezeggenschap een enorm gevaar dat de vakbeweging zich zal inschakelen in een kapitalistische logica. Daarnaast hebben de Belgische vakbewegingen, zowel het ACV als het ABVV, zich steeds geconcentreerd op het sectorniveau als belangrijkste onderhandelingsniveau. De bonden werden georganiseerd op ondernemingsniveau, maar de machtsonwikkeling werd vooral op het sectorniveau gevoerd. Een derde reden ligt bij de timing van de voorstellen rond medezeggenschap. In beide periodes was er sprake van een sterke mate van polarisering tussen werkgevers en vakbonden.

Met het stijgend belang van het bedrijfsniveau in het achterhoofd, kan er misschien een periode aankomen waarin er weer oer is voor voorstellen rond medezeggenschap. De meerderheid van de ACV militanten is alvast gewonnen voor het idee. Uit een bevraging van militanten uit ACV Metea, BIE en LBC van 2010 bleek dat de overgrote meerderheid (64-69%) het eens of helemaal eens is met de stelling dat werknemers een afvaardiging moeten hebben in de Raad van Bestuur van een bedrijf. Ook VOKA sprak zich recent uit voor medezeggenschap volgens het Zweedse model, maar nam geen verdere acties in die richting.

10.3 Waarom willen we (geen) medezeggenschap?

De belangrijkste vraag is natuurlijk of medezeggenschap *überhaupt* wel wenselijk is. Een eerste discussie gaat over de principieel-ideologische wenselijkheid van medezeggenschap. In een maatschappij die pretendeert democratisch te zijn, moeten werknemers niet enkel politieke zelfbeschikkingsrechten krijgen, maar ook economische. Aangezien betaalde arbeid al lang geen kwestie van vrije keuze is, moeten de democratische rechten doorgetrokken worden naar het economische terrein. Medezeggenschap zou tot een werkelijke emancipatie kunnen leiden van werknemers en dus een fundamenteel democratischere samenleving.

Daartegenover staat natuurlijk het argument dat een bedrijf in essentie aan zijn eigenaars toebehoort en dat deze eigenaars (de aandeelhouders) mogen beslissen wat ze met hun eigendom doen. Medezeggenschap is in die zin een inbreuk op het recht te vrij te mogen beschikken over je bezittingen. Tegenover dit *shareholder* model, staat een *stakeholder* model die stelt dat bedrijven niet enkel ten dienst kunnen of mogen staan van hun eigenaars. Bedrijven moeten de belangen van al de belanghebbenden in rekening houden (eigenaars, werknemers, maatschappij). Een vertegenwoordiging van werknemers in de Raad van Bestuur kan dit garanderen.

Naast de ideologische discussie over het medezeggenschap, leeft er natuurlijk ook een sterk instrumentele: werkt medezeggenschap? Zorgt medezeggenschap ervoor dat bedrijven beter of slechter presteren en vooral en wat zijn de effecten op de werknemers in die bedrijven? Een hele resem studies zijn gedaan naar allerlei effecten van medezeggenschap op bedrijven en werknemers, en bijna allemaal zijn ze gebaseerd op data van één enkel land, Duitsland.

Medezeggenschap zou enkele duidelijke voordelen met zich meedragen voor bedrijven. Door het inbrengen van een andere stem met een andere - praktische - kennis in de Raad van Bestuur zouden de gemaakte beslissingen van een hogere kwaliteit zijn. Het risico op groepsdenken waar iedereen elkaar naar de mond praten is kleiner, en het grotere draagvlak voor genomen beslissingen zorgt ook voor een betere implementatie. Akkoord, het beslissingsproces kan langer duren en er zijn enkele directe kosten aan verbonden. Maar deze verdwijnen in het niets in vergelijking met de waarde van goed geïnformeerde en betrokken toezichthouders in een onderneming.

Tegenover die betere besluitvorming staat wel een conservatiever beleid. Werknemers kunnen niet zoals aandeelhouders hun risico spreiden over verschillende bedrijven. Hun toekomst is afhankelijk van het succes van één enkel bedrijf. Bedrijven met werknemersvertegenwoordigers in de Raad van Bestuur zullen daarom iets minder risico's nemen. Dat kan zorgen voor misgelopen inkomsten, maar in tijden van crisis hebben dergelijke bedrijven dan weer een voordeel.

Studies naar het uiteindelijke effect van medezeggenschap in Duitsland geven een wat gemengd beeld. Heel wat studies wijzen erop dat bedrijven met een hoge mate van medezeggenschap iets minder goede financiële resultaten neerzetten. De beurs noteert hun aandelen relatief minder hoog dan bedrijven met minder medezeggen-

schap (Gorton & Schmid, 2004).¹⁷ Uit een recentere studie van Fauver en Fuerst (2006) komt een lichtjes anders resultaat. Uit hun data blijkt dat het effect van medezeggenschap op de beurswaarde van een bedrijf afhangt van de sector waarin het bedrijf actief is. In sectoren waarin men veel moet coördineren tussen specialisten met specifieke competenties is het effect van medezeggenschap duidelijk positief. Men heeft het hier over sectoren als de handel, de industrie of de transportsector. In die sectoren zou medezeggenschap dus leiden tot hogere beursnoteringen van bedrijven.

Maar kijken naar de (relatieve) beursnotering om te het effect van medezeggenschap te meten snijdt eigenlijk weinig hout. De bedoeling van medezeggenschap is dat bedrijven andere belangen in rekening zullen nemen naast het kortetermijn aandeelhoudersbelang. Ook de langetermijn werknemersbelangen moeten meegenomen worden. Een verminderde waardering op de beurs lijkt in dat opzicht evengoed een bewijs te zijn dat medezeggenschap werkt dan dat het niet werkt. Daarom keek Renaud (2007) naar de gemaakte winst en de geproduceerde toegevoegde waarde als indicator voor bedrijfssucces. Hij observeerde een licht positief effect van medezeggenschap.

Medezeggenschap is dus niet destructief voor bedrijven. Maar wat hebben de werknemers eraan. In de studie van Gorton en Schmid (2004) is ook gekeken naar de effecten van medezeggenschap op lonen en werkgelegenheid. Uit hun data kwam dat er geen effect is van medezeggenschap op loon, maar wel op de werkgelegenheid in bedrijven.

We concluderen dat medezeggenschap zorgt voor een iets betere bedrijfsvoering. De resultaten daarvan worden vooral omgezet in het creëren van meer werkgelegenheid en niet in het belonen van de aandeelhouders of het optrekken van de lonen. Maatschappelijk valt er dus zeker iets te zeggen voor medezeggenschap.

Maar waarom gaan bedrijven dan niet vrijwillig over tot het opnemen van werknemersvertegenwoordigers in hun Raad van Bestuur? Het antwoord daarop is eenvoudig; het eigenbelang van aandeelhouders staat dat in de weg. Medebestuur leidt tot een efficiëntere bedrijfsvoering, maar de winsten gaan wel niet meer integraal naar de aandeelhouders. Een deel ervan wordt gebruikt in het belang van de werknemers waardoor de aandeelhouders op het einde van de rit geen winst boeken.

10.4 Addertjes onder het gras

Maatschappelijk gezien valt er iets te zeggen voor medezeggenschap. Helaas moeten we niet rekenen op de vrijwillige invoer van het systeem in bedrijven en moet er dus een regulerend kader ontworpen worden. Bij een dergelijk proces moeten keuzes gemaakt worden en moeten enkele addertjes onder het gras aangepakt worden. We bespreken er hier enkele.

¹⁷ In de meeste studies wordt daarvoor de Tobins Q gebruikt. De Tobins Q is gebaseerd op de beurswaarde van een bedrijf, gedeeld door de vervangingskost van het aanwezige kapitaal.

10.4.1 Wie moet zetelen?

Een eerste knoop om door te hakken verwijst naar de vraag wie moet zetelen in de raad. In de meeste landen werd er gekozen voor werknemers die al dan niet via de vakbond of de OR verkozen worden. Het voordeel van te werken met werknemers is dat ze een andere soort kennis inbrengen in de raad. Hun ervaringen en contacten op de vloer geeft ze een ander zicht op de zaken die verrijkend kan werken voor de Raad van Bestuur. Omgekeerd hebben deze vertegenwoordigers vaak weinig tot geen ervaring met het zetelen in een Raad van Bestuur en moet er dus sterk ingezet worden in expertiseontwikkeling.

Het werken met vertegenwoordigers die via de vakbond geselecteerd worden heeft dan weer als voordeel dat ze een sterke omkadering krijgen. Deze omkadering moet er enerzijds over waken dat de vertegenwoordigers zich niet te veel voor de kar van het management laten spannen. Anderzijds biedt het een garantie voor een degelijke technische omkadering van de vertegenwoordiger.

Zoals besproken werken ze in Nederland met volledig onafhankelijke vertegenwoordigers die dus geen werknemers van het bedrijf mogen zijn en geen mandataris van een vakbond. De vertegenwoordiger moet vooral technisch voldoende sterk zijn en voor de nodige diversiteit zorgen in de raad. Het mogelijk expertiseprobleem stelt zich hier dus niet. Omgekeerd kan deze vertegenwoordiger niet rekenen op een directe relatie met de werkvloer.

10.4.2 Wat is hun bevoegdheid?

Het principe bij medezeggenschap is dat de werknemersvertegenwoordiger exact dezelfde bevoegdheid heeft als de andere leden van de raad. Hij/zij kan dus over alle zaken vragen stellen, voorstellen formuleren en meestemmen. In Zweden worden enkele uitzonderingen voorzien voor zaken die betrekking hebben op het collectief overleg in het bedrijf. Rond die zaken wordt een belangenconflict vermeden door een afwezigheid van de werknemersvertegenwoordiger terzake. Toch zien we in de praktijk dat de werknemersvertegenwoordigers zich vooral bezighouden met zaken die het personeel rechtstreeks aanbelangen.

Wegen op de strategische koers van een bedrijf is voor vele vertegenwoordigers niet de prioriteit. Daarvoor moeten ze de noodzakelijke technische bagage hebben en de mogelijkheid om daarover mee te denken. In de meeste landen zitten de werknemersvertegenwoordigers in de toezichtsraad wat hun rol in het strategische beleid beperkt.

10.4.3 Welke belangen moeten ze verdedigen?

Samen met de vraag wie moet zetelen en wat hun bevoegdheden zijn, moeten we ons ook afvragen welke belangen de werknemersvertegenwoordigers dienen te verdedigen in de Raad van Bestuur. Het gegeven dat ze meewerken aan het strategisch beleid van een onderneming suggereert natuurlijk dat ze in eerste plaats in het belang van de

onderneming moeten handelen. Maar ook daar zijn er verschillen in mening wat het belang van de onderneming is. In België moeten leden van de Raad van Bestuur het ‘*vennootschapsbelang*’ verdedigen. Dat belang valt volgens de Belgische jurisprudentie samen met het belang van de aandeelhouders. Het is maar in herstructurerings en crisissituaties dat het belang van de werknemers meegenomen mag worden in de besluitvorming.

In het Oostenrijks vennootschapsrecht staat er bijvoorbeeld dat de leden van de Raad van Bestuur de belangen van de onderneming dienen te verdedigen, rekening houdend met de belangen van de aandeelhouders, de werknemers en de maatschappij. Ook in Duitsland wordt er expliciet gerefereerd naar het verdedigen van alle *stakeholders*. Daar moet in de besluitvorming het belang van de werknemers en de kredietverleners meegenomen worden (Gerner-Beuerle, Paech & Schuster, 2013).

De regels hierrond die vastliggen in het vennootschapsrecht zijn niet zonder belang. In vele landen worstelen werknemersvertegenwoordigers tussen de verdediging van de belangen van de werknemers en de organisatie. De huidige wettelijke bepaling in België zou de rol van werknemersvertegenwoordiger in de Raad van Bestuur sterk bemoeilijken.

10.4.4 Vertrouwelijkheid?

Een volgend belangrijke onderwerp is de vertrouwelijkheid die de vertegenwoordigers moeten uitoefenen rond de informatie die ze krijgen in de Raad van Bestuur. Een bevraging bij Zweedse managers toonde aan dat het vooral daarover is dat managers twijfels hebben. Ongeveer 40% van de managers een risico voelen rond het lekken van informatie (Levinson, 2000). Toch zijn het in principe dezelfde regels die gelden voor de werknemersvertegenwoordigers als voor de andere leden van de raad. Die regels gaan hoofdzakelijk over het verspreiden van informatie aan concurrenten en het verbod op handel met voorkennis. Ondanks de vrees van vele managers dat de vertegenwoordigers belangrijke informatie zullen lekken, zijn er weinig tot geen voorbeelden van situaties waar een dergelijk informatiek een echt probleem vormde.

In sommige landen, zoals in Frankrijk, moeten werknemersvertegenwoordigers daarom hun andere vertegenwoordigende functies (zoals in de OR) neerleggen. Op die manier proberen ze situaties te voorkomen waarbij de werknemersvertegenwoordiger van de Raad van Bestuur onder druk komt te staan om gevoelige informatie te delen (Gold, Kluge & Conchon, 2010). In alle landen wordt een groot deel van de informatie wel besproken met de vakbondskern en gedeeld met het personeel via nieuwsbrieven. Voor de meeste zaken stelt zich daar geen enkel probleem, het is maar rond bepaalde gevoelige zaken dat er duidelijk afspraken gemaakt moeten worden rond de manier waarop het verspreid mag worden.

10.4.5 Wat met vergoedingen?

Omdat de werknemersvertegenwoordigers in principe dezelfde rechten en bevoegdheden hebben als de andere leden van de raad, geldt dat meestal ook voor de vergoeding die de leden ontvangen voor hun lidmaatschap. In de meeste gevallen blijven die vergoedingen relatief beperkt, maar in grote multinationale bedrijven kunnen die ook oplopen. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat de werknemersvertegenwoordiger zich persoonlijk kan verrijken door zijn vertegenwoordigingsfunctie. Om eventuele problemen te voorkomen werden er hierrond in Duitsland duidelijke afspraken gemaakt. Van de vergoeding tot 3 500 per jaar wordt 10% afgedragen aan de vakbond. Voor het bedrag tussen 3 500 en 32 500 euro per jaar wordt er 90% afgeroomd en alles boven de 32 500 euro wordt volledig afgedragen aan de vakbond. Deze bedragen worden vervolgens geschonken aan de Hans-Böckler-Stiftung die daarmee zorgt voor vorming en ondersteuning van de mandatarissen. Voor werknemersvertegenwoordigers in SE's (Societas Europaeis) is eenzelfde soort regeling getroffen.

10.4.6 Wat met de opleiding van de vertegenwoordigers?

Een werknemer verkiezen om te zetelen in een Raad van Bestuur is één zaak, ervoor zorgen dat die vertegenwoordiger zijn werk daar ook goed kan uitvoeren is een andere. Daarvoor moet de vertegenwoordiger over voldoende expertise beschikken. Expertise die vaak niet samenvalt met de expertise die hij/zij dagelijks nodig heeft in de uitvoering van zijn job. Er moet met andere woorden gezorgd worden voor voldoende opleiding en omkadering van de vertegenwoordigers. In Zweden worden die opleidingen voorzien door een centraal fonds (*Privattjänstemannakartellen, PTK*) dat kort- en langlopende opleidingen voorziet voor werknemersvertegenwoordigers. In Duitsland wordt die taak opgenomen door de Hans-Böckler-Stiftung en deels gefinancierd met de zitpenningen van werknemersvertegenwoordigers. Ook op Europees vlak met vertegenwoordigers in SE's is eenzelfde regeling getroffen. Door dergelijke systemen worden vertegenwoordigers inhoudelijk voorbereid op hun taken, maar ontwikkelen ze ook een netwerk met andere vertegenwoordigers waarmee ze ervaringen uit kunnen wisselen.

10.5 Valt er iets te zeggen voor medezeggenschap?

Medezeggenschap zal de vakbond, de werknemers en de werkgevers niet naar de hemel sturen, noch naar de hel. De impact ervan is relatief beperkt maar maatschappelijk gezien zeker positief. Medezeggenschap zorgt ervoor de werknemers betrokken worden bij de bedrijfsvoering op het hoogste niveau en dat heeft een positieve impact op de kwaliteit van de besluitvoering op dat niveau. De werknemersvertegenwoordigers voorzien de Raad van Bestuur met unieke kennis en zorgen er door hun aanwezigheid ook voor dat de besluiten beter vertaald worden op de vloer. Die efficiëntiewinsten vloeien niet allemaal naar de aandeelhouders. Ook de werknemers plukken

vruchten van de medezeggenschap. Tegen de verwachtingen in vertaalt dit zich niet in extra loon voor de werknemers, maar wel in extra aangeboden werkgelegenheid.

In de meeste Europese landen is er trouwens een systeem van medezeggenschap. Als sociale markteconomie met een geïstitutionaliseerde vorm van overleg is het uitzonderlijk dat er in België géén dergelijk systeem is ingevoerd. Nochtans hebben verschillende partijen en vakbonden zich in het verleden uitgesproken vóór medezeggenschap in België.

Misschien kan België aansluiten bij Europa en kunnen werknemers op termijn ook hier hun vertegenwoordiger aanstellen in de Raad van Bestuur. Daarvoor zullen wel nog enkele keuzes gemaakt moeten worden rond wie die functie kan opnemen, wat hun bevoegdheden zijn, welke belangen ze moeten verdedigen, hoe ze opgeleid zullen worden en hoe ze met vertrouwelijke informatie en vergoedingen moeten omgaan.