

# De weg naar meer democratisch bestuur in de onderneming

---

**JULIE BATTILANA** · Professor Business Administration aan Harvard Business School  
**ISABELLE FERRERAS** · Professor aan UC Louvain

Als we verder tolereren dat werknemers uitgesloten blijven van de besluitvormingsprocessen in ondernemingen, dan zullen hun belangen nooit een echte stem krijgen en de kortetermijnbelangen van de aandeelhouders blijven primeren.

## CONTEXT

In de kennis- en diensteneconomie moeten kapitaal en arbeid samen optrekken, en die samenwerking is bepalend voor de productiviteit van het bedrijf. De aandeelhouders investeren kapitaal en de werknemers hun arbeid. Naar de eersten is er in het verleden altijd de meeste aandacht gegaan. Investeren is altijd met kapitaal investeren geassocieerd. Maar de Covid-epidemie heeft laten zien dat ook de arbeidscomponent belangrijk is. Daar waar de overheid met beperkende maatregelen ter bescherming van de volksgezondheid uitpakte, kwam de productie en de distributie van goederen én de dienstverlening in het gedrang. De introductie van het concept van 'essentiële werknemers' maakte duidelijk hoe broodnodig de factor arbeid is om het functioneren en de veerkracht van onze samenlevingen te garanderen.

## PROBLEEM

Economische activiteit is een zaak van ondernemingen. En ondernemingen functioneren volgens bepaalde regels. Daarbij

hebben de belangen van de kapitaalverschaffers altijd zwaarder gewogen dan die van de samenleving en van hen die hun arbeid investeren (*labor investors*). In de ondernemingswetgeving hebben de eersten altijd een voetje voor, lees: zij bepalen het beleid van de onderneming, terwijl de werknemers niet mee aan tafel zitten. Zij hebben geen plek in de raden van bestuur. En dus ook geen stem in de aandeelhoudersvergaderingen, ondanks het feit dat zonder hun inbreng van (de verkoop van) producten en diensten geen sprake zou zijn. Het is alsof werknemers een element vormen dat vreemd is aan het bedrijf. Door hen niet bij het beleid te betrekken, lijkt het wel alsof bedrijven alleen financiële eenheden zijn en geen plekken waar iets geproduceerd wordt. De factor arbeid is structureel ondergewaardeerd in het ondernemingsbeleid, ja zelfs uitgesloten, omdat de focus vrijwel volledig ligt op de belangen van de kapitaalverschaffers. Daar moet dringend wat aan gedaan worden. In dit artikel<sup>1</sup> willen we de gevolgen van de huidige situatie belichten, en mogelijke oplossingen aanreiken.

## GEVOLGEN

Alleen aandeelhouders (kapitaalverschaffers) zetelen in de raden van bestuur. Daardoor focussen veel bedrijven te veel op winst en de kortetermijnbelangen van die aandeelhouders, zonder systematische aandacht te schenken aan de impact van de bedrijfsvoering op het welzijn van de werknemers, het milieu en de samenleving in het algemeen.<sup>2</sup> De resultaten van die (desastreuse) benadering zijn intussen bekend: de waarde van de aandelen van sommige van de grootste Amerikaanse ondernemingen schoot de hoogte in gedurende de pandemie, terwijl die bedrijven de kosten ervan afwentelden op de werknemers, door sommigen van hen zonder compensatie af te danken

en anderen te dwingen hun gezondheid en zelfs hun leven te riskeren door hen aan het werk te houden.<sup>3</sup> Tussen april en september 2020 waren 45 van de 50 grootste Amerikaanse ondernemingen winstgevend. Bijna de helft van hen deden het in 2020 met minder personeel en keerden het merendeel van de winst uit aan de aandeelhouders.<sup>4</sup>

In augustus 2019 erkende de Business Round Table, een genootschap van CEO's van de belangrijkste Amerikaanse ondernemingen, dat er heel wat schaduwkanten zijn aan de exclusieve macht van de kapitaalverschaffers. Decennialang werden de belangen van de aandeelhouders hoog in het vaandel gedragen.<sup>5</sup> Maar nu klonk het plotseling dat ook andere belanghebbenden mee moeten kunnen profiteren, inclusief de klanten, de werknemers en de samenleving in het algemeen. Niet dat die verklaring van de Business Round Table veel zoden aan de dijk zette. Recent onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijven die die verklaring hadden ondertekend veel meer geneigd waren om mensen aan de deur zetten dan zij die niet hadden getekend, op het moment dat de Covid-gerelateerde economische krimp eraan kwam, in maart-april 2020! Aan de winsten van de aandeelhouders werd vanzelfsprekend niet geraakt. Overigens waren dezelfde bedrijven ook minder geneigd om te doneren aan zij die leden onder de pandemie, prijsverminderingen toe te passen of over te schakelen naar pandemie-gerelateerde producten.<sup>6</sup>

Als we verder tolereren dat werknemers (*labor investors*) uitgesloten blijven van de besluitvormingsprocessen in ondernemingen, dan zullen hun belangen nooit een echte stem krijgen<sup>7</sup> en de kortetermijnbelangen van de aandeelhouders blijven primeren. Op die manier zullen we nooit over sociaal zinvolle (bedrijfs)

activiteiten kunnen spreken. De negatieve gevolgen van ondernemingsbeleid dat uitsluitend door geldelijk gewin wordt geïnspireerd, zijn voldoende bekend: oplopende sociale ongelijkheid, de vernietiging van onze leefomgeving en verslechterende perspectieven inzake werkgelegenheid. Bovendien impliceert alleen maar focussen op financiële resultaten een bedreiging van de politieke democratie en legitiem landsbestuur, aangezien sommige bedrijven niet aarzelen om hun groeiende macht in te zetten om regeringsbeleid te corrumperen, lees: zo te beïnvloeden dat hun winsten stijgen en er geen tegengewicht meer overblijft om de gevolgen van hun – politieke – activiteiten voor de samenleving als geheel te corrigeren.<sup>8</sup>

*Werknemers moeten stemrecht hebben bij de belangrijkste beleidsbeslissingen, zoals de keuze van de CEO of het vastleggen van de strategische doelstellingen.*

#### OPLOSSING: A DUAL MAJORITY BOARD

Werknemers (*labor investors*) zijn niet de ‘junior partner’ van de kapitaalverschaffers. Zij zijn even essentieel voor het bedrijf. Daarom moeten zij stemrecht hebben bij de belangrijkste beleidsbeslissingen, zoals de keuze van de CEO of het vastleggen van de strategische doelstellingen van het bedrijf, lees: bij beslissingen die zowel de werknemers als de kapitaalverschaffers raken. Werknemers moeten ‘collectief kunnen instemmen met beslissingen of een veto uitspreken’.<sup>9</sup> Vakbonden moeten kunnen onderhandelen over lonen en arbeidsvoorwaarden, zowel per sector als over de sectoren heen. En werknemers moeten op bedrijfsniveau

hun vertegenwoordigers kunnen kiezen, want zij zijn het die zullen meebeslissen over de keuze van de CEO, de commerciële strategie, de prioriteiten in tijden van crisis en de winstverdeling.

#### INSPIRATIE

Collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO’s) worden mee onderhandeld door de vertegenwoordigers van de werknemers, op voet van gelijkheid met de werkgevers. Daarbij gaat het niet alleen over ‘verplichte’ issues zoals lonen en arbeidstijden, maar ook over kwesties die het management betreffen (strategische beslissingen). Op dat punt komen sociale geschiedenis (arbeidsverhoudingen) en politieke geschiedenis (democratische transitie) in elkaars vaarwater.

De democratisering van politieke entiteiten is vaak een zaak geweest van *bicameral moments*;<sup>10</sup> d.w.z. zij die alle politieke rechten monopoliseerden, werden gedwongen om de macht te delen met hen die een legitieme claim hadden om mee te regeren en dus een tweede *constituency* vormden. Onderzoek

van succesvolle transities van dictatoriale naar meer democratische regimes laat zien dat de achterban van die tweede groep (het plebs, de House of Commons, ... de arbeiders) het recht verwierf om officieel in te stemmen met beslissingen van de eerste constituency (de patriciërs, de koning en de adel, ... de aandeelhouders) of die af te wijzen.

De werknemersvertegenwoordiging in de raden van bestuur varieerde nogal in de voorbije honderd jaar. In Duitsland, bijvoorbeeld, ontstond een systeem van *Mitbestimmung*, een vorm van arbeidersparticipatie op het niveau van de raad van bestuur, met wettelijke voorschriften die aansluiten bij de omvang

van de onderneming of de sector waartoe zij behoort.<sup>11</sup> Bovendien bestaat er in 19 van de 31 landen die behoren tot de Europese Economische Ruimte, wetgeving die – op sommige terreinen – de werknemersvertegenwoordiging in de raden van bestuur regelt.<sup>12</sup> Bewegingen voor meer democratie in het bedrijf zijn overigens geen exclusief Europese aangelegenheid. Ook in de VS is er sprake van een lange, zij het enigszins ondergesneeuwde traditie: in 1919 werd in Massachusetts een wet gestemd waarbij werknemers – in fabrieken in de verwerkende industrie – de mogelijkheid werd geboden om toe te treden tot de raad van bestuur. Die wet is nog altijd van kracht. Nooit voorheen werd een dergelijke wet die het medebeheer regelt, gestemd.<sup>13</sup>

## BELGIË

Het is wel opvallend dat in België, lidstaat van de EU, de werknemers geen vertegenwoordiging genieten in de raden van bestuur van ondernemingen. Zelfs in Frankrijk zijn op dat vlak intussen stappen vooruit gezet, aangezien de PACTE-wet van 2019 zegt dat 1 of 2 zetels naar de werknemers moeten gaan (*Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*). Dat België achterblijft is des te merkwaardig, want men vindt er een lange traditie van sociale dialoog én bestaat er met de Nationale Arbeidsraad (NAR) al een interprofessioneel paritair orgaan waar de werknemersorganisaties – via de vakbondsvertegenwoordigers – de werkgeversorganisaties ontmoeten. Dat



pad moet verder worden bewandeld om ook de machtsstructuur in bedrijven te democratiseren. Waarom geen 'upgrade' van de Nationale Arbeidsraad overwegen? Een versie van de Arbeidsraad op bedrijfsp vlak, waarbij die evenveel macht krijgt als de raad van bestuur en functioneert als een tweede 'kamer', met meerderheidsbeslissingen, zoals in de raad van bestuur. Op die manier zou in elke 'kamer' een meerderheid moeten worden gevonden om beleidsbeslissingen te officialiseren. Idealiter zouden beide organen best samen vergaderen om op een onderbouwde manier te beraadslagen en beslissingen te nemen.<sup>14</sup> Het lijkt op een bicameraal parlement, maar feitelijk is het een *dual majority board*.

### MACHT DELEN

De democratisering van de onderneming is zowel een dwingende morele issue als een kwestie van sociale rechtvaardigheid, sociale gelijkheid, en gemotiveerde en efficiënte medewerkers. Het is ook een vehikel om bedrijfsactiviteiten duurzaam te verankeren in onze planeet.<sup>15</sup> Als werknemers en kapitaalverschaffers macht delen, zet ons dat op weg naar welvaart voor iedereen en niet alleen voor een rijke minderheid.<sup>16</sup> De hervorming die we voor ogen hebben, mikt niet alleen op radicaal andere machtsverhoudingen in het bedrijf, maar brengt ook de broodnodige verdieping van het democratische project dichterbij.

## Waarom geen 'upgrade' van de Nationale Arbeidsraad overwegen?

### EINDNOTEN

- 1 Dit artikel is deel van een memorandum dat het licht zag naar aanleiding van de Clean Slate for Worker Power, een initiatief van het Labor and Worklife Program van de Harvard Law School. Het gaat om work in progress. Input kwam er vooral van Robert Fannion (fellow Berkeley Law School), Ewan McGaughey (King's College London), Kara Sheppard Jones (research associate at Harvard), Leszek Kol (research associate at Harvard) en Alexandra Ubalijoro (research associate at Harvard).
- 2 Isabelle Ferreras, Julie Battilana, Dominique Méda, *Le Manifeste Travail: Démocratiser, Démarchandiser, Dépolluer* (Editions du Seuil, 2020).
- 3 We verwijzen naar de gezondheids- en veiligheidsrisico's van de werknemers in de vlees- en kippenindustrie tijdens de eerste fases van de Covid-19 pandemie: Centers for Disease Control and Prevention, *Morbidity and Mortality Weekly Report*, July 10, 2020 69, no.27(2020):887-892.
- 4 Douglas MacMillan, Peter Whoriskey, Jonathan O'Connell, 'American's Biggest Companies are Flourishing during the Pandemic and Putting Thousands of People out of Work', *Washington Post*, December 16, 2020, <https://www.washingtonpost.com/graphics/2020/business/50-biggest-companies-coronavirus-lay-offs/>.
- 5 Zie onder meer: The Business Round Table; Statement on Corporate Governance, (September 1997). <https://cdn.theconversation.com/static/files/files/693/Statement-on-Corporate-Governance, Business Roundtable, 1997>.
- 6 Een overzicht van het onderzoek door Tyler Wry vindt men in: Jerry Useem, 'Beware of corporate promises: when firms issue statements of support for social causes, they don't always follow through', *The Atlantic*, August 6, 2020, <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/08/companies-stand-solidarity-are-Licensing-themselves-discriminate/614947/>.

- 7 Julie Battilana, Tiziana Casciaro, *Power for all: How it really works and why it's everyone's business* (New York, Simon and Schuster, forthcoming August 2022).
- 8 Meer over hoe geld democratische politieke systemen modelleert, in: Julia Cagé, *The price of democracy: how money shapes politics and what to do about it* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2020).
- 9 Het intuïtief inzicht hiervoor leest men in het Working Manifesto (zie [www.democratizingwork.org](http://www.democratizingwork.org), gepubliceerd in mei 2020 en getekend door meer dan 6.000 wetenschappers, met onder meer Elizabeth Anderson, Dani Rodrik, Thomas Piketty, Katharina Pistor, Marshall Ganz, Joshua Cohen, etc): 'Workers should get the right to collectively validate or veto the (firm's) decisions'.
- 10 Meer over 'bicameral moments' en het concept van 'labor investor', in: Isabelle Ferreras 2017, *Firms as political entities. Saving democracy through economic bicameralism* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2017).
- 11 John Addison, *The economics of codetermination: lessons from the German experience* (New York: Palgrave, 2009).
- 12 Terwijl medebeheer en andere wettelijke bepalingen een stap vooruit betekenen inzake werknemersparticipatie in het beleid van de onderneming, blijven de bestaande modellen finaal vaak prioriteit geven aan de belangen van de kapitaalverschaffers. In de Scandinavische landen, Duitsland en Nederland maken de vertegenwoordigers van de werknemers een derde tot de helft uit van de leden van de raden van bestuur. Maar zelfs in Duitsland, waar de werknemers de helft van de zetels hebben in de raden van bestuur, is de beslissende stem die van de voorzitter en hij of zij wordt aangesteld door de aandeelhouders. In vijf van de negentien landen waar de werknemersvertegenwoordiging in de raden van bestuur bij wet is geregeld, geldt die regeling alleen voor (semi-)staatsondernemingen of vroegere staatsondernemingen. Voor meer specifieke details over de werknemersvertegenwoordiging in de raden van bestuur in de landen van de Europese Economische Ruimte, zie: Natalie Videbaek Munkholm, *Board-level employee representation*, in: *Europe: an overview* (Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, European Union, 2018). [https://eU.eventscloud.com/file\\_uploads/Munkholm\\_Final\\_EN.pdf](https://eU.eventscloud.com/file_uploads/Munkholm_Final_EN.pdf). Zie ook: [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu).
- 13 Toch is de mogelijkheid om werknemers te verkiezen optioneel en niet verplicht. Voor meer informatie, zie: Ewan Mc Gaughey, 'Democracy in America at work: The history of labor's vote in corporate governance', *Seattle University Law Review*, 42(2019): 697-753. Voor de Massachusetts wet, zie: <https://malegisature.gov/Laws/GeneralLaws/PartI/TitleXXII/Chapter156/Section23>.
- 14 Hélène Landemore, 2021, in: Isabelle Ferreras, Julie Battilana, Dominique M  da, *Le Manifeste travail. D  mocratiser, d  marchandiser, d  polluer*. Paris: Le Seuil, 45-62.
- 15 Isabelle Ferreras, 2019, 'Democratizing firms – a cornerstone of shared and sustainable prosperity', CUSP essayreeks over de Morality of Sustainable Prosperity, number 10, July.
- 16 Battilana and Casciaro, *Power for all*. op.cit.