

Debat

Ondernemingsparticipatie als ondernemingsrecht. Inleiding en kritiek*

Gust Van Put

0. Inleiding

0.1. Wie het over participatie heeft, is lang niet zeker dat spreker en toehoorder hieronder hetzelfde verstaan. De vele vormen van participatiestelsels, de talrijke mogelijkheden van juridisch-technische uitwerkingen en de daarmee gepaard gaande bedrijfseconomische gevolgen, zorgen voor heel wat verwarringen en misverstanden, zowel bij bedrijfsleiding als medewerkers.

0.2. Deze bijdrage wil hierover niet het laatste woord hebben, noch een polemieek aangaan met deze of gene stelling of ondernemingsparticipatie als dusdanig aanprijzen. De bedoeling is uitsluitend het fenomeen ondernemingsparticipatie objectief toe te lichten en een duidelijke terminologie voor te stellen. Hiervoor worden geen eigen inzichten naar voren geschoven, maar wordt aangeknoopt bij de binnenlandse en voornamelijk buitenlandse wetgeving en vakliteratuur. Moest, dankzij het aangereikte begrippenapparaat en denkkader, niet alleen de gesprekken over ondernemingsparticipatie meer objectief en serener gevoerd worden, omdat men begrepen heeft dat zo maar over ondernemingsparticipatie spreken zonder precies te bepalen waarover men het heeft, tot een dovemansgesprek leidt, maar ook begrepen heeft dat ondernemingsparticipatie niets te maken heeft met arbeidsrecht maar wel een adequaat ondernemingsinstrument *kan* zijn, dan is een belangrijk doel van deze bijdrage bereikt.

0.3. Daar het onmogelijk is op enkele bladzijden ondernemingsparticipatie in al haar facetten te belichten, zal deze bijdrage, in een eerste paragraaf, zich beperken tot het definiëren en bespreken van het begrip ondernemingsparticipatie en haar constitutieve elementen, met name structurele en financiële participatie en in een tweede paragraaf bondig enkele kritische bedenkingen formuleren.

§ 1. Ondernemingsparticipatie omschreven

1.1. Bedrijfseconomische omschrijving

1.1.1. De opvatting van een onderneming als een wel geoliede machine, waarbij de radertjes goed in mekaar passen, is vandaag ruimschoots vervangen door het beeld van de onderneming als een zich steeds aanpassend organisme. Tot de komst van de computer wijzigden producten en markten slechts langzaam. Er was voldoende tijd om gestandaardiseerde procedures op punt te stellen en men was gerust dat alles gesmeerd verliep. Er waren medewerkers die aan de hand van vrij ingewikkelde analyses de procedures opstelden en anderen voerden deze uit.

1.1.2. Deze luxe is definitief voorbij. De levenscyclus van de producten is drastisch verkort. De markten zijn erg gesegmenteerd en gespecialiseerd en onderhevig aan snelle veranderingen. Dankzij de informatica komt er constant een hoop informatie op de onderneming af. Een blik op het scherm, en de verkoopmedewerkers weten meer over het cliëntenbestand dan hun directeur enkele

* Redactie beëindigd op 26 januari 2000.

jaren geleden. Men kan al deze informatie afgrenzen en ze voor bespreking opstapelen tot de maandelijkse vergadering met de verkopers of, nog minder efficiënt, tot de volgende raad van bestuur. Een hedendaagse onderneming kan zich dit niet permitteren.

1.1.3. Ondernemingen, die van deze opportuniteit gebruik maken en de informatie op alle niveaus laten doorstromen, beschikken over meer geïnformeerde medewerkers die in staat zijn om vlugger dan in het verleden de nodige beslissingen te treffen. Bedrijfsspecialisten voorspellen dat dit de ondernemingen zijn die zich geen zorgen moeten maken over hun marktsituatie. Technologie, maar ook het onderwijs, hebben het oude managementsysteem, zoals Taylor en Fayol het leerden, inefficiënt gemaakt. De oude piramidale structuur laten bestaan, betekent gewoon geen gebruik maken van de vaardigheden van de medewerkers, die meer dan in het verleden bekwaam zijn om ideeën en informatie aan te brengen. Dit potentieel laten liggen, is met zekerheid achterblijven op de ondernemingen die er wel gebruik van maken.

1.1.4. Wanneer vandaag meer beslissingen vlugger genomen moeten worden en wanneer meer medewerkers over betere informatie beschikken, waarom zou men dan niet meer medewerkers meer beslissingen laten nemen, mits ze ook een aangepast trainingsprogramma te laten volgen? Het is heel wat vlugger, goedkoper en kwalitatief beter dan het trapje-op-trapje-af geloop van de klassieke piramide. Juist nu, waar de service aan de klant zo centraal staat, kan dit concurrentieel beslissend zijn. Luidt de basisregel voor alle medewerkers niet wereldwijd, "*do anything and everything to keep customers happy*"?

1.1.5. Wie dit vandaag vóór zijn neus ziet gebeuren, weet dat van de medewerkers veel meer gevraagd wordt dan ooit in het verleden. Zij moeten zich niet alleen continu aanpassen aan snelle technologische evoluties, maar daarenboven is hun arbeidsomgeving veel onzekerder geworden. Daarom beveelt de Amerikaanse MIT-commissie inzake industriële productiviteit de ondernemingen aan hun medewerkers als volle participanten te erkennen (Dertouzos, 1989,134). Trouwens, aldus de commissie, medewerkers zullen in de toekomst niet langer willen behandeld worden als radertjes in een grote, onpersoonlijke machine.

1.1.6. Het oude ondernemingsmodel, waar aandeelhouders risicokapitaal inbrengen om de fabriek, kantoor of winkel te bouwen, arbeiders ingehuurd worden tegen de laagste kosten en het management enkel moet zorgen voor winstmaximalisatie voor de aandeelhouders, is definitief voorbij. Een nieuw algemeen aanvaard ondernemingsmodel ligt nog niet op tafel, maar zeker is dat het er een zal zijn waar de opbrengsten zowel voor de aandeelhouders als voor de medewerkers gemaximaliseerd zullen worden. Ondernemingsparticipatie kan hierbij een belangrijke rol spelen.

1.1.7. Het geheim van ondernemingsparticipatie, zo stelt Cecil Ursprung, – het ondernemingshoofd van *Reflexite Corporation*, een fabrikant van retroreflecterende materialen, – is puur gezond verstand: medewerkers zijn eigenaars. Hoe meer de macht en de financiële resultaten gedeeld worden, des te meer macht en financiële resultaten zullen er zijn voor allen (Young, 75-78). Ondernemingsparticipatie is geen programma, noch een techniek of wondermiddel. Het gaat gewoon om een proces, "*a way of doing things*", zoals sommige onderzoekers zeggen. Ondernemingsparticipatie kan bedrijfseconomisch dan ook het beste omschreven worden als het creëren van een eigenaarsmentaliteit doorheen heel de onderneming.

1.1.8. Dit betekent niet dat ondernemingsparticipatie het sociaalrechtelijke statuut van werkgever en -nemer doet verdwijnen. Lonen, arbeidscontracten en CAO's blijven bestaan. Maar naast deze contractuele arbeidsrechtelijke aspecten, die van een onderneming een bundeling van contracten maken tussen eigenaar(s) en leveranciers, inclusief van arbeid, komt er een dimensie bij. Deze maakt dat een onderneming ook, en misschien wel vooral, een gemeenschap van samenwerkenden is. Het is over dit laatste dat ondernemingsparticipatie gaat. Vandaar dat het onjuist is te spreken van werknemersparticipatie. Werknemer verwijst immers naar de contractuele verhouding tussen werkgever en werknemer. Ondernemingsparticipatie daarentegen verwijst naar de samenwerking

tussen beiden met het oog op een gemeenschappelijk belang, het succes van de onderneming. De definitie van ondernemingsparticipatie kan dit verduidelijken.

1.2. Definitie

Het PEPPER I - rapport (1991) van de Europese Commissie is een uitgebreide studie over de financiële participatie in de Lidstaten. Volgens deze studie omvat financiële participatie volgende vier kenmerken: collectief, duurzaam, ondernemingsbetrokken, resultaatsdeling. Daar ondernemingsparticipatie ook structurele participatie omvat, moet aan de laatste karakteristiek het beleidsdelend karakter toegevoegd worden. De definitie luidt dan als volgt: ondernemingsparticipatie is het op een *duurzame wijze* bij de *onderneming* betrokken zijn van *alle of een groot deel van de medewerkers* door te delen in de *resultaten en/of het beleid*.

1.3. Bespreking van de definitie naar haar karakteristieken

1.3.1. Bij de onderneming betrokken-zijn-door-te-delen

1.3.1.1. Stellen dat het bij ondernemingsparticipatie gaat om het betrekken van medewerkers bij het ondernemingsgebeuren, zegt niets. Dit gebeurt in alle ondernemingen. Het vertelt niets over de aard van de betrokkenheid (*involvement*). Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Bij een huurhuis zijn zowel huurder als verhuurder bij het huis betrokken. Maar dit is wel op een heel verschillende wijze. De bewoner-huurder ondergaat zijn betrokkenheid zowel financieel als organisatorisch, terwijl de eigenaar-verhuurder de touwtjes in handen heeft. Waarom is hier geen sprake van participatie? Omdat het om een louter contractuele betrokkenheid gaat, waarbij de ene de huurprijs betaalt en de andere een huurhuis levert. Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid bij een onderneming. Iets te eenvoudig, maar niet geheel onjuist gezegd, werknemers voeren het door de werkgever opgedragen werk uit binnen de organisatie en op de wijze zoals door hem bepaald en ontvangen daarvoor een loon. Dit alles is mooi omschreven in het arbeidscontract, aangevuld door wetgeving en CAO-regelingen.

1.3.1.2. Stel dat de huurder van twee kamertjes één grote ontvangstplaats wil maken. Hij stapt naar zijn huisbaas en stelt hem voor op zijn kosten de muur tussen de twee kamertjes uit te breken om er één grote kamer van te maken. De huisbaas kan weigeren en de huurder keert mistevreden naar huis, vastbesloten een ander huis te zoeken. De huisbaas kan ook akkoord gaan, maar eisen dat de huurder bij het einde van de huur alles in de oorspronkelijke staat terugbrengt, zoals de wet voorschrijft. Hij kan ook vinden dat door de verbouwing het huurhuis een meerwaarde krijgt en dat hij akkoord kan gaan, mits de huurprijs verhoogd wordt. Ook in dit geval zal de huurder niet blij huiswaarts keren. Maar de huisbaas kan ook voorstellen de veranderingswerken samen te bekijken. De huurder haalt zijn bouwplan boven en beiden zetten ze zich aan tafel.

1.3.1.3. Wat liep er mis bij de eerste situaties? Huurder en verhuurder dachten enkel aan hun eigenbelang. De woning zelf kwam nauwelijks ter sprake. In de laatste situatie daarentegen dachten beiden ook aan hun eigenbelang. Maar daarnaast en daarboven begrepen zij dat het ging om een gemeenschappelijk project, waarin ze een gemeenschappelijk belang hadden: de verbetering van het huis. Elk bleef op zijn eigen wijze bij het huis betrokken, maar er kwam een dimensie bij. *Ze deelden* in een gezamenlijk project. Precies hier ligt het onderscheid tussen participatie en een loutere contractuele betrokkenheid. Participatie is met meerderen bij een gemeenschappelijk belang betrokken zijn, door elk een stukje eigenbelang op te offeren, zijnde de voorwaarde om samen te delen in een gemeenschappelijk project. De huurder werd een beetje eigenaar en de eigenaar een beetje bewoner. Het eigendomsrecht werd niet afgeschaft, maar gedeeld. Dat eigendom een erg positieve zijde heeft, zullen weinigen betwisten. Hoeveel huurders leren het gebruik van hamer, zaag en schilderkwast niet, eens ze eigenaar zijn? Eigendom, zelfs gedeelde, is de motor voor zorgzaamheid en verantwoordelijkheid. Het huis werd, althans voor een deel, een gezamenlijke 'onderneming' via het delen in de eigendom.

1.3.1.4. Voor een onderneming is dat niet anders. Wanneer beiden, werkgever en werknemer, naast en boven hun eigen belangen, betrokken zijn bij de onderneming door zowel in het beleid als in de resultaten te delen, gaat het niet meer om een *contractuele* betrokkenheid, maar om participatie. Het klassieke patroon van verhuurder-huurder of van werkgever-werknemer maakt plaats voor mede-werker en mede-eigenaar rondom een gemeenschappelijk project, waarin men deelt, de woning, de onderneming. De onderneming wordt, aldus Charles Handy, een '*citizen company*' (Handy, 179), een onderneming van mede-werkers, waarbij de onderneming niet meer gezien wordt als een uitsluitende eigendom, maar als een economische gemeenschap.

1.3.2. Delen in de resultaten en het beleid via eigendoms- en beleidsstructuren

1.3.2.1. Men hoeft niet dieper in te gaan op het voorbeeld van het verbouwen van het huurhuis om in te zien dat in de eerste situaties een realistisch en zakelijk standpunt ingenomen werd. Eigendom is eigendom en contract, contract. In de laatste situatie daarentegen schoof elk een stukje eigenbelang terzijde om plaats te maken voor een gemeenschappelijk belang, de verbetering van het huis. Realisme en zakelijkheid ruimen de plaats voor reformatorisch, samen delend of participatief denken.

1.3.2.2. Participatie verschilt niet alleen van het klassieke patroon van rechten en plichten zoals vervat in het verbintenissenrecht, maar ook van de wijze waarop tot een gemeenschappelijke oplossing gekomen wordt. Participatie en onderhandelen gelijken op mekaar, maar ze zijn totaal verschillend (Kaler, 130). Waarom? Iets te ongenueanceerd, maar niet fout, gaat het bij onderhandelen over het afwegen van de belangen van de eigenaars of hun aangestelden, de directie, tegenover de belangen van de personen van wie ze de arbeid inhuren en aan wie ze hun orders geven. De klassieke tegenstelling tussen kapitaal en arbeid blijft bestaan. Wat in tegenstelling met participatie ontbreekt, is een betrokkenheid door te delen *via* de beleidsstructuren, structurele participatie, en *via* de financiële resultaten, financiële participatie. Aldus verschilt participatie fundamenteel van onderhandelen, omdat de oplossing gezocht wordt *via* een organisatorische, bedrijfsinterne weg, zijnde de beleidsstructuren en eigendomsrechten van de onderneming zelf. Bij onderhandelen, daarentegen, wordt de oplossing gezocht langs een niet-organisatorische, bedrijfsexterne weg, zijnde de tegengestelde belangen van werkgever en werknemer. Met het oog op de vrijwaring van hun eigen persoonlijke belangen zullen zij onderhandelen *over* en niet *via* beleidsstructuren en eigendomsrechten.

1.3.2.3. Bij onderhandelen wordt naar een realistische, vrij vlugge oplossing gezocht voor de samenloop van twee competitieve, in zekere zin bedrijfsvreemde belangen: deze van de werkgever naast en in oppositie met deze van de werknemer. Buiten het overleven van de onderneming bestaat er voor geen der partijen een gemeenschappelijk belang. Bij participatie bestaan deze tegengestelde belangen ook, maar de oplossing wordt gezocht via een derde, gemeenschappelijke weg: het belang, het succes van de onderneming. Iets waarvan beiden beter worden. Aldus kan van participatie gesproken worden van zodra de partijen naast en over hun tegengestelde belangen bereid zijn naar een oplossing te zoeken in een samen delen, zowel in het beleid als in de resultaten van de onderneming. Eerder dan het vinden van een pasklare oplossing, zoals bij onderhandelingen, zal het gaan om een reformatorische, procesmatige oplossing (Maaløe, 385).

1.3.2.4. Dit alles maakt dat een participatieve bedrijfsstijl fundamenteel verschillend is van een niet-participatieve, spijt men dit alles niet voor absolute waarheden moet nemen. Het is enkel zo dat de kans op een coöperatieve sfeer en op een succesvolle werking groter is in een participatieve onderneming dan in een niet-participatieve. Zo stelt men vast dat de samengestelde beursindexen van zowel Amerikaanse, Engelse als Franse beursgenoteerde participatieve ondernemingen steeds boven de klassieke indexen liggen. Uiteraard kan hieruit slechts één geldige statistische conclusie getrokken worden, te weten dat participatieve ondernemingen, *globaal* genomen, beter presteren dan

niet-participatieve. Het laat niet toe te zeggen: dit is een participatieve onderneming, dus is ze succesvoller. Veel hangt immers af van de wijze waarop en de mate waarin de ene of andere managementstijl toegepast wordt. Onderzoekers zijn het er evenwel over eens dat de kansen op succes het grootste zijn als delen in het beleid, structurele participatie, en delen in de resultaten, financiële participatie, hand in hand gaan.

1.3.3. Op duurzame wijze betrokken zijn

1.3.3.1. Het valt licht te begrijpen dat participatie geen ééndagsvlug is. Ze tast fundamenteel de relatie arbeid-kapitaal aan. Het is een strategische keuze van de top van de onderneming. Eens de beslissing genomen om deze weg op te gaan, is het moeilijk een stap terug te zetten. Dit, maar er zijn meerdere redenen, wijst erop dat participatiestelsels slechts na rijp beraad in de onderneming ingevoerd mogen worden. Het gaat om een irreversibel proces.

1.3.3.2. Bij structurele participatie is een weg terug omzeggens uitgesloten. Eens structureel werkoverleg, kwaliteitscirkels, enz. ingericht, kan moeilijk hierop teruggekomen worden. Uiteraard geldt dit in zeer belangrijke mate van zodra één of meerdere vertegenwoordigers van medewerkers opgenomen zijn in de raad van bestuur.

1.3.3.3. Deze karakteristiek van duurzaamheid geldt in mindere mate voor financiële participatie. Toch moet een onderscheid gemaakt worden al naargelang het gekozen stelsel. Het spreekt voor zich dat een kapitaaloptiestelsel of een kapitaalverhoging buiten voorkeurrecht minder ingrijpend is dan een resultaatparticipatiestelsel. Zo zijn sommige auteurs er niet erg op gesteld dat optiestelsels tot de participatiestelsels gerekend worden, omdat participatie hier minder het nastreven van het ondernemingsbelang betekent dan het nastreven van een individueel winstbejag door directieleden of werknemers, “dat heel eenvoudig bepaald wordt door de grootte van hun portemonnee” (Bell, 81).

1.3.4. Een betrokken zijn van alle of een groot deel van de medewerkers

1.3.4.1. Er bestaan veel vormen die medewerkers financieel betrekken bij de onderneming. Vooreerst is er het loon. Maar daarnaast kent men allerhande premies en bonussen, zoals stukloon, productiepremie, proportioneel loon, aanwezigheids-, getrouwheids- of anciënniteitspremie, 13de maand, commissieloon, enz. Het gemeenschappelijke kenmerk van al deze vormen is dat ze individueel of slechts aan kleine groepen toegekend worden. Daarenboven zijn ze meestal niet gekoppeld aan een of ander economisch resultaat van de onderneming als geheel. Ondernemingsparticipatie daarentegen is steeds gekoppeld aan een bedrijfsresultaat van de hele onderneming én heeft bijgevolg betrekking op alle, of een groot deel van de medewerkers. Dit betekent niet dat alle medewerkers er de facto ook van genieten, wel dat ze er *kunnen* van genieten.

1.3.4.2. Op dit punt bestaan nogal wat discussies of deze of gene vorm al dan niet bij ondernemingsparticipatie thuishoort. Een vaststaande mening is, dat wanneer een aandelenoptiestelsel uitsluitend bestemd is voor de top van de onderneming, dit niets meer te maken heeft met ondernemingsparticipatie. Nochtans wordt in Groot-Brittannië het *Approved Executive Share Option Scheme* (ESO;1984), waarbij de onderneming vrij kan bepalen welke medewerkersgroep hiervan kan genieten, bij de participatiestelsels gerekend. Weliswaar niet zonder kritiek, zelfs niet van de Engelse minister van Financiën die het stelsel een “vetmesting van bedrijfsleiders” noemde en de fiscale voordelen ervan drastisch verlaagde in 1995 (Réseau IPSE,153). Eveneens bediscussieerbaar zijn de vormen van flexibel loon. Onder invloed van een studie van de Amerikaanse econoom Martin Weitzman (1984), kwam dit stelsel fel in de belangstelling. M. Thatcher liet zich hierdoor inspireren voor de invoering van het *profit related pay scheme* (1987). Soms worden ook vraagtekens geplaatst bij resultaatparticipatiestelsels met onmiddellijke uitbetaling, zoals het Franse *intéressement*-stelsel (1959). Om geen verwarring met het loon te doen ontstaan, bepaalde de Franse wetgever dat het toegekende bedrag niet tezamen met

het loon uitbetaald mag worden. Aangenomen kan worden dat, wanneer het bij een cash uitbetaalbare resultaatparticipatie slechts om beperkte bedragen gaat, het als een vorm van ondernemingsparticipatie kan gezien worden. Het is dan als het ware een 'leerschool' om medewerkers vertrouwd te maken met het financiële leven van de onderneming (Fougerat,145) en hen klaar te stomen voor meer belangrijke vormen zoals kapitaalparticipatie.

1.3.4.3. Inzake structurele participatie geldt hetzelfde principe van de niet-uitsluiting. Dit maakt een belangrijk onderscheid met bestaande paritaire overlegorganen, zoals o.m. de ondernemingsraad, waarin enkel door de syndicaten voorgestelde kandidaten gekozen kunnen worden. Dit benadrukt dat ondernemingsparticipatie een betrekken bij de onderneming is, waarbij het ondernemingsbelang primeert. Bij de klassieke overlegorganen primeren daarentegen de tegengestelde belangen van werknemer en -gever. Of nog maar eens, daar gaat het over onderhandelen, niet over participeren. Deze participatiekarakteristiek komt duidelijk tot uiting in de Franse wetgeving van 1986 en 1994, waarbij de uitoefening van bestuurdersmandaten door medewerkers onverenigbaar is met een mandaat in een paritair overlegorgaan (Maillard,289). Dit laatste betreft geen uitsluiting, maar wel de toepassing van regels van behoorlijk bestuur (*corporate governance*).

1.4. Ondernemingsparticipatie naar inhoud

1.4.0. Ondernemingsparticipatiematrix

1.4.0.1. Een onderneming kan gezien worden enerzijds vanuit een economisch standpunt, – het bedrijf, – en anderzijds vanuit een juridische hoek, – de vennootschap. Dit heeft gevolgen voor de twee grote onderdelen van de ondernemingsparticipatie, zoals dit historisch en uit haar bepaling zelf tot uiting kwam, met name structurele en financiële participatie.

1.4.0.2. Beide basisvormen kunnen op een eenvoudige wijze voorgesteld worden in een matrix. Men mag zich hierdoor evenwel niet laten misleiden. Vooreerst betekent het niet dat kapitaalparticipatie automatisch leidt tot medezeggenschap. Vervolgens bestaan er heel wat mengvormen. Zo wordt resultaatparticipatie dikwijls als financieringsvorm voor de aankoop van aandelen aangewend. In dit geval wordt resultaatparticipatie omgebogen tot kapitaalparticipatie.

Basisvormen ondernemingsparticipatie		
Participatietype \ Ondernemingsniveau	Financiële participatie (PEPPER – economic democracy – participation financière)	Structurele participatie (industrial democracy – functie-nele participatie – participation à la prise de décision)
Bedrijf	Resultaatparticipatie (profit sharing – intéressement - Erfolgsbeteiligung)	Medebeheer (PDM: participation decision making – cogestion)
Vennootschap	Kapitaalparticipatie (ownership – actionariat des salariés – Kapitalbeteiligung)	Medezeggenschap (codétermination – codécision – Mitbestimmung)

1.4.1. Structurele participatie

1.4.1.0. In plaats van structurele participatie spreekt men in Nederland eerder van functionele participatie. In de Angelsaksische landen was tot voor kort de term '*industrial democracy*' gebruikelijk. Sedert enkele jaren vindt de term '*participation*' meer en meer ingang. De Fransen houden het bij de omschrijving '*participation à la prise de décision*'.

1.4.1.1. Wanneer, economisch bekeken, van structurele participatie sprake is dan gaat het om de onderneming als bedrijf. In dit geval wordt gesproken van medebeheer ('*participation decision making*' of PDM; '*cogestion*'). Hierbij gaat het van louter consultatieve gesprekken tot het toekennen van een werkelijke uitvoeringsmacht zoals bij kwaliteitscirkels, zelfsturingsgroepen, enz. Spijt ondernemingsraden, syndicale delegaties en comités voor preventie en bescherming in zekere zin als vormen van medebeheer opgevat kunnen worden, moet toch beklemtoond worden dat het daar steeds gaat om onderhandelingsvormen, eigen aan het arbeidsrecht en niet om een betrekken door deling in het beleid. Medebeheer betreft bedrijfseconomie en geen arbeidsrecht.

Van zodra ook een plaats toegekend wordt in de juridische beslissingsorganen van de vennootschap, veelal de raad van bestuur, spreekt men van medezeggenschap (*codetermination* of *codécision*). Het meest bekende voorbeeld is de Duitse *Mitbestimmung* (1951, 1952 en 1976). In dit stelsel verplicht de Duitse wetgever onder welbepaalde voorwaarden medewerkers op te nemen in de *Aufsichtsrat*, alwaar zij mee beslissen omtrent belangrijke punten zoals de ondernemingsstrategie. Vanuit deze context is het duidelijk dat participatie ook hier weer geen arbeidsrecht is, maar wel vennootschapsrecht of misschien beter ondernemingsrecht.

1.4.1.2. Structurele participatie is minder technisch dan financiële. De invoering ervan is evenwel veel moeilijker. Structurele participatie betreft de medewerkers bij de onderneming door hen te laten delen in het beleid. Het kan velen verbazen, maar het is in hoofdzaak in de Amerikaanse vakliteratuur dat beklemtoond wordt dat financiële participatie en structurele participatie een noodzakelijke wederzijdse ondersteuning zijn (Blair, 329,322; Dertouzos, 134; Young). Omdat men zijn kennis inbrengt, deelt men ook in de resultaten.

1.4.1.3. Daar participatie een wijze van ondernemen is, valt het gemakkelijk te begrijpen dat participatie verschillend is van onderneming tot onderneming. Participatie is geen statisch gegeven, maar een proces, waarbij de klemtoon op structurele participatie ligt, op het iets mede te zeggen hebben (Maaløe). Dit proces is erop gericht om doorheen heel de onderneming een eigenaarsmentaliteit te creëren, waarbij de beslissingen tot op een zo laag mogelijk niveau in de onderneming gebracht worden. Bij ondernemingsparticipatie gaat het niet om een statuut van huurder of mercenair (Handy, 185). Zoiets als, je mag het huis bewonen, je mag mee van de ambiance genieten, je mag in de mooie zetels zitten en mee ervoor betalen, maar je blijft overal af. Waar het om gaat, is 'a sense of ownership', volledig mede ervan genieten, hoort er bij.

1.4.1.4. Voor elke eigenaar zijn immers twee vragen essentieel: (1) wat heb ik te zeggen? en (2) wat houd ik eraan over? Dit is ook zo voor ondernemingsparticipatie. Het antwoord op deze aan mekaar gebonden vragen is de toetssteen om ondernemingsparticipatie te onderscheiden van schijnparticipatie. Juist omwille van het feit zijn zeg te mogen en te moeten doen bij het beleid, weze het slechts bij de eigen werkorganisatie, verantwoordt dat de medewerkers ook delen in de financiële resultaten. Financiële participatie is een logisch gevolg van structurele participatie en niet omgekeerd, zoals nogal eens gedacht wordt (Van Put, 1997c).

1.4.1.5. Structurele participatie, juist begrepen, is erop gericht samen de *value drivers*, die bepalend zijn voor de lange termijn verwachting van de onderneming, vast te stellen en ze samen te verwezenlijken. Aldus is het een betrekken van alle medewerkers bij de cash flows en de waardebeoordeling van elke afdeling én van de onderneming in haar geheel, om uit te monden in de *shareholder-value-added* (SVA). Het kan verbazen, maar ondernemingsparticipatie betekent, samen (kapitalist/beurganger en werker) ondernemen binnen een kapitalistisch economisch stelsel, maar waarin alle bij het ondernemingsproces betrokken personen meetellen. Dit is de echo van het ethisch aspect van participatie: werk als een zinvolle, humane levensvulling, waarvan de onderneming en eenieder die erbij betrokken is, de beurganger, de medewerker, de klant, de samenleving, beter wordt. "Participatie moet ondernemerskapitalisme zijn, kapitalisme met een menselijk gelaat" (J.R. Blasi, 255).

1.4.1.6. Naast financiële participatie zijn de basisvoorwaarden voor de creatie van een eigenaarsmentaliteit doorheen heel de onderneming, wederzijds respect en vertrouwen. Het nagestreefde doel van structurele participatie is, enerzijds, zoveel mogelijk ideeën, suggesties, aanbevelingen en meningen in de onderneming los te weken en er gevolg aan te geven en, anderzijds, de beslissingen tot op een zo laag mogelijk ondernemingsniveau te brengen. Aangepaste hulpmiddelen hiertoe zijn (1) informatie, (2) opleiding, (3) groepswerking en (4) beheersing van het beslissingsproces. Dit geheel aan hulpmiddelen wordt niet, zoals gebruikelijk, opgevat als diverse technieken, maar wel als één samenhangend en voortdurend proces (Young; Van Put, 1997c). Aldus wordt een coöperatieve omgeving gecreëerd, dé sleutel tot participatie (Siebens).

1.4.1.7. Structurele participatie kan in twee grote vormen onderverdeeld worden: medebeheer en medezeggenschap. Waar medebeheer het betrekken van medewerkers bij het delen in het economisch beleid is, betreft medezeggenschap het deelnemen van de medewerkers, doorgaans langs representatieve weg, bij de onderneming als juridische entiteit, dit is de vennootschap. Het is hier dat participatie en corporate governance, behoorlijk bestuur, mekaar ontmoeten.

1.4.1.7.1 Bij medebeheer gaat het om het deelnemen van de medewerkers bij de onderneming als economische entiteit, dit is: als bedrijf. Het gaat hier niet over het meebeslissen over de strategie van de onderneming, maar wel over het mede beheren van de economische activiteit van de onderneming. Samengevat, kunnen drie vormen van medebeheer onderscheiden worden: informatie, delegatie en consultatie. Hoe belangrijk ook, het is onmogelijk binnen een algemene inleiding hierop dieper in te gaan.

1.4.1.7.2. Het grote onderscheid tussen medebeheer en medezeggenschap is, dat bij deze laatste vorm, medewerkers ook delen in het nemen van beslissingen die de gehele onderneming aanbelangen. In dit geval nemen zij ook deel aan het beslissingsproces zelf. Ook hier zijn diverse vormen mogelijk.

1.4.1.8. Van groot belang is de wijze waarop structurele participatie georganiseerd is. Het is best mogelijk dat het bij bepaalde vormen van medezeggenschap eerder om symbolische of pseudo-participatie gaat (Greenberg, 2005), terwijl bepaalde vormen van medebeheer veel dichter aanleunen bij een reële participatie. Men kan 4 organisatie-modaliteiten onderscheiden.

1.4.1.8.1. Vooreerst de organisatiegraad, lopende van partiële tot volledige participatie. Soms wordt beweerd dat een volledige participatie, waarbij medewerkers over dezelfde rechten beschikken als de directie, juridisch niet mogelijk is. Steeds gaat men botsen op problemen van belangentegenstellingen, daar een werknemer niet gelijktijdig ook werkgever kan zijn. Deze opwerping is onjuist. Een correct werkende raad van bestuur houdt zich bij strategische agendapunten en controle. Bespreking van arbeidsvoorwaarden horen hier niet thuis. Dit is een onderhandelingsmaterie van de directie, al dan niet samen met de ondernemingsraad, binnen het kader van wetten en CAO's. Daarenboven geldt de opwerping van de belangentegenstellingen evengoed voor aandeelhouders-bestuurders. Op elke bestuurder, of hij nu werknemer is of aandeelhouder, rust de deontologische plicht het ondernemingsbelang boven zijn eigenbelang te stellen. Tenslotte, inzake controle, wie zijn de beste controleurs? Zij die dagelijks in huis werken of zij die om de paar maanden in de raadzaal vergaderen? Misschien is hier de hoofdreden te vinden waarom zoveel afgevaardigd bestuurders niet van medezeggenschap houden. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat medezeggenschap weinig problemen stelt, daar medewerkers in de regel de bedrijfsleiding volgen (NCEO, 60-62).

1.4.1.8.2. Vervolgens stelt zich de vraag naar het organisatieniveau of de inhoud van medebeheer en medezeggenschap. Gaat het om strategische, tactische of operationele beslissingen? Algemeen wordt de realisatie van medebeheer op het uitvoeringsniveau – en niet, zoals men zou verwachten,

medezeggenschap op strategisch niveau, – als de moeilijkste, maar door de medewerkers meest gewaardeerde, vorm van structurele participatie aangezien.

1.4.1.8.3. In derde instantie moet ook de organisatiewijze nagegaan worden. Worden alle medewerkers rechtstreeks bij het overleg betrokken of langs representatieve weg? Het is duidelijk dat medezeggenschap in een bestuursorgaan bemiddeld moet gebeuren langs verkozen medewerkers of langs door hen aangeduide personen, zoals b.v. in de sector gespecialiseerde hoogleraren. Het is wijs, zoals de Franse wetgever bepaalt, dat het geen personen zijn die reeds een mandaat uitoefenen in een ander orgaan, zoals de ondernemingsraad. De nadruk kan niet voldoende erop gelegd worden dat participatie te maken heeft met de onderneming als geheel en niet met arbeidsrechtelijke aspecten.

1.4.1.8.4. Ten slotte is er nog de vraag naar het kwantitatief aspect, of de organisatorische wegging, inzonderheid bij medezeggenschap in de hoogste bestuursorganen. Afgezien van elke vorm van kapitaalparticipatie kan de onderneming of de wetgever, zoals in Duitsland (*Mitbestimmung*), Oostenrijk (*Mitwirkung*) en Nederland, stemgerechtigde vertegenwoordigers van de medewerkers opnemen in de bestuursorganen. Een andere oplossing is het aantal stemmen te wegen in verhouding tot het aantal aandelen dat individueel of via een participatievehikel in handen is van de medewerkers.

1.4.2. Financiële participatie

1.4.2.1. Wanneer medewerkers bij de onderneming betrokken zijn door te delen in het financiële leven, spreekt men van financiële participatie. Uit wat voorafging, blijkt dat hieronder een grote verscheidenheid van stelsels schuilgaan. Het niet beschikken over een gestandaardiseerde vakterminologie leidt hier nogal eens tot verwarring. Zo mogen ESOP's niet verward worden met ESO's. De eerstgenoemde zijn kapitaalparticipatiestelsels terwijl de laatstgenoemde optiestelsels zijn. Wie voor het eerst hoort spreken van de Engelse *Profit-sharing schemes* (APS) denkt er niet aan te maken te hebben met een stelsel, dat, weliswaar gebaseerd op een resultaatparticipatie, toch gerangschikt moet worden onder de stelsels van kapitaalparticipatie.

1.4.2.2. Vrij dikwijls is hier sprake van 'deelname*', 'deling' of 'deelneming'. Om elke verwarring te vermijden, verdient het aanbeveling uitsluitend over participatie te spreken. Hetzelfde geldt voor de vroeger veel gebruikte, maar nu in onbruik geraakte, terminologie van 'vermogensaanwasdeling' en 'investeringsloon'. Dit belet niet dat de toenmalige studies over deze onderwerpen niets aan belang hebben ingeboet (Deleek, 1967; Van Den Bulcke, 1986). Voor financiële participatie tracht de Europese Gemeenschap PEPPER als algemene term te lanceren. De Angelsaksische landen spreken van *economic democracy*, alhoewel *ownership* erg gebruikelijk is in de Verenigde Staten. De Fransen spreken van *participation financière*.

1.4.2.3. Meer nog dan bij structurele participatie, maakt financiële participatie duidelijk dat ondernemingsparticipatie een gereedschapskoffer is en geen hokus pokus om een of ander loonsurrogaat in te voeren. Slechts na rijp beraad over datgene, wat men bedrijfseconomisch wil bereiken, zal een juiste keuze kunnen gemaakt worden. Eerst dan zal een participatieplan opgesteld kunnen worden.

1.4.2.4. Eenzelfde onderscheid als bij structurele participatie kan gemaakt worden bij financiële participatie. Gaat het om een louter delen in de bedrijfseconomische resultaten van de onderneming, dan spreekt men van resultaatparticipatie (*profit sharing, participation aux bénéfices* of *aux résultats, Erfolgsbeteiligung*). Een typische vorm hiervan is het Franse *intéressement*-stelsel van 1959. Van zodra echter gedeeld wordt in het kapitaal, is er sprake van kapitaalparticipatie (*participation, actionnariat des salariés, Kapitalbeteiligung*). In de Verenigde Staten wordt dit veelal kortweg *ownership*, als

* 'Deelname' heeft daarenboven het nadeel over geen meervoudsvorm te beschikken.

afkorting van *employee share ownership*, genoemd. Medewerkers laten inschrijven op een kapitaalverhoging buiten voorkeurrecht, zoals geregeld bij art. 52septies Venn. W. (art. 609, nieuw), is hier een voorbeeld van. Ruw omschreven, omvat resultaatparticipatie alle stelsels die in zekere mate gelijken op een inkomen. Kapitaalparticipatie omvat alle stelsels die met de eigendom van de onderneming te maken hebben. Zoals duidelijk zal worden bij de organisatiemodaliteiten, bestaan er heel wat mengvormen (De Wortelaer; Van Put, 1996, 98). Het is onbegonnen werk hier op alle vormen nader in te gaan. Volgende financiële participatievormen zijn de meest voorkomende.

Financiële participatie - Typologie					
Resultaatparticipatie			Kapitaalparticipatie		
Prestatie-	Opbrengst-	Winst-	Vreemd kapitaal-	Met eigen kapitaal verwante-	Eigen kapitaal-
productie-	omzet-	uitgekeerde winst-	medewerkers-	winstaande-	volwaardige
productiviteits-	toegevoegde waarde-	kapitaalaan-groei-	krediet	len, enz.	aandelen en
kostenbesparings-	netto-opbrengst-	balanswinst-	obligaties	defecte aandelen	rechten
			rekening	rechten op dgl. aandelen	(optie, warrant, convert. obligatie)

1.4.2.4.1. Resultaatparticipatie

Zeer dikwijls wordt hier van winstparticipatie gesproken. Daar het woord winst in ons taalgebruik veelal verwijst naar de gelijknamige balanspost, is dit niet aan te bevelen. In navolging van de Duitse *Erfolgsbeteiligung* en Franse *participation aux résultats*, is het aanbevolen te spreken van resultaatparticipatie. Traditioneel wordt de resultaatparticipatie in drie groepen verdeeld van telkens weer drie ondergroepen.

1.4.2.4.1.1. Prestatieparticipatie omvat alle participatievormen, die verbonden zijn met één of andere prestatie van heel de onderneming. Kenmerkend voor deze participatievorm is het niet-marktgebonden karakter. Wanneer de prestatie uitgedrukt wordt in een hoeveelheid geproduceerde goederen, spreekt men van productieparticipatie. Productiviteitsparticipatie brengt bij de geproduceerde hoeveelheden ook de gemaakte kosten in rekening. Het meest voorkomende stelsel van deze groep is de kostenbesparingsparticipatie. Als resultaatmaatstaf wordt hier de verbruiksmassa per producteenheid genomen. Dikwijls wordt gesteld dat voor staatsdiensten of gesubsidieerde instellingen, zoals scholen, ziekenhuizen, geen participatiestelsels voorhanden zijn, omdat zij niet marktgebonden werken of geen 'winst' maken. Het is duidelijk dat dit geschikte stelsels voor deze organisaties zijn.

1.4.2.4.1.2. Bij opbrengstparticipatie worden, naast de geleverde prestaties, ook de marktinvloeden in rekening genomen. De eenvoudigste vorm is de omzetparticipatie. Als resultaatmaatstaf wordt hier de totaalomzet genomen, maar gezuiverd van prijsevoluties, stockbewegingen, eventueel van buitengewone en bedrijfsvreemde opbrengsten. De toegevoegdewaardeparticipatie neemt als maatstaf het verschil tussen de van stockbewegingen gezuiverde omzet en de bedrijfskosten voor goederen en diensten over dezelfde periode. Bij de netto-opbrengstparticipatie ten slotte, wordt als

resultaatmeter genomen: de bruto-opbrengst min de kosten voor externe prestaties, de belastingen, de kapitaalvergoedingen, risicopremie, stockbewegingen, ondernemersloon, enz.

1.4.2.4.1.3. De meest toegepaste vormen van resultaatparticipatie zijn in de groep van de winstparticipatie te vinden. Deze stelsels houden, naast de geleverde prestaties en de marktresultaten, ook rekening met de winst. Wordt een gelijkberechtiging tussen kapitaal en arbeid nagestreefd, dan is het uitgekeerdewinstparticipatiestelsel aangewezen. In dit stelsel wordt het participatiebedrag vastgesteld door het percentage dat het dividend per nominale of marktwaarde van één aandeel uitdrukt, toe te passen op de loonmassa. Een variëteit hierop zijn de zgn. *phantom stocks* of notionele aandelen. Hierbij geeft men de medewerkers fictieve aandelen, waarop men hen jaarlijks het dividend toekent. Bij een kapitaal aangroeparticipatie wordt een overeengekomen percentage, b.v. 5% zoals bij de *NV HBK-Spaarbank*, op de aangroei van het eigen vermogen als globaal te verdelen participatiebedrag berekend. Ten slotte is er het meest toegepaste stelsel, de balanswinstparticipatie, waarbij een overeengekomen percentage van de fiscale of handelswinst als participatiebedrag vastgelegd wordt. Dit kan uiteraard ook gebeuren aan de hand van winstbewijzen of -aandelen. Dit maakt duidelijk hoe nauw sommige vormen van resultaat- en kapitaalparticipatie bij mekaar aansluiten.

1.4.2.4.2. Kapitaalparticipatie

Ook bij kapitaalparticipatie worden drie vormen onderscheiden: participatie in het eigen kapitaal, participatie in met het kapitaal verwante vormen en participatie in het vreemd kapitaal, met telkens weer verschillende subvormen.

1.4.2.4.2.1. Alle vormen waarbij op de ene of andere wijze aandelen ter beschikking gesteld worden van medewerkers vallen onder de groep participatie in het eigen kapitaal. Het gaat steeds om volwaardige aandelen, juist zoals elke andere aandeelhouder bezit. Het enige verschil is dat deze aandelen door de onderneming onder bepaalde voorwaarden ter beschikking gesteld worden van de medewerkers. Dit kan gebeuren, niet alleen bij gelegenheid van een kapitaalverhoging (primaire markt), maar ook, onder bepaalde al dan niet wettelijk vastgelegde voorwaarden, bij inkoop van eigen aandelen op de secundaire markt (art. 52bis Venn.W ; art. 620 en 622, § 2, 3°, nieuw). In dit laatste geval moeten, althans volgens de Belgische wet, de aandelen binnen de 12 maanden ter beschikking van de medewerkers gesteld worden. Alle financiële technieken die een recht op gewone aandelen geven, zoals aandelenopties, obligaties met warrants en converteerbare obligaties, worden bij deze participatievorm gerekend.

1.4.2.4.2.2. Het gebeurt dat aan de medewerkers andere dan volwaardige, met name met het eigen kapitaal verwante, aandelen aangeboden worden. Veelal gaat het om winstbewijzen. Vennootschapsrechtelijk is hier sprake van kapitaalparticipatie, voor zover een op de markt verhandelbare titel aangeboden wordt. Wanneer dit niet zo is, zoals b.v. bij *phantom stocks*, dan gaat het om een vorm van resultaatparticipatie. Wanneer een onderneming ingevolge aandelenbezit van haar medewerkers, wil voorkomen dat hier tevens medezeggenschap zou uit voortvloeien, dan zal ze een bepaalde vorm van defecte aandelen, aandelen zonder stemrecht, ter beschikking stellen. Verder kan hier gebruik gemaakt worden van o.m. genots-, dividend-, reserve-aandelen of rechten op dergelijke aandelen.

1.4.2.4.2.3. Tot het kapitaal rekent de bedrijfseconomie niet alleen het eigen kapitaal, maar ook het vreemd kapitaal. Hiertoe behoren alle vormen van krediet, die binnen deze context medewerkerskrediet genoemd worden. Een veel voorkomende vorm is een resultaatparticipatie die niet onmiddellijk maar uitgesteld, b.v. na enkele jaren, uitbetaald wordt. Dit kan gebeuren door de toekenning van obligaties of door de participatiebedragen op een geblokkeerde rekening binnen de onderneming te plaatsen. Voor ondernemingen, die geen aandelen ter beschikking willen of kunnen stellen, zoals vele KMO's, kan dit een aangepaste participatievorm zijn. Het voordeel ervan is, dat het geld gedurende een bepaalde periode in een of ander investeringsfonds ter beschikking blijft

van de onderneming. Dit kan voorkomen dat een duur kaskrediet moet aangegaan worden. De Franse wetgever gebruikt deze participatievorm als een soort 'verdoken' subsidie, door aan de onderneming, bij gebruik van deze investeringsgelden, bepaalde fiscale voordelen toe te kennen.

1.4.2.5. Financiële participatie kent niet alleen naar de inhoud vele vormen, maar tevens naar de wijzen van organisatie. In onderstaand schema zijn de diverse organisatiemodaliteiten bondig weergegeven.

Financiële participatie – Organisatiemodaliteiten			
<i>Financieringswijzen</i>	Medewerkersinbreng	<i>Berekeningswijzen</i>	Resultaatmaatstaf
	Ondernemings-, aandeelhoudersinbreng		Toewijzingsformule
	Gemengde vorm		Toewijzingsleutel
<i>Toekenningswijzen</i>	Fondsgebonden	<i>Uitbetalingswijzen</i>	Geld/waardepapieren
	Bedrijfsgebonden		Gelijk/ongelijk
	Participatievehikel		Onmiddell./uitgesteld
	Rechtstreeks		Verplicht/vrij

1.4.2.5.1. Financieringswijzen.

Of het nu gaat om resultaat- of kapitaalparticipatie, steeds zal er geld, al dan niet cash, bij te pas komen. In de praktijk is dit afkomstig van de onderneming, de medewerker of van beiden. De onderneming moet hier ruim opgevat worden. Het is mogelijk dat de aandeelhouders *qualitate qua* aandelen, b.v. bonusaandelen, zoals bij de *NV Colruyt*, ter beschikking stellen of dat zij, zoals bij kapitaalverhoging ingevolge art. 52septies Venn.W. (art. 609, nieuw), afzien van hun inschrijvingsrechten. Bij resultaatparticipatie zal de inbreng steeds van de onderneming afkomstig zijn. Bij kapitaalparticipatie zal dit eveneens het geval zijn wanneer de financiering via resultaatparticipatie gebeurt. In de andere gevallen zal het doorgaans een gemengde financieringsvorm zijn. Mooie voorbeelden hiervan zijn de zogenaamde spaarplannen, zoals o.m. het Engelse zogenaamde BOGOF-stelsel* van 1978. *Petrofina* voerde in 1967 een dergelijk Groepsspaarplan in. Bij dergelijke spaarplannen wordt een gedeelte van het loon afgehouden waarmee aandelen van de onderneming gekocht worden. Wanneer de medewerker met het aldus gespaarde geld één aandeel kan kopen, voegt de onderneming er één op eigen kosten bij.

1.4.2.5.2. Toekenningswijzen.

Ook op het vlak van de toekenning bestaan er heel wat varianten. Vanuit de karakteristieken van ondernemingsparticipatie zagen we dat de toekenning enkel bedrijfsgebonden kan gebeuren. In beperkte mate kan een uitzondering hierop aanvaardbaar zijn. Zo kunnen een aantal ondernemingen, b.v. KMO's, in gezamenlijk overleg een dergelijk fonds oprichten wanneer het kapitaalparticipatie met inbreng van eigen gelden van medewerkers betreft. Het voordeel hiervan is, dat, wanneer een van deze ondernemingen failliet gaat, de medewerkers van de failliete onderneming hun participatiegelden niet verliezen. Binnen de bedrijfsgebonden stelsels wordt dikwijls voor rechtstreekse, individuele toekenning gekozen. Ondernemingen kunnen evenwel redenen hebben om een onrechtstreekse weg te kiezen via een zogenaamd participatievehikel. In de Angelsaksische landen wordt dan gekozen voor de juridische vorm van de *trust*. Zo zijn de meer dan 11 000 Amerikaanse ESOP's, elk georganiseerd in een ESOT, een *Employee Stock Ownership Trust*. In de landen waar de trustfiguur juridisch niet mogelijk is, zoals bij ons, wordt veelal voor de vorm van een coöperatieve vennootschap gekozen (*HBK-Spaarbank, Colruyt*). De reden hiervoor is voornamelijk te zoeken in de soepelheid waarmee kapitaalwijzigingen doorgevoerd kunnen worden. Alhoewel participatievehikels op het eerste gezicht hogere kosten met zich meebrengen, hebben ze toch belangrijke voordelen. Zo wordt heel de individualiseringsproblematiek overgedragen aan een

* BOGOF staat voor *Buy One (share) Get One Free*.

andere vennootschap, met als gevolg dat er maar één overeenkomst opgesteld moet worden in plaats van een overeenkomst per medewerker. Het komt ook de transparantie ten goede en dit zowel tegenover de diverse overheden, zoals de fiscus, als tegenover de medewerkers.

1.4.2.5.3. Berekeningswijzen.

Uiteraard is het voor een onderneming onvoldoende te kiezen voor een of ander participatiestelsel. Hier stellen zich nieuwe vragen die vóóraf opgelost moeten worden. Zo zal bij prestatieparticipatie overeengekomen moeten worden vanaf welke grens de prestatie in aanmerking genomen wordt. Welke correctiefactoren, zoals b.v. het ondernemingsloon bij een KMO, zullen toegepast worden? Als de problematiek van de resultaatmaatstaf opgelost is, zal verder gezocht moeten worden naar een toewijzingsformule. Zo kan bij prestatieparticipatie geen participatiebedrag tot in het oneindige toegestaan worden. Welk percentage wordt genomen? Welke bovengrenzen worden vastgesteld? Wordt een progressieve of een degressieve resultaatparticipatiecurve toegepast? Ten slotte zal ook nog een individuele toewijzingsleutel per medewerker vastgelegd moeten worden. Dit stelt nieuwe vragen, die opgelost moeten worden. Zal het globale participatiebedrag tussen alle medewerkers gelijk verdeeld worden of wordt het proportioneel verdeeld? Welk is de parameter, indien gekozen wordt voor een proportionele verdeling? Neemt men hiervoor de wedde, anciënniteit, absentiegraad, prestatiebeoordeling of een andere parameter? B.v. de beurskoers?

1.4.2.5.4. Uitbetalingswijzen.

Ten slotte moet beslist worden hoe het participatiebedrag ter beschikking gesteld wordt. Zal men de resultaatparticipatie cash uitbetalen of in waardepapieren? In het laatste geval kan gekozen worden tussen alle vormen die bij kapitaalparticipatie besproken werden: aandelen, obligaties, enz. Verder is een heel belangrijke beslissing of men overgaat tot onmiddellijke uitbetaling, of de uitbetaling uitstelt. In het laatste geval kan dan weer beslist worden of b.v. na verloop van een aantal jaren cash betaald wordt of in aandelen. De keuze voor aandelen is een bijzonder interessante werkwijze voor een bedrijfsleider van een KMO, die zijn onderneming geleidelijk wil overdragen aan zijn medewerkers of kaderleden. Ten slotte moet bij de opstelling van een participatieplan beslist worden of de medewerkers verplicht of vrij kunnen toetreden. Binnen ons rechtssysteem zal normaal het laatste mogelijk zijn. Zo kan niemand, wanneer een participatievehikel opgezet wordt, verplicht worden toe te treden.

§ 2. Kritiek van de ondernemingsparticipatie

2.1. Ik ben voor. Ik ben tegen.

2.1.1. Het mag duidelijk zijn dat algemene uitspraken als 'ik ben voor' of 'ik ben tegen ondernemingsparticipatie' er enkel van getuigen dat men niet weet waarover men spreekt. Nochtans hoort men dagelijks dergelijke uitspraken. De argumenten van de Belgische syndicaten zijn, omwille van hun brutaal laag niveau (zie De Swert), het vermelden niet waard. Binnen het internationaal syndicalisme staan zij op dit punt trouwens alleen. Zo spreekt een titel als 'Les syndicats lancent une OPA sur l'actionariat salarié', die men in oktober vorig jaar in het Franse weekblad *L'Expansion* kon lezen, van heel andere inzichten (Jacquin, 92-94). De meest in het oog springende reden van de vele misverstanden is dat velen participatie houden voor een synoniem van flexibel loon, winstdeelneming of, in één woord, van een loon-zonder-RSZ.

2.1.2. De oorzaken van deze (on)gewilde begripsverwarring liggen voor de hand. Zo werden, met het KB van 24 december 1993 inzake het herstel van de concurrentiekracht van de ondernemingen, de lonen geblokkeerd én elke uitbreiding of invoering van participatievormen verboden. De opvolger van dit KB, de wet van 26 juli 1996, die ook de vrijwaring van het concurrentievermogen beoogt, wenst dit doel te bereiken door de afremming van de loonkostenontwikkeling, maar aanziet 'winstdeelnemingen' voor loonkosten, voor zover ze voldoen aan de voorwaarden zoals gesteld bij de wet van 10 juli 1998. Wanneer ex-premier J.-L. Dehaene op 17 september 1999 zijn wetsvoorstel inzake werknemersparticipatie indient, begint hij ook zijn toelichting met de stelling dat een politiek

van loonmatiging nodig is om de concurrentiepositie veilig te stellen. In ons land lijken concurrentie en loon wel onafscheidbaar verbonden te zijn met de ene keer een negatieve, de andere keer een positieve invloed van participatie.

2.1.3. Dit is niet zo met de 'Aanbeveling van 27 juli 1992 van de Raad van de Europese Unie'. Hiermede werden de Lidstaten aangespoord 'adequate wettelijke structuren' in te voeren inzake participatievormen. De Raad wenst dit omwille van de "tenuitvoerlegging van het Gemeenschapshandvest van de sociale grondrechten van de werkenden", als "een manier om een verderreikende verdeling te verkrijgen van het vermogen van de ondernemingen, dat mede door de werknemers gevormd is" en omdat er "voldoende aanwijzingen zijn dat die vormen positieve gevolgen hebben, vooral wat de motivatie en de productiviteit van de werknemers en het concurrentievermogen van de ondernemingen betreft". In de bijlage bij de Aanbeveling drukt de Raad erop dat financiële participatie niet in de plaats mag komen van "vaste lonen en arbeidsvoorwaarden". Buiten de diverse andere overwegingen legt de Raad weliswaar een band tussen participatie en concurrentievermogen, maar sluit deze met loon absoluut uit.

2.1.4. Dit verschil in opvatting inzake participatie tussen België en de Europese Unie dient ons helemaal niet te verrassen. Het is eerst in de periode na Wereldoorlog II, wanneer de fiscale en parafiscale druk op de ondernemingen steeds maar groter werd, dat de grote geïndustrialiseerde landen maatregelen treffen om diverse resultaat- en kapitaalparticipatiestelsels te bevorderen. Opvallend is dat belangrijke politieke figuren hierbij een doorslaggevende rol speelden. Voor hen ging het om meer dan het uitdelen van enkele fiscale of parafiscale voordelen. Elk van hen beschikte over een duidelijke sociaal-economische visie op ondernemen. In Duitsland was dat de visionaire minister van Economische zaken, Ludwig Erhard, bekend als de ingenieur van het 'Wirtschaftswunder'. In zijn visie moest elke onderneming een 'Gesellschaft von Teilhabern' worden. In Frankrijk was het de bevrijder van Frankrijk, generaal Charles de Gaulle. Voor hem zou ondernemingsparticipatie of het ombouwen van elke onderneming tot een 'association' de grote Franse revolutie zijn van de XXste eeuw. In Groot-Brittannië wilde de 'iron lady', Margaret Thatcher, hierdoor tot een werkelijk 'popular capitalism', tot een 'property-owning democracy' komen. Voor de Verenigde Staten geldt voornamelijk de traditionele overtuiging dat participatiestelsels noodzakelijk zijn om het kapitalisme te redden. Daarnaast mogen advocaat Louis Kelso en senator Russell Long, de voorzitter van de *Senate Finance Committee* niet vergeten worden. Beiden gaan in de Verenigde Staten door als de gevierde 'uitvinders' van het vandaag in ongeveer 11 000 ondernemingen toegepaste ESOP-stelsel.* Ten slotte, voor de Europese Gemeenschap, is het Jacques Delors die de Lidstaten er wilde toe overhalen om het ideaal van de democratie ook ingang te doen vinden binnen de economische activiteit.

2.1.5. Dit weerspiegelt zich ook in de diverse wetgevingen. Een niet te loochenen vaststelling is dat in landen met een uitgebreide wetgeving er ook veel meer participatieve ondernemingen zijn. Ruw geschat, mag aangenomen worden dat in de Verenigde Staten 60%, in Frankrijk 50% en in Groot-Brittannië 40% van de ondernemingen over een of ander participatiestelsel beschikken (Kool, 9). In termen van erbij betrokken werknemers betekent dat voor de Verenigde Staten rond de 10%, voor Frankrijk rond de 23% en voor Groot-Brittannië rond de 7% van de arbeidsbevolking (Chancellor of the Exchequer, 5). Maar het bewijst eveneens dat niet alle ondernemingen een participatiestelsel invoeren wanneer er een gunstige wetgeving is, dit tot spijt van de Engelse Chancellor of the Exchequer. Hoe dan ook, hebben de grote geïndustrialiseerde landen een belangrijke voorsprong op andere landen. Dit valt moeilijk te verklaren. Waarschijnlijk moet dan toch aanvaard worden dat de ondernemers, politici en syndicaten van grote landen een meer progressieve en ruimere kijk hebben op het sociaal-economisch gebeuren dan deze van kleinere of minder geïndustrialiseerde landen.

* ESOP staat voor *Employee Stock Ownership Plan*.

2.1.6. Wanneer we ons beperken tot de vele wetgevingen inzake financiële participatiestelsels, en zonder in te gaan op de meer specifieke stelsels, kunnen als belangrijkste, actuele basiswetgevingen, in de grotere landen aangegeven worden:

- Frankrijk: de wetgevingen inzake *intéressement* (1959), *participation* (1967) en *plans d'épargne d'entreprise* (1967), gecoördineerd in de *Ordonnances* van 21 oktober 1986;
- Duitsland: de *Vermögensbildungsgesetz* van 1961 en na vele wijzigingen vanaf 1984 bekend als *Vermögensbeteiligungsgesetz*;
- Verenigde Staten: de *Employee Retirement Income Security Act* (ERISA) van 1974, die aan de basis ligt van het succes van de *Employee Share Ownership Plans* (ESOP);
- Groot-Brittannië: de *Inland Revenue-Approved Profit-Sharing Schemes* (APS), gewoonlijk *co-partnership* genoemd, ingevoerd in 1978.

2.1.7. Inzake financiële participatie beschikt België niet over een basiswetgeving. Volgende deelaspecten van financiële participatie zijn onder bepaalde voorwaarden geregeld en dit voornamelijk met het oog op een fiscale en parafiscale regeling (De Wortelaer, 1998):

- aankoop van aandelen: wet 28 december 1983 en fiscale circulaire, Ci.RH. 241/467.450 van 21 juni 1995 of de zgn. Monory-bis;
- kapitaalverhoging buiten voorkeurrecht: art. 52septies Venn.W. (wet 18 juli 1991, art. 12; art. 609, nieuw) en de wet van 26 maart 1999, art. 48 (RSZ) en art. 49 (fiscaal) en het KB 7 juli 1999, art. 10, 1°, al. 2 (prospectus);
- aandelenopties: wet van 26 maart 1999, art. 41-47 en KB 5 oktober 1999 (RSZ).

Het meest opvallende hierbij is, dat alle Belgische stelsels die fiscaal en/of parafiscaal begunstigd zijn, stelsels betreffen waar het gaat om een individuele aankoop van aandelen door de werknemer. 'Kapitaalkrachtige' medewerkers kunnen kopen. De anderen blijven in de kou staan. M.a.w., men creëert een duale onderneming van medewerkers-aandeelhouders en medewerkers-niet-aandeelhouders, waarbij de onderneming niet aangezien wordt als een 'vereniging van samenwerkende personen'. In sommige gevallen, zoals bij opties, gaat het zelfs veeleer om flexibel loon dan om participatie.

2.2. Verwachtingen en valkuilen

2.2.0. Daar ondernemingsparticipatie niet *in globo* beoordeeld kan worden, mogen onderstaande bemerkingen niet als absolute waarheden begrepen worden. Steeds opnieuw moet het onderscheid gemaakt worden tussen de vele mogelijke vormen van ondernemingsparticipatie. Het is niet omdat de medewerkers over 20% of meer van het kapitaal beschikken en dat zij binnen de raad van bestuur een vertegenwoordiger hebben, dat men te maken heeft met een echte participatieve onderneming. Zolang participatie niet doorgedrongen is tot alle bestuurs- en directieleden en dit tot op de werkvloer, is er nog een hele weg af te leggen vooraleer men werkelijk van een participatieve onderneming kan spreken. Moet het herhaald worden? Ondernemingsparticipatie is een proces. Voor het antwoord op de vraag, wat men ervan kan verwachten en wat de mogelijke valkuilen zijn, volstaat geen boek. Al te veel *distinguo's* moeten hierbij gemaakt worden. Zo spreekt het voor zich dat de Belgische optieregeling meer kansen inhoudt op niet-participatieve dan op participatieve verwachtingen. Onder dit voorbehoud worden hier enkele verwachtingen en valkuilen opgesomd. Elementen voor een wetgeving inzake ondernemingsparticipatie werden elders reeds uitvoerig besproken (Van Put, 1997, 209-219).

2.2.1. Op het niveau van de samenleving

- spreiding van de eigendom van ondernemingen onder de bevolking. Kan dit tot een duale samenleving leiden? Vanzelfsprekend. De grote valkuil is de evolutie naar een samenleving van burgers met kennis én bijgevolg geld en burgers zonder kennis én bijgevolg zonder geld. De huidige Belgische participatiewetgeving en rechtspraak is hier een goede illustratie van. Wie geld heeft kan participeren zonder RSZ-bijdrage (de wetgeving). Wie gratis kan participeren, betaalt RSZ (de

rechtspraak). De foutieve Belgische koppeling tussen concurrentievermogen, loon en participatie is hier zeker niet vreemd aan.

- democratische maatschappijopvatting. De keuze laten tussen resultaat- en kapitaalparticipatie lijkt beter dan een gelijk stelsel voor alle medewerkers. Prestatieparticipatiestelsels zijn geschikt voor de niet-commerciële sector;
- waardenhiërarchie: verantwoordelijkheidsbesef;
- fiscaliteit: controle van de medewerkers door de koppeling met de bedrijfsresultaten. Fiscaal terugverdieneffect is vrij zeker. Naar transparantie is een CV een goede oplossing, maar voor KMO's kan dit met een geblokkeerde rekening, mits de nodige controlemaatregelen;
- RSZ: rechtszekere afgrenzing, zoals gevraagd door PEPPER-II-verslag (PEPPER II,52 en 60);
- verankering, zowel van de onderneming als van medewerkers. Evolutie naar kennisondernemingen. Terecht wijst het Internationaal Instituut voor de Arbeid op het macro-economisch risico te blijven hangen in een verzwakkende sector (International Labour Office,53).

2.2.2. Op het niveau van de onderneming, medewerker, stakeholdermodel

- conflictmodel afbouwen. Overleg met medewerkers is zinvol, een CAO, is niet terzake;
- cultuur van verantwoordelijkheid in plaats van gehoorzaamheid;
- langetermijnvisie. Voorkeur voor kapitaalparticipatie, maar uitgestelde resultaatparticipatie biedt gelijkaardige voordelen;
- overgang van een kapitaalvennootschap naar een onderneming van partners of van een aandeelhouderslogica naar een ondernemerslogica, waarbij het resultaat niet het kapitaal maar de medeondernemers toekomt en niet de arbeidskosten, maar de kapitaalkosten tot de productiekosten gerekend worden (Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise,108-109). Terecht wees Johannes-Paulus II op het gevaar van groepsegoïsme en totalitair nationalisme in zijn Encycliek *Laborem Exercens* (Nr. 20, paragr.4);
- corporate governance, die rekening houdt met de vergeten dimensie, te weten de medewerker als belangrijke stakeholder (Van Put, 1997);
- evolutie van vennootschapsrecht naar ondernemingsrecht, niet naar arbeidsrecht.

2.2.3. Op ecologisch niveau

- ondernemingsparticipatie betekent een economie waarin de mens weer meetelt, zoals de ondertitel luidt van *Small is beautiful* en opent de weg naar E.F. Schumachers project van een intermediaire technologie (Opdebeeck);
- de Engelse participatieve scheikundige onderneming, *Scott Bader Company*, stelt o.m. volgende principes in haar bedrijfscharter, "sharing with the less fortunate; to order our affairs to take away the occasion for war; responsible management of the Earth's resources."

3. Besluit

Met dit alles is niet gezegd dat ondernemingsparticipatie de enige weg is voor een goede samenleving en voor goed ondernemerschap. Het is wel een belangrijke weg, die de moeite waard is om politiek in overweging te nemen en aan te moedigen. Bedrijfseconomisch kan ondernemingsparticipatie slechts na rijp beraad en na nauwkeurige afweging in de onderneming ingevoerd worden.

Sommigen, zoals het Amerikaanse *National Center for Employee Ownership*, beweren dat ondernemingsparticipatie voor het ogenblik de enige bekende weg is om sociale rechtvaardigheid te koppelen aan economische efficiëntie. Dit is mogelijk, mits een adequate wetgeving, die er rekening mee houdt dat participatie een langdurig proces is, dat weinig of niets te maken heeft met flexibel loon en nog minder met een afbouw van de RSZ-verworvenheden.

Noteer dat dit gezegd wordt door een ondernemer, wiens onderneming cassatie ingesteld heeft tegen een RSZ-vordering inzake een participatiestelsel (Lambrechts; Van Put), ingevoerd in 1979 en op 17 april 1991 door de RSZ gedagvaard werd. Zowel door de Arbeidsrechtbank in haar vonnis van 8 januari 1996 als door het Arbeidshof in haar arrest van 10 december 1999 werd het stelsel aangemerkt als loon. Door dit alles werd het veel geciteerde en door vriend en vijand bewierookte HBK-schema, dat voor verschillende wetsvoorstellen, inclusief het meest recente van ex-premier J.-L. Dehaene, model stond, een democratische ondernemingsopvatting, die België liever kwijt dan rijk is.

Met Charles de Gaulle, de grote gangmaker van de Europese participatiegedachte, blijft de hoop, zoals hij in zijn 'Mémoires d'espoir' (108) schreef, dat, boven alle tegenslagen en vertragingen in, toch datgene wat legitiem is, ooit gelegaliseerd zal worden en dat datgene wat redelijk is, ten slotte voor juist zal gehouden worden, of, in zijn eigen krachtige taal, 'Mais par-delà les épreuves, les délais, les tombeaux, ce qui est légitime peut, un jour, être légalisé, ce qui est raisonnable peut finir par avoir raison.'

Bio

Gust Van Put is Voorzitter Raad van Bestuur van HBK-Spaarbank

Bibliografie

- Bell, D.W., Hanson, C.G.,
1987 *Profit sharing and profitability. How profit sharing promotes business success*, London, Kogan Page.,
Blair, M.M.,
1995 *Ownership and control. Rethinking corporate governance for the twenty-first century*, Washington, The Brookings Institution.,
Blasi, J.R., Kruse, D.L.,
1991 *The new owners. The mass emergence of employee ownership in public companies and what it means to American business*, HarperBusiness, 354 blz.
Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise,
1996 *L'entreprise au XXIe siècle. Lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société*, Paris, Flammarion.
Chancellor of the Exchequer,
1999 *Consultation on employee share ownership*, London, 12 blz.
Commissie van de Europese Gemeenschappen,
1991 *PEPPER-verslag. De bevordering van financiële werknemersparticipatie in bedrijfswinsten en -resultaten*, Brussel.
Commissie van de Europese Gemeenschappen,
1996, *Verslag van de Commissie. PEPPER II bevordering van werknemersparticipatie in bedrijfswinsten en -resultaten (inclusief aandelenparticipatie)*, Brussel, 65 blz.
De Swert, G.,
1998 'Waandeelhouders. Dehaene jean-lult maar wat', in: *De gids op maatschappelijk gebied*, 5 (1998), p. 493-503.
De Wortelaer, J.,
1999 'Financiële participatie voor werknemers', in: *Oriëntatie* 11 (1999), 207-219 en *Oriëntatie*, 12 (1999), 221-227.
De Wortelaer, J.,
1996 *Financiële participatie en loon* (Voorwoord G. Van Limberghen), Gent, Mys & Breesch, 302 blz.
Deleeck, H.,
1967 *Vermogensaanwasdeling en investeringsloon. Een terreinverkenning*, Antwerpen, Standaard, 1967.

- Dertouzos, M.L., Lester, R.K., Solow, R.M.,
1992 *Made in America. Regaining the productive edge*, Cambridge Mas., MIT press, 1992¹⁰ (1989).
- Europese Raad,
1992 'Aanbeveling van de Raad van 27 juli 1992 betreffende de bevordering van werknemersparticipatie in bedrijfswinsten en –resultaten (inclusief aandelenparticipatie)', in: *Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen*, Nr. L 245/53, 26 augustus 1992.
- Fougerat, J.-J., Moitry, J.-H.,
1992 *Le capital partagé. Pour une nouvelle citoyenneté économique*, Paris, Calmann-Lévy, 217 blz.
- Godfrain, J.,
1999 *Politique sociale et participation* (Préface de Philippe Séguin), Monaco, Rocher, 223 blz.
- Greenberg, E.S.
1975 'The consequences of worker participation: a clarification of the theoretical literature', in: *Social Science Quarterly*, 5/1975, 191-209.
- Guiol, P.,
1985 *L'impasse sociale du Gaullisme. Le RPF et l'Action Ouvrière*, Paris, Fondation nationale des sciences politiques, 1985, 361 blz.
- Handy, Ch.,
1997 *The hungry spirit. Beyond capitalism – A quest for purpose in the modern world*, London, Hutchinson, 272 blz.
- International Labour Office,
1992 *Wages policy. Wages, non-wage labour costs and their relation to employment under conditions of structural adjustment*, Geneva, 1992.
- Jacquin, J.-B.,
1999 'Les syndicats lancent une OPA sur l'actionnariat salarié', in: *L'Expansion*, 606 (1999), 92-94.
- Kaler, J.,
1999 'Understanding participation', in: *Journal of business ethics*, 21, 2-3 (1999), blz. 125-135.
- Kool, H.
1999 'Geen opties voor enkelen maar aandelen voor iedereen', in: *NRC-Handelsblad*, 28 oktober 1999, 9.
- Lambrechts, M., Van Steenberghe, P.,
1999 'Participation in the company of HBK-spaarbank', in: *Journal of Business Ethics*, 21 (1999), 137-144.
- Maaløe, E.,
1998 *The employee owner. Organizational & individual change within manufacturing companies as participation and sharing grow and expand*, Copenhagen, Academic Press, 1998, 525 blz..
- Maillard, P.,
1998 *Intéressement, participation, actionnariat*, Paris, Dalloz/Delmas, 1998², 328 blz.
- NCEO Staff,
1995 *Employee Ownership Reader. An Introduction to how Employee Ownership Plans work*, Oakland, NCEO, 1995² (1983).
- Opdebeeck, H.,
1986 *Schumacher is beautiful*, Kapellen, DNB.
- Quartier, D.,
1949 'Het recht op deelneming in de winst. Historisch-ethische probleemstelling', in: *De gids op maatschappelijk gebied*, 6-7 (1949), 619-644.
- Réseau IPSE (Impact of Profit-Sharing in Europe),
1997 *Le partage du profit en Europe. France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni. Institutions et effets comparés*, Paris, Documentation française, 269 blz.
- Siebens, H.
1999 *Over inspraak gesproken*, Leuven, Garant, 1999, 164 blz.
- Van Den Bulcke, F.,
1985 *Vermogensaanwasdeling en investeringsloon* (2 delen), Gent, RUG, 1985 (doctoraal proefschrift).
- Van Put, A.,
1994 *Ondernemingsparticipatie. De weg naar democratie in de onderneming*, Gent, Mys & Breesch, 154 blz.

Van Put, A.,

1996 'Ondernemingsparticipatie voor KMO's', in: Academie voor het kleinbedrijf, *Meerwaarden voor het zelfstandig ondernemen*, Leuven, Garant, 1996a, blz. 85-135.

Van Put, A.,

1997 'Blauwdruk voor een wetgeving inzake ondernemingsparticipatie', in: *Sociale Kronieken*, 5 (1997a), 209-219.

Van Put, A.,

1997 'Kapitaalparticipatie bij HBK-Spaarbank', in: *Bank- en Financien*, 3-4 (1997b), 218-220.

Van Put, A.,

1997 'Ondernemingsparticipatie een kwestie van convivialiteit. Waarom structurele participatie financiële participatie voorafgaat', in: Academie voor het kleinbedrijf, *Meerwaarden voor het zelfstandig ondernemen II*, Leuven, Garant, 1997c, 9-53.

Van Put, A.,

1997 'De verzwegen dimensie van corporate governance als welvaartscreatie: ondernemingsparticipatie', in: *Controle in de praktijk*, Ced.samsom, 1997d, 4-14.

Weitzman, M.,

1984 *The share economy: conquering stagflation*, Cambridge Mas., Harvard University Press.

Young, K.M., Rosen, C., Carberry, E.J.,

1995 *Theory O. Creating an Ownership Style of Management*, Oakland, The National Center for Employee Ownership, 1999⁵ (1993), 167 blz.