

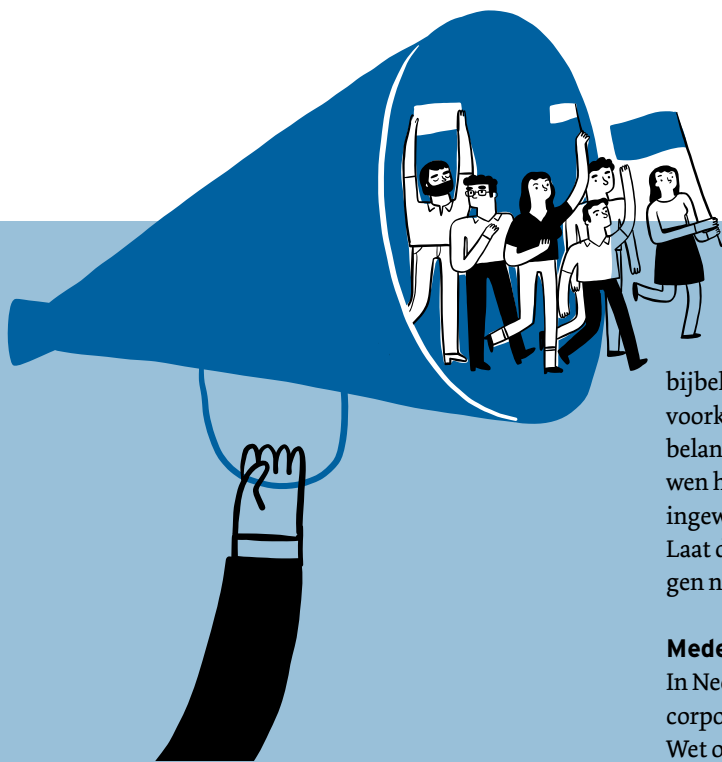
CORPORATE GOVERNANCE EN DE INVLOED VAN DE WERKNEMERS

De meeste aandacht in het vakgebied corporate governance gaat naar de drie organen van de vennootschap: bestuur, raad van commissarissen en aandeelhoudersvergadering. Verschillen tussen het Rijnlandse model, het Angelsaksische model, de dynamiek in de board room, diversiteit van management, bestuurdersbeloning en verantwoording en stemgedrag van (institutionele) beleggers zijn allemaal onderwerpen die gaan over die drie organen en de wijze waarop zij met elkaar omgaan. De invloed van werknemers wordt wel eens vergeten. De vakbonden CNV en FNV zijn sinds de oprichting schragende partijen van de (Monitoring) Commissie Corporate Governance Code. In oktober 2024 stapte de FNV wegens onvrede uit de Monitoring Commissie.

In deze bijdrage gaan wij in op de rol van de factor arbeid en de invloed ervan op het bestuur van de onderneming. De positie van werknemers in de governancestructuur is afhankelijk van het governancemodel dat men in een bepaald land aanhangt. De werknemers in ons land hebben in vergelijking met de Angelsaksische landen veel zeggenschap in ondernemingen. Elders op de wereld zijn er grote (negatieve) verschillen in de positie van de werknemers. Door de steeds belangrijkere rol van werknemers in de kenniseconomie is te verwachten dat deze dezelfde stem als de

aandeelhouders zullen krijgen in het governance-debat.

Wat opvalt is dat de stem van de werknemers in governance relatief minder actief wordt onderzocht. In een van de zeldzame literatuurreviews 'A bibliometric analysis of employee-centred corporate social responsibility research in the 2000' in *Social Responsibility Journal* onderzoeken Mei Peng Low en Donald Siegel de ontwikkeling van onderzoek naar werknemergecentreerde corporate social responsibility (CSR). Zij constateren een focus op macroniveau, zoals de relatie tussen sociale verantwoordelijkheid en financiële prestaties van bedrijven. Dit betekent dat de nadruk ligt op institutionele en aandeelhoudersbelangen, in plaats van op de belangen van werknemers. Daarnaast is er sprake van beperkte aandacht voor microniveau. Ondanks een groeiende vraag naar CSR-praktijken die rekening houden met de belangen van verschillende stakeholders, inclusief werknemers, blijft het onderzoek naar microniveau CSR (gericht op individuele werknemers) beperkt. Dit komt doordat de meeste studies zich richten op de bredere organisatorische en maatschappelijke impact van CSR. Het onderzoek naar werknemergecentreerde CSR wordt gedomineerd door een beperkt aantal onderzoekers en publicaties en is daardoor gefragmenteerd en minder zichtbaar. Ten slotte bevindt het onderzoek naar werknemergecentreerde CSR zich nog in een vroege ontwikkelingsfase.



Grote invloed

Ondanks de groeiende erkenning van het belang van werknemers in CSR, is hun stem in governance-onderzoek nog steeds relatief onderbelicht. Terwijl de invloed van de factor arbeid in bedrijven groot is. Pensioenkosten bijvoorbeeld, vormen een aanzienlijk onderdeel van de personeelskosten. Momenteel laat de discussie in Nederland weer op over het nieuwe pensioenstelsel. Regeringspartij NSC heeft inmiddels de plannen herzien voor een pensioenreferendum, maar houdt vol dat werknemers – en gepensioneerden – meer inspraak moeten hebben. In de Industry Paper 'Invaren of ingroeien in het nieuwe pensioenstelsel' van Netspar (2025) is onderzocht hoe deelnemers van een pensioenfonds zouden moeten stemmen bij een referendum. Het referendum betreft de keuze tussen het invaren van hun pensioen, waarbij oude en nieuwe pensioenrechten worden samengevoegd onder de nieuwe regels, en het ingroeien van hun pensioen, waarbij oude en nieuwe rechten gescheiden blijven volgens de

bijbehorende regels. Hoewel deelnemers een voorkeur aangeven voor ingroeien, is een belangrijkere conclusie dat zij weinig vertrouwen hebben in hun eigen oordeel over de ingewikkelde en complexe pensioentransitie. Laat deskundigen deze belangrijke beslissingen nemen, vindt de helft.

Medezeggenschapsvormen

In Nederland is de stem van werknemers in het corporate governance systeem geregeld in de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

Vestigingen met vijftig werknemers of meer zijn conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR) verplicht een ondernemingsraad (OR) in te stellen. Het onderzoek 'Naleving op de wet op ondernemingsraden' uit 2023, uitgevoerd door SEO Economisch Onderzoek en Mediadad, richt zich op de naleving van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) in Nederland. De belangrijkste conclusies over de rol van werknemers in governance bij Nederlandse bedrijven zijn als volgt.

De naleving van de WOR is met 69 procent vergelijkbaar met eerdere jaren, maar varieert sterk per sector en bedrijfsgrootte. Bedrijven zonder ondernemingsraad (OR) geven vaak aan dat er geen behoefte is onder werknemers of dat er voldoende andere vormen van overleg zijn, waarbij een gebrek aan kandidaten ook een veelgenoemde reden is voor het ontbreken van een OR. De aanwezigheid van een OR garandeert niet automatisch effectieve medezeggenschap, en is sterk afhankelijk van de betrokkenheid van zowel de werkgever als de werknemers. Flexwerkers zijn vaak ondervertegenwoordigd in de OR. In kleinere

Bijblijven

bedrijven komen ook andere vormen van medezeggenschap voor: personeelsvertegenwoordiging (PVT) en personeelsvergaderingen (PV). De OR heeft in veel gevallen invloed op de besluitvorming, vooral in grotere bedrijven en bedrijven met een hoger aandeel vaste contracten. Werkgevers waarderen de kwaliteit van het overleg met de OR gemiddeld met een 7,1.

De onderzoekers constateren dat er nog steeds uitdagingen zijn in de effectieve betrokkenheid van werknemers, vooral flexwerkers, in de governance van bedrijven. De daadwerkelijke invloed van de OR hangt sterk af van de betrokkenheid en samenwerking tussen werkgevers en werknemers.

Enkele onderzoeksresultaten

Voor fijnproevers geven wij nog enkele resultaten uit onderzoeken naar een specifiek deelgebied voor de invloed van de stem van werknemers.

Het onderzoek 'Do employees' views matter in corporate governance? The relationship between employee approval and CEO dismissal' van Wang et al. (2022) in *Strategic Management Journal* onderzoekt de invloed van werknemers op het besluitvormingsproces van de raad van bestuur, specifiek gericht op het ontslag van CEO's. Zij concluderen dat werknemers cruciaal zijn voor het succes van een bedrijf omdat zij direct betrokken zijn bij de uitvoering van strategieën. Hun goedkeuring of afkeuring van de CEO kan de beoordeling van de CEO door de raad van bestuur beïnvloeden, naast financiële prestaties en aanbevelingen van analisten. De goedkeuring door de werknemers is een sterke voorspeller

voor het behoud of ontslag van de CEO, waarbij de invloed van deze werknemersgoedkeuring sterker is wanneer de financiële prestaties van het bedrijf goed zijn. Bij slechte financiële prestaties wordt de druk van investeerders groter om de CEO te vervangen. Werknemers lijken wel gevoelig te zijn voor zowel positieve als negatieve aanbevelingen op CEO-ontslag. Bij machtige CEO's, die bijvoorbeeld ook voorzitter van de board zijn, is die invloed van werknemers minder groot. De aanbevelingen voor de praktijk zijn dat CEO's aandacht moeten besteden aan hoe werknemers hun leiderschap en strategieën beoordelen, omdat dit een significante invloed kan hebben op hun positie. Tevens is het belangrijk dat werknemers hun mening uiten, aangezien hun goedkeuring of afkeuring van de CEO daadwerkelijk invloed heeft op bestuursbeslissingen.

Het onderzoek 'Do Board-Level Employee Representatives Increase Pay Equity in Firms?' van Fard en Chung (2024) in *Corporate Governance: An International Review* onderzoekt de rol van werknemersvertegenwoordigers op bestuursniveau in het bevorderen van loonrechtvaardigheid binnen bedrijven. In totaal hebben zij ruim 15.000 waarnemingen uit zeventien Europese landen tussen 2001 en 2019 onderzocht. Sinds de zeventiger jaren hebben via wetgeving in meerdere Europese landen werknemers een vertegenwoordiging in de raad van commissarissen (Board of Directors) gekregen.

De belangrijkste conclusies zijn hoopvol vanuit het perspectief van de werknemers. Wanneer er werknemersvertegenwoordiging in het bestuur is, wordt de onderhandelings-

macht van werknemers vergroot, wat bijdraagt aan een eerlijkere loonverdeling door de loonkloof tussen CEO's en gemiddelde werknemers te verkleinen. Dit effect is vooral merkbaar wanneer deze vertegenwoordigers goed sociaal verbonden zijn, een langere ambtstermijn hebben en meer zetels in het bestuur bezetten. Tevens daalt de CEO-beloning significant en stijgt de gemiddelde werknemersbeloning. Dit verkleint de loonkloof binnen bedrijven. Ook heeft werknemersvertegenwoordiging in het bestuur en de lagere loonkloof een positieve invloed op de arbeidsproductiviteit en de bedrijfswaarde. De onderzoekers zien hierin in een ondersteuning van de *fair wage-effort* theorie, die stelt dat werknemers productiever zijn wanneer zij een eerlijk loon ontvangen. In essentie benadrukt het onderzoek dat werknemersvertegenwoordigers op bestuursniveau een cruciale rol spelen in het bevorderen van loonrechtvaardigheid en het verbeteren van de algehele bedrijfswaarde en productiviteit. Dit heeft belangrijke implicaties voor beleidsmakers die streven naar eerlijkere loonstructuren binnen bedrijven.

Ten slotte vonden wij in het onderzoek 'Escaping Zombiness: Does Corporate Governance Have the Elixir of Life?' van Rodríguez-Sanz et al. (2024) in *British Journal of Management* een rol voor sterke vakbonden om als bedrijf aan de zombiestatus te ontkomen of te ontsnappen. Zombiebedrijven zijn bedrijven die financieel zwak zijn en waarvan de operationele kasstromen consequent lager zijn dan hun rentebetalingen. Zombiebedrijven blijven vaak bestaan door voortdurende kredietverlening onder gunstige voorwaarden,

'De daadwerkelijke invloed van de OR hangt sterk af van de betrokkenheid en samenwerking tussen werkgevers en werknemers'

ondanks dat ze niet levensvatbaar zijn. Zombiebedrijven vormen een probleem omdat ze vaak niet leiden tot betere prestaties op lange termijn en investeringen in herstel belemmeren. Ze kunnen ook de markt verstoren door krediet weg te trekken van productieve bedrijven en door neerwaartse druk uit te oefenen op productprijzen en salarissen. Hierdoor kunnen gezonde bedrijven worden beïnvloed en kan de algehele economische groei worden belemmerd. In essentie benadrukt het onderzoek dat corporate governance een cruciale rol speelt in het bevorderen van de financiële gezondheid van bedrijven en het voorkomen van zombiness. Het biedt waardevolle inzichten voor beleidsmakers en bedrijfsleiders over hoe ze hun bedrijven kunnen beschermen en herstellen. Sterkere vakbonden helpen gezonde bedrijven om zombiness te vermijden door betere monitoring van onderpresterende CEO's en het bevorderen van sociaal verantwoorde praktijken. «

Samenstelling

Stefan Peij (Governance Academy), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).