

Werk in eigen bedrijf

In 1979 verscheen een publicatie getiteld 'Werk in eigen bedrijf'. Het betrof een inventarisatie van gedemocratiseerde bedrijven in Nederland, uitgevoerd door 6 studenten Bedrijfskunde aan de toen nog geheten Technische Hogeschool Eindhoven. De studie paste in de tijdgeest, het momentum was er om aandacht te besteden aan alternatieven voor de traditioneel hiërarchische bedrijfsvoering. De politiek toonde zich geïnteresseerd, de vakbond entameerde een internationaal onderzoek, er waren belangengroepen en adviesinstanties, er werden interdepartementale werkgroepen gefinancierd door de overheid die studies uitvoerden naar het fenomeen, en er waren leerstoelen gewijd aan de merites van het concept. Daarna is het onderwerp weggedeemsterd. Het kantelpunt is niet toevallig gemarkeerd door de val van het communisme. Daarna volgde de in meer of mindere mate opzichtige inhuldiging van het neoliberalisme als overwinnaar met deugden als *greed* en eigenbelang.

In dit essay wil ik een pleidooi voeren om de bedrijfsdemocratisering, met name in de vorm van werknemerscoöperaties, te reanimeren. Een opdracht die ik met name richt aan de politieke partijen ter linkerzijde. Zij behartigen immers het belang en de rechten van werknemers. Na 1989 hebben zij echter geen solide alternatieven gepresenteerd voor de arbeidsverhoudingen in ondernemingen. Op de agenda domineren aspecten van rechtvaardig loonbeleid en werkgaranties. De inhoud van het werk, de besturing en de zeggenschap daarover lijken achter de horizon verdwenen. Over de rol van werk en organisatie met het oog op meer betrokken burgerschap heeft men het niet.

Het model van de coöperatie lijkt een gemiste kans, een kans voor open doel durf ik te beweren.

Het model is een medicijn tegen de schadelijk kanten van het vigerend neoliberalisme. Dag op dag worden we geconfronteerd met de uitwassen van deze ideologie, het betreft een systeem waarin de werknemer bij wijze van spreken is gedegradeerd tot loontrekker.

De systeemkritiek bevat kortweg drie lijnen.

Allereerst de vervreemding en de machteloosheid. Er is sprake van een instrumentele werkoriëntatie, het vreemde kapitaal toont enkel winstambitie, rendement slaat de klok. Uitval en burn-outklachten nemen nog steeds toe. Beroepszeer en frustraties heersen alom.

De tweede lijn is de groeiende inkomensongelijkheid. Het aantal miljonnairs en miljardairs groeit proportioneel nog steeds.

De derde lijn betreft de maatschappelijke consequenties. Systemen die de participatie knevelen bevorderen daarmee individualisme en egoïsme. Een eenzijdige focus op kosten(reductie), in plaats van kwaliteit in al haar verschijningsvormen, ligt daar meestal aan ten grondslag.

Het coöperatiemodel biedt een antwoord op deze problemen, niet als panacee maar als bijdrage. Ik kan dat illustreren aan de hand van een reflectie op de

legendarische coöperatiebeweging in het Baskische Mondragón (Peeters, 2022). De overleving en duurzaamheid van het project van Mondragón, nu reeds gedurende zes decennia, bewijst het economische profijt van het model. Hier wil ik de sociaal-maatschappelijke waarde over het voetlicht brengen. Het gaat om meer dan 100 coöperatieve ondernemingen met in totaal meer dan 80.000 werknemers, waarvan het grootste deel mede-eigenaar is. Alle coöperaties zijn gefinancierd met inleggeld van de werknemers.

- Er is controle op het strategisch beleid, via het 'one man – one vote' principe.
- Er is sprake van solidariteit. Coöperaties hebben zich gecommitteerd om voor opvang te zorgen indien een van de overige bedrijven een crisis of tijdelijke recessie ondergaat. Het congres (de Algemene Vergadering van alle coöperaties) bemiddelt in de herplaatsing. Dit is zelfs gelukt bij één van de grotere ondernemingen die recent failliet raakte.
- Elke coöperatie kan een tijdelijke salarisreductie voorstellen.
- Leden van een coöperatie hebben recht op scholing, meer dan bij een doorsnee geprivatiseerd bedrijf.
- Winsten en overige surplussen worden teruggeploegd (en gaan dus niet naar externe financierders of aandeelhouders). 10% gaat naar de lokale gemeenschap, om sociaal-culturele projecten mee te financieren. Tussen de 20 en 60% wordt gereserveerd in een fonds voor mindere tijden, voor subsidies of leningen aan hulpbehoevende coöperaties, voor startkapitaal van nieuwe coöperaties of kennisontwikkeling. 30% gaat naar de *socios* (de coöperanten) en wordt toegevoegd aan het ingelegde kapitaal.
- De loonspanning, de verhouding tussen minimum- en maximumsalaris, bedraagt 1:6. Het laagste inkomen ligt rond de €15.000,-, het hoogste bedraagt derhalve €90.000,-. Zelfs bij Eroski, de supermarkt die multinationalaal opereert, is dat het plafond.

Conclusie is dat Mondragón tegenover alle drie genoemde effecten van het kapitalisme een positief perspectief plaatst.

Vervreemding

In tegenstelling tot in het klassiek kapitalistische bedrijf zijn de werknemers hier eigenaar. Zij oefenen controle en zeggenschap uit over zaken waar ze zelf het beheer over uitoefenen, en waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn.

Ongelijkheid

Het verschil tussen hoogste en laagste salaris is geminimaliseerd. Omzet en winst worden teruggeploegd.

Individualisme

Er zijn solidariteitsmechanismes ingebouwd. Coöperatie is samenwerking, is handelen uit gemeenschappelijk belang, is rekening houden met de ander.

Belangen van werknemers worden in de coöperatie gerespecteerd, ook al beperken ze zich tot werkzekerheid en inkomensstabiliteit. Daarmee is de helft

van het belangenspectrum van de arbeider gewaarborgd. Voor dat andere deel, betreffende de belasting en de kwalificering (vorming en ontwikkeling), dient de arbeidsorganisatie ofwel de democratisering op de werkvloer in orde te zijn, bijvoorbeeld in de vorm van zelfsturende teams. Waarmee benadrukt wordt dat bedrijfsdemocratisering zich op twee niveaus manifesteert: aan de bestuurstafel en op de werkvloer.

We spreken over werk- en niet baan zekerheid. Ook bij Mondragón is er geen levensgarantie, coöperanten krijgen bij al dan niet noodgedwongen vertrek hun inleggeld mee.

In hoeverre is het model van de werknemerscoöperatie nu een alternatief voor de kapitalistisch georganiseerde onderneming? Het antwoord luidt: deels wel, deels niet. De concurrentiële markt wetten van vraag en aanbod blijven gerespecteerd, in plaats van een planeconomisch alternatief voor te stellen, hetgeen mij uitgezonderd de vitale sectoren (transport, energie, zorg, onderwijs) niet bezwaarlijk lijkt. De werknemerscoöperatie breekt wel met de verhoudingen van eigendom, zeggenschap en macht. Er is sprake van werknemers- in plaats van privé-eigendom, winsten en bonussen worden niet onttrokken maar blijven in de onderneming. In die logica is het model dus radicaal: arbeid in plaats van (vreemd) kapitaal heeft het voor het zeggen. Feitelijk neemt het werknemerseigendom daarmee een tussenpositie in, tussen het *VolksEigener Betrieb* (de staats-communistische optie) en het privé-eigendom (het kapitalistische stereotype). En kun je dus spreken van een derde weg, concreter dan de retoriek van Tony Blair en Wim Kok indertijd. Door geld (ofwel kapitaal) in te leggen houdt de arbeider controle over beheer en toekomst van het bedrijf, waar toch een belangrijk deel van zijn leven zich afspeelt. Hij/zij mag eerder spreken over 'mijn eigen bedrijf', en zo wordt het 'vervreemdende' karakter van de loonarbeid teruggedrongen. Het draagt bij aan versterking van het verantwoordelijkheidsgevoel van de burger. Het ervaren en uitoefenen van verantwoordelijkheid is immers gemakkelijker bij iets dat van jezelf is. Eigenaarschap is iets dat macht, zeggenschap en betrokkenheid geeft. Mede-eigendom is de kurk van elke vereiste en breed gedragen transitie, zo lezen we steeds meer in het publieke debat. In plaats van het politiek beladen begrip democratisering kunnen we er derhalve ook voor kiezen te spreken van 'eigenaarschap'. Het is jouw werk, en daar wil je zeggenschap over. Let wel, *gedeeld* eigenaarschap, vandaar de opdracht tot samenwerking, in een coöperatie.

In 1979 vormde milieuvriendelijkheid voor de TH-studenten nog een belangrijk criterium bij de selectie van zelfbestuur-bedrijven. Nu is het de vraag in hoeverre het coöperatiemodel ook bijdraagt aan vergroening van de economie. Het Congres van Mondragón ijvert wel voor *sustainability*, maar of het de groeifetisj van het kapitalisme daarmee aanpakt? Externe ecologische sturing uit de omringende (dus ook lokale) gemeenschap lijkt een noodzakelijke voorwaarde.

Vele onderzoekers hebben zich afgevraagd of de Baskische cultuur een *conditio sine qua non* speelt in de haalbaarheid van het werknemerseigendom. Mij lijkt dat overtrokken, uiteraard is Mondragón uniek, sowieso in zijn omvang en in zijn infrastructuur, maar elke toepassing vraagt zijn eigen situationele aanpassing. Meer van belang lijkt de aanwezigheid van charismatisch leiderschap. Leiderschap met een humanitaire visie gebaseerd op *participation and trust* in plaats van *command and control*. En niet te vergeten de politieke visie van het landelijke of regionale bestuur, tot wie ik mij in dit essay richt.

Met name van progressieve politici mogen concrete alternatieven verwacht worden voor het casino-kapitalisme, waar vrijbuiters met hun flitskapitaal, of beursspeculanten de dienst uit mogen maken. De participatie-mantra ('werk, werk, werk') van de meer liberale partijen mag van een bruikbaar jasje worden voorzien. Participatie in de ware zin van het woord, in het bestuur en op de werkvloer. Het belang voor links moge duidelijk zijn, een omkering van de problemen eerder geschetst: de inkomensongelijkheid, de vervreemding of machteloosheid en de maatschappelijke consequenties. De recente motie van Groen Links in de Amsterdamse gemeenteraad om fietskoerier-coöperaties bij de maaltijdbezorging te stimuleren is al een verheugend initiatief.

Linkse politiek fungeert als motor, als animator voor het beleid van de sociale partners. Voor ondernemend Nederland is van belang om vast te stellen dat werknemersparticipatie bijdraagt aan levensvatbaarheid, aan een effectiever en efficiënter gebruik van de hulpmiddelen (arbeid en kapitaal). Ooit was er het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, een gehyped golfje dat als concreet resultaat voornamelijk *window dressing* opleverde. Alleen met structurele ingrepen worden daden bij woorden gevoegd, in de rug gedekt door geïnspireerd en geëngageerd leiderschap.

Voor de vakbeweging is essentieel vast te stellen welke rol zij vervult in een veranderende werkgever-werknemer constellatie. (Vgl. de positie van de zzp-er: werknemer of werkgever?) Onder welke voorwaarden wil de vakbond de belangen verdedigen van coöperanten?

De overheid dient na te denken over het collectief juridisch systeem van arbeidsverhoudingen, de veranderingen daarin die gepaard gaan met het werken in coöperatie. Voldoet de huidige opzet van de Coöperatieve Vereniging (cq. Vennootschap) aan de arbeidsrechtelijke wensen die rechtvaardige zeggenschap met zich meebrengt?

Mondragón kan een goede inspiratie zijn voor regionale economische versterking. Een taak voor lokale overheden kan zijn corporatieve samenwerkingsstructuren op te zetten in de geest van het Baskische coöperatie-complex.

Er is behoefte aan goede consultancy. Het bestaande contingent aan *dedicated* adviesbureaus dient aangevuld te worden met kennis over de participatie op de werkvloer. De ervaringen in het Baskenland wijzen uit dat zonder externe injecties of verfrissende gedachten men doorgaat op de gebruikelijke weg van de conservatieve managementleer.

Mondragón is niet het rolmodel. Er zitten vele weeffouten in de toepassing, vooral in de zeggenschap over het directe werk. Desalniettemin geeft deze pionier ons de informatie en inspiratie om zelfstandig na te denken over hoe het beter kan, en moet, met onze arbeidsverhoudingen. Onze oosterburen citerend: niet de empirie *kopieren*, maar *kapieren*, denken in mogelijkheden. Linkse politiek heeft de taak werknemers hun waardigheid in het werk terug te geven, om hun dienstbaarheid aan de samenleving te herstellen.

Werknemerseigendom hoort daar bij. Met de politiek als visionair zullen sociale partners, media, wetenschap en adviesbureaus ook de steven wenden. De discussie over de waarde van het antagonistisch begrippenpaar 'werkgever-werknemer' dient opgeklopt te worden. Herinneren we ons voormalig Tweede Kamerlid Marcus Bakker die reeds stelde dat een 'werknemer' degene was die het werk geeft.

De inventarisatie uit 1979 betrof kleinere kleinschalige bedrijven. Met name bij grotere bedrijven dreigen bureaucratie en hiërarchie de zeggenschap te vermalen.

Werk betreft niet alleen de besturing van de onderneming, ook de zeggenschap over de dagelijkse uitvoering is van belang. De combinatie van beide aandachtsgebieden is essentieel. Zonder aandacht voor het een kan het ander niet gedijen en dreigt zelfs mislukking. Democratie tijdens de vergadering is hol (of zelfs hypocriet) zonder toepassing in de dagelijkse praktijk, als chefs of protocollen daar de lakens uitdelen. Democratie op de werkplek dreigt te sneuvelen als vreemd kapitaal met de touwtjes in handen er te weinig waarde aan hecht. Het combineren of integreren van beide zeggenschapsdomeinen leidt tot de 'humanity at work', zoals het parool in Mondragón nog steeds luidt.

Burgers hebben recht op zinvolle en nuttige arbeidsplaatsen. Het thema van de kwaliteit van de arbeid en sociale innovatie mag niet op de achtergrond verzeild raken. Nederland heeft een traditie als het gaat om de verbetering van de arbeidsorganisatie. Aan de politiek (inclusief overheid en sociale partners) de opdracht om die kerncompetentie niet te verliezen.

Met zulke inspanning is baas zijn over je eigen werk, werk in eigen bedrijf, geen loze kreet.

Voor meer informatie: Peeters M. (2022), Mondragón: de belofte en de lessen. Het twee-dimensionale perspectief van bedrijfsdemocratisering. (www.marcpeeters.nl)

Marc Peeters