



MINERVA
progressieve
denktank

Het sociaal overleg op ondernemingsniveau: innovatie met de experimenten Hansenne

Stan De Spiegelaere
oktober 2020

Het sociaal overleg op ondernemingsniveau: innovatie met de experimenten Hansenne

Stan De Spiegelaere

Binnenkort kunnen ongeveer 1,5 miljoen werknemers gaan stemmen voor hun vertegenwoordigers op ondernemingsniveau. Het Belgische systeem werkt, maar is ook nauwelijks geëvolueerd sinds de jaren vijftig.

Omdat alles beter kan stelt deze studie een methodiek voor om gecontroleerde experimenten toe te laten in het sociaal overleg. Op deze manier scheppen we ruimte om o.a. de sociale dialoog binnen kmo's te garanderen, de rol van de ondernemingsraad te versterken, en mogelijkheden voor medebeheer te onderzoeken.

Stan De Spiegelaere is onderzoeker bij het Europees Vakbondsinstituut (ETUI), gastprofessor aan de UGent, en kernlid van Denktank Minerva.

e-mail: sdespiegelaere@etui.org

twitter: [@stan_ds](https://twitter.com/stan_ds)

Citeer als: Stan De Spiegelaere (2020), 'Het sociaal overleg op ondernemingsniveau: innovatie met de experimenten Hansenne.' *Minerva Paper* 2020/12. Brussel: Denktank Minerva.

Het sociaal overleg op ondernemingsniveau: innovatie met de experimenten Hansenne

De beste verdediging is een goeie aanval. En het sociaal overleg op ondernemingsniveau verdient een excellente verdediging. Hoog tijd dus om na te denken over sterker en beter ondernemingsoverleg. Niet met één mirakeloplossing, maar met een methodiek waardoor geëxperimenteerd kan worden met vernieuwing.¹

De directe aanleiding voor deze studie is natuurlijk de sociale verkiezingen. Deze waren gepland voor mei 2020, maar zijn wegens de COVID-19 uitbraak uitgesteld naar het najaar. Dan mogen ongeveer 1,5 miljoen Belgen stemmen voor hun vertegenwoordigers op ondernemingsniveau. Een feest voor de democratie waar ongeveer 8 op de 10 stemgerechtigden voor opdagen, zonder opkomstplicht (Op den Kamp & Van Gyes, 2011).

Enigszins anders dan in politieke verkiezingen hebben de personeelsvertegenwoordigers in bedrijven (in België) relatief weinig in de pap te brokken. De onderneming is geen democratie, hoogstens een constitutionele monarchie met een verkozen adviesraad.

En toch mag dit feest van de **economische democratie** in 2020 (hopelijk) zijn 18de kaarsje uitblazen.² Het kleine broertje van de politieke verkiezingen is dus eindelijk volwassen en kan beslissen wat het met zijn leven gaat aanvangen. Tijd dus om creatief na te denken over de toekomst van de sociale verkiezingen, maar vooral over de toekomst van het **sociaal overleg op ondernemingsniveau** in België.³ Wat loopt er goed, wat niet en waar moeten we of kunnen we veranderen?

Het doel van deze bijdrage is niet het geven van een blauwdruk voor het toekomstige sociaal overleg op bedrijfsniveau in België. Het is aan de sociale partners om daaraan vorm te geven. Wat deze studie wil doen, is een aantal ideeën op tafel leggen, een aantal pistes van vernieuwing aanreiken om het debat over waar we naartoe willen aan te zwengelen. *Du choc des idées jaillit la lumière*, het is maar door een aantal al dan niet haalbare en wenselijke voorstellen te bediscussiëren dat het licht gezien kan worden.

Experimenteren om te leren: de experimenten Hansenne voor het sociaal overleg

Innoveren moet je leren. Een aanpassing van bestaande structuren betekent dat het bekende los gelaten moet worden ten voordele van onbekende (en onzekere) stappen vooruit. Daarom stellen we naast enkele pistes voor vernieuwing vooral een **werkmethodiek** voor.

De methodiek wil een mogelijkheid scheppen voor gecontroleerde experimenten met innovaties in het sociaal overleg op ondernemingsniveau en is geïnspireerd door de eerdere 'experimenten Hansenne' enerzijds en de ontwikkeling van sociale overlegstructuren op Europees niveau anderzijds.

De experimenten Hansenne moesten in de jaren 80 de mogelijkheid geven aan bedrijven om, via sociaal overleg, af te wijken van de bestaande regels rond arbeidstijden. De bedoeling was om van deze experimenten te leren alvorens algemene wetten te maken. In de bedrijfswereld spreken ze van *pilots*, of proeftuinen voor de verdedigers van het Nederlands. Van deze ervaring nemen we het idee mee om de mogelijkheid te geven aan ondernemingen om, via sociaal overleg, tijdelijk en gecontroleerd af te wijken van bestaande regels.

De tweede inspiratiebron is de Europese regelgeving rond Europese ondernemingsraden. Omdat Europa niet kon en niet wilde kiezen voor een bepaald nationaal model van ondernemingsraden voor multinationals koos het voor een vorm van 'gereguleerde zelfregulering'. Er wordt multinationals geen keurslijf opgelegd van hoe een Europese ondernemingsraad eruit moet zien, noch een verplichting om er een in te voeren. Maar de Europese wet geeft werknemers het recht om er een aan te vragen. Na de aanvraag is er een plicht om te onderhandelen over hoe zo'n ondernemingsraad eruit moet zien, en als er geen akkoord komt, dan zijn er minimumvoorwaarden en regels waaraan voldaan moet worden. Wat we hieruit meenemen is de techniek om sociale partners te dwingen om te onderhandelen (op aanvraag van een van de partijen) met bepaalde minimumregels als een onderhandeling tot niets leidt.

Kort gezegd wil deze bijdrage enkele voorstellen doen voor aanpassingen die ingevoerd kunnen worden op ondernemingsniveau onder de volgende voorwaarden:

- er is een duidelijke aanvraag van minstens de helft van de verkozenen of werknemers (of van de werkgever);
- er wordt een collectieve arbeidsovereenkomst gesloten over het experiment;
- deze collectieve arbeidsovereenkomst heeft een maximumtermijn van 4 jaar of is geldig tot aan de volgende sociale verkiezingen;

- (optioneel) als er na de aanvraag en onderhandeling geen akkoord uit de bus komt, dan zijn er minimumvoorwaarden waaraan voldaan moet worden, ook voor een maximumtermijn van 4 jaar.

De pistes voor vernieuwing die hieronder geschetst worden, passen in dit idee van gecontroleerde experimenten. Natuurlijk zijn er nog vele belangrijke (en misschien zelfs prioritaire) vernieuwingen waar moeilijker gecontroleerd geëxperimenteerd mee kan worden. Deze liggen echter buiten het bereik van deze studie.

Daarnaast focust deze studie zich ook op het institutionele aspect van het sociaal overleg. De manier waarop de actoren zich organiseren en gebruik maken van de instituties is (minstens) even belangrijk, maar ook dat ligt buiten het bereik van deze bijdrage.

Alvorens te spreken over wat er anders kan, geeft deze bijdrage een summier overzicht en karakterisering van het sociaal overleg op ondernemingsniveau in België, wordt er ingegaan op enkele problemen die zich stellen. Daarna worden de pistes voor experimenten met vernieuwing geschetst.

Het sociaal overleg in België

Zonder enige pretentie tot volledigheid volgt eerst een summier overzicht van enkele belangrijke kenmerken en instituties van het sociaal overleg op bedrijfsniveau in België. De drie belangrijkste organen van sociaal overleg in de Belgische privésector zijn: de ondernemingsraad (OR), het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) en de syndicale delegatie (SD):

- De **ondernemingsraad (OR)** is een overlegorgaan tussen werkgevers en werknemers dat opgericht wordt in bedrijven met meer dan 100 werknemers. De raad bestaat enerzijds uit personeelsvertegenwoordigers gekozen door het hele personeel tijdens de sociale verkiezingen, en anderzijds uit afgevaardigden van de werkgever, het leidinggevend personeel. Het aantal leden van de werkgeversafvaardiging mag nooit groter zijn dan de werknemersafvaardiging. Ze komen minstens één keer per maand samen om informatie te krijgen over het bedrijf, om geconsulteerd te worden over aanpassingen in de werking van de onderneming, om het arbeidsreglement op te stellen of aan te passen etc.
- Het **comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW)** is ook een overlegorgaan, maar kan al opgericht worden in bedrijven met 50 werknemers.

Het CPBW bestaat ook uit werkgever- en personeelsvertegenwoordigers, maar ook de preventieadviseur is aanwezig en neemt de taak als secretaris op zich. Het CPBW moet vooral de verbetering van de veiligheid en het welzijn van het personeel bewerkstelligen door geïnformeerd en geraadpleegd te worden, adviezen uit te brengen en mee te beslissen over bepaalde zaken zoals de aanstelling van de preventieadviseur en vertrouwenspersonen.

- De **vakbondsafvaardiging (VA)** is het derde orgaan en is kwalitatief anders dan de OR en het CPBW. Ten eerste is het geen paritair orgaan, enkel personeelsleden zijn dus lid van de vakbondsafvaardiging. De leden worden ook niet verkozen via de sociale verkiezingen, maar aangesteld door de vakbonden. Ook de bevoegdheden zijn anders. De vakbondsafvaardiging moet de toepassing van de sociale wetten controleren, mag onderhandelen met de werkgever om een collectieve arbeidsovereenkomst te sluiten, heeft het recht om gehoord te worden door de directie, mag het personeel inlichten over allerlei zaken en mag personeelsleden bijstaan in geval van conflict. Er is geen gouden regel in verband met het aantal werknemers dat een onderneming moet hebben om een vakbondsafvaardiging op te richten. Vaak ligt de grens rond de 50 werknemers, maar via sectorale afspraken kan de lat lager gelegd worden. Een laatste verschil is dat de vakbondsafvaardiging gebaseerd is op een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO 5) terwijl de OR en het CPBW een wettelijke basis hebben.

In multinationals die actief zijn in meer dan twee Europese landen kan er bovenop deze nationale structuren een **Europese ondernemingsraad** georganiseerd worden die vertegenwoordigers van alle Europese landen samenbrengt met het Europees of het topmanagement van een bedrijf.

Op ondernemingsniveau zijn er dus twee organen van informatie en consultatie (de OR en het CPBW) en één eisend en onderhandelend orgaan (de VA). In de eerste twee organen worden de **personeelsvertegenwoordigers** gekozen door het hele personeel en moeten ze ook het algemeen personeelsbelang verdedigen. Het laatste orgaan bestaat uit vertegenwoordigers aangesteld door de **vakbond** en moet vooral de belangen van de vakbondsleden in het bedrijf verdedigen.

Naast het institutionele aspect, heeft het sociaal overleg op ondernemingsniveau in België de volgende kenmerken:

- **Sterke actoren:** De Belgische sociale partners worden gekenmerkt door hun relatieve sterkte. Voor de werknemerskant is dit af te leiden uit de hoge organisatiegraad (> 50% van de werknemers zijn lid van de vakbond), de mobilisatiekracht van de bonden en het hoge vertrouwen dat de vakbonden genieten bij de bevolking (Swyngedouw et al., 2016). Aan de werkgeverskant wordt dit ondersteund door de hoge organisatiegraad van de werkgevers. Zo zouden de meeste werkgevers aangesloten zijn bij een van de representatieve werkgeversorganisaties (UNIZO, VBO, UCM etc.) en ongeveer driekwart van de werknemers in België werken bij een aangesloten werkgever (Van Gyes et al., 2009). Op Europees vergelijkend vlak zit België hier op beide vlakken in de subtop, net na de Noordelijke landen waar de syndicalisatiegraad nog een stuk hoger ligt. In enkele buurlanden zoals Nederland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en zelfs ook Duitsland zijn de actoren in het sociaal overleg significant minder sterk, numeriek gezien.

- **Sectoraal sterke instituties, minder op ondernemingsvlak:** Een tweede kenmerk van het Belgische systeem is het contrast tussen de sterke instituties op sectorvlak en de redelijk zwakke instituties op ondernemingsvlak. Op sectorvlak is er een wettelijk uitgebouwd systeem van onderhandelingen in paritaire comités die meestal tot algemeen bindende collectieve arbeidsovereenkomsten (cao) leiden. Dit systeem garandeert een bijna ongeziene cao-dekkingsgraad van ongeveer 96%. Zo goed als elke werknemer actief in België valt onder een sectoraal onderhandelde cao. Tegenover deze sterke wettelijke garantie op sociaal overleg op sectorniveau staan nogal zwakjes uitgewerkte structuren op ondernemingsniveau. Het hierboven beschreven CPBW en de OR hebben vooral informatie- en consultatiebevoegdheden. Er is dus weinig tot geen sprake van medebeheer of medezeggenschap van werknemersvertegenwoordigers op ondernemingsniveau.

VB) kandidaten voordragen voor de sociale verkiezingen (met een uitzondering voor kaderleden). Om kandidaat en personeelsvertegenwoordiger te worden, moet een werknemer dus lid zijn van de vakbond. Daarnaast is het de vakbond, via de vakbondssecretaris, die ondernemingscao's tekent en is het (logischerwijs) ook de vakbond die de syndicaal afgevaardigden aanduidt. Een vertegenwoordiging op bedrijfsniveau in België betekent dus de facto de aanwezigheid van vakbonden in de onderneming, via leden en/of afgevaardigden.

- Daarnaast wordt het Belgisch systeem van vertegenwoordiging op ondernemingsvlak gekenmerkt door een relatief **brede dekking**: in de meeste bedrijven die meer dan 50 werknemers hebben wordt er effectief een CPBW geïnstalleerd en in de meeste bedrijven met 100 werknemers ook een ondernemingsraad (Op den Kamp & Van Gyes, 2011, p. 37). In recente jaren staat deze brede dekking enigszins onder druk en worden in meer en meer bedrijven geen verkiezingen georganiseerd bij ontstentenis van (voldoende) kandidaten. Tegelijk is de drempel voor een CPBW en OR in België relatief hoog. Heel wat ondernemingen hebben geen 50 werknemers en voor deze werknemers is het vaak moeilijker om een vertegenwoordiging te hebben. Ongeveer één op twee werknemers werkt in kmo's met dus een moeilijkere vertegenwoordiging.

Een vijandige sfeer?

Aandeel van de werknemersvertegenwoordiging dat (helemaal) akkoord gaat met de stelling dat de relatie met het management vijandig is.

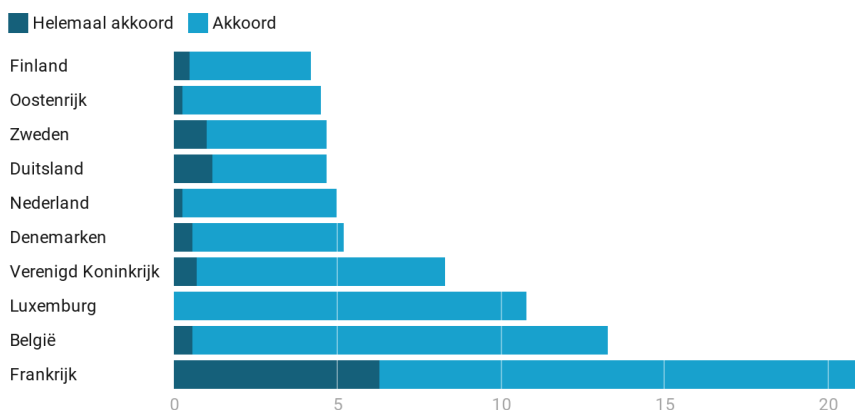


Chart: Denktank Minerva • Source: Eurofound: Europese Bedrijvenenquête 2013 • Created with Datawrapper

- Het (relatief zwak uitgewerkte) sociaal overleg op ondernemingsniveau wordt verder gekenmerkt door een **vakbondsmonopolie** op de vertegenwoordiging. In België mogen in principe enkel de representatieve vakbonden (ABVV, ACV, en ACL-
- De sterke actoren en brede aanwezigheid van relatief zwakke instituties van sociaal overleg op ondernemingsvlak gaan samen met, internationaal vergelijkend, relatief **antagonistische relaties** tussen werkgevers en werknemersvertegenwoordig-

gers. Voor een goed begrip, de meeste werkgevers en werknemersvertegenwoordigers hebben goede relaties op bedrijfsniveau, maar vergelijkend met enkele van onze buurlanden zijn er toch proportioneel meer bedrijven waar de sociale relaties eerder gespannen verlopen. Ter illustratie kunnen we kijken naar de resultaten van de Europese Bedrijven-survey (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2014) waarin zowel werknemers- als werkgeversvertegenwoordigers bevestigd worden. De werknemersvertegenwoordigers werd gevraagd of de relatie met het management vijandig was. Een minderheid gaat met die stelling akkoord (13,2%), maar in vergelijking met de buurlanden wel een grotere minderheid. Enkel in Frankrijk zijn er relatief meer werknemersvertegenwoordigers die met deze stelling akkoord gaan. Aan de werkgeversvertegenwoordigers werd gevraagd of de werknemersvertegenwoordigers in het algemeen te vertrouwen zijn. Een ruime meerderheid gaat hiermee akkoord, maar alweer is die meerderheid aanmerkelijk kleiner dan in de geselecteerde andere Europese landen.

Het sociaal overleg op ondernemingsvlak in België is dus een vreemde combinatie van een breed verspreid overleg met sterke actoren en zwakke instituties in combinatie met sociale relaties die relatief antagonistisch zijn. Europees vergelijkend neemt België hierin een bijzondere plaats in. Het deelt de sterke actoren met de Noord-Europese landen en combineert dat met sociale relaties die eerder kenmerkend zijn voor de Zuid-Europese landen. België is dus wat een *Fremdkörper*.

Problemen en oplossingen

Na de korte bespreking van het Belgisch sociaal overleg op ondernemingsniveau, wordt er nu ingegaan op enkele pijnpunten in dat overleg. Pijnpunten waarvoor de voorgestelde methodiek van gecontroleerde experimenten en opt-in rechten een oplossing kunnen bieden. Dit gaat ten eerste over het gebrek aan vertegenwoordiging in kmo's, de beperkte inbreng in het strategisch beleid van ondernemingen, de hoge werklast ervaren door sommige vertegenwoordigers, de niet altijd positieve competitie tussen verschillende bonden en als laatste over de problemen met uitval van vertegenwoordigers tussen sociale verkiezingen.

1. Gebrek aan vertegenwoordiging in kmo's

Volgens de Europese Bedrijven Enquête 2013 zou er in iets meer dan de helft van alle Belgische bedrijven (van

meer dan 10 werknemers) een officiële werknemersvertegenwoordiging zijn. Dat kan gaan over een ondernemingsraad, een comité voor preventie en bescherming op het werk of een vakbondsafvaardiging. Europees vergelijkend doet België het op dat vlak niet zo slecht: België scoort ongeveer zo goed als (o.a.) Frankrijk, Luxemburg, Spanje en Zweden. Denemarken en Finland doen het een stuk beter.

Maar de bedrijfsgrootte speelt een belangrijke rol. In meer dan 70% van de bedrijven met 50 tot 249 werknemers en in ongeveer alle bedrijven met meer dan 250 werknemers is er een vertegenwoordiging aanwezig. Dat is dus niet het geval in bedrijven met minder dan 50 werknemers. Voormalig ACV-voorzitter Willy Peirens verklaarde dan ook dat “een kmo is waar de sociale verkiezingen stoppen” (De Weerd & Van Gyes, 2009).

Dat klopt. In bedrijven met minder dan 50 werknemers kan men wel via een vakbondsafvaardiging een vertegenwoordiging installeren, maar die hebben een beperkter mandaat en of de werknemers recht hebben op zo'n syndicale delegatie hangt af van de sectorale afspraken die daarrond gemaakt zijn.

Nochtans zijn er weinig goede redenen om (princiepelijk) tegen een vertegenwoordiging te zijn in kleine ondernemingen. Het recht op vertegenwoordiging en informatie en consultatie geldt voor iedereen, onafhankelijk van het aantal collega's die je hebt. In nogal wat Europese landen zijn er dan ook lagere drempels of helemaal geen drempels voor het installeren van een vertegenwoordiging (Voss et al., 2014). Het ligt ook in de lijn van de eerder gemaakte afspraken in België en Europa om het systeem van vertegenwoordiging uit te breiden naar kmo's. In het bekende Sociaal Pact dat de basis legde voor het huidige Belgische systeem staat dat er een vertegenwoordiging moet zijn in alle bedrijven met 20 werknemers (Ontwerp van Overeenkomst Tot Sociale Solidariteit, 1944). En in de Europese richtlijn van 2002 over informatie en consultatie staat duidelijk dat er informatie en consultatie moet gegeven worden aan werknemers in bedrijven met 50 werknemers en vestigingen met 20 werknemers.

Meer zelfs, er blijkt een effectieve wens te zijn voor werknemers in kmo's voor meer inspraak en vooral een vertegenwoordigende inspraak (De Weerd & Van Gyes, 2009, p. 225). Ook een recentere studie naar participatie van werknemers van Randstad in 2016 toonde aan dat werknemers over het algemeen positief staan tegenover ondernemingsraden in kmo's. Zo'n 70% van de bevestigden toonde zich voorstander van een ondernemingsraad in bedrijven met minder dan 50 werknemers.

mers (Randstad, 2016, p. 14).

De belangrijkste reden waarom er geen algemene (of aangepaste) vertegenwoordiging is in kmo's zijn (m.i.) terug te brengen tot drie zaken: (1) de huidige structuren (vooral dan CPBW) zijn niet aangepast aan de realiteit van een kleine onderneming waar de structuur vaak vlakker en informeler is, waar er dichtere relaties zijn en de rol van de bedrijfsleider centraal is (De Weerd & Van Gyes, 2009, p. 220); (2) de werkgevers willen 'de vakbond niet binnen' in hun bedrijf en werknemers zijn daarom minder geneigd om er een uit te grond te stampen; (3) er is terughoudendheid om (relatief) veel werknemers in kmo's een bescherming tegen ontslag te geven die samengaat met een vertegenwoordigend mandaat.

Een oplossing zou kunnen zijn om een **recht op onderhandeling** te voorzien in alle bedrijven tot 50 werknemers. Op aanvraag van een meerderheid van werknemers zou de werkgever verplicht worden om te onderhandelen met de werknemers (ondersteund door de vakbondssecretaris) over de oprichting van een vertegenwoordigende structuur. De wet specificeert dat er een akkoord moet zijn over het aantal mandaten, de selectie van de vertegenwoordigers, het aantal vergaderingen, de onderwerpen van discussie etc. Bij gebrek aan akkoord na een bepaalde periode treden minimumvoorwaarden in werking die gelijk zijn aan de bevoegdheden van een syndicale delegatie waar geen andere structuren zijn. Op sectorniveau kunnen sociale partners nog steeds andere akkoorden maken, maar bij gebrek aan sectoraal akkoord geldt dit recht op onderhandelen voor alle bedrijven. De bescherming is gelijk zijn aan de huidige bescherming voor vakbondsafgevaardigden.

Op deze manier verplicht je kmo's niet om de omslachtige sociale verkiezingen te organiseren, noch ga je een bepaalde structuur en vergaderritme opleggen. Aan de andere kant garandeer je dat werknemers die een vertegenwoordiging wensen er een kunnen aanvragen, ongeacht de grootte van het bedrijf.

2. Gebrek aan strategische inbreng

Het Belgische systeem van sociaal overleg op bedrijfsniveau voorziet, in grote lijnen, twee zaken: **onderhandelingen** over arbeidsvoorwaarden en **informatie en overleg** over het bedrijfsbeleid en de werkorganisatie.

In principe beperkt de macht van het CPBW en de OR zich dus (grotendeels) tot luisteren, vragen stellen en een mening geven. Daarna doet de werkgever wat hij/zij wil.

Een stem, maar wordt ze ook gehoord?

Op een schaal van 0 tot 10, hoe sterk is de invloed van de werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen, volgens het management?

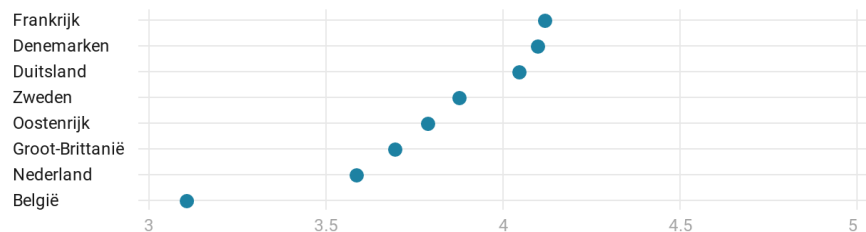


Chart: Denktank Minerva • Source: Eurofound: Europese Bedrijvenenquête 2019 • Created with Datawrapper

Dit uit zich in een beperkte strategische inbreng van werknemersvertegenwoordigers op het bedrijfsbeleid. In de Europese Bedrijvenenquête (Eurofound, 2020) worden managers bevraagd naar de invloed van de vertegenwoordigende structuren op bedrijfsbeslissingen. De resultaten daarvan tonen aan dat, volgens managers, de OR, CPBW en/of vakbondsafvaardiging in het algemeen een minder grote invloed hebben op beslissingen van het management dan in een aantal geselecteerde andere EU-landen.

Nochtans valt er veel te zeggen voor een sterkere invloed van werknemers op het bedrijfsbeleid en bedrijfsbeslissingen, voor meer democratie op het werk (De Spiegelaere et al., 2019; De Spiegelaere & Van Gyes, 2015). Vanuit democratisch oogpunt is het logisch dat burgers invloed hebben op beslissingen die een grote impact hebben op hun leven en dus ook op bedrijfsbeslissingen. Vanuit economisch oogpunt geven verscheidene studies mogelijke voordelen aan (Kleinknecht, 2015). Vanuit maatschappelijk oogpunt is het wenselijk dat ondernemingen niet enkel door het winstmotief beheerd worden, en vanuit politiek oogpunt is er een duidelijke relatie tussen een sterke politieke democratie en democratie op het werk (Budd et al., 2018).

Om de invloed van de werknemersstem te versterken kunnen er twee pistes worden bewandeld: (1) de (optionele) versterking (en omvorming) van de ondernemingsraad en (2) de optionele vertegenwoordiging in de raad van bestuur van bedrijven.

2.1 De versterking van de ondernemingsraad

De eerste piste kijkt vooral naar Nederland voor inspiratie. Daar hebben ondernemingsraden veel duidelijkere en verregaandere bevoegdheden in vergelijking

met de Belgische ondernemingsraad. Zo hebben ze daar een **spreekrecht** in de algemene aandeelhoudersvergaderingen van een bedrijf. Dit spreekrecht geeft de ondernemingsraad minstens de mogelijkheid om de aandeelhoudersvergadering op de hoogte te stellen van hun visie en kijk op de zaken. Daarnaast hebben ze ook een duidelijk **adviesrecht**. In bepaalde gevallen (grote herstructureringen, fusies, maar ook grote investeringen) is het management verplicht om een advies te vragen van de ondernemingsraad. Hiervoor moet de directie de nodige tijd uittrekken en, indien de leiding het advies niet volgt, een geschreven en gemotiveerd antwoord voorzien. Verder heeft de Nederlandse OR een **initiatiefrecht** waarbij een ondernemingsraad een voorstel kan doen waarop de werkgever moet reageren, en een **instemmingsrecht** (dus een veto-recht) over bepaalde beslissingen met betrekking tot bijvoorbeeld werkoverleg, aanstelling-, ontslag-, en bevorderingsbeleid, arbeidsomstandigheden, controle van prestaties etc.

In theorie zou men kunnen stellen dat onder de huidige regelgeving voor de OR in België er ook een adviesrecht zit onder de noemer 'overleg' en een instemmingsrecht via het arbeidsreglement, maar een duidelijkere specificering van deze rechten, het voorzien van de nodige tijd en de verplichting van een gemotiveerd antwoord zou dit recht effectiever kunnen maken.

Niet onbelangrijk detail: in de Nederlandse ondernemingsraad (net zoals in de Duitse) zitten enkel werknemers en deze moeten geen lid zijn van een vakbond. In de Belgische OR zijn de leden samengesteld uit werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Het idee achter de Belgische OR met leden van beide kanten is dat het een orgaan is van samenwerking. Het voordeel van een OR dat bestaat uit enkel werknemersvertegenwoordigers is dat die een duidelijker eigen standpunt en dynamiek kan ontwikkelen. Het lijkt dan ook wenselijk om sterkere medezeggenschap te combineren met een duidelijk aparte structuur voor werknemersvertegenwoordigers.

Concreet zou men, om de invloed van de ondernemingsraad te versterken, een *opt-in* kunnen voorzien voor een ondernemingsraad met **sterkere en duidelijkere bevoegdheden** in combinatie met een omvorming van de OR naar een orgaan met enkel werknemersvertegenwoordigers. Net zoals bij de andere voorstellen zou hierrond een verplichte onderhandeling zijn op aanvraag van een meerderheid van de bestaande werknemersvertegenwoordigers. Dit zou, zoals alle voorstellen hier, moeten gebeuren op aanvraag, na onderhandeling en via een in de tijd beperkte cao.

Voor de werkgever kan dit voorstel het voordeel hebben dat ze de ondernemingsraad duidelijker betrekken bij het ondernemingsbeleid en dat door de omvorming het vergaderritme lager uitvalt.

2.2 *Vertegenwoordiging in de raad van bestuur van bedrijven*

De tweede optie om de strategische invloed van werknemers te versterken is de vertegenwoordiging in de **raad van bestuur** van bedrijven. In vele andere Europese landen bestaan er al dan niet uitgebreide systemen waarin werknemersvertegenwoordigers een zetel hebben op het allerhoogste beslissingsniveau in een onderneming: de raad van bestuur of de raad van toezicht. Dit geeft de werknemersvertegenwoordiging, en bij uitbreiding de werknemers, toegang tot zeer gedetailleerde informatie over de onderneming, informatie over het strategisch beleid en zeer vroeg een inzicht in het bedrijfsbeleid. Het geeft de vertegenwoordiging ook een directe stem in het debat over de toekomst van de onderneming en een persoonlijke toegang tot de andere bestuurders van het bedrijf.

Een dergelijke betrokkenheid brengt natuurlijk ook enkele potentiële problemen en nadelen met zich mee. Men heeft van een stem over het bedrijfsbeleid komt ook een stuk (mede-)verantwoordelijkheid. De vertegenwoordiger moet meebeslissen over bedrijfsbeleid, goed of slecht. En de vertegenwoordiger moet daarbij ook meebeslissen over moeilijke zaken zoals eventuele sluitingen, afdankingen of herstructureringen.

In België bestaat er geen dergelijk systeem. Toch zijn er enkele Belgische werknemersvertegenwoordigers die in de raad van bestuur van hun bedrijven zetelen als gevolg van Europese regelgeving. Zo zitten er werknemersvertegenwoordigers in de raad van bestuur van BASF, ArcelorMittal, Universiteit Antwerpen en EulerHermes.

Voor de aangehaalde redenen zijn vele werknemersvertegenwoordigers en de vakbonden op dit moment geen uitgesproken voorstander van het algemeen invoeren van een soort van medebeheer. Daarom een voorstel tot facultatief medebeheer. Op deze manier kan er rustig geëxperimenteerd worden met deze vorm van medezeggenschap zonder het Belgisch systeem radicaal te veranderen.

Concreet zou er een **verplichte onderhandeling, op aanvraag en met terugvalregels** kunnen ingesteld worden voor bedrijven van een bepaalde grootte. Een bepaalde proportie van werknemers (vertegenwoordigers) zou dan een aanvraag tot medezeggenschap kunnen indienen waarna er een verplichte onderhandeling volgt over de vorm en inhoud van die medezeggenschap, het aantal mandaten en de selectie van de vertegenwoordigers. Bij gebrek aan akkoord zou er een terugvalstelsel in werking treden waarin twee werknemersvertegenwoordigers kunnen zetelen in de raad van bestuur. Alle akkoorden, net zoals de terugvalregeling, zou maximaal gelden voor de periode tot aan de sociale verkiezingen waarna er opnieuw een expliciete aanvraag moet komen.

Bedrijven en vakbonden die niet wensen in te stappen in het systeem zijn vrij om geen aanvraag in te dienen en na negatieve ervaringen kan geopteerd worden om het akkoord op te zeggen of niet te verlengen.

3. Waar nodig een fusie van OR en CPBW

Wat is syndicaal werk? Vergaderen, vergaderen en nog eens vergaderen: maandelijks CPBW en OR vergadering, voorvergadering met de kern en eventueel in gemeenschappelijk front, werkgroepen allerhande, Economisch-Financiële Informatie-vergaderingen etc. Zelfs de meest gemotiveerde vertegenwoordiger (en werkgever) wordt al eens moedeloos van de vele vergaderingen en verslagen, zeker als de vergaderingen niet efficiënt verlopen.

Syndicaal werk is ook echt teamwerk, maar helaas zijn de teams vaak beperkt in grootte. Volgens een studie naar ACV-kernen bestaat een syndicaal team meestal uit zo'n acht militanten (mediaan) waarvan er maar zo'n vijf echt actief zijn. De helft van de ACV-militanten zit dus in een team met vijf of minder actieve leden. Vooral in ondernemingen tot 200 werknemers ligt het aantal betrokken en actieve teamleden behoorlijk laag (Van herreweghe et al., 2017).

Een klein team met een behoorlijke werklast, dat heeft zo zijn effecten. Uit een ander onderzoek van het HIVA naar ACV-militanten bleek dat tussen één vierde en één derde van de militanten vond dat ze te veel werk en taken moesten doen als militant (Liagre et al., 2011). Zeker in kmo's met kleine groepen vertegenwoordigers is er soms sprake van een probleem van **absorptiecapaciteit**. De vele taken, vergaderingen, prioriteiten, individuele zaken zorgen voor een gevoel van roloverlading. Uit dezelfde studie van Liagre et al. (2011) blijkt dat bijna de helft van de militanten zegt

dat het vakbondswerk grote geestelijke inspanningen vereist. Dit alles kan ertoe leiden dat vertegenwoordigers hun taken minder goed kunnen doen, of een selectie maken van waar ze wel en geen aandacht aan geven.

Tijd dus om na te denken over hoe er, in het geval dat er sprake is van een beperkte absorptiecapaciteit, aangepaste structuren kunnen bedenken. Een piste voor innovatie zou erin kunnen bestaan dat de ondernemingen de mogelijkheid krijgen (met instemming van de vakbondssecretaris) om de verschillende instituties **samen te smelten**. Vooral het CPBW en de OR kunnen relatief eenvoudig versmolten worden tot een eenvormig orgaan in middelgrote ondernemingen. Geen verplichting, waar het goed gaat moeten de twee gesplitst blijven, maar waar er een nood is vanuit de werknemers om tot een fusie over te gaan, moet dit bespreekbaar zijn.

Praktisch zou men de mogelijkheid kunnen geven aan bedrijven die kleiner zijn dan een bepaalde grens om de OR en het CPBW te laten **fuseren**, op basis van een akkoord met alle aanwezige vakbonden en beperkt in de tijd. Het akkoord zou afspraken rond mandaten en het vergaderritme moeten bevatten en er zou onder geen beding afstand genomen kunnen worden van bestaande rechten.

4. Concurrentie tussen vakbonden: gezamenlijke lijsten

In België bestaat er vakbondspluralisme op basis van ideologische breuklijnen. Momenteel zijn er drie grote confederaties (ABVV, ACV en ACLVB) die in mindere of meerdere mate gelinkt zijn aan drie verschillende zuilen (christelijk, socialistisch en liberaal).

In Europa is er nogal een divers beeld over vakbonden en de verdeeldheid ervan. In Frankrijk bijvoorbeeld zien we ook ideologisch vakbondspluralisme, maar daar is de verdeeldheid zowel kwantitatief (aantal confederaties) als kwalitatief (inhoudelijke verschillen) veel meer uitgesproken. Hetzelfde kan gezegd worden over bijvoorbeeld Italië en Spanje. In vele andere landen is er ook pluralisme, maar is de opdeling niet ideologisch maar afhankelijk van het opleidingsniveau en het werk van de mensen. In de meeste noordelijke landen bestaat er zo een bond die vooral arbeiders organiseert, een andere die vooral bedienden organiseert en een derde die academisch en onderwijzend personeel organiseert. Daar kunnen dus in eenzelfde onderneming verschillende bonden aanwezig zijn, maar dan vooral omdat er verschillende types werknemers in het bedrijf zijn. In nog andere landen (Duitsland, Oostenrijk en

Nederland) is er officieel vakbondspluralisme maar is er één overheersende confederatie en enkele veel kleinere uitdagers. Daar zijn er wel vaak intern fracties met uiteenlopende meningen. In de praktijk hebben werknemers in ondernemingen daar dus weinig keuze van welke vakbond ze lid van willen zijn.

Het Belgische systeem is dus zeker niet het enige mogelijke en heeft enkele duidelijke voor- en nadelen op ondernemingsniveau.

Het gevolg van vakbondspluralisme is dat er een **competitie** bestaat tussen de bonden op ondernemingsvlak voor stemmen en leden. Deze competitie kan zowel positief als negatief werken. Een positieve competitie ervoor zorgen dat vakbonden alles geven om zich in te zetten voor de werknemers. Ze moeten zich verantwoordelijk maken tegenover de werknemers en dus is het van belang dat ze presteren. Zonder keuze geen democratie. Een ander onmiskenbaar positief aspect aan vakbondspluralisme of ondernemingsniveau is de keuzemogelijkheid voor werknemers om lid te worden van een vakbond die aansluit bij hun visie op het leven, de onderneming en de maatschappij. Zonder keuze zouden sommige werknemers zich misschien niet aansluiten bij de aanwezige vakbond als ze zich niet goed voelen bij het profiel. Het antwoord op de vraag of er een **eenheidsvakbond** moet komen, is dus negatief.

Wel kan er nagedacht worden over **hervormingen** die bepaalde negatieve gevolgen van competitie kunnen uitschakelen en de positieve behouden. Zeker in kmo's wordt veel van het overleg de facto in 'gezamenlijk front' gedaan, is er een duidelijk overheersende bond of zijn de verschillen tussen de vakbonden beperkt. Uit een HIVA-onderzoek naar ACV-leden blijkt dat niet minder dan één op de twee militantenkernen maandelijks of vaker een vergadering heeft met vertegenwoordigers van andere vakbonden in het bedrijf (Van Herreweghte et al., 2017, p. 17). In die bedrijven gebeurt de vertegenwoordiging over vakbondsgrenzen heen, en toch moet er naar aanleiding van de sociale verkiezingen gestreden worden voor de stemmen. Toch moeten de vertegenwoordigers het onderscheid tussen hen en de andere bonden accentueren om voldoende stemmen te krijgen.

Om de geit en de kool te sparen zou een piste voor vernieuwing de volgende kunnen zijn: laat **gemeenschappelijke lijsten** toe, op vraag van de bonden. In ondernemingen waar de vakbonden (secretarissen) samen met de kandidaten (4/5de meerderheid) beslissen dat ze samen willen opkomen met alle vakbonden zouden ze een gemeenschappelijke lijst kunnen indienen. Dit

zou betekenen dat alle kandidaten op één lijst staan, met hun affiliatie achter hun naam. Lijststemmen zouden niet meer tellen en dus zijn enkel kopstemmen mogelijk. De orde van de lijst kan ofwel bij consensus samengesteld worden, en bij gebrek aan consensus door loting. Het vakbondsmonopolie over de kandidaten blijft bestaan (je moet lid zijn om kandidaat te zijn) en de affiliatie is nog steeds van belang voor de vormingen en ondersteuning.

Wat is het grote verschil dan met het huidige systeem? Kandidaten zijn niet meer geneigd om de verschillen tussen de delegaties te overdrijven, ze zijn niet meer verplicht om zichzelf ten koste van de ander te verkopen en kunnen eventueel met een gemeenschappelijk (of individueel) programma naar de kiezer stappen.

5. Tussentijdse verkiezingen

Het verloop bij de vakbondsvertegenwoordigers is redelijk groot. Uit een HIVA-studie naar ACV-militanten blijkt dat 40% van de gekozenen bij de sociale verkiezingen van 2016 voor de eerste keer de functie opnam (Hermans & Van Gyes, 2019). Het verloop bij werknemersvertegenwoordigers heeft verschillende oorzaken:

- **Uit dienst** gaan van de vertegenwoordiger, hetzij omdat de vertegenwoordiger ander werk heeft, hetzij omdat zij/hij op pensioen gaat.
- **Ontslag** van de vertegenwoordiger.
- **Terugtrekking** van de vertegenwoordiger. Zo kan een werknemer er om verschillende redenen voor kiezen om na een bepaalde tijd zich niet meer kandidaat te stellen voor een vertegenwoordigend mandaat.
- **Promotie** van de vertegenwoordiger naar een functieniveau dat niet meer in overeenstemming te brengen is met zijn functie als personeelsvertegenwoordiger.

Er bestaan, naar ons weten, geen cijfers over het exacte verloop van vertegenwoordigers tijdens hun mandaat, maar er kan worden aangenomen dat (vooral in kmo's) de groep vertegenwoordigers naar het einde van een mandaatperiode sterk is uitgedund. Natuurlijk kunnen er via de syndicale delegatie werknemers een actievere rol toebedeeld krijgen, maar voor de werking van de informatie- en consultatieorganen gaat dit voorlopig niet.

Om de (kwantitatieve en kwalitatieve) fluctuaties in de

sociale dialoog wat te beperken zou een systeem van **tussentijdse verkiezingen** als een meerderheid van de mandaten vacant is, een oplossing bieden.

Momenteel kunnen er al verkiezingen georganiseerd worden buiten de voorziene periode voor de sociale verkiezingen in een beperkt aantal gevallen zoals: (1) nietigverklaring van de verkiezingen, (2) niet naleven van de procedures sociale verkiezingen, (3) wanneer een verkiezing niet mogelijk was wegens staking of tijdelijke werkloosheid, (4) wanneer procedures bij de arbeidsrechtbank voor een vertraging hebben gezorgd. Als vijfde reden staat: 'zodra het aantal gewone afgevaardigden kleiner is dan twee en er geen plaatsvervangende afgevaardigden of geen kandidaten meer zijn om de vacante zetel(s) te bezetten', kunnen er tussentijdse verkiezingen komen op aanvraag van de vakbondsorganisatie.

De huidige regelgeving bepaalt dus dat tussentijdse verkiezingen kunnen als er nog maar één vertegenwoordiger overblijft. Dit is nogal strikt en kan betekenen dat vertegenwoordigingen leiden aan bloedarmoede.

Twee pistes voor vernieuwing zijn:

1. Vacante plaatsen laten opnemen door **vakbondsafgevaardigden**. Met dien verstande dat de vakbondsafgevaardigden een minder hoge bescherming hebben en dat enkel plaatsen die opgenomen werden bij de sociale verkiezingen opgevuld kunnen worden door vakbondsafgevaardigden.
2. **Tussentijdse verkiezingen** mogelijk maken vanaf wanneer **de helft** van het aantal opgenomen mandaten ten tijde van de sociale verkiezingen vacant is. Dit zou moeten gebeuren op een gemotiveerde aanvraag van een aanwezige syndicale organisatie en niet kunnen enkele maanden voor de volgende sociale verkiezingen.

Geen experimenten zonder evaluatie

Het pleidooi in deze studie voor gecontroleerde experimenten in het sociaal overleg op ondernemingsniveau moet samengaan met een uitgekende strategie rond opvolging en evaluatie. Als men wil leren uit de experimenten moet met weten wat, waar en hoe ze in de praktijk gebracht worden en wat er goed of slecht loopt. Een meerjarig onderzoeksprogramma naar het opzet, de implementatie, de ervaringen en lessen die getrokken kunnen worden uit de experimenten is onontbeerlijk.

Maar ook meer in het algemeen is er een nood aan een **kenniscentrum** sociaal overleg. Op heden is bijna alle kennis rond sociaal overleg geconcentreerd bij de syndicale organisaties, bij gespecialiseerde juridische dienstverleners en in mindere mate bij de sociale secretariaten, de ministeries en enkele universiteitsfaculteiten.

In die laatste, de universiteiten, is er het laatste decennium of twee/drie een daling van het onderzoek naar het onderwerp. Er is dan ook een duidelijk gebrek aan publiek toegankelijke literatuur en onderzoek over sociaal overleg. Een onafhankelijk kenniscentrum met als opdrachten een monitoring te doen van het sociaal overleg (cao's, sociale conflicten etc.), onderzoek te doen naar ontwikkelingen en toekomstige uitdagingen en vooral onderzoek ondersteunen lijkt in deze noodzakelijk.

Don't panic!

Op de cover van de *Hitchhiker's guide to the galaxy* staat in duidelijke letters: *Don't Panic!* Een goeie raad voor als je door het universum vliegt, maar evengoed als je stappen zet in het sociaal overleg op ondernemingsvlak. De relaties zijn zeer persoonlijk en het geïnstitutionaliseerde conflict vaak pijnlijk. Als vertegenwoordiger zit je tegenover degene die beslist over je inkomen, maar je zit er met een mandaat om hem of haar te confronteren met problemen, zaken die verkeerd lopen en kritiek. *Don't panic!*

Ook bij het denken over innovatie in het sociaal overleg kan dit advies van pas komen. Net zoals het politieke debat is het sociaaleconomische debat gepolariseerd. De voorstanders van 'de vakbond' en het sociaal overleg staan vaak met (spreekwoordelijk, hopelijk) getrokken messen tegenover de tegenstanders. Op elk voorstel rond vernieuwing van één van de partijen wordt bijzonder moeilijk gereageerd omdat men (vaak terecht) vreest dat er in elke gekochte zak een kat zal zitten. Aan degenen die het debat willen aangaan over dit gevoelig thema dus het volgende advies: *Don't panic!*

Met deze studie willen we die angel uit het debat halen door een systematiek voor de stellen van gecontroleerde experimenten. Laat het huidige systeem bestaan, maar geef degene die het anders willen doen, die verder willen gaan, de mogelijkheid om af te wijken van de bestaande structuren. Geen reden tot paniek, want alle experimenten blijven tijdelijk, gecontroleerd en worden geregeld via collectieve arbeidsovereenkomsten.

Eindnoten

- 1 De auteur van deze studie wil graag de organisatoren en deelnemers van de discussiesessie rond arbeid en democratie in het kader van DiEM25 op 14 december 2019 bedanken, net zoals de deelnemers aan de Minerva discussie rond dit thema van 3 februari 2020. Enkele van de ideeën zijn geïnspireerd op uitspraken en discussies van die sessie.
- 2 De eerste sociale verkiezingen werden in 1950 georganiseerd. Daarna volgden er sociale verkiezingen in 1954, 1958, 1963, 1967, 1971, 1975, 1979, 1983, 1987, 1991, 1995, 2000, 2004, 2008, 2012 en 2016.
- 3 De focus van deze discussienota is het sociaal overleg op ondernemingsniveau. In veel mindere mate gaat deze nota over het sector- of nationaal niveau. De reden voor deze keuze komt niet door een evaluatie over het relatieve belang van dit niveau. Het belangrijkste overlegniveau in België is en blijft vooralsnog het sectorniveau. Maar het ondernemingsniveau is waar het overleg het dichtst bij de werknemers komt. Het directe beeld van het Belgische sociaal overleg wordt bepaald door wat de acties (of gebrek eraan) van de werknemer- en werkgeversvertegenwoordigers in bedrijven, in de ondernemingsraad of via de syndicale delegatie.

Referenties

- Budd, J.W., Lamare, J.R., & Timming, A.R. (2018), 'Learning about Democracy at Work: Cross-National Evidence on Individual Employee Voice Influencing Political Participation in Civil Society.' *ILR Review* (71:4), p. 956–985. <https://doi.org/10.1177/0019793917746619>
- De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z., & Vitols, S. (2019), 'Democracy at work.' In: *Benchmarking Working Europe 2019*, p. 67–89. European Trade Union Institute.
- De Spiegelaere, S., & Van Gyes, G. (2015), 'Medezeggenschap, daar valt iets voor te zeggen.' In: G. Van Gyes & S. De Spiegelaere (eds.), *De onderneming is van ons allemaal*, p. 165–173. Acco.
- De Weerd, Y., & Van Gyes, G. (2009), 'Klein moet anders: Vakbond en KMO.' In: D. Carl, K. Vandaele, J. Faniel, & C. Gobin (eds.), *Solidariteit in beweging: Perspectieven voor de vakbond van morgen*. ASP.
- Eurofound (2020), *European Company Survey, 2019* [data collection]. UK Data Service.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2014), *European Company Survey, 2013* [data collection] (SN: 7735). UK Data Service. <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-7735-1>
- Kleinknecht, R. H. (2015), 'Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience.' *European Journal of Industrial Relations* (21:1), p. 57–72. <https://doi.org/10.1177/0959680114523820>
- Liagre, P., De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Cultiaux, G., Weissgerber, G., & Vendramin, P. (2011). *Militant 2020: Een onderzoek bij ACV-vertegenwoordigers in bedrijven naar motivatie, rolbeleving en visies op hedendaags vakbondsengagement* (p. 160). HIVA-KULeuven.
- *Ontwerp van overeenkomst tot sociale solidariteit*. (1944).
- Op den Kamp, H., & Van Gyes, G. (2011). *Een halve eeuw sociale verkiezingen. Een trendanalyse van 1950 tot 2008*. HIVA-KULeuven. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/149267>
- Randstad (2016), *Inspraak en medebestuur. Hoe participeren werknemers in het bedrijfsleven?* Randstad.
- Swyngedouw, M., Abts, K., & Meuleman, B. (2016). *Houdingen tegenover vakbonden en stakingsrecht in 2014* (CeSO/ISPO/2016-1; Onderzoeksverslag Centrum Voor Sociologisch Onderzoek). ISPO.
- Van Gyes, G., Segers, J., & Henderickx, E. (2009), 'In het gelijke, onze verschillen ... Het Belgische collectieve systeem van arbeidsverhoudingen gespiegeld aan Nederland.' *Tijdschrift Voor HRM* (1), p. 67–96.
- Van herreweghe, D., Hermans, M., & Van Gyes, G. (2017, March 27), *Militanten en hun kern. ACV Barometer—3e gold*.
- Voss, E., Corral, A., & Sebastián, S. (2014), *Social dialogue in micro and small companies* (p. 96). Eurofound.

Stan De Spiegelaere is onderzoeker bij het Europees Vakbondsinstituut (ETUI), gastprofessor aan de UGent, en kernlid van Denktank Minerva.

sdespiegelaere@etui.org
@stan_ds

Denktank Minerva is een onafhankelijke denktank binnen de brede progressieve beweging. Met scherpe opinies en sterke, onderbouwde studies wil Minerva de progressieve stem doen weerklinken in het maatschappelijke debat. Denktank Minerva houdt bestaande denkwijzen tegen het licht, en toont dat er concrete, haalbare, en wenselijke alternatieven zijn.

www.denktankminerva.be
info@denktankminerva.be
@DenktankMinerva

