

Stanisław Rudolf*

Udział przedstawicielstwa załogi w nadzorze korporacyjnym. Tendencje zmian

Wstęp

Ostatnie dziesięciolecie przyniosły poważne zmiany w systemach nadzoru korporacyjnego. Największe jednak przypadają na okres ostatnich 15–20 lat. Był to okres, kiedy zaczęto przywiązywać większą wagę do funkcjonowania nadzoru spółek. Uświadomiono sobie bowiem, że nadzór stać się może ważnym czynnikiem poprawy efektywności spółki, a więc i wzrostu gospodarczego oraz podnoszenia konkurencyjności gospodarki. Odpowiedni nadzór korporacyjny pozwala w lepszym stopniu wykorzystać posiadany przez spółki kapitał. Zwiększa zaufanie zarówno inwestorów krajowych, jak i zagranicznych. Wpływa na lokalizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Nadzór może sprawić również, że spółka nie będzie się kierować wyłącznie własnym interesem, ale uwzględniac będzie w swojej działalności również interes państwa, regionu czy społeczności lokalnej¹.

Właśnie rosnąca troska o jakość nadzoru sprawiła, że podlega on procesom ewolucji. Procesy takie wymuszane są z jednej strony przez narastającą konkurencję, z drugiej zaś – przez zmieniające się uwarunkowania działalności spółek. Narastająca konkurencja, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej, stawia przed spółkami coraz wyższe wymagania dotyczące ich efektywności, racjonalności podejmowanych działań, ale również ich transparentności, odporności na sytuacje kryzysowe itp. Ważną pomoc w sprostaniu tym wymaganiom może stanowić nadzór korporacyjny, ale jedynie wtedy, jeśli będzie dostosowany do istniejących uwarunkowań, jeśli będzie wspierał spółkę w osiąganiu jej celów. Ze względu na zmiany wspomnianych uwarunkowań zmieniać się musi również system nadzoru.

Zmianom w systemach nadzoru korporacyjnego towarzyszyły zmiany przedstawicielstwa pracowniczego w organach tego nadzoru. Przedstawicielstwo takie zaliczane jest do tzw. pośrednich form partycypacji pracowniczej. Pracownicy wybierają swoich przedstawicieli, którzy w ich imieniu uczestniczą w podejmowaniu decyzji razem z innymi członkami tych organów. Przedstawiciele pracowników spotykamy głównie w dualistycznym

* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa, w Gdańsku, Aleja Grunwaldzka 238A, 80-266 Gdańsk, srudolf@wsb.gda.pl

¹ Badania pokazują, że inwestorzy chętniej kupują akcje spółek charakteryzujących się wysoką jakością nadzoru korporacyjnego [Jeżak, 2010, s. 12–14].

modelu nadzoru korporacyjnego, z radą nadzorczą i zarządem. Właśnie w radzie nadzorczej, ze względu na jej kontrolny i nadzorczy, a nie decyzyjny charakter, przedstawicielstwo załogi jest chętniej akceptowane przez pracodawców. Udział takiego przedstawicielstwa w radzie kształtuje się w większości krajów na poziomie 1/3, rzadziej 1/2 składu rady. Dysponują oni zwykle takimi samymi uprawnieniami co inni członkowie rady. Mają również takie same obowiązki. Przedstawiciele ci otrzymują zwykle takie same wynagrodzenia co inni członkowie rady. Na Zachodzie nazywani są najczęściej robotniczymi dyrektorami. Do wyjątków należą natomiast przedstawiciele załogi w zarządach spółek.

Znacznie rzadziej spotkać można przedstawicieli załogi w modelu monistycznym nadzoru, gdzie nie istnieje podział na organ nadzorczy-kontrolny i decyzyjny. Zarówno funkcje nadzorcze, jak i decyzyjne pełni tam rada dyrektorów. Ze względu na te ostatnie rzadko w jej składzie spotkać można przedstawicieli załogi. Menedżerowie są generalnie przeciwni takiemu ich udziałowi, ze względu właśnie na operacyjny charakter tego organu. W niektórych jednak krajach, jak to dalej zobaczymy, sytuacja ulega stopniowo zmianom, co owocuje obecnością przedstawicieli załogi w radach dyrektorów. Pojawiają się rozwiązania pośrednie między modelem monistycznym i dualistycznym, i dotyczą one nie tylko kwestii udziału pracowników w nadzorze.

Prowadzone badania wskazują na znaczną dynamikę zmian udziału pracowników w organach nadzoru [Conchon, 2012]. Celem opracowania jest identyfikacja procesów tego rodzaju zmian, z podziałem na zmiany o charakterze długookresowym, mające związek ze strategiami rozwoju poszczególnych krajów czy zmianami o charakterze ponadnarodowym, oraz na zmiany o charakterze doraźnym, wynikające z krajowych uwarunkowań politycznych bądź kryzysów gospodarczych.

1. Kontrowersje wokół przedstawicielstwa pracowniczego w nadzorze korporacyjnym

Przedstawicielstwo pracownicze w organach nadzoru korporacyjnego, niezależnie od tego czy jest to model dualistyczny, czy monistyczny, budziło i nadal budzi wiele kontrowersji [Njoya, 2011, s. 274]. Tocząca się na ten temat dyskusja dotyczy zarówno jego aspektów politycznych, ideologicznych, jak i ekonomicznych. Ta forma partycypacji pracowniczej posiada zarówno gorących zwolenników, jak i zdecydowanych przeciwników. Jego zwolennicy wskazują na korzyści, jakie przedstawicielstwo takie przynosi zarówno firmie, jak i zatrudnionym w niej pracownikom. Podkreślają oni [Fauver, Fuerst, 2006, s. 673–701], że długoletni pracownicy to szczególny rodzaj kapitału ludzkiego, ponoszącego ryzyko rezydualne

podobne do właścicieli, a tym samym zasługują na właściwą reprezentację na poziomie rady. Reprezentacja taka może przynosić również wiele korzyści pracownikom. Mogą oni bowiem aktywnie monitorować działania zarządu, chronić interesy pracownicze i stanowić kanał do przepływu informacji między załogą i kierownictwem [Roberts, Van den Steen, 2000].

Zwykle przedstawicielstwo załogi w organach nadzoru wspierają związki zawodowe, dostrzegając w takiej reprezentacji szanse na pozyskiwanie ważnych informacji oraz dodatkowych możliwości wywierania wpływu na działalność spółki. Rzadko spotkać można formalne powiązania między związkami zawodowymi i reprezentacją załogi w radach. W praktyce jednak, jako często jedyna zorganizowana siła w przedsiębiorstwie, mają istotny wpływ na wynik wyborów przedstawicieli załogi do rady, co sprawia, że olbrzymia większość członków rady to członkowie związków. Dochodzi więc do bliskiej między nimi współpracy, opartej na zdrowych podstawach. Związki zawodowe mogą wykorzystywać przedstawicieli załogi w radach dla realizacji celów, których nie mogą zrealizować w bieżącej działalności. Przedstawiciele pracowników natomiast chętnie korzystają z informacji, doświadczeń i zaplecza związkowego. Wszystko to prowadzi do umacniania ich pozycji w radzie.

Tradycyjnie przeciwnikami udziału przedstawicieli załogi w organach nadzoru są pracodawcy, którzy niechętnie dzielą się władzą z pracownikami. Wskazują przy tym na uzasadnione ich zdaniem powody. Zdarza się bowiem, że pracowniczy członkowie rady zamiast reprezentować interesy spółki reprezentują przede wszystkim interesy swoich wyborców. Protestują np. przeciwko redukcji zatrudnienia, chociaż jest to konieczne dla ratowania przedsiębiorstwa czy podnoszenia jego efektywności. Zdarza się również, że ujawniają wyniesione z posiedzeń rady poufne informacje, jeśli uznają, że jest to konieczne dla zapobiegania negatywnym następstwom dla pracowników. Przypadki takie należą jednak do rzadkości.

Zarzuca się im również słabsze przygotowanie do pracy w radzie w porównaniu z pozostałymi ich członkami. Rzadko reprezentują odpowiednią wiedzę z zakresu prawa czy ekonomii, niezbędną dla efektywnej pracy w radzie. Częstym argumentem podnoszonym przez przeciwników przedstawicieli załogi w radzie jest ich rzekomy wpływ na pogarszanie się wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, do czego mają prowadzić ich naciski na wzrost płac oraz obronę miejsc pracy. Wśród argumentów tych wymieniają opóźnianie procesu podejmowania decyzji oraz obniżanie jakości takich decyzji. Zdaniem przeciwników obecność pracowników w radzie prowadzi do wzrostu kosztów agencji, ze względu na narastanie konfliktu interesów między pracownikami i akcjonariuszami [Faleye i inni, 2006, s. 489–510].

Przedstawiony wyżej podział na zwolenników i przeciwników takiej partycypacji trudno uznać za obowiązujący. Część pracodawców popiera bowiem przedstawicielstwo załogi w radzie, natomiast niektóre związki zawodowe są takiej reprezentacji zdecydowanie przeciwnie. Niektórzy pracodawcy postrzegają pracowniczych członków rady jako ważne i wiarygodne źródło informacji o sytuacji w przedsiębiorstwie dla pozostałych członków rady. Wykorzystują ich doświadczenia i doskonałą znajomość zakładu zarówno w bieżącej działalności, jak i przy przygotowywaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Część związków postrzega natomiast reprezentację pracowniczą w radzie jako konkurencję. Obawiają się spadku swojej pozycji, będącego rezultatem bezpośrednich kontaktów pracodawcy z pracowniczymi członkami rady.

Pomimo prezentowanych wyżej kontrowersji przedstawicielstwo pracownicze w radach nadzorczych spotykamy we wszystkich praktycznie krajach starej UE. Zasady takiego przedstawicielstwa podlegają regulacjom ustawowym bądź układom zbiorowym. Większość regulacji prawnych dotyczących tej problematyki pochodzi z lat 70. XX w., wtedy bowiem dokonano istotnego poszerzenia partycypacji pracowniczej, w tym również przedstawicielstwa pracowniczego w radach nadzorczych².

Prowadzone w ostatnich latach badania teoretyczne i empiryczne nie dawały jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o wpływ przedstawicielstwa załogi w radach na działalność spółki. Większość tych badań wskazuje jednak na wpływ pozytywny (często nieznacznie pozytywny) i szczególnie dotyczy to dużych spółek. W mniejszych spółkach opinie na ten temat były wyraźnie podzielone i nie brakowało wyników świadczących o wpływie negatywnym³.

Dodać można, że podobne kontrowersje dotyczą sztandarowej formy partycypacji pracowniczej, jaką stanowią rady zakładowe. Z przeglądu prowadzonych na ten temat badań, jakiego dokonała K. Skorupińska, wynika, że zarówno argumenty zwolenników, jak i przeciwników rad zakładowych znalazły potwierdzenie w prowadzonych na ten temat badaniach empirycznych. Chociaż obecność rad zakładowych raczej niekorzystnie wpływała na poziom zysków (nie zawsze wpływ ten był istotny statystycznie), to równocześnie w wielu przypadkach rosła wydajność pracy czy poziom innowacji. Badania potwierdziły generalnie wpływ rad

² Szersze informacje na temat przedstawicielstwa pracowników w organach nadzoru korporacyjnego znaleźć można w: [Rudolf, 2011, s. 358–386; Szymańska, Włodarczyk, 2012; O’Kelly, 1996].

³ Analiza rezultatów 28 projektów badawczych dotyczących związków między udziałem przedstawicieli załogi w nadzorze korporacyjnym i wynikami ekonomicznymi spółek wykazała, że w 11 z nich stwierdzono korelację pozytywną, podczas gdy w 7 negatywną. W 10 projektach nie stwierdzono wyraźnej korelacji [Conchon, 2011, s. 16–17].

zakładowych na wzrost płac, nie potwierdziły natomiast ich negatywnego wpływu na poziom inwestycji [Skorupińska, 2009, s. 149–161].

2. Tendencje długookresowe

Jak stwierdzono wcześniej, model dualistyczny bardziej sprzyja obecności przedstawicieli załogi w organach nadzoru. Zauważyć można jednocześnie dużą stabilność takiego przedstawicielstwa w krajach wykorzystujących ten model. Przykładem mogą tu być Niemcy, gdzie przedstawicielstwo takie funkcjonuje od lat 50. XX wieku i gdzie od lat 70. nie nastąpiły w tym zakresie praktycznie żadne zmiany. W Niemczech występuje najszersze tego rodzaju przedstawicielstwo, bowiem większość pracowników jest tam zatrudnionych w spółkach z 50-procentowym udziałem przedstawicieli załogi (w tym związków zawodowych) w radach. Również w innych krajach o modelu dualistycznym bądź mieszanym⁴ zasady takiego przedstawicielstwa nie uległy zmianom. W większości z nich przedstawicielstwo załogi stanowi 1/3 składu rady.

Zbliżoną stabilność wykazuje również przedstawicielstwo pracownicze w organach nadzoru w poszczególnych krajach skandynawskich, od czasu dokonywanej tam modyfikacji obowiązującego modelu nadzoru. Wiele wskazuje również, że najbliższe lata przyniosą upowszechnianie się przedstawicielstwa załogi w nadzorze w spółkach europejskich. W dalszych rozważaniach tendencje te zostaną przedstawione bardziej szczegółowo.

2.1. Przedstawicielstwo pracownicze w skandynawskim modelu nadzoru

Model nadzoru korporacyjnego w krajach skandynawskich różni się zarówno od anglo-amerykańskiego modelu monistycznego, jak również od kontynentalnego modelu dualistycznego. Można go usytuować między tymi modelami, stanowi bowiem ich kombinację. Należy dodać, że określenie „model skandynawski” nie oznacza, że identyczne elementy tego modelu spotkać można we wszystkich krajach skandynawskich. Określenie to dotyczy ogólnej struktury tego nadzoru, którą spotkać można w takich krajach, jak Szwecja, Norwegia oraz Dania. Wspólną cechą modelu skandynawskiego jest reprezentacja załogi w radzie. Funkcjonująca tam rada z jednej strony przypomina radę dyrektorów, bowiem jest odpowiedzialna za wszystkie sprawy związane z zarządzaniem firmą, w tym za jej strategię, organizację, finanse firmy, zarządzanie ryzykiem oraz wewnętrzną kontrolę. Podczas gdy bieżące zarządzanie jest powierzane dyrektorowi naczelnemu (CEO). Kraje te różnią się jednak wieloma szczegółowymi rozwiązaniami. W dalszych rozważaniach koncentrować się będziemy na udziale załogi w nadzorze korporacyjnym w Szwecji oraz Norwegii.

⁴ W takich krajach, jak Francja czy Hiszpania funkcjonują równoległe modele dualistyczny i monistyczny, zaś spółki mogą dokonywać wyboru jednego z nich.

Szwecja to kraj o długiej tradycji społecznej demokracji. Należy jednocześnie do krajów o najwyższym poziomie członkostwa pracowników w związkach zawodowych⁵. Dziwić więc może, że przedstawiciele załogi znaleźli się w organach nadzoru korporacyjnego znacznie później niż w krajach kontynentalnej Europy, bo dopiero w połowie lat 70. XX w. Prawdopodobnie główną tego przyczyną był obowiązujący tam monistyczny model nadzoru. Przedstawicielstwo pracownicze w nadzorze wprowadzono ustawą z 1973 r., ale udział ten stał się powszechny dopiero w 1976 r. Przyjęte rozwiązanie spotkało się z ostrą krytyką tak ze strony sił prawicowych, jak i lewicowych. Zarówno prawicowi politycy, jak i organizacje pracodawców godziły się co najwyżej na dobrowolne zapraszanie przedstawicieli załogi na posiedzenia rady dyrektorów. Przeciwna takiemu rozwiązaniu była również lewica, która widziała w takim przedstawicielstwie kolaborację z systemem kapitalistycznym.

Zgodnie ze wspomnianą ustawą w firmach zatrudniających przynajmniej 25 pracowników załoga ma prawo (ale nie obowiązek) wyboru dwóch swoich przedstawicieli do rady dyrektorów. Ich liczba rośnie do trzech, w firmach zatrudniających ponad 1000 pracowników. Ustawa przewiduje również, że liczba przedstawicieli załogi nie może być większa niż liczba pozostałych członków rady. Nigdy więc przedstawiciele załogi nie mogą stanowić większości w radzie. Dodajmy, że szwedzka rada dyrektorów liczy najczęściej od 5 do 9 członków [Berglund i inni, 2013, s. 4]. Decyzje o delegowaniu przedstawicieli załogi do rady powierzono lokalnym związkom zawodowym i określa to odpowiedni zapis w układzie zbiorowym.

Przedstawiciele załogi w radzie posiadają te same prawa i obowiązki jak pozostali członkowie rady, ponoszą również taką samą odpowiedzialność za podejmowane w niej decyzje. Ich głosy w czasie głosowania liczą się tak samo jak członków rady wybranych przez akcjonariuszy. Różnice między nimi sprowadzają się głównie do sposobu ich wynagradzania. Aż 2/3 pracowniczych członków rady nie otrzymuje z tego tytułu żadnego wynagrodzenia. Tylko około 8% otrzymuje wynagrodzenie na poziomie pozostałych członków rady, pozostali zaś otrzymują jakąś rekompensatę za pracę w radzie [*Workers' participation...*, 2004, s. 118].

Opinie pracodawców na temat udziału przedstawicieli załogi w radach dyrektorów są w Szwecji podzielone [Lekvall, 2014]. Część firm popiera to rozwiązanie, wskazując wiele pozytywnych jego rezultatów, podczas gdy inne oceniają go krytycznie, przytaczając wiele negatywnych konsekwencji takiego udziału. Dodajmy, że jedynie w połowie szwedzkich firm

⁵ Stopień zorganizowania pracowników w związkach zawodowych utrzymywał się tam przez dziesięciolecia na względnie stałym poziomie 80%. Dopiero po 2000 r. zaczął nieznacznie maleć [Visser, 2006, s. 44].

uprawnionych do delegowania przedstawicieli do rady znaleźć można taką reprezentację. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być silna pozycja związków zawodowych, dla których dodatkowo przedstawicielstwo nie zawsze wydaje się konieczne.

Powyższe kontrowersje, a także zainteresowanie szwedzkim modelem nadzoru wśród autorów z krajów o monistycznym modelu nadzoru sprawiło, że stał się on przedmiotem licznych badań empirycznych [Levinson, 2001, s. 266–274; Berglund i inni, 2013]. W świetle tych badań przedstawicielstwo załogi w szwedzkim systemie nadzoru należy ocenić generalnie pozytywnie – jego obecność w radzie przynosi na ogół firmom korzyści, zarówno społeczne, jak i ekonomiczne. Menedżerowie postrzegają przedstawicieli załogi jako cenny zasób dla przedsiębiorstwa. W ich opinii pracownicy lepiej rozumieją decyzje podejmowane przez radę, ułatwia to również realizację trudnych decyzji. Jednocześnie opinie negatywne należały do rzadkości. Warto podkreślić elastyczność szwedzkiego systemu nadzoru. Decyzje dotyczące przedstawicielstwa pracowniczego pozostawiono samym pracownikom i ich związkowi zawodowemu. W świetle wspomnianych badań pracownicy są delegowani do rady głównie w tych firmach, gdzie mogą odegrać jakąś rolę, gdzie ich przygotowanie jest adekwatne do problemów, w zakresie których podejmują decyzje. Rzadko są obecni w firmach działających na międzynarodowych rynkach, gdzie znajdują się zagraniczni członkowie rady, gdzie podejmowane są ryzykowne decyzje⁶.

Inny rodzaj przedstawicielstwa pracowniczego w nadzorze korporacyjnym spotykamy w Norwegii [Ekern, 2015/2016]. Występuje tam monistyczny model nadzoru, ale wchodząca w jego skład rada różni się wyraźnie od typowej rady dyrektorów i różnica ta nie ogranicza się do obecności w niej przedstawicieli pracowników. Struktura nadzoru zależy w tym kraju od wielkości przedsiębiorstwa. W spółkach zatrudniających do 200 pracowników składa się ona z walnego zgromadzenia akcjonariuszy oraz rady; 2/3 członków rady wybierają akcjonariusze na walnym zgromadzeniu. Ze względu na zalecenia kodeksów dobrych praktyk większość z nich to tzw. członkowie niezależni, a więc rekrutujący się spoza przedsiębiorstwa. Pozostałych członków rady (1/3) wybierają spośród siebie pracownicy.

Bardziej złożona struktura nadzoru występuje w większych firmach, zatrudniających ponad 200 pracowników. W tym przypadku pojawia się dodatkowy organ nazywany zgromadzeniem korporacyjnym (*corporate assembly*); 2/3 jego członków wybierają akcjonariusze na walnym zgromadzeniu, zaś pozostałą 1/3 wybierają spośród siebie pracownicy. Zadaniem tego organu jest wspieranie rady w jej działalności. W tym przypadku

⁶ Więcej informacji na ten temat znaleźć można w: [Rudolf, 2016, s. 302–320].

wyboru 2/3 członków rady dokonują członkowie zgromadzenia korporacyjnego ze strony akcjonariuszy. Przedstawiciele pracowników w zgromadzeniu korporacyjnym mogą zażądać wyboru 1/3 członków rady przez i spośród pracowników.

Nie do końca można się zgodzić z A.C. Ekern [2015/2016, s. 9–10], której zdaniem prezentowana wyżej struktura nadzoru przypomina model dualistyczny. Norweska rada pełni co prawda funkcje nadzorcze i kontrolne, ale jest również ważnym organem decyzyjnym. Zakres jej uprawnień określa walne zgromadzenie akcjonariuszy i jest on zwykle bardzo szeroki. Zdaniem tej autorki funkcję zarządu spółki pełni dyrektor naczelny (CEO). Wskazać można natomiast inne podobieństwa do modelu dwupoziomowego. Ta sama osoba nie może być jednocześnie dyrektorem naczelnym i przewodniczącym rady.

Warto podkreślić, że Norwegia była pierwszym krajem, w którym przyjęto w 2002 r. ustawę o równości płci w organach nadzoru. Udział w nich kobiet bądź mężczyzn nie może być niższy niż 40%. Od 2008 r. udział kobiet w organach nadzoru w spółkach publicznych kształtuje się właśnie na takim poziomie [Mallin, 2010, s. 140].

Reasumując tę część rozważań, można stwierdzić, że zmiany dotyczące udziału przedstawicielstwa załogi w organach nadzoru korporacyjnego w krajach skandynawskich mają charakter trwały. W Szwecji przedstawicielstwo takie funkcjonuje od ponad 40 lat i nic nie wskazuje na to, żeby jego zasady miały ulec zmianie. W Norwegii funkcjonuje ono w oparciu o ustawę o spółkach akcyjnych z 1997 r. Ze względu na słabszą pozycję norweskich związków zawodowych w porównaniu ze szwedzkimi decyzję dotyczącą takiego przedstawicielstwa podejmuje załoga przedsiębiorstwa bądź jej przedstawicielstwo. System norweski nie doczekał się jeszcze szczegółowych badań, ale wiele wskazuje na to, że może się okazać bardziej efektywny niż szwedzki.

2.2. Partycypacja pracownicza w spółce europejskiej

Do stabilnych należy zaliczyć również przedstawicielstwo pracownicze w organach spółki europejskiej (SE). W ustawodawstwie dotyczącym tej spółki wiele miejsca poświęcono partycypacji pracowniczej. Regulacje dotyczące tej problematyki zawarte zostały w dyrektywie 2001/86 [dyrektywa, 2001], oraz rozporządzeniu Rady z dnia 8 października 2001 r., nr 2157/2001 w sprawie statutu SE. Tak szczegółowe przepisy dotyczące partycypacji mają swoje uzasadnienie, bowiem SE powstają z podmiotów zlokalizowanych w różnych krajach, gdzie obowiązują różne systemy partycypacji. Zgodnie ze wspomnianą dyrektywą zakres partycypacji pracowniczej w SE nie może być niższy niż w krajach, których podmioty tworzą spółkę. Przygotowane na jej podstawie ustawy krajowe mogą częściowo złagodzić

wymogi partycypacyjne⁷. Dyrektywa przewiduje jednak, że SE nie może uzyskać osobowości prawnej bez wymaganych form partycypacji⁸.

Opracowywanie zasad partycypacji w SE powinno przebiegać równoległe z procesem jej tworzenia. Punktem wyjścia jest tu ogłoszenie zamiaru powołania SE. Organ zarządzający spółki powinien podjąć w tej sprawie rokowania ze „specjalnym zespołem negocjacyjnym”, reprezentującym pracowników zatrudnionych w podmiotach tworzących SE. Rokowania takie powinny zakończyć się podpisaniem porozumienia, które powinno określać m.in. zakres partycypacji, zasady powoływania i funkcje organu przedstawicielskiego, sposób przekazywania informacji i prowadzenia konsultacji, zakres finansowania działalności tego organu itp. Specjalny zespół negocjacyjny może zaproponować inne rozwiązanie, rezygnując jednocześnie z powoływania organu przedstawicielskiego [Gładoch, 2008, s. 272–276]. Na podkreślenie zasługuje fakt, że sami interesariusze SE określają formę udziału przedstawicieli załogi w nadzorze, a więc może to być zarówno system dualistyczny, jak i monistyczny. Rozwiązanie to różni się od wcześniejszych tego rodzaju rozwiązań, gdzie ustawodawstwo danego kraju narzucało system udziału pracowników w organach nadzoru.

Procedury powoływania SE są bardzo złożone, stąd prawdopodobnie w wielu krajach należą one do rzadkości. Według danych ETUI w 2014 r. istniało 2125 spółek, ale tylko 289 z nich prowadziło działalność gospodarczą i zatrudniało ponad 5 pracowników (tzw. spółki normalne). Tylko w takich spółkach obowiązywały regulacje dotyczące reprezentacji pracowniczej w nadzorze. Pozostałe spółki to takie, które nie zatrudniały pracowników, spółki nieaktywne itp. W dalszych rozważaniach zajmować się będziemy spółkami normalnymi. Najwięcej utworzono ich w Niemczech (138), w Republice Czech (66), Francji (13), Holandii (13) i Austrii (10)⁹. W spółkach tych dominuje (81%) dualistyczny model nadzoru korporacyjnego [Giedrowicz-Niewińska, 2015, s. 6–7]. Ma to w dużej mierze związek z systemem nadzoru istniejącym w kraju, w którym SE została zarejestrowana, ale nie jest to, jak wspomniano, obligatoryjne. Warto zauważyć, że zarówno w Niemczech, jak i w Austrii, gdzie obowiązuje model dualistyczny, spora część SE wybrała model monistyczny. Świadczyć to może o poszukiwaniu alternatywy dla obowiązującego w tych krajach modelu.

⁷ Przykładem może tu być polska ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej [ustawa, 2005]. Znajdujemy tam zastrzeżenie, że partycypacja nie ma na celu ubezwłasnowolnienia pracodawców.

⁸ Znaczący wpływ na przyjęte w SE rozwiązania dotyczące przedstawicielstwa pracowniczego w nadzorze miało ustawodawstwo niemieckie [Wratny, 2002, s. 28–29].

⁹ W Polsce jak dotychczas utworzono zaledwie dwie SE, ale żadna z nich nie należy do tzw. normalnych. W takich krajach, jak Bułgaria, Chorwacja, Grecja, Islandia, Rumunia i Słowacja nie powołano żadnej SE.

Spółka europejska staje się więc nowym rodzajem przedsiębiorstwa o bardzo elastycznym systemie przedstawicielstwa pracowniczego w organach nadzoru. Co prawda kilkunastoletni okres funkcjonowania regulacji dotyczących SE nie przyniósł dynamicznego ich rozwoju, ale ostatnie lata wskazują na znaczne przyspieszenie tego procesu. Warto podkreślić, że SE przyczynia się do upowszechniania przedstawicielstwa załogi w organach nadzoru również w krajach, gdzie przedstawicielstwo takie nie występuje. Jako przykład podać można Wielką Brytanię, której spółki tworzące SE np. ze spółkami niemieckimi i zarejestrowane w Niemczech przyjmują w większości obowiązujący w Niemczech model dualistyczny. Oznacza to, że przedstawiciele pracowników brytyjskich są reprezentowani w radach nadzorczych SE zarejestrowanych w Niemczech.

Ograniczone tempo tworzenia SE wynika niewątpliwie ze wspomnianej wcześniej złożonej procedury ich tworzenia. Wydaje się, że równie ważnym ograniczeniem są właśnie regulacje dotyczące przedstawicielstwa pracowników w organach nadzoru. Dotychczasowa praktyka pokazuje, że spółki wyraźnie unikają przedstawicielstwa pracowniczego, stąd jedynie 13% zarejestrowanych SE posiada przedstawicielstwo pracownicze w nadzorze. Ma to częściowo związek z kosztami, jakie ponosi pracodawca zarówno przy negocjowaniu porozumień, jak i funkcjonowaniu takiego przedstawicielstwa (koszty szkoleń, wynagrodzeń dla członków rady, przygotowywania informacji, tłumaczeń itp.). Wspomniane ograniczenia wskazują na potrzebę nowych regulacji, które powinny przyspieszyć tworzenie SE.

3. Zmiany o charakterze doraźnym

Jeśli zmiany o charakterze długookresowym określić można generalnie jako pozytywne (kraje skandynawskie), bądź względnie pozytywne (SE) dla przedstawicielstwa pracowniczego w organach nadzoru, to zmiany o charakterze doraźnym jawią się dla niego jako mniej korzystnie czy wręcz niekorzystne. Ostatnie lata, lata kryzysu gospodarczego, rozpoczęły w wielu krajach dyskusję, a następnie również zmiany idące w kierunku ograniczenia bądź eliminacji takiego przedstawicielstwa. Dzieje się tak m.in. ze względu na dokonujące się zmiany uwarunkowań politycznych, które skutkują zmianami ustawodawstwa dotyczącego przedstawicielstwa załogi w nadzorze. Nie stanowi zaskoczenia fakt, że prawicowe partie polityczne są generalnie przeciwnie wprowadzaniu bądź rozszerzaniu uprawnień załogi w nadzorze. Partie lewicowe natomiast wspierają zwykle proces poszerzania uprawnień pracowniczych w nadzorze.

O niekorzystnej sytuacji dla pracowniczego udziału w nadzorze świadczyć może fakt, że z 18 krajów europejskich, w których funkcjonują kodeksy dobrych praktyk, aż w 8 z nich nie wspomina się nawet

o przedstawicielstwie załogi w nadzorze korporacyjnym [European..., 2011]. Co prawda oddziaływanie tych kodeksów jest ograniczone, bowiem są one efektywne głównie w stosunku do spółek giełdowych, ale brak w nich zaleceń dla przedstawicielstwa załogi w nadzorze odzwierciedla sytuację, jaka występuje w tych krajach. Oznacza jednocześnie, że w pozostałych spółkach sytuacja jest pod tym względem jeszcze mniej korzystna.

Podjęmowane działania dla ograniczenia takiego przedstawicielstwa posiadają zróżnicowany charakter i polegają na zmianie ustawodawstwa dotyczącego udziału pracowników w nadzorze, bądź zmianie modelu nadzoru korporacyjnego, mniej korzystnego dla takiego udziału. Jednocześnie pojawiają się głosy optujące za rozszerzeniem istniejącego ustawodawstwa. Dyskusje na ten temat prowadzi SPD w Niemczech. Prowadzą ją również związki zawodowe w takich krajach, jak Norwegia, Luksemburg, Holandia i Francja.

W dalszych rozważaniach najpierw wskazano działania zmierzające do ograniczenia przedstawicielstwa pracowniczego w nadzorze, a następnie przedstawiono próby jego poszerzenia. Dodajmy, że tych pierwszych jest znacznie więcej i są bardziej skuteczne niż te drugie.

3.1. Próby ograniczenia przedstawicielstwa pracowniczego w radach spółek

Prezentowane wcześniej kontrowersje na temat przedstawicielstwa pracowniczego w nadzorze zostały jeszcze wzmocnione przez trwający nadal kryzys ekonomiczny i finansowy, jaki się rozpoczął w 2008 r. i którego skutki nadal trwają. Kryzys ten umocnił generalnie przeciwników partycypacji pracowniczey w ogóle, w tym szczególnie w nadzorze korporacyjnym. W rezultacie przyczynił się w sposób pośredni do ograniczenia bądź eliminacji ustawodawstwa dotyczącego przedstawicielstwa pracowniczego w radzie. Tendencje takie mają m.in. związek z realizowanymi procesami prywatyzacji, które w wielu krajach nasiliły się pod wpływem kryzysu.

W niektórych krajach istniejące ustawodawstwo gwarantuje pracownikom przedstawicielstwo w nadzorze jedynie w spółkach państwowych. Oznacza to, że realizowane w wielu krajach procesy prywatyzacji pozbawiają pracowników tego prawa. Jako przykład podać można Irlandię, gdzie sprywatyzowano ostatnio kilka dużych firm państwowych. Podobny efekt wystąpił na Malcie. Prawdopodobnie ze względu na trudną sytuację ekonomiczną wymienionych krajów istniejące w nich związki zawodowe nie przeciwdziałały temu zbyt intensywnie. Do redukcji udziału przedstawicieli załogi w radach przyczyniają się również banki, które wymuszają na zadłużonych przedsiębiorstwach ograniczanie bądź likwidację takiego udziału, jak to ma np. miejsce w Hiszpanii [Kluge, Vitols, 2010].

Do ograniczenia bądź redukcji przedstawicielstwa pracowniczego w nadzorze prowadzić może również zmiana modelu nadzoru z dualistycznego na monistyczny. Tego rodzaju zmian dokonano w takich krajach, jak Węgry czy Słowenia. W pierwszym z tych krajów zmianę modelu nadzoru przeprowadzono w 2006 r. W ten sposób załoga reprezentowana w radach nadzorczych przez jej przedstawicieli (w systemie dualistycznym) została pozbawiona takiej reprezentacji. Partycypacja pracownicza odbywa się obecnie w znacznie węższym zakresie, na podstawie umowy zawieranej między radą dyrektorów i radą zakładową. W Słowenii zmiana modelu nadzoru dokonała się również w 2006 r. Przedstawiciele załogi wchodzi obecnie w skład rady dyrektorów, ale na znacznie gorszych warunkach. Jeśli poprzednio (w modelu dualistycznym) przedstawiciele załogi stanowili tam od 1/3 do 1/2 składu rady nadzorczej, to w modelu monistycznym ich udział w radzie dyrektorów zmniejszył się do 20–27%. Zmiana modelu nadzoru dokonała się również w Holandii, gdzie od 2012 r. przedsiębiorstwa mogą wybierać również model monistyczny. W tym jednak przypadku uprawnienia załogi nie uległy zmianie [Conchon, 2011, s. 24–25].

W takich krajach, jak Polska czy Czechy podejmowane były próby eliminacji bądź poważnego ograniczenia ustawodawstwa dotyczącego udziału przedstawicielstwa pracowniczego w radach. W styczniu 2010 r. Ministerstwo Skarbu Państwa przedstawiło „Projekt ustawy o zasadach wykonywania niektórych uprawnień Skarbu Państwa” [Projekt, 2010], w którym proponuje zmiany w kwestii udziału przedstawicieli załogi w radach nadzorczych prywatyzowanych przedsiębiorstwach. Jeśli do tej pory w pięcioosobowej radzie nadzorczej dwa miejsca przeznaczone były dla przedstawicieli załogi, to wspomniany projekt nie przewidywał w ogóle takiego przedstawicielstwa. Projekt ten spotkał się z krytyką związków zawodowych, zarówno NSZZ Solidarność, jak i OPZZ, i po dyskusji został odrzucony. Pewne próby ograniczenia takiego przedstawicielstwa podejmowane były również w Czechach [Conchon, 2011, s. 23].

3.2. Próby poszerzenia przedstawicielstwa pracowniczego w radach

Równocześnie zgłaszane są propozycje poszerzenia czy umocnienia przedstawicielstwa pracowniczego w radach. Z propozycjami takimi występują głównie partie lewicowe oraz duża część związków zawodowych, znalazły się one m.in. w programie francuskiej Partii Socjalistycznej. Szerokie propozycje rozszerzenia na ten temat ustawodawstwa zgłaszała niemiecka SPD, wśród których wymienić można takie m.in., jak [Conchon, 2011, s. 25–26]:

- firmy zagraniczne działające na terenie Niemiec powinny podlegać takiemu samemu ustawodawstwu w zakresie udziału pracowników w nadzorze co firmy niemieckie,

- powinna zostać ustalona lista kluczowych decyzji w firmie, które wymagają zgody rady nadzorczej,
- powinny zostać obniżone progi zatrudnienia obowiązujące dla poszczególnych rodzajów przedstawicielstwa. I tak obowiązujący obecnie próg zatrudnienia 2000 pracowników, po przekroczeniu którego przedstawicielstwo pracownicze wynosi 50% składu rady, powinien być obniżony do 1000 pracowników. Zaś próg 500 pracowników, od którego pracownicy wybierają 1/3 składu rady, powinien być obniżony do 250 pracowników.

Dodać można, że propozycje te poparły związki zawodowe. Stanowiły one przedmiot dyskusji, ale nie doczekały się realizacji.

Inne przyczyny spowodowały dyskusję na temat przedstawicielstwa pracowniczego w Wielkiej Brytanii. W kraju tym, będącym tradycyjnie największym przeciwnikiem instytucjonalnego przedstawicielstwa pracowników w nadzorze¹⁰, nieoczekiwanie rośnie udział przedstawicieli załogi w komitetach wynagrodzeń powoływanych przez rady dyrektorów. W raporcie z 2010 r. przygotowanym przez Sekretarza Stanu ds. Biznesu czytamy, że „zapraszanie niezależnych członków bądź przedstawicieli załogi do komitetów wynagrodzeń może okazać się pomocne, a także ujawnić nowe wyzwania i dostarczyć świeżego spojrzenia na problemy wynagrodzeń, ale niesie również potencjalne ryzyko i praktyczne konsekwencje takich działań” [BIS, 2011, s. 7, cyt. za: Conchon, 2011, s. 50]. Dodajmy, że angielskie związki zawodowe TUC postulują, aby pracownicy byli reprezentowani w komitetach wynagrodzeń za pośrednictwem związków.

Warto zwrócić uwagę na stanowisko związków zawodowych w poszczególnych krajach w kwestii pracowniczej partycypacji w nadzorze. W takich krajach, jak Irlandia czy Malta związki, jak wspominaliśmy, nie protestowały przeciwko ograniczaniu przedstawicielstwa pracowników w nadzorze i miało to związek z sytuacją ekonomiczną tych krajów. Większą aktywność związki wykazywały w takich krajach, jak Norwegia, Luksemburg, Francja, Niemcy oraz Holandia. Wysuwały one postulaty dotyczące pewnych korekt istniejącego ustawodawstwa w kierunku jego zwiększenia, polegających czy to na obniżaniu istniejących progów wielkości przedsiębiorstwa, od których obowiązuje przedstawicielstwo pracownicze (Norwegia, Luksemburg), czy poszerzaniu takiego przedstawicielstwa (Holandia). Postulowały one również poszerzenie istniejącego ustawodawstwa na

¹⁰ Warto przypomnieć, że w przeszłości podejmowano tam próby włączania przedstawicieli załogi w skład organów nadzoru. Miało to miejsce w latach 70. XX w., kiedy to w składzie rad dyrektorów dużych spółek z większościami kapitałem państwowym można było spotkać przedstawicieli pracowników (związków zawodowych). Rozwiązanie to nie zdało jednak egzaminu i po kilku (czasem kilkunastu) latach przestało istnieć.

spółki publiczne, jeśli podlegają mu jedynie firmy państwowe [Conchon, 2011, s. 26–28].

Zakończenie

Jak z powyższego wynika, szczególnie od początku kryzysu finansowego z 2008 r. zaobserwować można w wielu krajach silną presję na ograniczanie udziału pracowników w nadzorze, bądź na jego eliminację. Na poziomie krajowym dwa czynniki mają decydujący wpływ na udział pracowników w nadzorze: uwarunkowania polityczne (partie prawicowe bądź lewicowe) oraz w pewnym zakresie sytuacja ekonomiczna. Chociaż przedmiotem toczącej się w wielu krajach dyskusji jest zarówno poszerzenie przedstawicielstwa pracowniczego w nadzorze, jak i jego ograniczenie czy eliminacja, to realizowane zmiany idą głównie w tym drugim kierunku. Wymienić tu można przyspieszone procesy prywatyzacji, eliminujące pracowników z nadzoru, czego przykładem może być Grecja. W tym samym kierunku idą również zmiany modelu nadzoru korporacyjnego z dualistycznego na monistyczny, połączone z redukcją przedstawicielstwa pracowniczego w radach dyrektorów w stosunku do rad nadzorczych.

Parlament Europejski zareagował na tego rodzaju procesy rezolucją z 2009 r. skierowaną do Komisji Europejskiej dla podjęcia stosownych działań mających na celu łagodzenie tego rodzaju tendencji. Komisja została zobowiązana do przeprowadzenia konsultacji z partnerami społecznymi w poszczególnych krajach dla przeciwdziałania tego rodzaju trendom. Została zobowiązana również do oceny SE pod kątem udziału w nich przedstawicielstwa załogi w nadzorze i ewentualnego kierowania spraw do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Unia Europejska podejmowała również wiele innych tego rodzaju działań, ale zwykle z miernym skutkiem [Conchon, 2011, s. 31–49]. Ograniczanie udziału pracowników w organach nadzoru może mieć związek z faktem, że udział ten nie znalazł się w Karcie Praw Podstawowych UE, podczas gdy znajdują się w niej prawa pracowników do informacji i konsultacji.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że zdania związków zawodowych w kwestii udziału pracowników w nadzorze są podzielone. W krajach bez takiego udziału (z wyjątkiem Wielkiej Brytanii) nie zabiegają one o taką reprezentację. Część z nich myśli raczej (np. włoskie związki zawodowe) o poszerzeniu partycypacji finansowej. Inne natomiast (np. związki bułgarskie) są usatysfakcjonowane zasadami informacji i konsultacji, których wcześniej tam nie było. W tej sytuacji ograniczone możliwości działania posiada Europejska Konfederacja Związków Zawodowych, która jest gorącym rzecznikiem udziału załogi w nadzorze.

Literatura

- Berglund T., Holmen M., Rana R. (2013), *Causes and Consequences of Employee Representation on Corporate Boards*, paper presented at the conference, „Twenty Years after Cadbury, Ten Years after Sarbanes-Oxley: Challenges of Corporate Governance”, University of Bath.
- Conchon A. (2011), *Board-level employee representation rights in Europe. Facts and Trends*, European Trade Union Institute, Report 121, Brussels.
- Conchon A. (2012), *Are employee participation right under pressure? Trends at national and EU level*, „European Economic, Employment and Social Policy”, No. 7.
- Dyrektorywa Rady z 8 października 2001 r. uzupełniająca Statut Spółki Europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników (2001/86/WE).
- Ekern A.C. (2015/2016), *Corporate Governance system in Norway*, „Corporate Governance”, Winter.
- European (2011), *Corporate Governance Institute's index of codes*, www.ecgi.org/codes/all_codes.php.
- Faleye O., Mehrotra V., Morck R. (2006), *When Labor has a Voice in Corporate Governance*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, Vol. 41, No. 3.
- Fauver L., Fuerst M.E. (2006), *Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence form German Corporate Boards*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 82.
- Giedrowicz-Nowińska A., (2015), *Udział pracowników w nadzorze korporacyjnym w spółce europejskiej*, Institute of Economic Research, Working Paper No. 33.
- Kluge N., Vitols S. (2010), *The crisis: catalyst for stronger worker participation in corporate governance*, <http://www.worker-participation.eu/About-WP/Publications/SEEurope-report>.
- Lekvall P. (2014), *The Nordic Corporate Governance Model*, SNS Forlag, Stockholm.
- Levinson K. (2001), *Employee representatives on company boards in Sweden*, „Industrial Relations Journal”, Vol. 32, No. 3.
- Mallin C.A. (2010), *The Nordic Corporate Governance Model*, Oxford University Press, Oxford.
- Njoya W. (2011), *Employee Ownership in the European Company: Reflexive Law, Rein-corporation and Escaping Co-determination*, „Journal of Corporate Law Study”, Vol. 12, No. 2.
- O'Kelly K.P. (1996), *Summary Report and Summing up*, w: K.P. O'Kelly (ed.), *The Role of Worker Directors in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Projekt ustawy o zasadach wykonywania niektórych uprawnień Skarbu Państwa (2010), http://bip.msp.gov.pl/porta1/bip/115/3516/Projekt_ustawy_o_zasadach_wykonywania_niektorych_uprawnien_Skarbu_Panstwa.html.
- Roberts J., Van den Steen E. (2000), *Human Capital and Corporate Governance*, w: J. Schwalbach (ed.), *Corporate Governance: A Volume in Honor of Horst Albach*, Springer Velag, Berlin.
- Rudolf S. (2011), *Udział przedstawicieli załogi w organach spółki*, w: D. Dobija, I. Kołodkiewicz (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Rudolf S. (2016), *Przedstawicielstwo załogi w organach nadzoru w Niemczech i Szwecji. Przegląd doświadczeń*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, tom CI.
- Workers' participation at board level in the EU-15 countries* (2004), Reports on the national systems and practices, Hans Bockler Foundation/European Trade Union Institute, Brussels.
- Skorupińska K. (2009), *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Szymańska A., Włodarczyk P. (2012), *Przedstawicielstwo pracownicze w radzie spółki w krajach członkowskich Unii Europejskiej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. LXXXVI.
- Visser J. (2006), *Union Membership statistics in 24 countries*, „Monthly Labor Review”, Vol. 129, No. 1.
- Wrątny J. (2002), *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Streszczenie

Przedstawicielstwo pracownicze w organach nadzoru korporacyjnego posiada w krajach europejskich ugruntowaną pozycję. Znacznie częściej i w znacznie szerszym zakresie występuje w modelu dualistycznym nadzoru z radą nadzorczą i zarządem spółki, niż w modelu monistycznym z radą dyrektorów. Silna pozycja nie oznacza, że przedstawicielstwo takie nie ulega w poszczególnych krajach zmianom. Wskazać można zarówno zmiany o charakterze długookresowym, funkcjonujące od kilkunastu czy kilkudziesięciu lat, jak i zmiany doraźne, mające miejsce współcześnie. Te ostatnie stanowią rezultat uwarunkowań politycznych oraz sytuacji ekonomicznej w poszczególnych krajach. Na oba te czynniki wpłynął w znaczący sposób kryzys finansowy z 2008 r. Kryzys ten umocnił bowiem partie prawicowe, które są zwykle przeciwne takiej partycypacji. Przyniósł również pogorszenie sytuacji ekonomicznej w wielu krajach, co prowadzić może do redukcji zakresu pracowniczej partycypacji w ogóle, zaś udziału pracowników w nadzorze w szczególności.

W opracowaniu pokazano zarówno zmiany przedstawicielstwa załogi w nadzorze o charakterze długookresowym (kraje skandynawskie, spółki europejskie), jak i zmiany o charakterze doraźnym (prywatyzacja, zmiana modelu nadzoru korporacyjnego itp.).

Słowa kluczowe

nadzór korporacyjny, przedstawicielstwo pracownicze, modele nadzoru

Employee Representation in Corporate Governance – New Trends (Summary)

Employee representation in the bodies of corporate governance has already reached a well-established position in European countries. It can be observed in a dualistic model of corporate governance, with a supervisory board and a management board, quite more often, and in an extended scope, than in a monistic model with a board of directors. Such a position, however, does not mean that employee

representation does not undergo any transformation in the particular countries. It is possible to indicate some long-term changes which have been taking place for a dozen years or even for several decades, as well as some short-term, current changes. The latter changes come as a result of political conditions and economic situation in the particular countries. Both these factors were considerably affected by the financial crisis of 2008. The crisis has reinforced the right-wing parties which usually oppose employee participation. The crisis has also contributed to the worsening of the economic situation in numerous countries, which may still result in a decrease in the scope of employee participation in general, and employee representation in corporate governance in particular.

The article presents some long-term changes in employee representation in corporate governance (Scandinavian countries, European corporations), as well as current changes (privatization, a change in the corporate governance model, etc.).

Keywords

corporate governance, employee representation, corporate governance models

