

EXECUTIVE SUMMARY

Co-ownership

In today's increasingly complex business environment, the employment contract as we know it is destined to become irrelevant as it fails to serve the diametrically opposed interests of employer and employee. The best alternative suggested so far might be a scheme of co-ownership which creates a win-win situation for both sides.

Recent studies on the subject indicate that co-ownership could unleash exceptional motivation and a shared sense of creative productivity on the part of the workforce. It should be noted, however, that according to the same studies successful co-ownership can only be achieved when financial participation takes place in a wider participative culture, which requires not only the consultation of employees, but also the sharing of information and a meaningful cooperation between employer and employee.

For this reason, Belgian companies should make the involvement of their workforce a priority, ideally as the first step in achieving co-ownership.

Inspiratienota 86
februari 2016

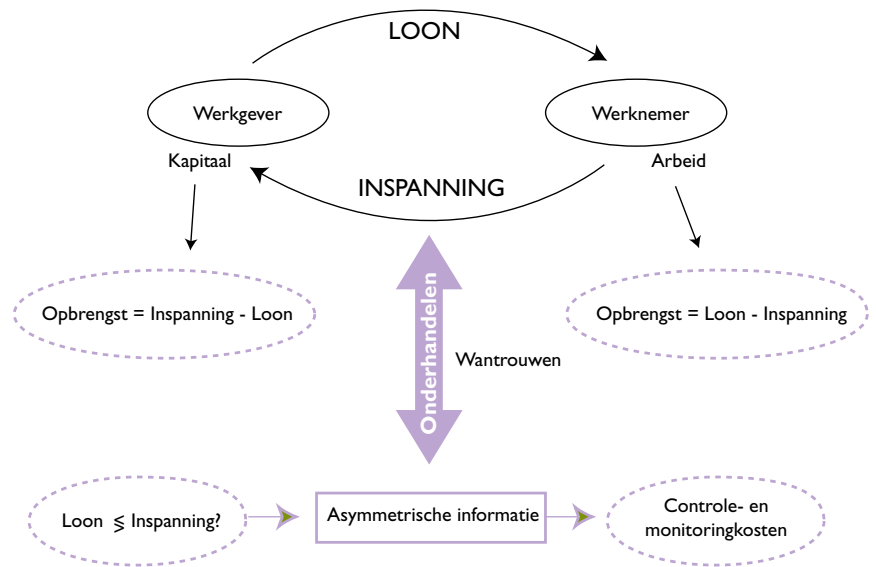
Participatief ondernemen

De doorsneevisie ziet de onderneming als een aaneenschakeling van contracten (arbeid, verkoop, service,...) en is vanuit praktisch oogpunt zeer waardevol. Maar wat gebeurt er wanneer we deze visie zouden opentrekken naar een samenwerkingsmodel? Ook een onderneming is een gemeenschap van belanghebbenden. In deze nota gaan we na hoe medewerkers, als een bijzondere groep van belanghebbenden, meer betrokken kunnen worden bij de onderneming. Dat kan door ze inspraak en medeverantwoordelijkheid te geven. De kers op de taart is financiële betrokkenheid die een diepgaande geest van mede-eigenaarschap tot leven kan wekken. Deelname in de winst of het kapitaal door een brede groep van medewerkers is in ons land evenwel eerder uitzondering dan regel.

1. Het basisprobleem

Ondernemingsverantwoordelijken besteden een groot deel van hun tijd aan de planning en de organisatie van het productieproces. Een specifieke uitdaging is alle medewerkers bij de les te houden, zodat de bedrijfsprocessen zo efficiënt mogelijk verlopen. Medewerkers op een gesystematiseerde manier laten samenwerken, is geen sinecure. Het spreekt voor zich dat het leiderschap moet inspireren en dat de strategische planning goed op punt moeten staan. Procedures en methodes moeten worden geoptimaliseerd. Een opvolgingssysteem moet knipperlichten tijdig activeren zodat er adequaat kan worden bijgestuurd. We zouden nog een tijdje kunnen doorgaan met het opsommen van toepasselijk jargon om de managementmatige context van een moderne onderneming te schetsen. In bovenstaand lijstje ontbreekt echter nog een kernelement, namelijk de mens achter de medewerker en vooral diens engagement.

Een eeuwenoud vraagstuk in contracttheorie behelst de motivatie van ondergeschikten. In de literatuur wordt vaak verwezen naar het raamwerk van de leenheer en de



Figuur 1:
Klassiek arbeidscontract

Bron: ETION

vazal waarbij de eerste probeert te achterhalen hoe hard de tweede zijn best doet.¹ In figuur 1 uit dit spanningsveld zich als volgt: de werknemer wil zo weinig mogelijk inspanning voor een zo hoog mogelijk loon en de werkgever wil het omgekeerde. Voor de werknemer is 'opbrengst' gelijk aan 'loon' minus 'inspanning'. Voor de werkgever is 'opbrengst' gelijk aan 'inspanning' minus 'loon'.² Het basisprobleem in de contracttheorie is dat de vazal of werknemer veel beter weet wat hij of zij daadwerkelijk presteert. Hij zou de werkgever een rad voor de ogen kunnen draaien door te doen alsof. In figuur 1 wordt in dat verband verwezen naar een informatieasymmetrie. De werkgever ziet zich als gevolg hiervan verplicht om een controleraamwerk op punt te stellen om de echte inspanningen van de werknemer zo goed mogelijk te achterhalen.

Ondernemingen hebben een hele weg afgelegd om het motivatie- en controlevraagstuk gestructureerd aan te pakken.

Tijdens de voorbije honderd jaar hebben ondernemingen en organisaties een hele weg afgelegd om het motivatie- en controlevraagstuk van medewerkers meer gestructureerd aan te pakken. Volgens het klassieke jargon evolueren we in dat opzicht steeds verder weg van het Taylorisme. Taylorisme staat voor een analytische benadering van arbeid en maakte in het begin van de twintigste eeuw opgang, onder meer toen Henry Ford deze methode introduceerde in zijn autofabrieken. Arbeid en inspanningen zouden voortaan tot na de komma worden gewaardeerd. Deze rationele benadering heeft een groot succes gekend maar kwam de voorbije decennia steeds meer in de verdrukking. Immers, Taylorisme herleidt arbeid iets te gemakkelijk tot een mechanisch proces en heeft daardoor te weinig oog voor de emotionele en psychologische aspecten van het werk. Daardoor legt het per definitie te veel nadruk op het enge loonbegrip.

Vanuit een mechanistische invalshoek lijkt het niet zo moeilijk om medewerkers te motiveren. Gebruik wortels en stokken. Betaal desnoods een hoger dan gemiddeld loon, ken meer verlov toe, bied allerlei extra's aan,... De motivatiebarometer zal stijgen.

¹ In de literatuur heeft men het over de zogenaamde 'principal agent theory', waarbij de onderneming de 'principaal' of leenheer weerspiegelt en de werknemer de 'agent' of vazal.

² Uiteraard is dit een sterk vereenvoudigde wijze van voorstellen.

Deze manier van werken loont echter hoe langer hoe minder. Er is niet alleen de alsmaar toenemende kostprijs van arbeid, zoals we in ons eigen sociaal bestel aan den lijve ondervinden. Taylorisme staat ook onder druk door het toenemend belang van de kennisfactor die maakt dat prestaties minder gemakkelijk door een analytische bril kunnen worden beoordeeld. Bedrijven en organisaties opereren daardoor steeds vaker in een omgeving waar het meten en optimaliseren van inspanningen verschrikkelijk complex is geworden en waar de controle- en monitoringkosten nauwelijks nog opwegen tegen de baten. We denken concreet aan een omgeving waar teamwerk centraal staat en de individuele prestaties bijgevolg veel moeilijker kunnen worden onderscheiden. Complexiteit en onderlinge afhankelijkheid van taken hebben een gelijkaardig effect. Dat geldt zeker in een diensteneconomie waar de immateriële output steeds zwaarder doorweegt in de creatie van toegevoegde waarde. Er is ook de veranderende maatschappelijke context en het toenemend bewustzijn bij medewerkers dat zijzelf een onmisbaar sluitstuk vormen in dat al dan niet immaterieel productieproces. Mensen zijn mondiger geworden en durven meer opkomen voor zichzelf (cf. idee van empowerment). Goed presterende medewerkers binden en zich verzekeren van hun coöperatieve loyaliteit vergt in een dergelijke optiek een meer bezielende aanpak.³

Medewerkers binden en zich verzekeren van hun loyaliteit vergt een meer bezielende aanpak.

Een meer recent fenomeen is de sterk veranderende competitieve context, onder meer als gevolg van digitalisering en nieuwe technologie. Dat gaat zo snel dat bedrijven steeds vaker worden gedwongen om in scenario's te denken. Dit denken wordt niet alleen noodgedwongen een zaak van iedereen — ook en vooral van de werkvloer — maar vergt alsmaar snellere beslissingsprocessen. Bedrijven die sterk onderhevig zijn aan disruptieve verandering worden gedwongen tot het doorbreken of zelfs opbreken van hiërarchische structuren. Dat noopt tot het uittekenen van nieuwe businessmodellen. Voor succes wordt de onderneming nog meer dan vroeger afhankelijk van de mate waarin iedereen meedenkt in functie van het resultaat en liefst zo snel en gestroomlijnd mogelijk.

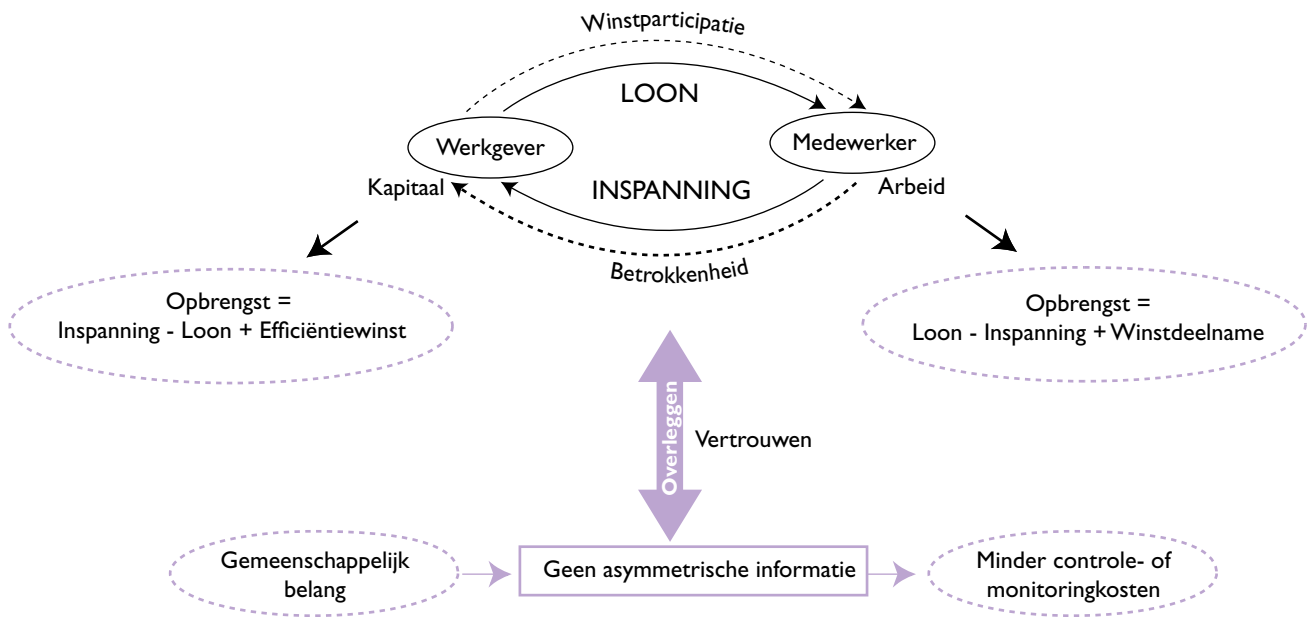
De conclusie is dat bedrijven steeds vaker het basisprobleem van de contracttheorie moeten herformuleren. Vooral het feit dat de klassieke controle- en monitoringtechnieken mogelijk niet meer of veel minder voldoen, noopt tot het herdenken van het raamwerk.

Bedrijven hebben nood aan businessmodellen die iedereen doen meedenken in functie van het resultaat.

2. Een participatieve cultuur

De nieuwe hamvraag luidt hoe je mensen gaat motiveren en binden. Meer nog, hoe krijgen we meer mentale flexibiliteit in ieders hoofd ingebouwd? Hoe bereik je dat iedereen op een gemotiveerde wijze meedenkt in functie van het eindresultaat? Een mogelijke aanpak om de belangen van werkgever en werknemer — laten we het vanaf nu systematisch hebben over 'medewerker' — te stroomlijnen, bestaat erin om een belangrijke bron van tegenstelling tussen beide weg te nemen. Dit zou kunnen wanneer de mede-werker een mede-eigenaar wordt. Zijn opbrengstrekening incorporeert

³ In dat verband willen we verwijzen naar de ETION Inspiratienota 82, 'Blurring Boundaries: Waarom de toekomst van ondernemen waardengedreven is', september 2015.



Figuur 2:
Participatief contract

Bron: ETION

in dat geval de winst van de onderneming. Eventueel is men letterlijk mede-eigenaar doordat men aandelen van de onderneming bezit en ook nog eens deelt in de dividenden.

Figuur 2 geeft deze situatie schematisch weer en vertrekt van de veronderstelling dat het mede-eigenaarschap zich uit in het simpele feit dat de werknemer deelneemt in de winst of het resultaat van het boekjaar. Winst wordt in dat geval een meer neutraal begrip. Voor de medewerker staat maximalisatie van zijn 'opbrengst' gelijk aan 'loon' minus 'inspanning' plus 'winstdeelname'. Voor de werkgever staat 'opbrengst' nu gelijk aan 'inspanning' minus 'loon' plus 'efficiëntiewinst'. Beide partijen hebben er belang bij om te werken vanuit een gemeenschappelijk belang, namelijk de 'winst' of meerwaarde van de onderneming voor de samenleving te maximaliseren.

We vinden in de literatuur voldoende aanwijzingen voor het heilzame effect van participatief ondernemen.

Is het in de praktijk zo simpel? In de veronderstelling dat de winstdeelname er zal komen, staat of valt de win-winsituatie in figuur 2 met het bestaan van de efficiëntiewinst voor de onderneming. En die hangt op haar beurt af van de inspanningen van de medewerker. Een vaak gehoorde kritiek of — althans — vrees is dat medewerkers een neiging tot vrijbuitergedrag zouden kunnen vertonen. Indien anderen zich harder inspanden, dan komt de extra beloning er ook zonder dat men zichzelf harder inspant. Vrijbuitergedrag zou het participatief model kunnen onderuithalen. Onderzoek naar de effecten van mede-eigenaarschap heeft uitgewezen dat dit gevaar kan worden gereduceerd door een voldoende grote openheid in de manier van werken binnen de organisatie aan de dag te leggen. Die openheid zorgt voor sociale controle en stimuleert een geest van samenwerking waarin niemand zich kan verstoppen.

Er zijn in de literatuur voldoende aanwijzingen voor de heilzame effecten van participatief ondernemen en er tekenen zich in dat verband hoe langer hoe meer duidelijke

krijtlijnen af. Zonder een cultuur van eigenaarschap en aangepaste HRM-praktijken dreigen de voordelen in termen van hogere efficiëntie en productiviteit inderdaad uit te blijven.⁴ De beste resultaten worden geboekt indien financiële participatie wordt gecombineerd met structurele participatie. Met andere woorden, het is niet genoeg om medewerkers te laten delen in de winst of de dividenden van het boekjaar. Een participatieve cultuur en aanpak is nodig om te vermijden dat participatie verwatert tot een alternatieve vorm van (fiscaal vriendelijke) beloning.

Een participatieve cultuur vermijdt dat financiële participatie verwatert tot een vorm van alternatieve beloning.

Echte participatieve bedrijven zijn in staat om de tegenstellingen tussen arbeid en kapitaal te overbruggen. Meer nog, ze transformeren een potentieel conflictueus spanningsveld naar een geest van samenwerking waardoor een win-win mogelijk wordt gemaakt. Die geest van coöperatie is nodig opdat medewerkers, ook als mede-eigenaar, erkenning krijgen voor het feit dat ze wel degelijk een verschil maken en een wezenlijke bijdrage leveren tot het gemeenschappelijk resultaat. Daartoe is er nood aan overleg- en communicatiestructuren die de symbiose tussen onderneming en medewerker zichtbaar maken, waardoor deze laatste groep gaat beseffen dat hun inbreng en inzet er daadwerkelijk toe doen. We spreken daarom ook graag over co-ondernemerschap.

3. In de praktijk?

In het Verenigd Koninkrijk maakt een snel groeiend aantal bedrijven zich deze participatieve manier van werken eigen. Deze aanpak kreeg 10 jaar geleden de wind in de zeilen onder de noemer van 'co-co companies'. Een samentrekking van 'co-ownership' en 'co-creation' (zie ook kaderstuk op pagina 6). De regering Cameron effende nadien de weg door een reeks wettelijke en fiscale obstakels weg te ruimen. Inmiddels produceren participatieve ondernemingen in het VK jaarlijks meer dan 30 miljard pond sterling aan toegevoegde waarde en zijn 2,6 miljoen medewerkers aandeelhouder van de onderneming waarvoor ze werken. De verwachting is dat over enkele jaren 10% van de welvaart in het VK zal geproduceerd worden door bedrijven die mede-eigendom zijn van medewerkers.

Participatieve bedrijven zijn in staat om de tegenstellingen tussen arbeid en kapitaal te overbruggen

Het voorbeeld van het VK is niet uniek. Frankrijk en de VS zijn vanouds participatieve voortrekkers. Wat aantal medewerkers betreft, zijn de VS absolute koploper met naar schatting 28 miljoen Amerikanen als aandeelhouder van de onderneming waarvoor ze werken. Op het continent spant Frankrijk de kroon met 4 miljoen mede-eigenaars en boogt men op een lange traditie van ondernemingsparticipatie, die teruggaat tot onder meer ideeën van generaal Charles de Gaulle. In Duitsland krijgt financiële participatie pas sinds kort meer voet aan de grond, maar is beleidsdeelname — via de befaamde 'Mitbestimmung' — reeds decennialang een hoeksteen van het Rijnlandmodel.

4 Kaarsemaker et.al.

Co-creatief businessmodel

Participatief ondernemen wordt meer en meer gezien als een toekomstgericht businessmodel. Vooral nu bedrijven steeds meer terechtkomen in een disruptieve omgeving, kan een participatieve manier van werken uitweg bieden. Met het oog op het stimuleren van innovatieve denkprocessen oogt participatief ondernemen aantrekkelijk. De geest van mede-eigenaarschap en co-ondernemerschap kan de creativiteit aanwakkeren. We horen in dat verband steeds vaker spreken over co-creatie. Bedrijven kunnen samenwerken met klanten of stakeholders om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen of bestaande te verbeteren. Echter ook binnen de onderneming kunnen afdelingen, verschillende niveaus, multidisciplinaire teams,... met elkaar aan de slag in een geest van co-creatie. Een mentaliteit van eigenaarschap zal dit creatief proces versnellen en omvormen tot een hefboom voor waardecreatie. Het spreekt voor zich dat deze symbiose groter wordt naarmate medewerkers ook effectief mede-eigenaar worden in de strikte zin van het woord.

Participatief ondernemen is bijgevolg steeds populairder bij jonge, innovatieve start-ups. Traditioneel zijn dit samenraapsels van individuen die min of meer noodgedwongen kiezen voor een beperkte bezetting, waarbij iedereen een stukje mede-eigenaar is van de onderneming die men samen opricht. In dergelijke kleine structuren is het absoluut noodzakelijk dat men zeer goed op elkaar is ingespeeld. Er is een sterke graad van co-ondernemerschap en co-creatie nodig opdat de entiteit zou kunnen uitgroeien tot een adequate draaischijf. Om deze groep van sleutelmedewerkers nauwer aan elkaar en de onderneming vast te klitten, kan een participatieve structuur interessant zijn.

Momenteel is ongeveer 3% van het aandelenkapitaal van Europese bedrijven in handen van medewerkers.⁵ Het gaat om een bedrag van meer dan 250 miljard euro. Dit bedrag en deze aantallen zeggen op zich niet zo heel veel. Vaak is slechts een beperkt deel van de aandelen van een onderneming in handen van het personeel. Of het om een significant deel van het uitstaand kapitaal gaat, is bovendien contextafhankelijk. Succesvolle participatie is dikwijls het resultaat van een lange evolutie.

Tenzij bij starters, worden organisaties niet van de ene dag op de andere een participatieve onderneming, maar de noodzaak daartoe kan het proces aanzienlijk versnellen. Bijvoorbeeld, wanneer het een kwestie is van overleven en de inbreng van vers kapitaal via het personeel nodig is om een nieuwe weg in te slaan. Of wanneer er geen opvolging wordt gevonden en het personeel de enige uitweg is voor een overdracht.⁶ In dergelijke situaties komt meestal een significant deel van de aandelen — soms 100% — bij het personeel. In Angelsaksische landen gebeurt die overdracht doorgaans via participatievehikels (trusts, stichtingen,...) die ook de vertegenwoordiging van het personeel in de managementorganen voor hun rekening kunnen nemen.⁷ Zij zorgen er ook voor dat medewerkers hun aandelen gemakkelijk via dat vehikel kunnen kopen of verkopen, wat nuttig is in het geval van personeelsverloop.

Kortom, buitenlandse voorbeelden leren ons dat een participatief businessmodel niet is terug te brengen tot één simpel schemaatje. Het duikt op in verschillende vormen en constellaties, vaak ondersteund door een verscheidenheid aan instrumenten, fiscale regelingen en tradities,... maar ook vanuit de concrete noden van de onderneming in kwestie op een specifiek moment in de levensfase. Die context vraagt om administratieve en fiscale flexibiliteit.

4. België hinkt achterop

In eigen land ontbreekt die administratieve en fiscale flexibiliteit vooralsnog. Ons socio-economisch systeem laat te weinig speelruimte om het gemeenschappelijk belang tussen medewerker en onderneming op te zoeken. De participatiewet van 2001 is omslachtig en vergt een sociaal akkoord op het niveau van de onderneming. Dat laatste is niet evident met vakbonden die het participatief gedachtegoed eerder zien als een bedreiging dan wel een kans. Op internationale fora laten werknemersorganisaties nochtans totaal andere geluiden horen. Gelukkig vangen we ook bij ons steeds vaker signalen op die wijzen op een meer ontspannen houding.

Ook langs de kant van het bedrijfsleven staat men lang niet altijd te springen voor financiële participatie. Dat is niet verwonderlijk in een door kmo's bevolkt landschap. Aandelenparticipatie is alleszins een stuk complexer voor niet-beursgenoteerde on-

5 Zie <http://www.efesonline.org/>

6 In Frankrijk heeft men een aparte wettelijke en fiscale regeling in het leven geroepen om de opvolging door medewerkers te vergemakkelijken.

7 Typisch is het 'Employee Stock Ownership Plan (ESOP)'.

dernemingen. Voor winstparticipatie ligt dit anders, maar ook op dat vlak is de terughoudendheid groot. Een lichtpunt is de toenemende interesse in de toepassing van cao 90 en de niet-recurrente resultaatgebonden bonus met daaraan gekoppeld een collectieve doelstelling. Dit zet de deur open voor de eerste stappen in de richting van een breed gedragen mede-eigenaarschap en co-creatie. Het blijft echter uitkijken naar een soepeler kader, geïnspireerd op de talrijke buitenlandse voorbeelden.

5. Maatschappelijke betekenis

De argumenten pro participatief ondernemen beperken zich niet tot de bedrijfseconomische context. Participatief ondernemen wordt meer en meer gezien als een instrument dat een sterke bijdrage kan leveren tot het creëren van een meer humaan en duurzaam kapitalisme. Eerder dan tewerkstellingszekerheid kan participatie bijdragen tot de ontwikkeling van zinvolle arbeid en mogelijkheden tot zelfontplooiing. Participatieve ondernemingen willen niet zozeer mensen voor de rest van hun leven aan de onderneming vastbinden maar hen eerder vleugels geven, waardoor ze zichzelf kunnen ontwikkelen en zodoende bijdragen tot een beter collectief resultaat.

Een grootschalig onderzoek aan de 'Université de Rennes' heeft aangetoond dat medewerkers in participatieve bedrijven meer openstaan voor de buitenwereld en meer gehecht zijn aan democratische waarden. Ze betonen een grotere interesse in de politiek. Ze hebben over het algemeen een meer positieve kijk op de wereld. Ze zijn minder angstig voor de toekomst en hebben meer vertrouwen. Medewerkers van bedrijven met een participatieve bestuursstijl vertoeven in een betere gezondheidstoestand.

Alsof dat nog niet genoeg is, kan participatief ondernemen een rol spelen in het aanpakken van de netelige kwestie die Thomas Piketty recent aan de orde heeft gesteld. Niet iedereen gaat akkoord met de beweringen van de Franse econoom, maar zijn verdienste is alvast het maatschappelijk debat over de toekomst van het kapitalisme en de vrije markt in een stroomversnelling te hebben gebracht. Een ongebreidelde ongelijke verdeling van vermogen zou op termijn het draagvlak onderuithalen voor de grootste welvaartsmachine uit onze moderne geschiedenis, wat het kapitalisme daadwerkelijk is. Piketty zelf is voorstander van een grote herverdeling van kapitaal, eventueel door middel van een wereldwijde belasting op vermogen. Het is misschien utopisch om te geloven dat binnen afzienbare tijd het gros van de medewerkers aandeelhouder zal zijn van de onderneming waarvoor ze werken. De oplossing van Piketty is dat zo mogelijks nog meer. Participatieve ondernemingsmodellen zullen ook in deze optiek geen wondermiddel worden. Ze verdienen wel beoordeeld te worden op de bijdrage die ze kunnen leveren tot het terugdringen van een ongelijke verdeling van vermogen.

Tot slot is het een te onderzoeken idee of winst- en kapitaalparticipatie een antwoord biedt op de toenemende robotisering en kapitaalintensifiëring van de productieketen, waardoor loon voor gepresteerde arbeid een steeds kleiner onderdeel wordt in ons economisch systeem.

Participatie kan een sterke bijdrage leveren tot een meer humaan en duurzaam kapitalisme.

Participatie kan zelfs een bijdrage leveren tot het terugdringen van een ongelijke verdeling van vermogen.

6. Conclusies

In onze complexe samenleving is het klassieke arbeidscontract steeds minder geschikt voor het aligneren van de tegengestelde belangen tussen werkgever en werknemer. Een mogelijk antwoord bestaat erin om die tegenstelling op te heffen door medewerkers het statuut van mede-eigenaar toe te kennen. Zo worden ze letterlijk 'medewerkers' die wel degelijk nauwer kunnen worden betrokken bij het reilen en zeilen van een onderneming. De symbiose tussen financiële en organisatorische betrokkenheid kan een ware geest van co-ondernemerschap en co-creatie tot leven wekken. Precies daarom moeten we ervoor opletten in België niet het kind — dat in de praktijk vele namen heeft — met het badwater weg te gooien. Participatief ondernemen is in ons land een (te) weinig voorkomende praktijk. De argumenten contra worden ten overvloede ontkracht door de positieve ervaringen in tal van andere Europese landen waar participatief ondernemen niet alleen effectief bijdraagt tot het succes van bedrijven maar ook tot een hoger welzijn van de medewerkers.

Bezwaren tegen participatie vallen ook hoe langer hoe minder te rijmen met een vooruitstrevende visie op kennisintensief ondernemerschap. In de huidige disruptieve context kan ondernemingsparticipatie zelfs een creatieve en innovatieve uitweg bieden. We hopen bijgevolg met deze inspiratienota alvast meer dan een lans gebroken te hebben voor een businessmodel dat een ware geest van mede-eigenaarschap en co-ondernemerschap kan oproepen. Participatief ondernemen is geen wondermiddel, maar medewerkers met meer eigenaarsmentaliteit zullen we hard nodig hebben om de concurrentiekracht van onze economie een stevige duw in de rug te geven.

Referenties

EYNIKEL, J., (2015), Blurring Boundaries: Waarom de toekomst van ondernemen waardengedreven is, *Inspiratienota 82*, Wilrijk: ETION, september.

GUIOL, P., MUNOZ, J., (2006). *Management des entreprises et santé des salariés*. Rennes: Université de Rennes.

JANSSENS, G., (2007), Ondernemingsparticipatie: De betere kruiden in de soep, Beleidsnota 20, Wilrijk: VKW Metena, oktober.

<http://www.efesonline.org/>

KAARSEMAKER, E., PENDLETON, A., POUTSMA, E., (2010), Employee Share Ownership, In: *Participation in Organizations*, Edited by Adrian Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M., and Lewin, D., Oxford: Oxford Handbooks in Business and Management.

VAN PUT, A., *Participatief Ondernemen: De ontbrekende hoeksteen voor de Top van Lissabon*, 2007, Antwerpen-Oxford, Intersentia.

Auteur: Geert Janssens
Assessoren: Adviesraad 'participatief ondernemen'
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: istockphoto.com
E-mail: geert.janssens@etion.be
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw