

5 | Op weg naar een herwaardering van de Rijnlandse principes?

Rienk Goodijk

Vanaf het eind van de vorige eeuw is het Noordwest-Europese ondernemingsmodel waarin van oudsher een zekere ruimte is voor werknemersinvloed, onder toenemende druk komen te staan van de Angelsaksische *shareholder* benadering. Het zogenoemde Rijnlandse gedachtegoed over evenwichtig ondernemingsbestuur leek gaandeweg uit de tijd. Typisch Angelsaksische waarden zoals de sterk instrumentele oriëntatie op vrije markt, aandeelhouderswaarde en kortetermijnopbrengsten werden in Europa steeds dominanter. Ook de arbeidsverhoudingen verzakelijkten en de werknemersinspraak kwam onder druk.

Inmiddels heeft de (veel te) eenzijdige Angelsaksische benadering tot veel instabiliteit geleid: er zijn grenzen overschreden en excessen ontstaan die om ingrijpende correcties vragen.

In dit hoofdstuk vragen we ons af of we onze oorspronkelijke visie op de onderneming als samenwerkingsverband of de Rijnlandse *stakeholder* benadering nog wel voldoende serieus nemen. Als antwoord op deze vraag pleiten we voor een herwaardering van de Rijnlandse principes, niet zozeer als een defensieve reactie op de toegenomen Angelsaksische dominantie maar lerend van de ervaringen van de verschillende benaderingen tot nu toe en voortbouwend op de waarden die we belangrijk (blijven) vinden. Op basis daarvan doen we suggesties om het evenwicht in zekere zin te herstellen (zonder terug te willen keren naar verouderde modellen) en het ondernemingsbestuur en het overleg onder een nieuw gesternte gestalte te geven.

5.1 Inleiding

In de afgelopen decennia is de Angelsaksische economische westenwind - aanvankelijk bijna onopvallend maar gaandeweg, vooral sinds de jaren '90 nadrukkelijker - de Atlantische Oceaan (en vanuit het Verenigd Koninkrijk de Noordzee) komen overwaaien. De Angelsaksische wind is hier en daar bijna ongemerkt aan land gekomen, in het aandelenkapitaal van beursgenoteerde ondernemingen, binnen de *boards* (met steeds meer Amerikanen en Britten), in de ondernemingscultuur (met een meer dirigistische en instrumentele benadering) en in de *human resources* instrumenten (meer gericht op performance indicatoren, beoordeling en onderlinge concurrentie). Maar

dikwijls ging het ook gepaard met een wervelstorm, via (combinaties van) *hedge funds* zoals UK-Centaurus of US-Paulson of investeringsfondsen TCI die pressie uitoefenden op Europese ondernemingen om zich snel op te splitsen, of via *private equity* fondsen zoals US-KKR die ondernemingen opkochten om wat meer tijd te nemen voor het versterken van de onderneming en daarna wellicht tot opsplitsing over te gaan.

Hoewel deze ontwikkeling ook in Noordwest-Europa wel degelijk een positieve impuls heeft gegeven aan de economie en de zwakke kanten van ons eigen overlegmodel heeft blootgelegd (we hebben meer oog gekregen voor het belang van bijvoorbeeld doortastend leiderschap, efficiency of individuele verantwoordelijkheden), heeft de Angelsaksische invloed tegelijkertijd tot grote excessen en een grote onderwaardering van de eigen (traditionele) Europese waarden geleid. Vooral de opeenvolgende crises vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw hebben ons laten zien dat er gaandeweg veel grenzen zijn overschreden en dat 'het evenwicht' zoek is geraakt.

Belangrijke vragen die zich derhalve aandienen, zijn:

- in hoeverre wordt een onderneming conform onze Europese traditie nog gezien als een samenwerkingsverband van meerdere actoren en belanghebbenden (een *institutional firm*): of is de onderneming gaandeweg uitsluitend een instrument voor aandeelhoudersgewin geworden?
- is er in deze situatie nog sprake van een evenwichtig ondernemingsbestuur dat rekening houdt met de belangen van alle betrokkenen (ook de werknemers): of wordt de *board* geacht beslissingen te nemen uitsluitend in het belang van de *principals* (de *aandeelhouders*)?
- en komt het bij deze besluitvorming nog tot een serieuze dialoog met de *stakeholders*: of is de *stakeholder* dialoog gaandeweg niet meer realistisch in het veranderde krachtenveld?

Het toegenomen aandeelhoudersactivisme en de nadruk op korte termijn rendementsverbeteringen gaan vaak gepaard met een grote druk op kosten en werkgelegenheid. Op het bestuurlijk niveau van de onderneming maar ook binnen de onderneming en dieper in de organisatie, lijken Angelsaksische kenmerken van dirigistisch leiderschap (het CEO-boegbeeld), beoordeling op harde performance en verregaande controle de overhand te hebben gekregen. Zakelijkheid en instrumentele benaderingen dreigen het te winnen van bezieling en waardengericht bestuur.

Inmiddels zijn er al meerdere 'oproepen' geweest om bovenstaande ontwikkeling te keren en lijkt er hier en daar sprake van een zekere herbezinning (ook ondernemers laten zich vaker kritisch uit over de te eenzijdige Angelsaksische benadering en pleiten vaker voor een zekere herwaardering van de Rijnlandse principes), maar tot een nieuw evenwicht is het nog niet gekomen. Integendeel, het lijkt er eerder op dat de 'westenwind' weer meer vrij spel krijgt als de crisissen onder controle komen (of onder controle lijken te komen). Volgens ons is er een grondiger bezinning en omkeer nodig (ook in de 'cultuur') om tot nieuwe evenwichtige en duurzame oplossingen te komen.

5.2 De toegenomen Angelsaksische invloeden op de onderneming

In diverse kritische beschouwingen (zoals Kalff, 2004; Cools, 2005; Brouwer & Moerman, 2005; Goodijk, 2008 of Moerman & Moerman, 2011) proberen auteurs lessen uit het verleden te trekken en de huidige inzichten inzake economische processen en manieren van herstel realistischer te maken. Ook trachten velen op basis van de ontwikkelingen en ervaringen in met name Duitsland, het zogenaamde Rijnlandse perspectief te duiden en van context te voorzien. Zonder hier uitvoerig op alle argumentaties in te gaan, wijzen velen in hun betoog vooral op de toegenomen hiërarchische aansturing en managementcultuur, de te sterke nadruk op korte-termijnrendementen en controlemechanismen (de beheerszucht), het teveel voorbijgaan aan de waarde van betrokkenheid van werknemers, etc. Volgens hen moeten we terug naar echt leiderschap (met visie, creativiteit en participatie van onderop), duurzaam ondernemen, de menselijke maat en een herwaardering van het vakmanschap en de professional.

In onderstaande ‘dichotomen’ duiden we de kenmerkende verschillen tussen de Angelsaksische en de Rijnlandse benaderingswijze (en cultuur) van ondernemingsbestuur en overleg.

Tabel 5.1 Kenmerkende verschillen tussen de Angelsaksische en de Rijnlandse benaderingswijze

Angelsaksisch	Rijnlands
Controle	Vertrouwen
Regels	Principes
Juridisering	Overleg/commitment
Instrumenten	Relaties/gedrag
Marktorientatie	Netwerkorientatie
Financiële waarde	Sociale/maatschappelijke waarde
Aandeelhouders/financiers	<i>Stakeholders</i>
Kortetermijnresultaat	Langeretermijnperspectief
Gerealiseerde cijfers	Toekomstvisie
Verantwoording achteraf	Consultatie/inbreng vooraf

Bron Goodijk, 2012, p. 71 e.v.

Ook onderzoek (vergelijk Goodijk, 2008) en praktijkervaringen tonen aan dat de Angelsaksische ‘westenwind’ de afgelopen decennia op verschillende manieren een ingrijpende invloed op ondernemingen is gaan uitoefenen:

1. de aandeelhouderspositie in het aandelenkapitaal van de onderneming, binnen de *boards* en in de besturing en de besluitvorming is gaandeweg steeds dominanter geworden. En ook de cultuur van *shareholder value* is meer onderdeel van ons denken en doen gaan uitmaken;

2. de inrichting van de *governance* (bestuur, toezicht en verantwoording op basis van wetgeving, codes en *practices*) is veranderd, met meer invloed voor de aandeelhouders en een zwakkere positie voor andere belanghebbenden;
3. het overleg via de traditionele instituties en overlegorganen (zoals overheidsinstituties, vakbonden, OR's e.d.) is steeds meer ter discussie gekomen;
4. de benadering van het 'menselijk kapitaal' is veel instrumenteler geworden (meer gericht op performance indicatoren, beoordeling en onderlinge concurrentie). Ook de HR-functie staat steeds meer ten dienste van de uitvoering van op een hoger niveau genomen beslissingen, met minder aandacht voor 'de menselijke maat';
5. de (juridische) conflictbenadering en claimcultuur hebben hun intrek genomen. Dat heeft onder andere geleid tot een neiging om 'alles in te dekken' (te verzekeren), alles in gedetailleerde wetgeving en regels vast te leggen.

Ondernemingen zijn het bijna vanzelfsprekend gaan vinden dat vooral de financiële markten en de aandelenkoers leidend zijn geworden en dat andere 'waarden' daaraan ondergeschikt worden gemaakt. Deze ontwikkeling heeft het ('evenwichtig') ondernemingsbestuur in diverse situaties onder druk gezet. Ook een zekere naïviteit onder veel Europese bestuurders (die niet gewend waren om te gaan met een meer agressieve ondernemingscultuur) speelde daarbij een belangrijke rol. Bij ondernemingen als Stork, Organon of Philip Morris in Nederland bijvoorbeeld bleek hoezeer de druk van (Angelsaksische) aandeelhouders/hedgefonds of een Amerikaanse moedermaatschappij de toekomst van de lokale onderneming zijn gaan bepalen. In plaats van rekening te houden met ook andere *stakeholders* (zoals de werknemers) is de strategie steeds meer gebaseerd geraakt op de - korte termijn - opbrengsten voor de aandeelhouders.

Philip Morris: waar is de board?

Begin 2014 kondigt de Amerikaanse moedermaatschappij Philip Morris International (PMI) aan dat de Nederlandse vestiging moet sluiten. De board van Philip Morris Holland (PMH) lijkt zich bij voorbaat bij de sanering van de onderneming neer te leggen. Is dat terecht? De Raad van Commissarissen (RvC) (de non-executives) zijn immers - ondanks de veranderingen in de wetgeving - nog steeds bevoegd om op basis van een evenwichtige belangenafweging een besluit van de aandeelhouders c.q. moedermaatschappij al dan niet goed te keuren. Dat kan een zekere tegendruk geven die in ieder geval tijdswinst kan opleveren.

Of moeten we - opnieuw - constateren dat de mogelijkheden onvoldoende benut blijven? En dat we 'het zakelijke spel' met Angelsaksische aandeelhouders nog steeds niet goed aankunnen?

Hoe moeilijk het spel in internationaal verband ook moge zijn, van de RvC van PMH mag volgens mij in ieder geval worden verwacht dat hij:

* Zich al vroegtijdig heeft beziggehouden met de vraag hoe de toekomst van PMH zo goed mogelijk gegarandeerd kan worden: al veel langer immers is duidelijk dat er sprake is van overcapaciteit, al veel langer ook heeft de OR via de Europese OR zijn zorgen daarover geuit;

* Zich inmiddels een stevig oordeel heeft gevormd over het internationale investeringsprogramma van PMI en de argumenten om juist PMH te saneren: het beoordelen van het

onderzoek van PMI en de mogelijke scenario's op basis van eigen criteria, het afwegen van de verschillende belangen, ook die van de lokale onderneming en de werknemers; en het doen van een beroep op de 'Code of Business Conduct and Ethics' in de Corporate Governance Guidelines van PMI. Het is te gemakkelijk om je als RvC bij voorbaat 'machte-loos' te achten: de RvC moet op basis van een eigen beoordeling de voorgenomen beslissing al dan niet formeel goedkeuren. Dat moet méér zijn dan een 'wassen neus', ook als de RvC inmiddels voor de helft uit vertegenwoordigers van PMI bestaat;

* Zich daarover kan en durft te verantwoorden: de RvC dient zich uitdrukkelijk rekenschap te geven en te verantwoorden over de mate waarin en de wijze waarop de Raad zijn toezicht heeft uitgeoefend en mogelijkheden benut. Ook als de 'strijd' uiteindelijk toch wordt verloren, is een goede verklaring richting belanghebbenden en 'publiek' op zijn plaats. En met name ook van de door de OR voorgedragen commissaris mag worden verwacht dat hij/zij - namens de RvC - uitleg geeft aan de OR: daartoe is het voordrachtsrecht van de medezeggenschap toch bedoeld?

De Nederlandse structuurregeling die het bestuur van grotere vennootschappen regelt biedt niet voor niets een zekere mogelijkheid tot bescherming van de Nederlandse onderneming. Het wordt de hoogste tijd om de principes van evenwichtig ondernemingsbestuur nog eens kritisch te doordenken.

Bron Commentaar van Goodijk bij casus Philip Morris Holland, gepubliceerd in het Financieel Dagblad, mei 2014

Toch kunnen we ons afvragen of ook de werknemers(vertegenwoordigers) niet te gelaten de ontwikkelingen over zich heen hebben laten komen. In veel situaties immers hebben de werknemers kansen onbenut gelaten, zo wijst ook onderzoek in Nederland uit (zoals bijvoorbeeld SER, 2008). Ook de Nederlandse OR en/of vakbonden had(den) zich in de *governance* een sterkere positie kunnen verwerven, onder andere in de 'driehoek' directie, raad van commissarissen (non-executives) en werknemersvertegenwoordiging. De situaties bij Corus/Hoogovens en Organon/Merck laten dat zien.

Strategisch bondgenootschap van OR en Raad van Commissarissen bij Organon: geen wassen neus!

Eerder hebben we in opdracht van de overheid onderzoek gedaan naar de (onder)benutting van strategische bevoegdheden door de OR'en in Nederland. Geconstateerd werd immers dat een vaak zwakke vorm van medezeggenschap bij belangrijke bedrijfsbeslissingen niet zozeer te wijten viel aan een tekortschietende wetgeving, maar veel eerder aan het onvoldoende benutten van de bestaande bevoegdheden. Daarbij werd vooral gewezen op het adviesrecht inclusief beroepsrecht van de OR, het recent ingevoerde spreekrecht van de OR op de AvA (algemene vergadering van aandeelhouders) en de mogelijkheden van het zogenoemde enquêterecht.

Nu zien we bij Organon, een pharmabedrijf in Oss dat met sluiting wordt bedreigd, dat de OR het er niet bij laat zitten. De Amerikaanse moeder Merck wil de Nederlandse dochter Organon ingrijpend saneren, de divisie Onderzoek en Ontwikkeling sluiten waar meer dan 2000 mensen werken. Bij een dergelijke beslissing heeft de OR het recht van advisering over het voorgenomen besluit en wel op een zodanig moment dat de OR nog wezenlijke invloed op de beslissing kan hebben. Geconfronteerd worden met een voldongen feit is dus niet conform de intentie van de Wet. Het lijkt me terecht dat de OR hier een punt (rechtszaak) van maakt, vooral gezien de ingrijpende personele gevolgen. De Ondernemingskamer (OK) mag beoordelen of de tot nu toe gevolgde procedure door Merck juist is geweest.

Daarnaast wordt de 'zaak' van de Nederlandse dochter nog wat sterker door de opstelling van de RvC, die eveneens bezwaren maakt tegen de sanering en zijn bevoegdheden op basis van de structuurregeling claimt. Het Amerikaanse Merck dient het voorgenomen besluit tot de sanering van Organon ter goedkeuring voor te leggen aan de Nederlandse RvC. Daarbij wordt de RvC geacht te oordelen in het belang van de Nederlandse onderneming en rekening te houden met het aandeelhoudersbelang van Merck, maar ook de belangen van andere *stakeholders* zoals de werknemers. Een Angelsaksisch bedrijf heeft vaak moeite met deze Rijnlandse *stakeholder*benadering, maar zal er wel rekening mee moeten houden. En ook het dreigen van Merck om eventueel het vertrouwen in de RvC op te zeggen en daarmee de RvC naar huis te sturen, zal niet zomaar door de OK geaccepteerd worden. Bovendien heeft de OR sinds kort het recht om hierover zijn standpunt kenbaar te maken op de AvA.

Er is derhalve sprake van een spontaan 'bondgenootschap' tussen OR en RvC, die beide geacht worden te oordelen in het 'brede' belang van de Nederlandse onderneming en daarbij hun eigen invloed kunnen aanwenden. Deze opstelling is geen 'wassen neus', meer dan een symbolische daad en kan wel degelijk invloed hebben op de komende besluiten. Merck zal toch gevoelig zijn voor de juridische druk en negatieve publiciteit. En wellicht onder deze druk bereid zijn om aan de onderhandelingstafel enkele concessies te doen.

Veel hangt af van het oordeel van de OK. Deze casus is enigszins vergelijkbaar met die van Corus en Stork enkele jaren geleden. In het geval van Corus, nog vóór de herziening van de structuurregeling, hebben RvC en de Centrale OndernemingsRaad (COR) met succes het afstoten van de aluminiumdivisie door de Engelse moeder kunnen voorkomen. En bij Stork oordeelde de OK dat de RvC niet zomaar door de, eveneens Angelsaksische, aandeelhouders vervangen kon worden. Er zijn toen drie zogenoemde wijze mannen aan de RvC toegevoegd om te bemiddelen in het conflict met de aandeelhouders. Het kan gebeuren dat de sanering van Organon uiteindelijk toch doorgang vindt, maar dan wellicht op een manier die meer rekening houdt met de belangen van de onderneming en zijn werknemers. En dat is alleen maar winst, voor Organon zelf, de medewerkers en ook het Rijnlandse gedachtegoed.

Bron De Casus Organon als voorbeeld, door Goodijk beschreven in *Governance Update*, september 2010

Een andere verandering in de afgelopen jaren is geweest dat het bestuur en de stijl van leidinggeven 'verticaler' zijn geworden. Terwijl eerder veel belang werd toegekend aan vormen van collegiaal bestuur, is gaandeweg het CEO-model binnen de top geïntroduceerd. De boegbeeldfunctie van de CEO werd belangrijk, er kwam meer verticale aansturing vanuit de top. Terwijl eerder het vakmanschap, de eigen verantwoordelijkheid en de bottom-up benadering inzet waren, heeft gaandeweg de inzet van leidinggevenden en medewerkers een veel instrumenteler contract-karakter gekregen, sterker beoordeeld op bijdragen aan de aandeelhouderswaarde en de korte termijn output. En daarmee gingen doorgaans ook hogere beloningen en een sterkere bonuscultuur gepaard.

Voor de vakbonden waarvoor in het Noordwest-Europees overlegmodel ook altijd een belangrijke plaats werd toegekend, zien we eveneens de gevolgen van de meer Angelsaksische benadering: minder 'institutionele' invloed, door buitenlandse partijen minder serieus genomen als overlegpartner, onvoldoende krachtig/activistisch om weerstand te bieden in de toegenomen cultuur van *gaming*.

De OR tenslotte, heeft in Nederland en waarschijnlijk geldt dit ook voor België sinds de jaren '90 ook aan invloed ingeboet: een zwakkere positie in internationale

concernverhoudingen, minder serieus genomen door Angelsaksische aandeelhouders, onder druk om bepaalde formele rechten op te geven.

5.3 Heroriëntatie nodig, op weg naar een nieuw toekomstperspectief

We moeten ons serieus - serieuzer dan uitsluitend nadenken over enkele correcties ten gevolge van de uitwassen van de huidige crisissen - afvragen of de bovengenoemde ontwikkeling niet veel te ver is doorgeschoten. Nodig lijkt ons een fundamentele discussie over bedoeling, waarden en effecten.

Waar ging het ook al weer vooral om? Om de continuïteit van de onderneming óf het korte termijn resultaat voor de aandeelhouders? Om de kennis van de eigen medewerkers óf de beheersingsmethodieken van het management? Om de voorname positie in de markt óf ‘het eigen huis op orde hebben’? Om de dominantie van beslis-sers óf juist een evenwichtig ondernemingsbestuur?

Het lijkt ons de hoogste tijd om ons weer te bezinnen op de waarden van de oorspronkelijke meer Rijnlandse benadering en de betekenis en mogelijke uitwerking daarvan in de huidige en toekomstige tijd.

De toegevoegde waarde van de Europees continentale benadering kan volgens ons vooral gezocht worden in de volgende tien aspecten.

5.3.1 Het eigenaarschap van de onderneming breder definiëren dan aandeelhouderschap

De vraag ‘van wie de onderneming eigenlijk is’, moet opnieuw beantwoord worden. Niet alleen de aandeelhouders maar ook andere betrokkenen/*stakeholders* zouden zich (weer) de eigenaar van de onderneming moeten gaan voelen. In dat perspectief valt ook de weer toegenomen belangstelling voor de coöperatieve bestuursvorm te verklaren: ledenbetrokkenheid doet er weer toe.

Eigenaarschap dient niet uitsluitend gebaseerd te zijn op financiële inbreng, maar bijvoorbeeld ook op de kennisinbreng en inzet van medewerkers of de steun vanuit de lokale gemeenschap. Deze brede definitie van eigenaarschap zal wellicht tot nieuwe vormen van bestuur, toezicht en verantwoording (de belangrijke governance issues) kunnen leiden.

In het debat over corporate governance is de positie van bijvoorbeeld de uitvoerende werknemers of de professionals tot nu toe sterk onderbelicht gebleven. Nieuwe concepten van *corporate ownership* zijn nodig om de betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van interne en relevante externe *stakeholders* op ondernemingsniveau en binnen organisaties (opnieuw) te stimuleren.

5.3.2 De onderneming weer beschouwen als een langeretermijnsamenwerkingsverband

Een dergelijke onderneming heeft de volgende kenmerken:

- het is een georganiseerd (duurzaam) verband van mensen en middelen ter realisering van bepaalde, met elkaar overeengekomen doelen;
- zowel bij de inrichting van de governance als binnen de organisatie is sprake van samenwerking en evenwichtige zeggenschapsverhoudingen en beïnvloedingsmogelijkheden;
- het verband heeft een bepaalde identiteit, bestaat bij (de gratie van) diverse vormen van (duurzame) inbreng en is gebaseerd op onderlinge samenwerking, vertrouwen en een zekere gemeenschapszin; samenwerking binnen het verband veronderstelt het kunnen omgaan met verschillen, diversiteit en tegengestelde belangen;
- het leiderschap is gericht op het stimuleren van betrokkenheid bij en samenwerking binnen het verband;
- het verband creëert waarde niet alleen in termen van financieel rendement, maar ook door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers en diensten aan de samenleving;
- het verband kenmerkt zich door een open relatie met de omgeving.

5.3.3 Het revitaliseren van institutionele overlegvormen, zonder terug te vallen op de 'oude modellen'

Belangrijk daarbij zijn onder andere het gestalte geven aan betrokken *stakeholder* relaties op het ondernemingsniveau, het stimuleren van nieuwe maatwerkoplossingen voor de medezeggenschap binnen de onderneming (vernieuwende vormen zoals projectmatig werken, themagericht overleg, het mobiliseren van (de kennis en inzet van) de uitvoerende medewerkers, een stimulerende debatcultuur en dergelijke) en het activeren van de meer directe vormen en stijlen van participatie binnen de onderneming. Inzet is om te komen tot een daadwerkelijke integratie van het overleg - in diverse verschijningsvormen - binnen de onderneming.

Het gaat erom door oude structuren en vormen heen te breken, over eigen grenzen heen te stappen, in allerlei netwerken actief te participeren en tot waarde(n)volle interacties te komen. Stimulerend leiderschap, in plaats van beheerszuchtig management, is daarbij een belangrijke conditie.

5.3.4 Naast one-tier ook two-tier boards

De afgelopen jaren lijkt het *one-tier board* model gepresenteerd te worden als een meer effectief - en bijna enig zaligmakend - model en beter dan het traditionele Rijnlandse *two-tier* model (zoals gebruikelijk in bijvoorbeeld Nederland, Duitsland en Denemarken), in staat om tegemoet te komen aan de wensen van aandeelhoudersinvloed en toezichtbetrokkenheid. Terwijl het two-tier model wellicht toch ook zijn voordelen

heeft als het gaat om het creëren/handhaven van een meer evenwichtig ondernemingsbestuur (vergelijk Kalff, 2004). Ook kan een meer onafhankelijke positie van een (aparte) RvC die alle belangen dient af te wegen, erg belangrijk zijn als ‘tegenmacht’ tegen al te activistische aandeelhouders of een dominante moeder (zoals bij Organon).

Het one-tier model dat inmiddels ook in Nederland mogelijk wordt voor grote ondernemingen, is zeker niet het enig zaligmakend model. En het model helpt ook niet om fiasco’s en zonnekoninggedrag van de CEO te voorkomen (Cools, 2005). Het lijkt ons een te-kort-door-de-bocht oplossing, gebaseerd op een te eenzijdige Angelsaksische denkwijze. Al eerder heeft zelfs Sir Adrian Cadbury, toch de Angelsaksische *godfather* van corporate governance, erop gewezen dat een keuze tussen het one-tier en het two-tier model principieel is en te maken heeft met een fundamenteel verschil in visie op de bedoeling en de rol van de onderneming.

5.3.5 Meer onafhankelijkheid/diversiteit en een bredere verantwoordelijkheid van de toezichthouders

Het toezicht dient zodanig te zijn samengesteld en te functioneren dat bij bestuursbesluiten alle belangen zo verantwoord mogelijk worden afgewogen en dat kan worden ingegrepen indien nodig. Inmiddels weten we dat veel misstanden (bestuurlijke ontsporingen, excessen, financiële problemen, e.d.) te wijten zijn aan onvoldoende onafhankelijk en scherp/betrokken toezicht, niet alleen in het bedrijfsleven maar inmiddels ook in de (semi)publieke sector (Goodijk, 2012). Uit onderzoek in de (semi)publieke sector blijkt eveneens dat het systeem van *checks and balances* vaak onvoldoende functioneert en dat met name de verantwoording tekort schiet. De onderzochte misstanden blijken niet zozeer toe te schrijven aan incidenten; veel meer is sprake van steeds terugkerende patronen van falend toezicht. En ook hier laat de betrokkenheid van de *stakeholders* veelal veel te wensen over.

5.3.6 Het belang van duurzaamheid en MVO: meer waarde(n)gedreven ondernemerschap, bestuur en toezicht

Naast de oriëntatie op de financiële waarde dient er ook - en weer opnieuw - aandacht te zijn voor de sociaal-maatschappelijke waarden en eisen van integriteit.

Ook binnen de kring van de toezichthouders blijkt er vaak weinig aandacht voor maatschappelijk en duurzaam ondernemen.

Bestuur en toezicht dienen meer dan tot nu toe de waarden binnen de onderneming te bewaken en toe te zien op de verbinding tussen de ondernemingspraktijk en de maatschappelijke opvattingen. En het vraagstuk van de ‘identiteit’ van de onderneming zou weer meer op de bestuurlijke agenda moeten komen. Bestuurders en toezichthouders dienen zich af te vragen ‘voor wie’ je er als onderneming in de eerste plaats bent, ‘waarom’ en ‘vanuit welke waarden’ de eigen identiteit geïntegreerd zou

kunnen worden in het beleid en hoe je daarover met de *stakeholders* (ook de eigen professionals) in gesprek zou kunnen komen.

5.3.7 Het huis (weer) op orde krijgen/hebben

Europese ondernemingen worden uitgedaagd om op basis van eigen kernwaarden opnieuw hun positie te bepalen, het belang (de bedoeling) van de onderneming te verduidelijken en condities te scheppen voor het weer op orde krijgen van de onderneming (vergelijk Moerman & Moerman, 2011). Continuïteit en solvabiliteit dienen weer belangrijker te worden dan kortetermijnwinsten, ‘op de pof leven’ en daarmee gepaard gaande onevenwichtigheid en instabiliteit.

Misstanden doen zich voor als er teveel risico’s worden genomen, als er grenzen worden overschreden, als er onevenwichtigheid in ‘het systeem’ ontstaat. In dat geval ontstaat instabiliteit en kunnen tegenvallers moeilijk opgevangen worden. Als een onderneming te weinig aandacht besteedt aan het verbindende binnen de onderneming en de motivatie van de eigen medewerkers/professionals, gaat de interne stabiliteit verloren en verdwijnt de gezamenlijke aanpak (en het draagvlak) voor eventuele correcties.

Wellicht is de coöperatieve vorm een mogelijkheid om meer evenwicht in de governance te realiseren: betere *checks and balances* vanwege de bestuurlijke inrichting met onder andere de algemene ledenvergadering, de noodzakelijke stabiliteit in het systeem, de verantwoording tegenover de leden en dergelijke. De coöperatie is - terecht - bezig aan een zekere revival, ook al kent ook deze vorm zijn voor- en nadelen.

5.3.8 De herwaardering van de professional

De professionaliteit binnen de onderneming zal weliswaar meer ten dienste moeten staan van de vraag en (individuele) behoeften, maar van belang blijft ook (of dient weer te worden) de eigen - toegevoegde waarde van de - kwaliteit en deskundigheid (en ook de gedrevenheid en passie) van die professionals. Ondernemingen kunnen hun professionals weer meer dan de afgelopen jaren strategisch inzetten om hun doelen te realiseren en maatschappelijke waarde te creëren. Goede professionals kenmerken zich immers ‘van nature’ door hun expertise (om waar te nemen wat goed werkt, te oordelen over (on)mogelijkheden en risico’s, specifieke handelingen te verrichten indien nodig), hun intrinsieke motivatie (gedrevenheid voor hun vak, toewijding, professie) en hun creativiteit om problemen op te lossen. De tijd lijkt rijp voor een herwaardering van de professional.

5.3.9 Streven naar een zekere eenheid in verscheidenheid (maatwerk)

Bij een meer Europese benadering past ook het zoeken naar maatwerk-oplossingen (niet: *one size fits all*). Elke onderneming zal moeten zoeken naar eigen specifieke oplos-

singen voor *good governance*. Zo ook maakt bijvoorbeeld Hartley (2005) onderscheid tussen wat hij noemt de traditionele besturing van ondernemingen en - de ontwikkeling naar - *networked governance*. De traditionele onderneming en besturing heeft de kenmerken van: tamelijk hiërarchisch geleid, aanbodgestuurd en opererend in een vrij stabiele omgeving. ‘Networked governance’ daarentegen kenmerkt zich door netwerken/partnerships, een grote mate van interne diversiteit, het (moeten) ingaan op complexe vragen in een voortdurend veranderende omgeving. Concurrerende ondernemingen zullen moeten leren om met nieuwe specifiek-eigen inrichtingsvragen om te gaan. Ook hierbij is de betrokkenheid van onderop van groot en doorslaggevend belang.

5.3.10 Een goede balans tussen differentiatie en coherentie

Tenslotte, de ontwikkeling van nieuwe vormen van betrokkenheid en participatie van onderop en het vinden van maatwerkoplossingen dient plaats te vinden in het spanningsveld van enerzijds de noodzaak van differentiatie (en de ruimte voor eigen keuzen) en anderzijds de behoefte aan een zekere coherentie (en het benadrukken van de onderneming als ‘community’ of ‘gemeinschaft’). Inmiddels kennen we al diverse experimenten in Europa waarin het nieuwe evenwicht wordt gezocht of gevonden. Daarin bewijst zich ook meestal de echte meerwaarde van de medezeggenschap/participatie van de medewerkers.

5.4 Conclusies en aanbevelingen in het kort

We hebben in dit hoofdstuk een pleidooi gehouden voor een grondige bezinning op de ontwikkelingen in het ondernemingsbestuur en het overleg. Zijn we niet veel te ver doorgeschoten in het omarmen van de meer Angelsaksische principes gericht op (uitsluitend) financiële waarde, korte termijn rendementen, instrumentele benaderingen, managementtools en regels (de ‘soll’ cultuur)? Zijn we onze uitgangspunten van en waardering voor de langere termijn visie, samenwerking/overleg, loyaliteit, de menselijke maat, het belang van vakmanschap en dergelijke niet teveel kwijtgeraakt? En leert de ‘crisis’ ons wel voldoende dat we naar nieuwe perspectieven moeten zoeken waarin het oorspronkelijke Rijnlandse - aangepast aan de huidige tijd - weer leidend wordt en we tegelijkertijd ons voordeel doen met de sterkten/leerpunten van de Angelsaksische benadering?

Angelsaksen zijn ‘van nature’ meer *soll*-mensen, met een grotere pretentie de omgeving te kunnen sturen. Rijnlanders zijn van oorsprong meer *ist*-mensen die inzien dat de crisis belangrijke onevenwichtigheden aan het licht heeft gebracht. De terugweg naar een meer Rijnlandse ordening op macro-, meso- en microniveau zal niet eenvoudig zijn. Toch doen we een aantal aanbevelingen in die richting.

Veel hangt volgens ons af van de keuzen die de overheid, de ondernemingen en de sociale partners de komende tijd (durven te) maken.

De *overheid* zou zich veel meer moeten inzetten om de - nog steeds gekoesterde - uitgangspunten van de langere termijn visie, de onderneming als samenwerkingsverband en evenwichtig ondernemingsbestuur daadwerkelijk om te zetten in kaderscheppende en stimulerende wetgeving, gericht op:

- het revitaliseren van de institutionele overlegvormen;
- juist het (weer) vragen en serieus nemen van adviezen/aanbevelingen van de sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) biedt een breder draagvlak voor noodzakelijke veranderingen/hervormingen en innovaties. Dat vraagt wel een bereidheid tot open overleg met en tussen de sociale partners; en het eigen huis op orde hebben van met name de vakbeweging;
- het (weer) versterken van de positie van de *stakeholders*: meer in evenwicht met die van de aandeelhouders;
- dat hoeft niet alleen via wetgeving, maar kan ook via de stimulering/ondersteuning van vernieuwende praktijken op het gebied van het sociaal overleg op ondernemingsniveau of de medezeggenschap van de werknemers;
- het stimuleren van een meer Europees-continentale/Rijnlandse benadering en invulling van de governance van de ondernemingen;
- dat betekent volgens ons: het stimuleren/handhaven van een board of een aparte RvC die toezicht houdt in het belang van de gehele onderneming; het stimuleren van professioneel en onafhankelijk extern en intern toezicht en de onderlinge afstemming; het fiscaal aantrekkelijk maken van coöperatieve structuren, etc.

We doen de aanbeveling aan *ondernemingen* om weer meer aandacht en faciliteiten te geven aan zaken zoals:

- het waarde(n)debat met de aandeelhouders/*stakeholders* op het ondernemingsniveau en met de professionals/medewerkers binnen de eigen onderneming: van wie is de onderneming eigenlijk?, waartoe is de onderneming bedoeld?, hoe kan vorm en inhoud gegeven worden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- daarbij gaat het om een debat over het eigenaarschap, de betekenis van het *principal-agent* principe, de betrouwbaarheid van de onderneming, de medeverantwoordelijkheid van partijen, het draagvlak in de samenleving en dergelijke;
- een adequate inrichting van de governance, met bestuurlijk en maatschappelijk betrokken leiderschap, minder dominant CEO-gedrag en meer collegiaal bestuur, voldoende professioneel en onafhankelijk toezicht (dat functioneert als sparring-partner maar ook als *countervailing power* voor het bestuur), voldoende toezicht op maatschappelijk verantwoord ondernemen, voldoende transparantie en verantwoording van bestuur en toezicht naar buiten toe;
- het - bewezen - belang van samenwerking/overleg met en betrokkenheid van interne en externe *stakeholders*: het voeren van een actief *stakeholder*beleid (conform de governance codes) waarin het overleg met bijvoorbeeld de vakbonden en de OR (opnieuw) present gesteld wordt;

- vernieuwende vormen van medezeggenschap die passen bij de toegenomen behoefte van leidinggevenden en medewerkers om elkaar vroegtijdig te betrekken bij probleemsituaties, van elkaars expertises gebruik te maken en maatwerkoplossingen te vinden (vergelijk Sorge & Goodijk, 2005);
- bestuurders zouden veel meer in gesprek moeten komen met werknemersvertegenwoordigers om tot vernieuwingen te komen (zoals gemeenschappelijke kaders, een regierol voor de OR, een meer projectmatige aanpak, een betere integratie van de medezeggenschap in de bedrijfsvoering en dergelijke) die daadwerkelijk 'waarde' toevoegen aan de onderneming en ook door de jongere generaties aantrekkelijk worden gevonden. De afdeling Human Resources kan daarbij een belangrijke ondersteunende rol spelen;
- het herwaarderen en activeren van de eigen professionals 'op de werkvloer', het geven van voldoende autonomie en verantwoordelijkheid lager in de organisatie en het benutten van de expertises van onderop in de organisatie.

En van de *sociale partners* mag worden verwacht dat zij ook zelf intern het huis op orde krijgen, vernieuwingen (in beleid en werkwijze) doorvoeren die nieuwe generaties aanspreekt en zich (weer) sterk maken voor bijvoorbeeld:

- een actieve rol/bijdrage in de institutionele overlegvormen op Europees, landelijk en lokaal niveau;
- de vakbeweging bijvoorbeeld dient niet teveel 'op afstand' te gaan staan als activistische vakbond om 'van buitenaf' invloed af te dwingen: het is te weinig gebaseerd op de meer Rijnlandse gedachte dat partijen er in goed onderling overleg uit moeten zien te komen;
- van de werkgevers mag worden gevraagd dat ze nieuwe (en serieuze) ruimte geven aan vakbonden om in deze crisistijd weer substantiële invloed uit te oefenen, vertrouwen en legitimiteit te herwinnen en mede de richting te kunnen bepalen waarin de arbeidsverhoudingen in Europa zich dienen te ontwikkelen;
- het (inter)actief meedoen in het debat over de verbeteringen en vernieuwingen in de governance van de ondernemingen, gericht op 'behoud van het goede' en 'loslaten van het niet meer functionerende oude';
- het ruimte geven aan nieuwe vormen van participatie bottom-up binnen de onderneming en het - samen met de OR - versterken van de positie van de werknemers op het ondernemingsniveau.

Er zou veel meer aandacht moeten komen voor elkaar aanvullende (complementaire en interactieve) vormen van participatie en overleg binnen de onderneming en op het ondernemingsniveau.