

Werknemersparticipatie in het toezicht op de onderneming: nationale diversiteit en de Europese vennootschap

Bij alle voortgaande integratie lijkt het bewaren van de diversiteit in Europa als een belangrijk uitgangspunt te gelden. Diversiteit is niet alleen mooi en waardevol maar ook een 'asset' in de internationale economie, zo is de gedachte. Tegelijkertijd is diversiteit ook een uitdrukking van moeizame integratie, van weerstanden tegen gelijkenschakeling in beleid en instituties en, dus, van de behoefte de eigen nationale en regionale regels en praktijken te koesteren. In een recente opleving van de discussie over een Europese vennootschap, een juridische structuur van bedrijfsvoering waarvan Europees opererende ondernemingen gebruik zouden kunnen maken, spelen dergelijke overwegingen mede een rol van betekenis. Ook dit oorspronkelijk zo uniformistisch project is recentelijk via een nieuw voorstel de richting van diversiteit ingeslagen, onder meer wat betreft werknemersparticipatie in het toezichtsorgaan van grote ondernemingen. Dit voorstel laat besturingsvarianten toe die aansluiten op de praktijken van werknemersparticipatie in de verschillende EU-landen. Het is daarom interessant een blik te werpen op de bestaande diversiteit aan nationale regelingen op het gebied van werknemersparticipatie in het hoogste orgaan van de onderneming. Wij maken daartoe een vergelijking tussen enkele nationale systemen van bestuurlijke werknemersparticipatie op basis van gegevens, verkregen uit een recent Europees project over workers directors.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. Eerst bespreken wij de recente voorstellen voor regulering van een Europese vennootschap, inclusief de regelingen voor werknemersparticipatie. Daartoe wordt het recente rapport behandeld van een groep van experts onder leiding van de Belgische zakenman Davignon.

Daarna komt een aantal typische kenmerken van de hier behandelde vorm van werknemersparticipatie aan de orde en behandelen wij (een deel van) de Europese diversiteit. Twee prototypen van systemen worden eruit gelicht en aan de hand van praktische ervaringen in enkele landen wordt gekeken naar de bestaande mogelijkheden voor vertegenwoordigers van werknemers voor het participeren in het beleid op dit niveau van de onderneming. Ten slotte worden enkele evaluerende opmerkingen gemaakt over het rapport-Davignon en

de bestaande vormen van werknemersparticipatie in het toezicht op de onderneming.

De Europese vennootschap

De discussie over een Europese vennootschap en de rol van werknemers daarbij vindt onder meer plaats in het kader van de sociale dimensie van de Europese Unie. In 1997 heeft dit beleidsterrein een impuls gekregen door onder meer twee gebeurtenissen.

Een eerste is de verkiezing van Blair tot Eerste Minister van het Verenigd Koninkrijk, evenals die van Jospin in Frankrijk. De verkiezing van Blair is met name van belang vanwege een belangrijk obstakel dat hiermee naar verwachting is verdwenen, namelijk de oppositie van het Verenigd Koninkrijk in de Minister-

* Ulke Veersma is verbonden aan de vakgroep Beleids- en Organisationswetenschappen van de Katholieke Universiteit Brabant. Ad G. Nagelkerke is verbonden aan de vakgroep Algemene Economie van de Katholieke Universiteit Brabant.

raad tegen vormen van sociale regulering. Een tweede is de affaire rond de sluiting van de Renault-fabriek in Vilvoorde bij Brussel. Laatstgenoemde gebeurtenis liet andermaal zien hoe nodig het is om de sociale dimensie van Europees beleid verder te ontwikkelen. In deze ontwikkeling past ook het streven naar een Europese vennootschap waarin recht wordt gedaan aan de positie van werknemers.

Vooraf onder druk van genoemde politieke en maatschappelijke ontwikkelingen is het thema in Brussel weer op de agenda gekomen. Na het rapport van de groep-Davignon zal er mogelijk een voorstel worden ingediend door de Europese Commissie. Volgens recente uitspraken van Europees commissaris voor sociaal beleid en arbeidsverhoudingen, Pdraig Flynn, kan er mogelijk al aan het eind van dit jaar een voorstel liggen voor een Europees Statuut. Om tot een inschatting te komen van de potenties van een mogelijk voorstel is het nodig eerst het Davignon-rapport te bespreken.

Het rapport van de groep-Davignon

Bijna dertig jaar geleden werd door de Europese Commissie een voorstel ingediend tot de instelling van een zogenoemde Europese Vennootschap, ook wel aangeduid met SE, Societas Europaea. Met een dergelijk statuut wilde men de mogelijkheid openen een onderneming op een rechtstelsel te baseren dat overal in de EU, naast het eigen geheel van rechtsregels, zou gaan gelden. De discussies over het voorstel sleepten zich jarenlang voort. Vooral van werkgeverskant kwamen er bezwaren (vgl. Nagelkerke & De Nijs, 1996). Werkgevers boden fel verzet tegen het idee van werknemerscommissarissen.

Eind 1995 besluit de Europese Commissie om te proberen uit de impasse te komen door een groep van experts, de zogenoemde groep-Davignon, in te stellen die vanuit een nieuw gezichtspunt de problematiek moet gaan benaderen. Gezien de sterke, concurrentieverhogende internationalisering van de laatste tien à vijftien jaar, de gegroeide economische integratie en de daarmee samenhangende, onweersaanbaar aanstormende Europese Monetaire Unie, wordt de noodzaak van een institutionele figuur die transnationaal opereren vergemakkelijkt, steeds sterker.

De opdracht die de groep-Davignon kreeg, was het inventariseren van medezeggen-

schapsregelingen die in de Europese Unie gelden, het onderzoeken van de juridische gevolgen van een Europese vennootschap zonder medezeggenschapsregeling en de vraag welke soort regulering daarbij zou moeten worden gekozen.

Om hier inzicht in te verkrijgen, werden de modellen geselecteerd die het meest in de discussie over de instelling van een SE een rol hebben gespeeld. Vervolgens werden de specifieke problemen rond medezeggenschap geïnventariseerd voor de verschillende, in de ogen van de groep de meest realistische situaties waarin een SE zou kunnen worden opgericht, dat wil zeggen in geval van een bestaande holding, een fusie van ondernemingen of een op te richten joint venture. De omvorming van een bestaande nationale onderneming in een SE werd buiten het blikveld gehouden, onder meer om te voorkomen dat de SE met name zou worden gebruikt door ondernemingen die de eigen nationale regels willen ontlopen.

Als onderdeel van de opdracht analyseerde de commissie, zoals gezegd, ook de uiteenlopende toepassingsvormen en medezeggenschapspraktijken en -culturen binnen ondernemingen van de lidstaten. Zoals zij zelf stelde, wilde zij daarmee op zoek gaan naar 'a system tailored to needs and acceptable to all parties'. De voorstellen behelzen dan ook niet meer dan een kader dat door partijen zelf moet worden ingevuld en een noodvoorziening voor het geval partijen er niet uit komen.

Conclusies en voorstellen van de commissie

Volgens het rapport-Davignon is een algemene harmonisatie van participatie-systemen niet mogelijk¹.

Daaraan wordt het voorstel gekoppeld de keuze voor de constructie van een Europese vennootschap vrij te laten, 'optional', men kiest er voor of niet. Als men er echter voor kiest, is men verplicht om een vorm van medezeggenschap van werknemers op te zetten.

De belangrijkste conclusie en vervolgens het centrale uitgangspunt in het voorstel van de groep-Davignon, is dat onderhandelingen de meeste geschikte manier zijn om voor elke SE een vorm van medezeggenschap te realiseren. Omdat er naar het oordeel van de commissie geen ideaal systeem van werknemersbetrokkenheid kan worden opgesteld, kunnen de betrokken partijen beter een vorm zoeken die het

best past bij de gegeven functionele en economische omstandigheden en de nationale institutionele kaders.

Medezeggenschap kan aldus worden toegesneden op de specifieke omstandigheden van ondernemingen en op de wensen van de daar werkende personen. In principe is het dus mogelijk, als het voorstel wordt overgenomen in de Europese besluitvorming, dat er evenveel vormen van medezeggenschap ontstaan als er ondernemingen zijn die de voor de rechtspersoon van de Europese vennootschap hebben gekozen. Anders dan bij de EOR is er geen grens aangegeven, in termen van aantallen werknemers, waarboven ondernemingen vormen van participatie moeten introduceren.

De onderhandelde medezeggenschapsvorm moet transnationaal van karakter zijn, dat wil zeggen ook van toepassing op de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en vestigingen van de SE, ongeacht het land van vestiging. Nationale regelgeving ten aanzien van werknemersmedezeggenschap blijft voor de specifieke SE en voor haar bedrijfsonderdelen en vestigingen echter van betekenis. Immers, de regels voor een SE betreffen het transnationale niveau.

De specifieke regels over medezeggenschap van een SE prevaleren boven nationale regels met betrekking tot transnationale regels over informatie en consultatie, dat wil zeggen ook boven de nationaal verankerde wetgeving van de richtlijn Europese Ondernemingsraad uit 1994. Ook de SE-regels over werknemersparticipatie in de bestuurlijke organen prevaleren boven soortgelijke regels in het land van vestiging van de SE.

Als de partijen uiteindelijk er niet in slagen tot overeenstemming te komen, wordt een aantal referentie-voorzieningen van kracht. Deze regels zijn bedoeld om een praktisch handvat te bieden voor alle denkbare situaties en een evenwichtige oplossing te bieden, met name wanneer een mogelijke verzwakking van nationale medezeggenschapssystemen zou dreigen.

Participatie in de besturing van de onderneming is verdergaand dan informatie en consultatie, wat ook de achtergrond is van het verzet van veel lidstaten tegen een dergelijke vorm van werknemersparticipatie. Niettemin zijn hierover bepalingen opgenomen in het geval de onderhandelingen stuklopen.

Werknemers die lid worden van een toezicht houdende orgaan hebben dezelfde status, dat wil zeggen dezelfde rechten, bevoegdheden en plichten, als de overige leden. Verder wil de commissie dat een vijfde van het betreffende bestuursorgaan gaat bestaan uit werknemersvertegenwoordigers, met een minimum van twee leden. Een andere aanbeveling van het rapport betreft een rechtspositionele bescherming van werknemersvertegenwoordigers. Hoewel deze bepalingen dus een regeling bieden bij het falen van onderhandelingen en daarmee geen dwingend karakter hebben, wordt als vangnet dus een directe vertegenwoordiging van werknemers voorgesteld. Daarmee wordt deze vorm van participatie geënt op het continentale model dat wij later in dit artikel zullen behandelen.

Het rapport-Davignon geeft de behoefte aan die er blijkbaar bij de Europese Commissie bestaat om eindelijk met een Europese regeling te komen voor een grensoverschrijdende vennootschapprechtelijke statuut, inclusief een regeling voor werknemersparticipatie in het bestuur en de toezichtsraad van de onderneming. De basis voor een regeling zou volgens de voorstellen in genoemd rapport bestaan uit onderhandelingen, waarmee het benodigde draagvlak zou kunnen ontstaan. Gezien de inbedding van collectieve onderhandelingen in de specifieke systemen van arbeidsverhoudingen lijkt daarmee de bestaande diversiteit in Europese landen als uitgangspunt te worden genomen.

Tegen deze achtergrond is het interessant om deze diversiteit te belichten vanuit de verschillende nationale stelsels van arbeidsverhoudingen en van besturing van organisaties. Daarvoor gaan wij nu eerst in op de specifieke kenmerken van bestuurlijke werknemersparticipatie in enkele landen en de ontwikkeling daarvan gedurende de afgelopen decennia.

De ontwikkeling van werknemersparticipatie in het toezichthoudend orgaan van ondernemingen

Werknemersparticipatie kan op verschillende manieren en op verschillende niveaus van de organisatie worden uitgeoefend. Waarschijnlijk de minst in het oog springende vorm is die van participatie door werknemers in de besturing

van de onderneming. Dit is opvallend, want het gaat hier juist om het niveau waarop strategische beslissingen worden genomen, beslissingen bovendien die het niveau van afzonderlijke productie-eenheden overstijgen.

In het verleden is werknemersparticipatie vooral opgevat als een middel tot beïnvloeding door werknemers van hun directe werkomgeving. Een belangrijk onderscheid heeft betrekking op het *individuele* en het *collectieve* karakter van participatie (vgl. Huijgen & Benders elders in dit nummer). Daarnaast is een belangrijk onderscheid dat tussen directe en indirecte participatie. Wij richten ons hier op participatie van werknemers via een collectieve vertegenwoordiging – dus indirect – in het toezichthoudend orgaan van de onderneming.

Een dergelijke vertegenwoordiging krijgt te maken met complexe besluitvorming waar niet alle leden van de organisatie aan deel kunnen nemen. Bovendien is het typerend voor deze vorm van participatie dat de invloed die men hierdoor kan uitoefenen verder reikt dan de directe werkomgeving. Zoals ook bij andere vormen van participatie het geval is, kunnen ook hier verschillende motieven een rol spelen, variërend van het vergroten van *industriële democratie*, *sociale integratie* en *betrokkenheid van werknemers* – zowel op het niveau van de werkvloer als op het niveau van de samenleving – tot een verhoging van de *efficiency* (Knudsen, 1995). In de praktijk bestaat er ook bij participatie in het toezicht op ondernemingen een grote mate van verwevenheid tussen deze motieven. Niettemin lijkt deze werknemersparticipatie, vanwege de afstand tussen betrokkenen en hun vertegenwoordigers, minder geschikt voor het verhogen van de betrokkenheid van werknemers bij werk en onderneming dan andere vormen van werknemersparticipatie (O'Kelly & Veersma, 1997). Participatie is hier immers niet gericht op het aandragen van verbeteringen van processen, maar op het beïnvloeden van strategische beslissingen die vaak ingrijpende consequenties kunnen hebben voor de positie van werknemers. Industriële democratie is daarom het belangrijkste oogmerk van deze vorm van participatie.

De aanzet tot werknemersparticipatie in het toezicht op de onderneming is vooral gegeven door de debatten die in de jaren zestig en zeventig werden gevoerd over de ongelijke machtsverdeling in de samenleving en, daar-

mee samenhangend, de noodzaak te komen tot een rechtvaardige verdeling van invloed op belangrijke strategische beslissingen binnen de ondernemingen. Van groot belang was toen ook een aantal ontwikkelingen in en rondom organisaties. Met de economische groei en uitbreiding van markten groeiden multinationals vaak zeer snel. Hun strategisch beleid werd ook toen al voor een groot deel ingegeven door efficiëntievergroting en kostenverlaging, doelstellingen die vaak botsten met de belangen van werknemers, met name met het belang van werkgelegenheid. Beslissingen zoals die van Ford in 1980 om de fabriek in Amsterdam te sluiten, riepen veel verzet op van werknemers en vakbonden en daagden meer dan ooit uit om bij dergelijke beslissingen genoemd belang meer prioriteit te verlenen. Door de instelling van een werknemersvertegenwoordiging in het hoogste orgaan van de onderneming zou dit belang meer nadruk verkrijgen, zo was het idee.

In verschillende landen werden door de vakbonden op dit punt echter uiteenlopende posities ingenomen, vaak niet in het voordeel van een *worker director*². Vaak was men niet door-drongen van de relevantie van een dergelijke vorm van participatie en wilde men vasthouden aan de rol van *countervailing power*, waarmee men dacht beter in staat te zijn managementbeslissingen fundamenteel ter discussie te stellen (Salamon, 1998: 376). Een zelfde overtuiging waren de in die periode nogal machtige communistische vakbonden in Frankrijk en Italië toegedaan. Alleen in Duitsland, waar in die periode een sterke samenwerking was ontstaan tussen de sociale actoren, bleek men succesvol in het opzetten van een stelsel van participatie van werknemers op het strategisch niveau van de organisatie.

Uiteraard zijn ook de constellatie van politieke machtsverhoudingen en de wetgevende rol van de overheid belangrijke factoren geweest bij de uiteindelijke regulering van werknemersparticipatie in het bestuur van ondernemingen. Het resultaat van dit alles is de huidige diversiteit van nationale regelingen in Europa, waar wij zo meteen dieper op in zullen gaan.

In Nederland wordt recentelijk de discussie over toezicht op de onderneming gevoerd onder de vlag van *corporate governance*, waarbij het belangrijkste oogmerk is de verheldering

van de rol en verantwoordelijkheden van andere actoren dan werknemers, zoals aandeelhouders en management en het verbeteren van het toezicht op ondernemingen. Op verzoek van de Effectenbeurs heeft de zogenoemde Commissie-Peters hierover aanbevelingen gedaan (Commissie-Peters, 1997).

Opvallend in dit rapport is de leemte wat betreft de mogelijke rol van werknemers. Sterker nog, een direct contact tussen Raad van Commissarissen (RvC) met de ondernemingsraad wordt niet als zinvol aangemerkt. Door de Commissie-Peters wordt enerzijds het uitgangspunt van onafhankelijkheid van toezicht-houders onderstreept. 'Elke schijn van belangenverstremgeling tussen vennootschap en bestuurders dient te worden vermeden', zo wordt in aanbeveling 25 gesteld. In de volgende aanbeveling wordt daar anderzijds echter aan toegevoegd dat financiering en zeggenschap in elkaars directe verlengde liggen en dat de factor kapitaal daarom geherwaardeerd dient te worden.

Voor de goede orde, het gaat hier alleen om de factor kapitaal. Er worden alleen uitgangspunten voor de zeggenschap van aandeelhouders geformuleerd, terwijl de beperkte rechten werknemers met weinig overtuigende argumenten ter zijde worden geschoven. Tegen eventuele werknemersinvloed brengt de commissie slechts in, ten eerste, dat de mandatering door verschillende partijen als een hinderpaal voor een effectieve besluitvorming kan worden gezien en, ten tweede, dat belangenverstremgeling kan optreden. Tegen de achtergrond van de opwaardering die de factor arbeid recent in het managements- en organisatie-denken heeft gekregen, doet deze opvatting merkwaardig aan.

Ook in dit opzicht is het dan ook interessant te zien welke ervaringen in de praktijk zijn opgedaan bij vormen van participatie in het toezichthoudend orgaan van de onderneming. Wij gaan daarom in de volgende paragraaf in op ervaringen die in het kader van het Europees project 'The role of worker directors in the European Union' zijn opgedaan. Dit project, gehouden in 1996/1997, was gericht op zowel het inventariseren van informatie over structuur en werkwijze van vertegenwoordigers van werknemers in het bestuur van organisaties – vanaf nu aangeduid als *worker directors* –, als het met elkaar confronteren van ervaringen

door betrokkenen zelf. Hiertoe werden seminars georganiseerd in de bij het project betrokken landen rondom thema's waarvan verwacht werd dat deze de essentie uitmaken van de rol en verantwoordelijkheden van *worker directors* en die de belangrijkste problemen dekken die ze kunnen tegenkomen bij het uitoefenen van deze verantwoordelijkheden. Door de discussie te laten voeren door de betrokkenen zelf – werknemersvertegenwoordigers in het toezichthoudend orgaan van de onderneming – werd de discussie in hoge mate bepaald door directe ervaringskennis en problemen die in het functioneren van de participatie naar boven komen.

In het project is gekozen voor vijf landen, te weten Duitsland, Ierland, Griekenland, Finland en Nederland. Met de keuze van deze landen werd in een zekere spreiding voorzien wat betreft de verschillende prototypen van nationale systemen in Europa, zoals het Noord-Europese, het Zuid-Europese, het continentale en het Angelsaksische. Bij een dergelijke typering wordt de grote mate van diversiteit teruggebracht tot een aantal essentiële kenmerken. Daarmee ontstaat weliswaar het gevaar dat aan specifieke nationale kenmerken tekort wordt gedaan, maar wordt echter het inzicht in de verschillen vergroot. In het project, waar het ging om de ervaringen in de praktijk, stond de discussie in het teken van de specifiek-nationale institutionele context van participatie. In de bespreking van de modellen in de volgende paragraaf worden drie landen geselecteerd en geplaatst onder twee van de zojuist genoemde prototypen, namelijk het continentale en het Angelsaksische prototype.

De keuze van de twee prototypen is ingegeven door de actuele discussie over *corporate governance* en de invloed hiervan op het functioneren van het toezicht door de RvC en op de positie van aandeelhouders – een discussie die overigens ook in Duitsland en andere landen wordt gevoerd. In het volgende zal duidelijk worden dat de basisprincipes van het eerste prototype, het continentale model, de achtergrond vormen van het Nederlandse stelsel. Het andere prototype, het Angelsaksische model, lijkt eerder het voorbeeld te zijn voor de Commissie-Peters en haar medestanders in het debat over *corporate governance*.

Nationale diversiteit: het 'continentale' en het 'Angelsaksische model'

De prototypes van participatie in het toezicht-houdend orgaan die hier met name aan de orde zijn, namelijk het continentale en het Angelsaksische model, hebben enkele onderscheidende kenmerken. Ten eerste, in het eerste type is er sprake van een duaal stelsel, dat wil zeggen, er zijn twee bestuursorganen, waarbij de een, het toezichthoudend orgaan, op afstand opereert van het bestuur (en de onderneming). Bij het tweede type spreekt men van een monistisch stelsel, dat wil zeggen, er bestaat één bestuursorgaan maar qua karakter staat deze *board* als het ware tussen het toezichtsorgaan en de directie van het continentale model in. De *board* heeft minder directe bemoeienis met de dagelijkse leiding dan de Raad van Bestuur in het continentale model, maar tegelijk ook weer minder afstand tot de onderneming dan het toezichtcollege in genoemd model. In het Ierse systeem bijvoorbeeld is de *board* verantwoordelijk voor het bepalen van de doelstellingen, beleidsplannen en strategieën van de onderneming die, vervolgens, worden gementeerd en geregisseerd door het management.

Ten tweede wordt in het continentale model een belangrijke plaats ingeruimd voor de zogenoemde *stakeholders*, de verschillende groepen betrokkenen bij de onderneming. Zij mogen participeren in het toezicht. In het Angelsaksische model is daarentegen de invloed van één belang, de verschaffers van risicodragend kapitaal, ofwel de aandeelhouders, dominant bij het toezicht op de onderneming. Als laatste kenmerk kunnen wij, zeker wanneer wij kijken naar de stelsels van arbeidsverhoudingen waarop de prototypes betrekking hebben, nog wijzen op de rol van overheid en wetgeving. Deze is in het continentale model veel belangrijker dan in het Angelsaksische model. In het laatste model spelen met name onderhandelingen een belangrijke rol bij het veiligstellen van belangen en de regelgeving die daarmee samenhangt.

Het continentale model

Tot het continentale model kunnen wij onder meer het Duitse en het Nederlandse stelsel rekenen. Beide kennen een duaal stelsel van besturing van ondernemingen waarbij de leiding

van de onderneming op afstand wordt gecontroleerd door een toezichthoudend orgaan. Hierdoor is sprake van een scheiding tussen leiding en toezicht.

Duitsland kent, in tegenstelling tot Nederland, een directe vertegenwoordiging van werknemers in het toezichthoudend orgaan van de onderneming. Na de Tweede Wereldoorlog is gekozen voor een model van medezeggenschap, waarin naast een ondernemingsraad sprake is van een werknemersvertegenwoordiging in de *Aufsichtsrat*, het toezichthoudend orgaan. De functie van deze werknemersvertegenwoordiger is geregeld in een complexe wetgeving die in de loop van de jaren is ontwikkeld.

De *Betriebsverfassungsgesetz* (1953) is, afhankelijk van de aard van de juridische structuur, van toepassing op vennootschappen met maximaal 2000 werknemers. De vertegenwoordigers van werknemers maken een derde van het totaal aantal leden van het toezichthoudend orgaan uit en kunnen worden voorgedragen door de ondernemingsraad of door minimaal 10 % van de werknemers.

Een verdergaande regeling van medezeggenschap via een vertegenwoordiging in de *Aufsichtsrat* bestaat bij ondernemingen vanaf 2000 of in sommige gevallen 1000, werknemers. Bij de *Mitbestimmungsgesetz* uit 1976, voor ondernemingen met meer dan 2000 werknemers, kiezen de aandeelhouders en werknemers beide de helft van de leden van de *Aufsichtsrat*. De werknemersplaatsen worden deels bezet door direct gekozen werknemers en deels door kandidaten voorgedragen door vakbonden die leden hebben in de onderneming. Ondernemingen met meer dan 1000 werknemers in de kolen, ijzer- en staalindustrie – bedrijfstakken die vooral in de oorlog maar ook lange tijd daarna van zo cruciale betekenis zijn geweest – vallen onder het regime van de zogenoemde *Montan-Mitbestimmung*. Hier bestaat de *Aufsichtsrat* in de regel uit elf leden, waarvan vijf werknemersvertegenwoordigers en vijf vertegenwoordigers van aandeelhouders. Het elfde lid wordt genomineerd door de overige leden van de raad en moet de steun hebben van zowel drie vertegenwoordigers van aandeelhouders als drie werknemersvertegenwoordigers. De wetgever heeft hiermee willen voorkomen dat er een machtsverwicht ontstaat van één van de partijen.

Ten slotte, naast deze vertegenwoordiger van werknemers in de *Aufsichtsrat* bestaat er in Duitsland het fenomeen van *Arbeitsdirektor*, een letterlijke vertaling van *worker director*, maar daarmee absoluut niet vergelijkbaar. Het gaat hier namelijk om de verantwoordelijke manager of directeur voor het personeelsbeleid³.

Het Duitse stelsel van werknemersmedezeggenschap in de *Aufsichtsrat* kent als belangrijke voordelen dat werknemers goed geïnformeerd zijn over de ontwikkelingen in het bedrijf en, tevens, dat een draagvlak wordt geschapen voor het doorvoeren van organisatorische beslissingen. Zoals ook in het Europese project naar voren kwam, is een belangrijk nadeel van het Duitse systeem dat de standpunten van de vertegenwoordigers van de kapitaalbezitters vaak al van te voren vastliggen. In de uiteindelijke besluitvorming kan deze fractie daardoor vaak gemakkelijk haar opvattingen 'doordrukken', temeer daar de voorzitter uit dezelfde kring afkomstig is. Een complicerende factor daarbij is bovendien de relatie van deze groep van vertegenwoordigers met het management. Vertegenwoordigers van aandeelhouders beschouwen managers meer als hun gelijken en stellen daardoor niet graag, in het bijzijn van werknemersvertegenwoordigers, gevoelige onderwerpen aan de orde die een kritiek kunnen inhouden op het management (Gelauff & Den Broeder, 1996: 59).

In Nederland is er in de bestaande regeling in de Structuurwet, van toepassing op grote vennootschappen, niet gekozen voor een evenredige vertegenwoordiging. Voor de wetgever moest het toezichthoudend orgaan, de Raad van Commissarissen (RvC), geen orgaan van deelbelangen zijn, maar juist optreden als een collectief die vanuit het belang van de onderneming als geheel opereert. De Structuurwet bepaalt dat de RvC een onafhankelijk, op afstand opererend orgaan is met een collectieve verantwoordelijkheid, terwijl via de ondernemingsraad een rol voor werknemers is weggelegd. Het gaat bij dit laatste om de mogelijkheid van voordracht, dan wel het weigeren van kandidaten bij de opvolging van commissarissen. Het beginsel van coöptatie – waarbij de leden nieuwe collega's kiezen – is daarmee aangevuld met een beperkte invloed van werknemers op de samenstelling van de RvC. Daarmee is evenwel nog geen directe invloed

gegarandeerd op de uitoefening van taken door commissarissen.

Veelal vervullen leden van een RvC verschillende commissariaten tegelijkertijd, zodat er allerlei netwerken van persoonlijke relaties ontstaan. Vanuit de onderneming gezien is hiervan de ratio dat daarmee brede kennis wordt binnengehaald en het ondernemingsbelang wordt geïnd. Daarnaast is er de praktijk dat ex-bestuurders vaak lid worden van de RvC vanwege hun kennis van en hun relatie met de onderneming. Het 'old boys-network' dat door beide mechanismen ontstaat, waartegen overigens de Commissie-Peters bezwaar maakt, is dus een netwerk van relaties binnen en buiten de onderneming⁴.

Als belangrijk bezwaar tegen het coöptatiestelsel in Nederland wordt wel de neiging tot consensusvorming genoemd. Immers, het gevaar dat daardoor veelvuldig risicomijding kan plaatsvinden. Slagter (1993) merkt hierover op, dat controversiële standpunten nauwelijks in de raad aan bod kunnen komen, omdat een commissaris die zich controversieel zou willen opstellen als een rebel wordt gezien en vervolgens zich genoodzaakt ziet om af te treden.

Door de Nederlandse wetgever is, zoals gezegd, aan de ondernemingsraad een afgezwakte invloed op de RvC toegekend. De commissarissen die zijn voorgedragen door een ondernemingsraad, vaak aangeduid als 'vertrouwenscommissarissen', vervullen hun taken als lid van de RvC conform de wet. Zij moeten opereren 'zonder last of ruggespraak'. Ook uit onderzoek blijkt dat de vertrouwenscommissaris zichzelf niet ziet als een vertegenwoordiger van werknemers en in de praktijk ook niet als zodanig opereert (Van het Kaar, 1995).

Toch wordt de filosofie van directe vertegenwoordiging van werknemers in het toezichthoudend orgaan ook wel in Nederland aangehangen. Met name het CNV heeft altijd veel waarde gehecht aan deze 'medezeggenschap op het strategisch niveau van de onderneming', omdat daarmee het meest recht zou worden gedaan aan het principe van het breed dragen van verantwoordelijkheid door alle betrokkenen. Het CNV streeft daarom nog steeds naar een paritair model, zij het aangevuld met een door de commissarissen zelf, op basis van consensus, gekozen aantal collega's (Westerlaken in: Veersma, 1998).

Men kan zich afvragen in hoeverre het eer-

dergenoemde bezwaar dat voor de Nederlandse situatie is ingebracht tegen een directe vertegenwoordiging van werknemers in de RvC, te weten dat de raad niet meer met één stem zou spreken, ook zou gelden als het CNV-voorstel zou worden ingevoerd. Het bleek namelijk dat in de meeste andere landen, betrokken bij het Europese project, het bestaan van verschillende fracties geen belemmering vormde voor efficiënte besluitvorming. Wel kwam naar voren dat *worker directors* vaak niet in staat bleken volwaardig te participeren in de besluitvorming. Daarvoor werd, zo werd door deelnemers aan het Europese project aangegeven, vaak niet voldaan aan twee voorwaarden: ten eerste, volledige informatie voor alle commissarissen en, ten tweede, het bestaan van een open dialoog op basis van argumenten die verwijzen naar de economische of sociale doelstellingen van de organisatie.

Verder zijn ook van belang de participatiemogelijkheden voor werknemers in Nederland via het primaire beleidsbepalende orgaan, de Raad van Bestuur. De relatie tussen ondernemingsraad en Raad van Bestuur is voor het uitoefenen van invloed, zeker wanneer de wettelijke bevoegdheden van de ondernemingsraad in de afweging worden betrokken, van groot belang. Vanuit de Nederlandse deelnemers aan het Europese project werd in dit verband gesteld dat men de vormen van werknemersinvloed in Nederland niet los van elkaar mag zien. 'Checks and balances' op het ondernemingsbeleid verlopen via verschillende kanalen, waarbij het overleg tussen de werkgever en de ondernemingsraad van groter belang lijkt te zijn dan de indirecte invloed via de RvC. Niettemin kan worden vastgesteld dat ook de invloed van werknemers via de RvC belangrijk kan zijn, zeker wanneer het gaat om strategische beslissingen voor de lange termijn.

Het Angelsaksische model

In de Angelsaksische landen bestaat er, zoals gezegd, een enkelvoudig bestuur dat meer op afstand van de organisatie opereert dan de Nederlandse Raad van Bestuur. In dit monistische model van besturing wordt direct verantwoordelijkheid afgelegd aan de verschaffers van risicodragend kapitaal.

In Europa vallen het Ierse en het Britse stelsel van ondernemingsbestuur onder het Angelsaksische model. Behalve het monisme zijn er

tussen beide stelsels ook belangrijke parallellen te vinden in de discussie over werknemersparticipatie. Deze debatten hebben evenwel uiteindelijk tot een belangrijk verschil geleid, namelijk dat het in het Verenigd Koninkrijk slechts bij experimenten met werknemerszeggenschap is gebeven, maar in Ierland het fenomeen van *worker directors* wettelijk is geregeld, alhoewel vrijwel alleen in de overheidssector.

De discussie is in beide landen vanuit de vakbeweging gestuurd, daarbij gesteund door verwante politieke partijen. De vakbonden hebben in deze landen echter altijd enige reserve getoond tegenover deze vorm van participatie. Er zou volgens hen namelijk wel eens een te grote verantwoordelijkheid voor het ondernemingsbeleid kunnen ontstaan. Vakbonden streven in dit model van arbeidsverhoudingen naar een exclusieve plaats in de belangenbehartiging van werknemers. Als werknemersvertegenwoordigers, zoals *worker directors*, worden ook uitsluitend vakbondsleden toegelaten. In die zin wordt betrokkenheid van ongeorganiseerde werknemers dan ook opgevat als een poging van het management om de rol en de macht van vakbonden binnen de onderneming te ondergraven (Salamon, 1998: 375).

De discussie over het fenomeen *worker director* in het Verenigd Koninkrijk en Ierland is lange tijd beheerst geweest door het rapport van het *Bullock Committee of Inquiry on Industrial Democracy* uit 1977 en het daarop volgende Witboek over Industriële Democratie van de toenmalige Britse Labour-regering. Binnen deze commissie stelden de werkgevers zich op het standpunt dat er geen specifieke deelbelangen zouden moeten worden vertegenwoordigd in de *board*. Van bijzondere betekenis was voorts dat de Bullock-commissie de mogelijkheid opperde van invoering van een duaal stelsel van ondernemingsbestuur. In dat geval zou, aldus de commissie, de toezichthoudende raad zich niet moeten bezighouden met de dagelijkse gang van zaken, maar uitsluitend met de controle op de kwaliteit van het management. Deze beperkingen van de rol van het toezicht riepen echter tegelijkertijd bij de commissie de vrees op dat daarmee ook de werknemersparticipatie in het toezicht op ondernemingen in het gedrang zou komen (Salamon, 1998: 376-377).

De weerstanden tegen vormen van bestuur-

lijke werknemersparticipatie in de Angelsaksische landen en een sterke traditie van maatschappelijking van ondernemingen door middel van nationalisering hebben er dan ook toe geleid dat participatie in de *board* voornamelijk is ingevoerd bij de overheid. In Groot-Brittannië zijn de belangrijkste voorbeelden de experimenten bij de British Steel Corporation (1967) en de Post Office (1977). In deze gevallen deed zich overigens dezelfde praktijk voor als in Duitsland, namelijk dat, vooral informele, vergaderingen met het management en directeurs meer invloedrijk waren dan de vergaderingen van de *board* zelf (Salamon, 1998: 377).

Tegen het einde van de jaren zeventig sloegen de Britse politieke verhoudingen echter zo sterk om, dat er van structurele werknemersparticipatie geen sprake meer kon zijn. De regering-Thatcher heeft sindsdien stelselmatig de positie van de vakbeweging verzwakt en een wettelijke regeling van participatie door werknemers was onder deze politieke verhoudingen niet meer aan de orde.

In Ierland daarentegen ontstond er in de jaren zeventig een toenemende maatschappelijke consensus tussen de sociale partners en de regering, een situatie waarin het vakbondsvragen van invoering van medezeggenschap werd ingewilligd. In 1977 werd wetgeving van kracht die werknemers in zeven staatsbedrijven het recht gaf om vertegenwoordigers te kiezen in de *board* van deze ondernemingen, de *Worker Participation (State Enterprises) Act, 1977*. Deze ondernemingen waren geselecteerd op basis van de daar opgedane ervaringen met overleg tussen vakbonden en het management (O'Kelly & Veersma, 1997: 249). De werknemersvertegenwoordiging maakt een derde uit van de *board*, wordt direct gekozen en bestaat uit werknemers uit de onderneming, voorgedragen door een vakbond of een soortgelijk orgaan, zoals een vereniging van staffunctionarissen. Deze leden van de *board* zijn meestal volledig vrijgesteld van hun normale taken binnen de onderneming.

In 1988 werd nieuwe wetgeving ingevoerd waarmee dit systeem van *worker directors* werd uitgebreid naar drie andere overheidsorganisaties en werd de periode waarvoor zij worden gekozen verlengd van drie naar vier jaar. Een andere, beperkte aanvulling op de regeling was de uitbreiding van het systeem van werknemersparticipatie naar de lagere niveaus van

de organisatie. In de eerdere wetgeving was er met betrekking tot de terugkoppeling van de werknemersvertegenwoordigers naar de werknemers nauwelijks iets geregeld. Deze nieuwe regelgeving voor de lagere organisatieniveaus van de onderneming, met een flexibel karakter wat betreft het soort vertegenwoordigend overleg, is overigens niet beperkt tot die ondernemingen waar al een vertegenwoordiging op het niveau van de *board* bestaat. Uiteindelijk is dit overleg van toepassing op 36 staatsbedrijven en -organen.

De vertegenwoordigers van de werknemers hebben dezelfde rechten en plichten als de andere leden van de *board*. Ook zij worden geacht te handelen voor eigen verantwoordelijkheid, zolang dit blijft binnen de doeleinden van de onderneming én het beleid van de regering dat op de ondernemingen van toepassing is. Hiermee kunnen individuele *worker directors* worden geconfronteerd met uiteenlopende rollen die met elkaar in conflict kunnen komen. Om de vertegenwoordigende rol naar hun kiezers zo goed mogelijk te kunnen vervullen, werd door de deelnemers aan het Europese project een adequate informatievoorziening naar de achterban toe als een belangrijke taak ervaren. In de besluitvorming moeten zij zichzelf echter primair zien als individuele leden van de *board* met de daarbij behorende verantwoordelijkheden.

De ontwikkeling van het systeem van *worker directors* betekent overigens dat een keuze is gemaakt voor deze vorm van participatie ten koste van de ontwikkeling van een ondernemingsraad op ondernemingsniveau. Gezien de positie van de *board*, als een bestuurscollege dat veel dichter staat bij het dagelijkse reilen en zeilen van de onderneming, lijkt de invloed van deze leden echter niet minder dan bijvoorbeeld een ondernemingsraad heeft in het continentale model.

Een belangrijk bezwaar van werkgevers tegen het functioneren van de werknemersvertegenwoordigers is het gebrek aan voldoende kwalificaties, met name wat betreft bedrijfs-economische kennis, een probleem dat in Nederland soms ook wordt geconstateerd bij ondernemingsraden. Door werkgevers wordt dit gezien als een argument om deze vorm van werknemersparticipatie af te schaffen. Voor de betrokken *worker directors* vormt het echter juist een reden te pleiten voor het vergroten

van kennis en het verwerven van benodigde kwalificaties.

Onder de huidige wetgeving wordt het systeem bedreigd door de golf van privatiseringen die veel Ierse overheidsorganisaties momenteel ondergaan. Zo is recent Telecom Eireann deels geprivatiseerd door verkoop door de staat van 20% van de aandelen. Onder de huidige wetgeving hebben twee van de vier *worker directors* bij deze onderneming hun plaats in de *board* verloren (O'Kelly & Veersma, 1997: 252). De zeggenschapsverhoudingen raken het meest direct in het geding wanneer ondernemingen na privatisering voor een deel eigendom worden van buitenlandse ondernemingen, zoals ook bij Telecom Eirann het geval is.

Geen wonder dat momenteel de privatisering van overheidsorganisaties centraal staat in het debat over *worker directors*. Het streven is om een deel van de *board* in geprivatiseerde ondernemingen uit werknemersvertegenwoordigers te laten bestaan. Bovendien voeren de Ierse vakbonden, evenals de zittende *worker directors*, een krachtige lobby voor uitbreiding van de bestuurlijke werknemersparticipatie naar private ondernemingen.

Een interessante mogelijkheid die momenteel in Ierland aan de orde is, is dat vakbonden zelf een aandeel nemen in het kapitaalbezit en op die manier zeggenschap verkrijgen in de *board*. Het voordeel voor vakbonden hiervan zou zijn dat zij dan direct greep krijgen op het functioneren van de *worker directors*, wat, zo bleek uit het Europese project, momenteel veel minder het geval is. *Worker directors* zelf blijken in veel gevallen zichzelf het liefst te zien als directe vertegenwoordigers van de werknemers. Hiermee komt, naast de ervaren discrepantie van *worker directors* als leden van de op de totale onderneming gerichte *board* en als vertegenwoordigers van de werknemers, een spanningsveld naar voren tussen de *worker directors* als directe vertegenwoordigers van werknemers en hun positie van vakbondslid.

Zoals eerder is aangegeven, spelen de besproken prototypen een belangrijke rol in de discussie in Nederland over het toekomstige besturingsmodel van ondernemingen. Als het rapport-Davignon daadwerkelijk de basisstructuur gaat leveren voor een Europese vennootschap is het belangrijk te weten welke waarde genoemde modellen voor de Nederlandse situatie kunnen hebben. Daartoe geven wij in de

nu volgende paragraaf eerst de belangrijkste conclusies uit de bovenstaande vergelijking. Het spreekt, nogmaals, voor zich dat hierbij uitgegaan wordt van hypothetische situaties, omdat de concrete institutionele verbanden in een nationale situatie een specifiek karakter hebben. Bovendien komen we met enkele afrondende opmerkingen over de potenties van het rapport-Davignon als voorbeeld voor een in te voeren structuur van de Europese vennootschap.

Diversiteit en de toekomstige Europese vennootschap

Een conclusie die men ook uit het Europese project kan trekken, is dat men bij de beoordeling van werknemersparticipatie vooral de samenhang tussen nationaal-bepaalde instituties en de historische context waarin deze systemen tot ontwikkeling zijn gekomen, goed in het oog moet houden. Typische verschillen tussen stelsels uit het continentale en het Angelsaksische model zijn bovendien af te leiden uit het verschil in de besturing van de onderneming.

Kapitaalverschaffers hebben in laatstgenoemd model een directe invloed op de samenstelling van het bestuur van de onderneming, de *board*, een bestuur dat bovendien anders functioneert dan bijvoorbeeld de Nederlandse Raad van Bestuur, namelijk meer op afstand van de onderneming. Aan de andere kant heeft het bestuur in het Angelsaksisch model weer een grotere invloed op het reilen en zeilen van de onderneming dan de Nederlandse Raad van Commissarissen. Werknemersparticipatie in de *board* betekent dan ook een meer directe invloed op de besturing van de onderneming dan in een Nederlandse onderneming het geval is.

Deze grotere invloed van een eventuele werknemersvertegenwoordiger in de Angelsaksische, monistische ondernemingsstructuur is, uiteraard binnen het ideologische kader van het dominante aandeelhoudersbelang, verantwoordelijk voor de slechts beperkte schaal van werknemersparticipatie in het bestuur van ondernemingen. Buiten enkele experimenten bij grote Britse bedrijven, is het Ierse stelsel van bestuurlijke participatie van werknemers een uitzondering binnen de Angelsaksisch bestu-

ringsvorm. Maar, au fond gaat het hier slechts om een beperkt aantal ondernemingen die bovendien allemaal in de overheidssector kunnen worden gevonden. Van een doorbraak naar de particuliere sector is vooralsnog geen sprake.

Naast een verschil in besturing van organisaties zijn er opvallende en soms minder verwachte overeenkomsten. Uit de vergelijking tussen de twee modellen die hier is gemaakt op basis van ervaringen met de verschillende nationale structuren valt vooral op dat, hoewel de formele structuur van selectie en vertegenwoordiging zeer verschillend is, het functioneren dezelfde soort problemen kan opleveren, met name als het gaat om het dragen van verantwoordelijkheid en het daarvan rekenschap geven. Het gaat hier om de spanning tussen het dienen van het ondernemingsbelang als geheel en het vertegenwoordigen van een deelbelang.

In het Nederlandse systeem is dit zelfs aanleiding geweest voor de keuze voor het coöptatiestelsel waarin geen directe vertegenwoordiging bestaat, maar waarbij verschillende belangen in de onderneming aandacht wordt gegeven via een indirecte invloed op de samenstelling van de RvC. Echter, ook in het Ierse systeem, waarin werknemersvertegenwoordigers met een vakbondsachtergrond worden gekozen, worden identieke problemen gesignaleerd wat betreft hun relaties met de (werknemers)achterban. Ook hier moet de werknemersvertegenwoordiger het ondernemingsbelang dienen. Dit speelt vooral wanneer er strategisch gevoelige informatie in het geding is en beslissingen ook directe gevolgen kunnen hebben voor andere ondernemingen, zoals bij overnames en fusies.

Wat betreft de mogelijkheden voor beïnvloeding heeft Duitsland het meest vérgaande systeem, afhankelijk van de grootte van de ondernemingen en de specifieke beslissingen die worden genomen. In de praktijk blijkt dat sommige *worker directors* in staat zijn om plannen om te buigen die tot doel hadden om een herstructurering door te voeren. Het gaat dan vaak om een ondersteuning van eisen van de ondernemingsraad met betrekking tot gedwongen ontslagen (Carley, 1998).

Een probleem is wel dat de invloed moeilijk is te meten omdat de besluitvorming niet altijd even doorzichtig verloopt. Of het nu de invloed

van deze of gene leden van de raad van toezicht betreft, altijd is er sprake van het door elkaar lopen van informele en formele kanalen van besluitvorming. De invloed van de verschillende kanalen op de uiteindelijke besluitvorming kan dan ook niet worden afgelezen aan de eindstemming over een bepaalde zaak. Regelmatig overleg binnen het toezichtscollege (vgl. Salamon, 1998: 377) en een gestructureerd, voortdurend toezicht op het handelen van het management, lijken de beste voorwaarden voor een effectieve invloed van de toezichthouders.

In Nederland lijkt de rol van het toezichthoudend orgaan, de RvC, vrij beperkt. Van minstens zo groot belang voor de werknemersparticipatie is de invloed van de ondernemingsraad, onder meer via het directe overleg met het management. Meer in het algemeen wordt hier duidelijk hoe de verschillende elementen van arbeidsverhoudingen en besturing van de onderneming met elkaar verweven zijn. Functies van controle en participatie kunnen, zo blijkt, op geheel verschillende manieren worden ingevuld.

Het is verder van belang te constateren dat het overwegende bezwaar van de Commissie-Peters tegen een vertegenwoordiging van verschillende belangen in de RvC, namelijk het gevaar van belangenconflicten, vanuit de bestaande praktijk in landen als Ierland en Duitsland weinig ondersteuning krijgt. Een rol speelt hier evenzeer de eerder genoemde werking van formele en informele bestuurlijke circuits waardoor al bij voorbaat de nodige beslissingen zijn afgetimmerd en potentiële conflicten worden gedempt.

Een belangrijke opbrengst van bestuurlijke participatie is, zoals ook Carley (1998) opmerkt, vooral het verkrijgen van informatie, ook al is de kwaliteit van de informatie niet altijd optimaal. Werknemers zijn daardoor niet meer alleen afhankelijk van andere, vaak indirecte, informatiekanalen zoals vakbonden.

Het grote belang van participatie op dit niveau van de onderneming ligt vooral in het feit dat steeds vaker beslissingen onttrokken worden aan de exclusieve bevoegdheid van de dagelijkse leiding van de ondernemingen. Terwijl operationele beslissingen op het niveau van de business-units worden genomen, waarbij sprake is van een decentralisering van bevoegdheden, volgen echter op de hoogste bestuursta-

beslissingen over samenwerking en fusies elkaar steeds vaker en sneller op, waardoor soms grote delen van concerns van eigenaar kunnen verwisselen. Dat kan vérgaande consequenties hebben voor de posities, taken en arbeidsvoorwaarden van werknemers. Een voorbeeld is de overname door ICI van de chemiepoot van Unilever waarbij winstdelingsregelingen en pensioenen van werknemers achteraf voor problemen zorgden. In de snelle internationale verschuivingen in het bedrijfsleven van de laatste tien jaar lijken werknemersbelangen geen belangrijk criterium voor te nemen beslissingen te zijn. Het is echter de vraag, of, gezien de grote economische waarde die de factor arbeid tegenwoordig wordt toegekend, soms zelfs opgevat als dé sleutel tot bedrijfssucces, geen verdere, moderne institutionele verankering van participatie in het bestuur van de onderneming nodig is.

Dit is ook de achterliggende redenering bij het Davignon-rapport. Belangrijk is verder dat in het voorstel voor de Europese vennootschap nationale tradities het uitgangspunt zijn voor juridische structurering. Hiermee wordt uitdrukking gegeven aan de notie dat nationale instituties de vruchten zijn van bijzondere en jarenlange economische en sociale afwegingen. In die zin kan de bestaande nationale diversiteit een kracht zijn in de huidige economische internationalisering en richting geven aan de ontwikkeling van de sociale dimensie van Europa. Uniformiteit heeft plaats gemaakt voor de mogelijkheid van diversiteit aan regelingen. De optie van onderhandelingen sluit goed aan bij de mogelijkheid tot voortbouwen op nationale modellen.

De voorstellen van de Commissie-Davignon hebben impliciet van beide genoemde modellen elementen geleend. Het niet langer voorschrijven van een aantal opties maar het bestaan van vrije onderhandelingen, met of zonder de vakbeweging, is een centraal punt voor de Europese landen die passen binnen het Angelsaksische systeem. Voor die systemen, met name het Britse, waar het 'right to manage' voor de ondernemingsleiding evenals de tegenhanger ervan, het 'right to negotiate' voor de vakbonden (Nagelkerke & De Nijs, 1996), zo hoog in het vaandel staat, kunnen de onderhandelingen als een doorbraak worden gezien. In die zin ligt er een voorstel dat het meest tegenstribbelende land wellicht zou kunnen accepteren.

Of dat geval is, heeft te maken met het andere, continentale element. Het gaat om de stok achter de deur als eenmaal besloten is een Europese vennootschap op te richten en er dus onderhandelingen moeten worden gevoerd over een systeem van bestuurlijke werknemersparticipatie. Als deze onderhandelingen uiteindelijk op niets uitlopen, treden de referentie-eisen in werking. Dit is een soort sanctie; in feite een voorgeschreven kader zoals dat in landen met een continentaal stelsel vaker voorkomt. De referentie-bepalingen van het rapport-Davignon blijken ook inderdaad affiniteit te hebben met de daar bestaande institutionele regelingen. Voor de Angelsaksische landen, maar ook voor landen als Spanje en Portugal, zoals in de Raad van Ministers in oktober 1997 bleek, roepen de referentie-bepalingen dan ook weerstanden op (vgl. EIRR, 1997). Voor de Engelsen en Portugezen werkt de afwezigheid van een 'zero-option', de mogelijkheid aan de Europese vennootschap geen vorm van werknemersparticipatie te koppelen, zelfs prohibitief.

Mochten de bezwaren van de genoemde landen worden overwonnen, dan zou uit de werking die deze referentie-bepalingen uitoefenen op de onderhandelingen een tendens tot convergentie kunnen voortvloeien, zij het waarschijnlijk zeer geleidelijk. Verschillende nationale modellen kunnen als uitgangspunt worden genomen, terwijl bovendien van de referentie-bepalingen een zekere richtinggevende werking kan uitgaan op de af te sluiten overeenkomsten.

De verplichting in de referentie-bepalingen, van toepassing dus bij het mislukken van de onderhandelingen, om minimaal twee werknemersvertegenwoordigers op te nemen in het toezichthoudend orgaan van de onderneming, sluit, zeker wanneer de voorgestelde vennootschapsstructuur in beschouwing wordt genomen, het meest direct aan bij het continentale model. Dit principe van directe vertegenwoordiging past bovendien bij een sociaal model dat ook bij vraagstukken van vernieuwing van de organisatie en organisatie-ontwikkeling meer participatie en product- en taakverantwoordelijkheid voor werknemers voorstaat. Hierbij worden noties als flexibilisering en vernieuwing gekoppeld aan werkzekerheid, betrokkenheid en kwalificering van werknemers.

Het is in dit opzicht dan ook opmerkelijk

hoe beperkt de discussie in de Nederlandse situatie wordt gevoerd⁵. Als een grotere mate van efficiëntie vooropstaat, moet tegen de achtergrond van de zojuist genoemde ontwikkelingen een werknemersinbreng juist niet ontbreken. Terwijl het Nederlandse sociaal-economisch systeem allerwegen wordt bejubeld, vooral vanwege de gerichtheid op consensus, is het type besturing dat hier als voorbeeld wordt gesteld op zijn minst cultuur-vreemd, zoniet efficiëntie-verlagend, te noemen. Wanneer het Angelsaksische model, met zijn grote nadruk op het belang van kapitaalbezitters en zonder werknemersparticipatie, als voorbeeld wordt genomen, verandert het 'poldermodel' fundamenteel van karakter en worden de successen ervan volledig genegeerd. Vanuit een eenzijdig belang van aandeelhouders worden immers flexibilisering en vernieuwing ingevuld op een manier die slechts kostenbesparingen op de korte termijn oplevert. Vanuit Europa mag de deur misschien dan wel open blijven voor een nationale invulling van regelingen, een dergelijke uitkomst staat in schril contrast met de onderliggende conceptuele voorkeuren in de Europese Unie en zeker met de basisgedachten die het Nederlandse stelsel gemaakt hebben tot wat het nu is.

Noten

- 1 In het rapport wordt de term 'participatie' gereserveerd voor mede-beslissingsrecht van werknemersvertegenwoordigers in de besluitvormende en/of toezichthoudende organen in ondernemingen. Wat wij binnen OR-verband medezeggenschap plegen te noemen, valt bij de commissie zowel onder de noemer 'involvement', waar het de medebeslissingsrechten van de OR betreft, als onder de begrippen 'information' en 'consultation' waar het om de informatie- en adviesrechten van deze raad gaat.
- 2 In dit artikel wordt deze Engelse term aangehouden voor werknemersparticipatie in het *toezichthoudend orgaan* van de onderneming, ongeacht de specifieke wijze waarop deze in landen is geregeld. De term kan verwarring wekken omdat van een 'directeur' geen sprake is. Maar er is toch voor gekozen omdat erin tot uitdrukking komt dat het gaat om werknemers(vertegenwoordigers) in de top van de organisatie.
- 3 Deze personeelsdirecteur wordt aangesteld door de *Aufsichtsrat*. Afhankelijk van de wetgeving die van toepassing is, hebben werknemers meer of minder invloed. Onder de *Montan*-wetgeving

mag deze functie niet worden ingevuld tegen de wil van de gekozen leden van de *Aufsichtsrat*.

- 4 De wens van de voorzitter van de Raad van Bestuur van de Koninklijke Shell, Herkströter, dat hij bij zijn komende aftreden niet direct wil toetreden tot de RvC van die onderneming, kan gezien worden als een teken dat een directe relatie met de onderneming niet altijd als een voordeel wordt gezien. Hij verwacht problemen te hebben met deze rolwisseling, problemen die hij overigens niet bij andere commissarissen meent waar te nemen (Financial Times, 11-2-1998).
- 5 Niet alleen verdedigers van de aandeelhoudersbelangen stellen overigens rendementseisen voorop bij hun toezicht op de bedrijfsvoering. Dat doen ook pensioenfondsen, de grootste institutionele beleggers, die zetels innemen in de raden van commissarissen van ondernemingen, voor een deel bezet door vakbondsmensen. CFO-voorzitter Jan Anneveld stelt in een interview in NRC/Handelsblad, 25-2-1998, dat ook vakbonden vanuit deze positie vooral een hoog rendement moeten eisen en niet zozeer andere verlangens moeten inbrengen, zoals milieueisen. Werknemers zijn, via hun pensioenfondsen, ook kapitaalverschaffers geworden, zo concludeert Anneveld. Wat betreft de opvattingen over rol en verantwoordelijkheid is de overeenkomst met die van andere vertegenwoordigers in soortgelijke posities, zoals die in dit artikel zijn verwoord, zeer treffend: 'In het bestuur van de pensioenfondsen ben ik geen boodschappenjongen van de bond. De fondsen zijn stichtingen met eigen doelstellingen, daar ben ik zelfs persoonlijk voor aansprakelijk tegenwoordig'.

Literatuur

- Carley, M. (1998), 'Worker directors – a comparative study of five countries (Finland, Greece, Ireland and the Netherlands)'. In: Veersma, (1998).
- Commissie-Peters (1997), *Corporate Governance in Nederland. De veertig aanbevelingen*. Amsterdam: Commissie Corporate Governance.
- Davignon-rapport (Group of experts) (1997), *European Systems of Worker Involvement (with regard to the European Company Statute and other pending proposals)*. Final report.
- European Industrial Relations Review* (EIRR) (1997), Slow progress at October council. no. 286, November 1997, pp. 13-16.
- Gelauff, G.M.M. & C. den Broeder (1996), *Governance of stakeholder relationships. The German and Dutch experience*. Den Haag: Centraal Planbureau. Onderzoeksmemorandum no. 127.
- Huiskes, C.R. (1993), *De Europese vennootschap; enkele beschouwingen omtrent het ontwerp-Statuut (1991) voor een Europese vennootschap*. Zwolle, Tjeenk Willink.

- Kaar, van het, R. (1995), *Ondernemingsraad en vrouwencommissaris*. Den Haag: SDU, Sinzheimer Cahiers, Nr. 9.
- O'Kelly, K. & U. Veersma (1997), 'Participation on the Company Board'. In: P. Flood et al), *The European Union and the Employment Relationship*. Dublin: Oak Tree Press.
- Knudsen, H. (1995), *Employee participation in Europe*. Londen: Sage.
- Nagelkerke, A.G. & W.F. de Nijs (1996), *Regels rond Arbeid; Arbeidsverhoudingen in Nederland en op het niveau van de Europese Unie*. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Ruyssveldt, J. (1993), 'Ontwerpen van Europese medezeggenschap'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Jrg. 9, 1, pp. 78-90.
- Salamon, M. (1998), *Industrial Relations. Theory and Practice*. Londen: Prentice Hall. Third edition.
- Sanders, P. (1995), 'De Europese Vennootschap en de Europese Ondernemingsraad'. *TVVS*, 1995, (3), pp. 57-62.
- Slagter, W.J. (1993), 'Naar nieuwe machtsverhoudingen in de Nederlandse vennootschap'. *TVVS*, 8, pp. 194-197.
- Veersma, U. (ed.) (1998), *Worker Interests on Corporate Level: Influence on Decision making and Information Disclosure*. Proceedings van een seminar gehouden in Amsterdam, 14/15 april 1997, in het kader van het Europese project 'The role of worker directors in the European Union' (te verschijnen).