

Column

Corporate Governance: van shareholder- naar stakeholderdebat?

De Sociaal Economische Raad heeft gesproken: aandeelhouders en werknemers moeten meer invloed krijgen op de samenstelling van de Raad van Commissarissen. De tijd van het 'old boys network' lijkt voorbij. De SER heeft het aangedurfd het tamelijk 'gesloten' systeem van coöptatie ter discussie te stellen. De Raad stelt voor om de commissarissen te laten benoemen door de AvA op een bindende voordracht van de RvC en de OR het recht van voordracht te geven voor maximaal een derde deel van de RvC.

Het SER-advies kan gezien worden als een volgende stap in de discussie over het verbeteren van het bestuur en toezicht bij ondernemingen. Het kabinet had de SER weliswaar gevraagd vooral te adviseren over 'het correctiemechanisme bij slecht functioneren van commissarissen' en 'de criteria voor (verplichte) toepassing van het structuurregime', maar de SER vond het van belang een breder advies te geven en daarin ook te betrekken de samenstelling van de RvC en de positie van de stakeholders. Daarmee heeft de SER het corporate governance debat mijns inziens terecht verbreed tot een stakeholder-debat waarin ook de werknemers een rol spelen.

Het debat tot nu toe

Al sinds de inwerkingtreding van de Structuurwet in 1971 is er debat geweest over de samenstelling van de RvC en het coöptatiesysteem. Er zijn veelvuldig vergelijkingen gemaakt met bijvoorbeeld: het Duitse model van de Mitbestimmung en de Aufsichtsrat (met de

voor- en nadelen van het directe benoemingsstelsel, het gevaar van deelbelangen en fractieberaad),

of het Angelsaksische one-tier boardmodel (waarin met name de onafhankelijkheid van de 'outside directors' en de dubbelrol van de CEO en chairman ter discussie staan).

Nu is de discussie over de samenstelling van de RvC onderdeel geworden van het corporate governance debat, een debat dat wereldwijd gevoerd wordt, vooral vanuit het gezichtspunt van de aandeelhouders. De aandeelhouders roeren zich al wat langer en trekken steeds vaker aan de bel, omdat er volgens hen te weinig rekening wordt gehouden met hun financiële belangen. En grote ondernemingen kunnen daar niet om heen vanwege het belang van de shareholdervalue.

Enkele jaren geleden was het de Brit Sir Adrian Cadbury die met zijn Code of Best Practices in Europa een nieuwe aanzet tot het corporate governance debat gaf. Zijn aanbevelingen over het besturen van ondernemingen en de wijze van toezicht en verantwoording, voorzagen in een toenemende behoefte om het functioneren van 'boards' onder de loep te nemen: hoe staat het met de kwaliteit van bestuurders?, wordt er voldoende toezicht op het bestuur uitgeoefend?, in hoeverre is er sprake van verantwoording aan aandeelhouders? Inmiddels zijn er in meerdere landen aanbevelingen gedaan (zoals door de commissies Peters in Nederland en Viénot in Frankrijk) en monitoring-commissies ingesteld. Ook de OECD heeft – ondanks de grote verschillen tussen landen – enkele global guidelines ontworpen.

* Rienk Goodijk is bijzonder hoogleraar 'Interne Arbeidsverhoudingen en Corporate Governance' aan de faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, en tevens senior-adviseur bij GITP Medezeggenschap

Integratie?

De verdergaande internationalisering en globalisering van ondernemingen zet de landelijke systemen van governance en arbeidsverhoudingen onder druk. Globalisering lijkt hand in hand te gaan met universele trends. Wat kunnen we in deze nieuwe eeuw verwachten en hoe moeten we daarop reageren? Moeten we ondernemingsbestuur en arbeidsverhoudingen anders gaan benaderen? We kunnen denk ik in ieder geval een toenemende uitwisseling en integratie tussen landen verwachten, wel met behoud van eigen specifieke kenmerken en patronen die aansluiten bij cultuur en traditie. Interessant zijn bijvoorbeeld de resultaten van een Japans onderzoek, gepresenteerd tijdens een congres afgelopen jaar in Tokio. Het Japanse onderzoeksinstituut RIALS signaleert een aantal duidelijke vernieuwingen binnen de Japanse ondernemingen: vernieuwingen in de samenstelling van de boards, de relaties met de verschillende stakeholders, het loopbaanbeleid, de wijze van belonen. Deze vernieuwingen voltrekken zich weliswaar zeer geleidelijk, maar toch in een land dat tot voor kort trots was op zijn eigen karakteristieke arbeidsverhoudingen (gebaseerd op life-time garanties, senioriteit e.d.) maar vooral ook ten gevolge van de recessie gedwongen wordt om verder te kijken dan het eigen land. Het viel mij op tijdens het congres hoeveel interesse er onder de Japanners is voor met name de Duitse en Nederlandse modellen van ondernemingsbestuur en werknemersparticipatie.

Positie werknemers

Het geheel overziende, lijken me de belangrijkste issues in het wereldwijde corporate governance debat tot nu toe:

- de nadruk op het versterken van de aandeelhouderspositie,
- de kwestie van de beschermingsconstructies, met name de certificering (die de aandeelhouderspositie verzwakt),
- de performance van de boards,
- het functioneren en de onafhankelijkheid van de outside-directors/commissarissen,
- het bestaan van het old boys network,
- de dualiteit van de CEO/chairman-constructie,

- de internationalisering (in hoeverre kun je nog afwijken van het buitenland?).

De positie van de werknemers krijgt tot nu toe veel minder aandacht.

Er ontspringen zich interessante discussies vooral op het financiële terrein: maken Angelsaksische bedrijven meer winsten dan Rijnlandse?, zijn verschillen in corporate governance een obstakel voor grensoverschrijdende fusies?, is het SER-advies slecht voor de beurswaardering van de Nederlandse ondernemingen? Maar daarmee wordt het corporate governance debat te eenzijdig gevoerd vanuit het belang van de aandeelhouders.

Ook in ons land, dat toch bekend staat om zijn overlegtraditie en het streven naar een zeker evenwicht in de arbeidsverhoudingen, ging het debat tot heden vooral over de positie en invloed van de aandeelhouders en het functioneren van de boards. Ik vroeg me steeds vaker af wat daarvan de reden kon zijn. Vinden we dat de medezeggenschap van de werknemers in ons land 'al wel goed geregeld' is of wordt de medezeggenschap op corporate niveau nog steeds niet helemaal serieus genomen?

Relatie RvC/OR

Het is verheugend dat de SER in de lijn van de traditie oog heeft voor de positie van zowel de aandeelhouders als de werknemers. Haar uitgangspunt is het stakeholdermodel, niet het shareholdermodel.

Ik ben het daar grondig mee eens. Al eerder heb ik in publicaties gepleit voor het verder gestalte geven aan een stakeholdermodel waarin alle betrokkenen vanuit hun eigen positie en verantwoordelijkheid een rol spelen op corporate niveau. In dat stakeholdermodel is ook de relatie tussen werknemers en toezichthouders, tussen OR en RvC belangrijk.

Vooral als er strategische vraagstukken – zoals fusies of ingrijpende organisatieveranderingen – op de agenda staan, kunnen werknemers en toezichthouders veel baat hebben bij een goede onderlinge relatie, zo merk ik in de praktijk: een goede informatie-uitwisseling: elkaar op de hoogte houden van vergaderstukken, opvattingen en inzichten via agenda's, verslagen, initiatiefvoorstellen, pré-adviezen e.d., praten over strategie en toekomstperspectief van de onderneming, tijdens vergaderingen,

bij cursussen en thema-bijeenkomsten, of via tripartite-overleg, elkaar deelgenoot maken van bepaalde zorgen, geïnteresseerd zijn in elkaars zienswijzen, etcetera.

In verschillende ondernemingen zijn daartoe afspraken gemaakt, al dan niet in de vorm van convenanten, met daarin afspraken over het recht van aanbeveling/voordracht, de (her-)

benoemingsprocedure, profielschetsen, onderlinge contacten en een geschillenprocedure.

Vanwege het belang van een goede onderlinge relatie juich ik het voordrachtsrecht voor de OR zoals de SER dat voorstelt, van harte toe. Als het SER-voorstel het haalt, is het te hopen dat de OR dit recht beter zal benutten dan het nu al bestaande aanbevelingsrecht.