

Wordt de zeggenschap uitbesteed?

De veranderende institutionele posities van belanghebbenden in het Nederlandse ondernemingsmodel¹

Dit artikel gaat over het Nederlandse debat over 'corporate governance' waarbij de posities van acht belanghebbenden worden vergeleken. Het belangrijkste uitgangspunt is dat de bloeiende praktijk van medezeggenschap in Nederlandse bedrijven verandert door de toenemende aandacht voor 'aandeelhouderswaarde' van bedrijven. De auteurs menen op basis van literatuurstudie en een analyse van de belanghebbenden in het Nederlandse ondernemingsmodel, dat er zes institutionele factoren zijn die dit belang relativeren.

Inleiding

De toename van de internationale concurrentie brengt voor bedrijven kansen en bedreigingen met zich mee. Als gevolg van de Europese eenwording en de algemene deregulering in het kader van de Wereldhandelsorganisatie GATT hebben bedrijven toegang gekregen tot wereldomspannende markten. Bedrijven interpreteren deze omgeving en vertalen deze strategisch in de aanpassing van hun interne organisatie. Daarbij komt de vraag op in welke mate actoren en institutionele mechanismen de besluitvorming van de onderneming ofwel de 'corporate governance' (Moerland, 1997) beïnvloeden.

In dit verband is in de comparatieve studie van arbeidsverhoudingen het onderscheid tussen het Rijnlandse 'stakeholderkapitalisme' en het Angelsaksische 'shareholderkapitalisme' geïntroduceerd. Het 'shareholderkapitalisme' wordt geassocieerd met Angelsaksische ondernemingen waarin het belang van de aandeelhouders als eigenaars van de onderneming domineert bij de strategische besluitvorming van de onderneming. Het 'stakeholderkapitalisme'

geldt voor continentale ondernemingen waarin de rol van de aandeelhouders wordt getemperd en ook andere belanghebbenden zoals de vakbonden en de ondernemingsraad een rol spelen in de besluitvorming. De groeiende populariteit van het 'aandeelhoudersdenken' in het continentale bedrijfsleven zou er op kunnen duiden dat het stakeholdermodel onder druk staat. De rol van de ondernemingsraad en de vakbonden zou daardoor afnemen.

Empirisch onderzoek dat deze these zou kunnen bevestigen ontbreekt vooralsnog. We zijn van mening dat de ontwikkelingen in deze modellen in ieder geval benaderd kunnen worden aan de hand van een omgevingsanalyse waarin de positie en de strategie van belanghebbende actoren in beeld wordt gebracht. Volgens moeten de onderlinge relaties worden geanalyseerd en moet de verschuiving in de besluitvorming hard worden gemaakt.

De vraagstelling in dit artikel luidt: welke actoren en welke institutionele factoren bevoorleden of beperken een verschuiving naar een aandeelhouderskapitalisme in de Nederlandse arbeidsverhoudingen? Daarbij merken we op dat Nederland net als Duitsland tot het Rijn-

* Marc van der Meer is als universitair docent en onderwijscoördinator verbonden aan het Amsterdam Instituut voor ArbeidsStudies. E-mail: mvdmeer@fee.uva.nl. Jan Peter van den Toren bezet de Henri Polakleerstoel van de Universiteit van Amsterdam en is senior-adviseur bij Berenschot. E-mail: vandentoren@pscw.uva.nl.

lands stelsel kan worden gerekend maar dat Nederland anders dan onze oosterburen een naar verhouding sterke beurskapitalisatie kent.² In dit artikel maken we gebruik van literatuurstudie, met aandacht voor de visie van vertegenwoordigers van de diverse belanghebbenden. Aan hen hebben we een schriftelijke analyse gevraagd op de vigerende ontwikkelingen; daarmee wordt tevens hun positie en (veelal impliciete) strategie duidelijk. Van belang is immers of alle belanghebbenden een vergelijkbare ontwikkeling zien en die ervaren als een bedreiging of verzwakking van hun positie. Dat laatste bepaalt niet alleen hun reactie maar ook hoe de toekomstige zeggenschapsverhoudingen eruit kunnen zien. Dit artikel is daarmee exploratief van karakter. Er is geen sprake van een kwantitatief en toetsend onderzoek van hypothesen, de verschillende deelanalyses worden gebruikt om aan de hand van een werkhypothese een kwalitatieve impressie te geven van de ontwikkelingen. Daarmee kunnen nieuwe trends en ontwikkelingen ten opzichte van elkaar worden geplaatst.

De indeling van de tekst is als volgt. De eerste twee paragrafen bespreken we enkele bestaande onderzoeken en benoemen we onze werkhypothese. Vervolgens laten we de belanghebbenden aan het woord over hun perceptie van de ontwikkelingen. Hierna bespreken we de verschuivende posities in het licht van de bestaande literatuur. In de voorlaatste paragraaf destilleren we enkele institutionele krachten die de veranderingen bevorderen en/of belemmeren. We besluiten met enkele slotoverwegingen.

Rijnlandse en Angelsaksische ondernemingen: enkele methodologische overwegingen

Wie de diverse deelstudies naar deze thematiek bekijkt, ziet dat het onderscheid tussen Rijnlandse en Angelsaksische ondernemingen op even zovele manieren wordt geoperationaliseerd. Dit komt mede doordat de ideaaltypische Rijnlandse en Angelsaksische ondernemingen zich in werkelijkheid niet voordoen. Zo heeft een onderneming als Reed Elsevier, die reeds lang bekend staat om haar 'shareholder' oriëntatie, in Nederland altijd te maken met de Nederlandse medezeggenschapswetge-

ving en een Raad van Commissarissen.

Er zijn verschillende methoden van onderzoek met uiteenlopende bevindingen. Een aantal studies let op de *institutionele randvoorwaarden* waarbinnen ondernemingen opereren. Omdat historisch gevormde omgangsvormen en sociaal-culturele oriëntaties zowel als wetten en andere regels daarbij een rol spelen, is het vestigingsland van ondernemingen vaak een dominant uitgangspunt. Andere studies daarentegen baseren zich op de *rol van actoren* zoals de feitelijke kapitaalverschaffers of de ondernemingsstrategie, daarmee erkennend dat er binnen één land verschillende oriëntaties kunnen fungeren.

De eerste studie, van de auteur en founding father van het onderscheid tussen het Rijnlandse en het – in zijn woorden – 'Neo-Amerikaanse' model, Michel Albert (1991), kijkt vooral naar de landen waarin ondernemingen zijn gevestigd. Daarbij let hij onder meer op de kwaliteit van het onderwijs, de gezondheidszorg en de huisvesting en stelt hij dat het Rijnlandse model gekenmerkt wordt door een lagere beurskapitalisatie, netwerken tussen bedrijven, consensus door medezeggenschap op ondernemingsniveau, loyaliteit en opleiding van werknemers, coördinatie tussen sociale partners en de overheid, verantwoordelijke vakbonden en gemeenschappelijke waarden. Albert verwijst bij de ideaaltypen, die later in de literatuur zijn gebruikt onder de noemer van het Angelsaksische en het Rijnlandse model, met name naar de Verenigde Staten en Duitsland, waarbij op al deze aspecten inderdaad stereotype verschillen zijn te benoemen. Het effect is volgens Albert dat het Rijnlandse model betere sociaal-economische prestaties behaalt dan het Neo-Amerikaanse model. Nederland, dat een sterkere afstemming kent in de overleg-economie dan Duitsland maar tevens een hogere beurskapitalisatie, wordt in de studie van Albert overigens niet genoemd.

Ook de Amsterdamse econoom De Jong (1997) operationaliseert zijn indeling van ondernemingen naar vestigingsland. Hij vergelijkt de prestaties van ondernemingen in drie clusters van landen. Volgens hem onderscheiden Rijnlandse ondernemingen zich van Angelsaksische (en Latijnse) doordat de directie in Rijnlandse ondernemingen voorafgaand aan besluitvorming met meerdere belanghebbenden overleg pleegt, in plaats van uitsluitend

achteraf verantwoording af te leggen. De Angelsaksische bedrijven behalen (bij de economische neergang begin jaren negentig) hogere rendementen en beurskoersen, de Rijnlandse bedrijven vertonen gunstigere werkgelegenheidsresultaten. De indeling van De Jong naar vestigingsland duidt overigens wel op een aantal complicaties. Gaat het namelijk om het land waar de holding (en vaak de beursnotering) of de landen waar de werkmaatschappijen zijn gevestigd? Het is immers een bekend gegeven dat vooral voor grote beursgenoteerde ondernemingen geldt dat zij naast het moederland in meerdere landen zijn gevestigd. Van de top-zes van de Nederlandse industriële multinationals – Shell, Philips, Unilever, DSM, Akzo en Hoogovens – werkt niet meer dan zo'n 16 procent van de werknemers in Nederland (Van Zanden, 1997).

Dit sluit aan bij een langer bestaande discussie of internationaal opererende ondernemingen meer op het gastland, op het moederland of meer op de wereld zijn georiënteerd (Perlmutter, 1969). Uit recent onderzoek volgt dat multinationale ondernemingen maar in beperkte mate daadwerkelijk mondiaal opereren. Multinationale ondernemingen verschillen zowel in hun 'corporate governance', onder meer de spreiding van het aandelenbezit (gespreid in de VS en geconcentreerd in Duitsland en Japan), als in de aard van hun technologie. Omdat onderzoek en ontwikkeling geconcentreerd zijn gebleven in het moederland en de activiteiten van de bedrijven in andere vestigingslanden zich grotendeels richten op aanpassingen aan de lokale markt, opereren multinationals nauwelijks mondiaal (Doremus, 1998).

Een ander vertrekpunt wordt gekozen door het Centraal Planbureau (1997) dat een aantal landen vergelijkt aan de hand van de samenstelling en concentratie van de kapitaalverschaffers. De veronderstelling is dat grote en daarmee geconcentreerde aandelenbezitters als pensioenfondsen en (in Duitsland) banken meer belang hebben bij een lange termijn oriëntatie dan speculatief ingestelde aandeelhouders (zoals in het Angelsaksische model). Hoewel dit criterium zou kunnen worden benut om verschillen tussen afzonderlijke ondernemingen in beeld te brengen, beperkt het CPB zich tot een aanduiding van de verschillen tussen landen.

De meer of minder Angelsaksische oriëntatie van de ondernemingen kan ook blijken uit hun ondernemingsstrategie. Weimer (1995) heeft empirisch onderzoek verricht naar de financiële ondernemingsdoelstellingen van Amerikaanse, Duitse en Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, hij lette daarbij vooral op het onderscheid tussen lange termijn aandeelhoudersbelangen versus lange termijn liquiditeitsdoelstellingen. In alle drie de landen staat dan de winstgevendheid op *lange termijn* (meer dan vijf jaar) centraal. Duitse managers onderscheiden zich daarnaast enigszins door hun aandacht voor liquiditeitsdoelstellingen, terwijl Nederlandse managers zich opvallend genoeg onderscheiden door het relatief grote belang dat zij toekennen aan het geven van zo betrouwbaar mogelijke winstvoorspellingen aan beleggingsanalisten. Dit laatste zou een signaal kunnen zijn van de aandacht voor de *korte termijn* ontwikkeling van de beurskoers.

Hoewel het onderzoek van Weimer, net als dat van De Jong, interessante verschillen tussen landen zichtbaar maakt in het functioneren van ondernemingen en hun directies, richt hij zich nauwelijks op de verschillen en trends binnen landen. Dit staat wel centraal in het empirisch onderzoek van Maassen (1999), die kijkt naar de feitelijke toepassing van een onderdeel van de nationale formele wetgeving, de Structuurwetgeving. In Nederland, Duitsland, Oostenrijk en Finland zijn de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van grote beursgenoteerde ondernemingen twee afzonderlijke bij wet geregelde organen. De twee lagen vormen het zogeheten 'two-tier board' model. In de Verenigde Staten, Canada, Australië en het Verenigd Koninkrijk werken beursgenoteerde ondernemingen met een 'one-tier board' model. 'Executive directors' (directieleden) en 'non-executive directors' (commissarissen) vormen gezamenlijk één board. Recent onderzoek maakt zichtbaar dat het Nederlandse 'two-tier' model in zijn uitwerking meer Angelsaksische trekken gaat vertonen doordat commissarissen meer betrokken worden bij de strategievaststelling, terwijl in de VS en Groot-Brittannië meer aandacht komt voor onafhankelijk toezicht (Maassen, 1999). Dit zou betekenen dat beide modellen in hun feitelijke toepassing op dit punt convergeren.

Uit dit literatuuroverzicht blijkt dat er in

het onderzoek verschillende onderzoeksmethoden worden gehanteerd en ook uiteenlopende conclusies worden bereikt. Enerzijds benadrukken de besproken studies verschillen tussen landen, die gebaseerd zijn op historisch en juridisch bepaalde contingenties die geacht worden het feitelijke ondernemingsbeleid in sterke mate te bepalen. Anderzijds wijzen diverse auteurs erop dat de feitelijke invloed van de diverse actoren en de ondernemingsstrategie er toe doet en binnen landen kunnen verschillen. Ondanks de formele verscheidenheid, kan er dan toch sprake zijn van convergentie.

In Tabel 1 brengen we de verschillende kenmerken van het Rijnlandse en Angelsaksische model samen, aan de hand van de factoren die worden genoemd in de hier besproken litera-

tuur en enkele gegevens over stelsels van arbeidsverhoudingen.

Hypothesevorming

De vraag of de gesuggereerde Angelsaksische 'aandeelhoudersmode' een onderneming en zelfs het nationale bedrijfsleven van kleur kan doen verschieten is niet op voorhand te beantwoorden. In de literatuur wordt dit debat gevoerd in termen van de besluitvorming in de onderneming en de coördinatie van het marktproces (Hollingsworth en Boyer, 1997). Het gaat om het probleem hoe ontwikkelingen in de omgeving van de onderneming doorwerken in de besluitvorming van de onderneming en omgekeerd hoe ondernemingen door hun stra-

Tabel 1 Ideaaltypen in de arbeidsverhoudingen

	<i>Angelsaksische economie</i>	<i>Rijnlandse economie</i>
Dominant type productmarkt:	Productie voor wereldmarkt op kostenvoordelen.	Productie voor wereldmarkt op kwaliteitsvoordelen.
Dominant type arbeidsmarkt:	Externe arbeidsmarkt, mensen worden gemakkelijk aangetrokken en ontslagen, er is een geringe anciënniteit.	Interne arbeidsmarkt, langere dienstverbanden, bedrijfscultuur is relevant.
Dominant type kapitaalmarkt:	Bedrijven onderhouden weinig duurzame relaties met banken, de waarde van de onderneming wordt op de beurs bepaald.	Bedrijven onderhouden een langdurige relatie met banken, de beurswaarde is niet het enige criterium.
Lidmaatschap in belangenorganisaties:	Als bedrijven lid zijn dan gaat het veelal om lobby-organisaties. Als er vakbonden zijn, is het lidmaatschap hoog.	Bedrijven zijn meestal lid van werkgevers- en handelsverenigingen. Het lidmaatschap van de vakbeweging varieert.
Rol van de overheid:	Overheid is terughoudend en bevordert de marktwerking.	Overheid intervineert door wet en regelgeving, er bestaat uitgebreide sociale zekerheid en er zijn public-private partnerships in beleidsprocessen.
Voorbeelden:	USA, UK.	Duitsland, België, Nederland, Zwitserland, Oostenrijk, Japan.
'Corporate governance':	Shareholdermodel waarbij de voorzitter Raad van Bestuur beslist. Beurswaarde is het criterium.	Stakeholdermodel met verschillende participanten: Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, ondernemingsraden, vakorganisaties, aandeelhouders. Er zijn tegengestelde criteria.
Zeggenschap:	Geen geïnstitutionaliseerde zeggenschap, maximaal informeel overleg, geen klachtenregelingen.	Ondernemingsraden met een geïnstitutionaliseerde positie voor vakbonden.

Bron: Vrij samengesteld naar Albert (1991), De Jong (1997), Maassen (1999) en Visser (1999).

tegische opstelling hun omgeving beïnvloeden.

In dit artikel destilleren we de oorzaak van eventuele verschuivingen in de zeggenschapsverhoudingen derhalve niet uitsluitend uit omgevingsfactoren zoals de introductie van nieuwe technologieën, de toenemende internationale concurrentie, of sociaal-culturele verschuivingen zoals de toenemende individualisering in de samenleving, alsof deze dwingen tot een noodzakelijk aanpassingsproces van sociaal-economische stelsels aan nieuwe marktomstandigheden (Kerr, 1983). In dit veranderingsproces zijn ook de positie en strategische keuzen van belanghebbenden, de 'stakeholders', bepalend (Kochan et al., 1983). Het ligt immers voor de hand dat er zowel convergerende als divergerende krachten op kunnen treden. Juist door de positie en de strategieën van de belanghebbenden in kaart te brengen kan de discussie over 'corporate governance' en de 'besluitvorming in de onderneming' worden geanalyseerd. Daartoe wordt op basis van het literatuuroverzicht een algemene werkhypothese afgeleid, die functioneel is om de vraagstelling van het artikel te beantwoorden.

De hypothese luidt dat, ondanks de contingentie van nationale instituties in combinatie met de (mede door deze instituties geïnduceerde) strategieën van de relevante belanghebbenden, het gedrag van de dominante belanghebbenden het karakter van het Nederlandse ondernemingsmodel doet verschuiven in de richting van het internationaal dominante Angelsaksische aandeelhoudersmodel.

Voor een dergelijke analyse, kan men behalve van literatuurstudie, gebruik maken van een reputatiemethode die erop is gericht in beeld te brengen hoe verschillende krachten en tegenkrachten op elkaar inwerken. Idealiter moet zo'n analyse worden opgezet aan de hand van een kwantitatieve weging van de invloedrijke factoren, waarbij de verschillende beleidsposities en de machtsverhoudingen in besluitvormingsprocessen worden beschouwd (Lieshout en Westerheijden, 1994). Voor een dergelijke analyse is het noodzakelijk de actoren en hun strategieën uitputtend te kennen, anders bestaat het gevaar geen geldige en betrouwbare uitspraken te doen omdat niet alle perspectieven worden meegenomen en ook de daadwerkelijke invloedsuitoefening niet wordt beschouwd (idem). Ten behoeve van het debat

over 'corporate governance' doen we daartoe een aanzet op basis van kwalitatieve overwegingen.

We hebben woordvoerders en analisten van de verschillende belanghebbenden in de Nederlandse arbeidsverhoudingen een open vragenlijst voorgelegd en hun gevraagd daarvoor een analyse te geven. Deze vragen zijn voorgelegd aan representanten en analisten van alle stakeholders die een positie innemen in de structuur van de onderneming.³ Onze gesprekspartners zijn een werkgever (De Leij), een hoogleraar personeel en organisatie (Vinke), een vakcentralevoorzitter (De Waal), een directeur van een werkgeversorganisatie (Dekker), een analist van ondernemingsraden (Van het Kaar), een analist van financiële participatie (Van Beusekom), een woordvoerder van het 'corporate governance'-debat (Peters) en een analist van de maatschappelijke en ondernemingsverhoudingen (De Ridder).

Deze representanten gelden als typerend en gezaghebbend voor de Nederlandse partijen in en rond de onderneming. De gedachte achter deze aanpak is dat de verschillende belanghebbenden onderdeel uitmaken van het Nederlandse ondernemingsmodel en derhalve uitspraken kunnen doen over de eigen en elkaars positie. We realiseren ons daarbij dat er uiteraard ook verschillen bestaan binnen de diverse posities van belanghebbenden als gevolg van de variatie in de ondernemingsgrootte en in de mate waarin bedrijven blootgesteld worden aan de internationale concurrentieverhoudingen, alsmede in de strategie waarmee aan deze concurrentie het hoofd wordt geboden. Dit is evenwel precies het wezen van de markteconomie waarvan we de posities proberen te bestuderen.

De perceptie van de stakeholders

De arbeidsverhoudingen binnen de onderneming betreffen vooral de relaties tussen de werkgever en de medewerkers. In Nederland kennen bedrijven en instellingen verschillende vormen van overleg tussen bedrijfsleiding en personeel. Naast het werkoverleg tussen werknemers en leidinggevende is er sprake van overleg met vertegenwoordigende organen, zoals de ondernemingsraad en de vakbonden. In grotere ondernemingen en instellingen

functioneert een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht. En uiteindelijk wordt het doen en laten van werkgevers en werknemers ingekaderd door de collectieve arbeidsovereenkomst die voor het bedrijf of de bedrijfstak geldt. Deze formele verhoudingen bestaan al vanaf de jaren zeventig: in 1971 werd de Structuurwet van kracht en in 1979 werd de Wet op de Ondernemingsraden voor het laatst fundamenteel gewijzigd. In de jaren tachtig en negentig hebben zich echter belangrijke veranderingen voorgedaan in en rond de onderneming. Met name de aandeelhouders laten zich meer gelden en ook consumenten zijn beter georganiseerd en verwoorden hun eisen via non-gouvernementele organisaties. Het is dan ook de vraag in hoeverre de onderlinge verhoudingen van de verschillende belanghebbenden veranderd zijn. De ondervraagde belanghebbenden tekenen als volgt de respectievelijke posities.

De werkgever en zijn personeelsafdeling

In Nederland zijn er ruim 50.000 bedrijven die tenminste tien personeelsleden in dienst hebben. Grote bedrijven worden op een andere wijze door omgevingsfactoren beïnvloed dan kleinere bedrijven. Voor werkgever De Leij (1999) staat centraal dat 'onzekerheid' en 'onvoorspelbaarheid' van kapitaal- en productmarkten voor grotere concerns een verdergaande flexibilisering van de productorganisatie en de interne arbeidsmarkt noodzakelijk maken. Deze behoefte mag volgens hem niet worden ontkend of geblokkeerd, maar moet worden 'geaccommodeerd', bedrijven moeten zich daarop concentreren en zich aanpassen aan de veranderingen (p.31). Volgens de auteur betekent dit dat een herwaardering van de arbeidsverhoudingen noodzakelijk is, waarbij meer aandacht komt voor een flexibeler beloningssysteem en een aanpassing van arbeidscontracten. Deze behoefte aan flexibiliteit staat volgens de auteur los van de discussie over 'corporate governance' of de ontwikkeling van de ondernemingsraad: 'het gaat niet over een eventuele verandering van de medezeggenschap binnen de onderneming, het is uitsluitend de markt die de eis van flexibilisering stelt' (De Leij, 1999: 36).

Voor hoogleraar Vinke (1999) is deze ontwikkeling van een steeds verdergaande flexibilisering problematisch. 'In de Westerse wereld is

veranderen de norm geworden'. Het gevolg is dat 'de ene reorganisatie over de andere golft en mensen de controle verliezen over waar ze mee bezig zijn. Leidinggevendens hebben te veel geldingsdrang om zich met een nieuwe bezem waar te maken. De permanente vorm van onrust maakt dat mensen weer behoefte krijgen aan stabiliteit' (p.38) {} 'Een te vergaande individualisering leidt tot een te vrijblijvend, atomistisch gedrag in organisaties, waardoor er onvoldoende binding en samenwerking ontstaat' (p.49). Dit betekent voor het debat over 'corporate governance' dat bedrijven die het korte termijn denken volhouden en alleen hun 'shareholder value' in het oog houden het heel moeilijk zullen krijgen (Vinke, p.50).

De Ridder (1999) wijst er op dat in de moderne diensteneconomie kennis naast grond, arbeid en kapitaal een belangrijke productiefactor is geworden. In de huidige arbeidsmarkt hebben bedrijven steeds meer problemen om de nieuwe categorie van zogenaamde kenniswerkers aan zich te binden. Medewerkers die op uiteenlopende terreinen informatie bewerken en verwerken zoals in de verkoop, in onderzoek en ontwikkeling of in de informatietechnologie, onderhouden hechte contacten in netwerken die verder reiken dan de grenzen van afzonderlijke ondernemingen. Deze verbindingen bevorderen de arbeidsmarktkansen van deze personen die hun diensten gemakkelijk bij verschillende bedrijven kunnen aanbieden. Dat heeft volgens De Ridder gevolgen voor het debat over 'corporate governance'. Kennisintensieve bedrijven zoals ICT-bedrijven, uitgeverijen, uitzendbureau's en supermarktketens bereiken een steeds hogere beurswaarde, die soms moeilijk te beoordelen is. Het gevaar is dat de beurskoersen sterk kunnen schommelen, hetgeen niet in het belang is van de bedrijven. De 'corporate governance' heeft 'directe invloed op de bedrijfsvoering en die beïnvloedt weer de resultaten op de beurs. Die resultaten worden van steeds groter belang voor de strategie van ondernemingen, die proberen om hun (moeilijk meetbare) kennis in kaart te brengen' (p.116).

De ondernemingsraad

Volgens het onderzoek van Van het Kaar en Looise (1999) geniet de ondernemingsraad inmiddels in brede kring erkenning. Tweederde van de werknemers werkt in een bedrijf of in-

stelling met een ondernemingsraad. De informatie-, advies en instemmingsbevoegdheden van de ondernemingsraad zijn in Nederland gestaag gegroeid, maar uiteindelijk begrensd. De vaststelling van de ondernemingsstrategie evenals de beslissingen over de reguliere bedrijfsuitoefening behoort tot de bevoegdheid van de ondernemer. De ondernemingsraad zelf is op zich in staat zich aan te passen aan veel maatschappelijke ontwikkelingen – zo mogen gedetacheerde werknemers nu ook lid worden van een ondernemingsraad – maar hij is maar zeer beperkt in staat deze ontwikkelingen te beïnvloeden. Van het Kaar (1999) stelt dat de ondernemingsraad een 'volwassen' zeggenschapsorgaan is geworden met veel bevoegdheden, maar wat er met onderneming gebeurt, wordt buiten hem om besloten. Er is dus sprake van 'volwaardig overleg, maar niet van meer invloed' (p.71).

Volgens Van het Kaar wordt in het debat over 'corporate governance' opmerkelijk weinig aandacht besteed aan de positie van werknemers en hun vertegenwoordigers. Het is een samenspel tussen kapitaalverschaffers, bestuurders en toezichthouders (p.76). Toch hebben veranderingen in het systeem van 'corporate governance' implicaties voor de werknemerspositie. Van het Kaar noemt als voorbeelden het debat over de wijziging van de structuuregeling, waarbij de positie van de aandeelhouders versterkt zal worden (dit is in discussie, de regering heeft de SER om advies gevraagd) en het wetsvoorstel tot het terugdringen van beschermingsconstructies, waarbij de positie van de (vijandige) ondernemer wordt versterkt. Dit leidt volgens Van het Kaar tot de voorzichtige conclusie dat – met grote verschillen per onderneming – de invloed van de ondernemingsraad op het ondernemingsbeleid niet groter is geworden: 'Eerder lijkt zelfs sprake van een kleine achteruitgang (!) en als we bedenken dat bij de meeste besluiten – zeker de meer ingrijpende – meer 'stakeholders' dan de ondernemingsraad zijn betrokken, is ook duidelijk dat ook de invloed van de ondernemingsraad aan beperking onderhevig is' (p.83).

De organisaties van werkgevers en werknemers
Dekker (1999) van de Algemene Werkgeversvereniging VNO-NCW en De Waal (1999) van de vakcentrale FNV hebben uitspraken gedaan over de positie van de organisaties van werkge-

vers en werknemers. Beide auteurs wijzen op het proces van decentralisatie in de loonvorming dat op dit moment plaatsvindt onder regie van de centrales van werkgevers en werknemers. Zij delen het standpunt dat de flexibiliseringsbehoefte van bedrijven en individuele werknemers niet vanaf een centraal niveau op elkaar kan worden afgestemd. Dat betekent dat de strategie van de sociale partners in Den Haag zich richt op de 'klimaatbeïnvloeding' en 'agenda-setting' voor de loonvorming op de centraal niveau.

De Waal ziet in dit proces kansen en bedreigingen. Hij stelt dat dit proces van decentralisatie niet zonder risico's is: 'We denken op de brug van een mammoettanker aan een stuurwiel te draaien terwijl eigenlijk de ketting die het stuurwiel met het roer verbond ontbreekt. Dan denkt iemand nog wel te sturen, maar ontbreken feitelijk de sturings- en beheersingsmechanismen. Voorheen was dat anders. Toen bestond de situatie waarin op macroniveau werd bepaald (of meende men te bepalen) wat er op microniveau moest gebeuren' (p.63-64). Ook waarschuwt De Waal tegen het bevorderen van de belangen van de 'shareholders', het kapitaal (p.70). Hij stelt verder in dit verband dat kleine bedrijven uit transactiekostenoverwegingen vaker belang hebben bij collectieve regelingen dan grotere bedrijven. Collectieve regelingen zijn daarom noodzakelijk om collectieve doelen te bewerkstelligen, zoals goede scholingsfaciliteiten en arbeidsrust en het aantal overlegmomenten te reduceren (p.64). De Waal is positief over de nieuwe technologische mogelijkheden waardoor mensen over meer kennis beschikken dan voorheen: 'Toenemende kennis kan een sterke democratiseringstendens met zich meebrengen. Ik zie een 'prettig anarchistisch' bedrijfsleven voor me, met minder hiërarchie en controle' (p.62). Dat betekent volgens hem dat ondernemingsraden en vakbonden op regionaal en lokaal niveau belangrijker zullen worden (p.70).

Ook volgens Dekker (1999) is er in de nabije toekomst een rol voor de sociale partners weggelegd. Werkgevers en werknemers moeten de 'wendbaarheid' van ondernemingen en de 'weerbaarheid' van werknemers bevorderen. De onderlinge posities zullen veranderen omdat het proces van decentralisatie zal doorzetten. Ook verandert de waardering voor de positie van de ondernemingsraad: 'Hij is niet meer

zozeer een ideologische tegenspeler maar een zakelijke gesprekspartner. De ondernemingsraad ontwikkelt zich van tegenstander en concurrent naar partner en coalitiegeenoot' (Dekker, p.58).

De aandeelhouders

Traditioneel staat in de Nederlandse arbeidsverhoudingen de relatie van de bedrijven met de werknemers centraal. De wettelijke verankering van het Nederlandse ondernemingsmodel is vormgegeven in een tijd dat de kapitaalverlening op de achtergrond bleef. De twintigste eeuw heeft, in ieder geval in continentaal Europa, het grootste deel in het teken gestaan van de emancipatie van de werknemer. De kapitaalmarkt speelde tot in de jaren tachtig een volgende rol. Winst werd gereserveerd voor investeringen, met het oog op de continuïteit van de onderneming op lange termijn. De onderneming werd daarmee steeds meer een eigen entiteit (Van Zanden, 1997). Aan het einde van deze eeuw manifesteert de factor kapitaal zich echter vrij plotseling, wat onder meer blijkt uit de sterke stijging van de beurskoers.

Van Beusekom signaleert dat de financiële participatie van werknemers in Nederland nog niet sterk is ontwikkeld. Er is weliswaar op kleine schaal een ontwikkeling van medewerkers naar medeondernemers, zoals in de sectoren van de nieuwe economie, ICT-bedrijven en consultancies. Toch heeft van alle bedrijven met tien of meer medewerkers, beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd, slechts vier procent een aandelen- of optieregeling. Bovendien moet financiële participatie niet verward worden met andere indirecte en directe vormen van zeggenschap door respectievelijk de ondernemingsraad en het werkoverleg (Van Beusekom, 1999).

Volgens Peters zijn de kapitaalverschaffers veel professioneler geworden, met name de pensioenfondsen. Daarbij doen zich volgens Peters nieuwe vraagstukken voor doordat de eisen van de kapitaalmarkt in strijd kunnen zijn met die van de arbeidsmarkt. Vooral voor vakbonden kan dit een ingewikkeld vraagstuk zijn als bij bedrijven, zoals Renault, de werkgelegenheid op de tocht staat en ook het geld uit het pensioenfonds belegd moet worden (p. 99). Volgens Peters verwachten kapitaalverschaffers van iedere onderneming dat zij een bikkell-

harde financiële strategie voert. Dat kan ook nauwelijks anders als er voor een behoorlijke rendementsontwikkeling en een goede positionering van het aandeel moet worden gezorgd. Men kan dat vreemd of bezwaarlijk vinden, maar het zal onvermijdelijk zijn (p.100).

De Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen opereert in de luwte van de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Sinds de Structuurwet van 1971 vervult hij belangrijke taken zoals het benoemen van de ondernemingsleiding en het vaststellen van de jaarrekening. In het coöptatiesysteem benoemt de Raad van Commissarissen zichzelf. In het debat over 'corporate governance' beoogt Peters dat de toenemende druk van de kapitaalmarkt vraagt om een beter functioneren van de Raad van Commissarissen zodat bedrijven meer openheid geven en verantwoording afleggen, overigens niet alleen aan de aandeelhouders maar ook aan de samenleving als geheel (Peters, 1999).

Binnen de kring van de vakbeweging wordt met name het coöptatiesysteem (van onderlinge benoemingen) aangevallen. Volgens De Waal (1999) is er sprake van een onevenwichtigheid doordat werknemers ten onrechte geen wettelijke mogelijkheden hebben om te komen tot een meer paritaire verhouding tussen het werkgevers-, het aandeelhouders- en het werknemersbelang. Deze positie werd ook zichtbaar in het feit dat de commissie 'corporate governance' niet met de vakbeweging heeft gesproken (Peters, 1999).

Maatschappelijke organisaties

De sociale cohesie in de samenleving is volgens De Ridder (1999) allesbehalve een zaak van werkgevers en werknemers alleen. Inmiddels zijn er in Nederland ongeveer drie à vier miljoen mensen lid van een of meer organisaties op het terrein van natuur en milieu en internationale mensenrechten, dat is dus ruimschoots meer dan het ledental van vakbonden en politieke partijen. Er is sprake van een brede 'civil society', die zich mede heeft kunnen ontwikkelen doordat burgers zich minder dan in het verleden hoeven te bekommeren om de basale bescherming in hun werk. De netwerken in de samenleving reiken verder dan de traditionele vakbonden en politieke partijen. Ook vele andere organisaties participeren in het

maatschappelijke en politieke debat. Deze organisaties volgen nauwgezet het overheidsbeleid en het gedrag van ondernemingen (De Ridder, 1999).

Ook Peters (1999) merkt op dat de samenleving het bedrijfsleven in toenemende mate om verantwoording vraagt: 'Vooral de milieu en ethiek-aspecten hebben de tegenstelling arbeid-kapitaal ingehaald. De voorzitter van een Raad van Bestuur heeft tegenwoordig de grootste zorg over de maatschappelijke verantwoording van een onderneming. Zie bijvoorbeeld de affaires Brent Spar, genetische modificering, olie-winning in Nigeria, de activiteiten die ondernemingen vroeger in Zuid-Africa hadden en de kinderarbeid. De lijst groeit' (p.98).

Zijn er winnaars en verliezers?

De verschillende belanghebbenden leggen hun claims neer bij de onderneming, kiezen positie en beïnvloeden daarmee ook de niveaus waarop de besluitvorming binnen de onderneming plaatsvindt. De vraag is vervolgens wat dat per saldo betekent voor die belanghebbenden en hun posities. Daarbij proberen we de argumenten van de belanghebbenden ten opzichte van elkaar te wegen mede in het licht van enkele empirische waarnemingen uit de literatuur. In de volgende paragraaf benoemen we vervolgens een aantal institutionele factoren dat de relatieve positieverschuiving beïnvloedt.

De sterkste winnaars lijken de kapitaalverschaffers – al zijn enige relativerende opmerkingen op hun plaats. Wanneer we de beurskoersen als uitgangspunt zouden nemen, dan zien we dat deze, na vrijwel gelijkblijvende koersen in de jaren zestig en zeventig, in de jaren tachtig en negentig zijn vertienvoudigd. De kapitaalverschaffers hebben hun bezit sterk in waarde zien stijgen. De marktkapitalisatie van de ter beurse genoteerde fondsen bedroeg ultimo augustus 2000 879 miljard euro.⁴ Sommige AEX-fondsen hebben een sterk vlottend aandelenbestand, dat gemiddeld genomen zo'n vier maal per jaar van eigenaar wisselt, voor andere fondsen ligt de jaarlijkse omzet lager dan de beurswaarde. Overigens zijn de stijgende CBS-beleggingsindex en zeker de AEX-index slechts een beperkte afspiegeling van de waardevermeerdering van het Nederlandse bedrijfsleven.

De meerderheid van de bedrijven en instellingen is immers niet beursgenoteerd.⁵ Een andere indicator van de stijgende kapitaalinkomens zou de kapitaalinkomensquote kunnen zijn. Deze is overigens veel minder gestegen: van 11 procent in 1985 tot 17 procent in 1999 (CPB, 1999).

De stijgende beurskoersen hoeven op zichzelf nog geen signaal te zijn van het feit dat de kapitaalverschaffers meer druk op de onderneming hebben gezet of meer aan de onderneming hebben onttrokken. Wel wordt de aandeelhouderswaarde in toenemende mate een criterium waar de ondernemingsleiding zich op richt, al dan niet omdat zij door aandelenbezit of opties daar ook persoonlijk belang bij heeft (Weimer, 1995). En die aandeelhouderswaarde wordt gemakshalve afgemeten aan de hoogte van de dagelijkse beurskoers. Peters stelt: 'men kan de beurs een slechte graadmeter noemen, maar er is geen betere voorhanden' (1999: 96).

Overigens wordt de rol van de aandeelhouderswaarde en de beurskoers bij de vaststelling van de ondernemingsstrategie veelal geadstrueerd aan de hand van de optelsom van allerlei losse signalen: uitspraken van bestuursleden van multinationals, de dagelijkse aandacht voor de beurskoersen op het televisiejournaal en monitoren in de hal van het bedrijf die de actuele beurskoers tonen. Deze onduidelijkheid over de werkelijke rol van de beurskoers voor de strategie van de onderneming vormt een illustratie van het belang van de door Peters bepleite transparantie bij de ondernemingsstrategie.

Interessant is dat ondernemingen die niet beursgenoteerd zijn en soms zelfs geen aandelen hebben, tot andere indicatoren (moeten) komen, bijvoorbeeld het begrip 'klantwaarde'. Ook deze is als een relevante indicator te berekenen, maar in een frequentie die de ondernemingsleiding zelf kiest en ontdaan van speculatieve elementen die wel gelden op de beurs.

Een manifestatie van de druk van de kapitaalmarkt is de voortdurende toename van fusies en bedrijfsovernames. Weliswaar worden fusies vaak ook ingegeven door markt- en investeringsstrategieën – op een grilliger consumentenmarkt moeten vaker nieuwe producten worden geïntroduceerd die hoge investeringen vergen; daarnaast laat een onderneming die zich concentreert op haar kernactiviteiten zich

gemakkelijker besturen in een toch al turbulente omgeving. Dit neemt niet weg dat op de beurs fusies 'in de mode' zijn en in verhouding tot de waarschijnlijkse revenuen te hoog beloond worden. Op de korte termijn zijn fusies voor afzonderlijke ondernemingen wellicht een logische strategie, op de langere termijn blijken de beoogde opbrengsten vaak niet gerealiseerd te worden of zelfs om te slaan in desinvesteringen, waarbij zowel de kapitaalverschaffers als de werknemers het schip in gaan (Schenk, 1998).

Overigens wordt een deel van die kapitaalverschaffers gevormd door paritair bestuurde pensioenfondsen. In Nederland is een groot deel van het binnenlands aandelenbezit in handen van pensioenfondsen. De hoge beleggingsopbrengsten die zij de afgelopen jaren hebben gerealiseerd, hebben nogal eens geleid tot een afname van de pensioenpremie voor werkgevers en werknemers. Daarnaast bezitten ook veel hoger opgeleide werknemers en hogere managers aandelen en opties, waarmee zij delen in de stijging van de beurskoersen.

Naast de kapitaalverschaffers lijken de maatschappelijke organisaties aan invloed te winnen. De ondernemingsleiding van vooral de grotere ondernemingen die actief zijn op de consumentenmarkt, zijn bezorgd om hun maatschappelijk profiel (Peters, 1999). In de literatuur van de communicatiewetenschap wordt naar voren gebracht dat organisaties naast hun traditionele productiefactoren gebaat zijn bij een gunstige reputatie. De reputatie kan worden ondersteund door een communicatiebeleid (Van Riel, 1996). Opvallend is dat maatschappelijke organisaties in de media de reputatie van ondernemingen ter discussie kunnen stellen.

Van Ginneken (1999) bespreekt het voorbeeld van Greenpeace die in 1996 bij Shell een omzetzaling van 20 tot 30 procent wist te bewerkstelligen door Brent Spar tot een media-gebeurtenis te maken. Volgens de auteur kan een dergelijke boycot alleen slagen als er een overtuigend verband bestaat tussen het handelen van een onderneming en een ongewenste toestand, als een brede coalitie van prestigieuze organisaties en personen zich achter een doel plaatst en als consumentenproducten (zoals benzine) kwalitatief hoogwaardig en inwisselbaar zijn. De macht van de consumenten om bepaalde producten, zoals bijvoorbeeld

genetisch gemanipuleerd voedsel, al dan niet te kopen, wordt daarmee ook door milieuorganisaties beïnvloed. Dit zou kunnen betekenen dat belanghebbenden zoals consumenten en maatschappelijke organisaties een grotere invloed hebben op de marktstrategie en de eisen waaraan een onderneming moet voldoen dan een vakorganisatie of een ondernemingsraad, die slechts invloed hebben op de arbeidsverhoudingen op de werkvloer.⁶

Overigens is deze maatschappelijke oriëntatie van bedrijven niet alleen afgedwongen door maatschappelijke organisaties. Weliswaar heeft de Brent Spar affaire laten zien dat een organisatie als Greenpeace een van de grootste multinationals in de problemen kan brengen. Maar ook het gegeven dat producten en diensten steeds meer op elkaar gaan lijken, maakt dat ondernemers zich door hun maatschappelijk imago willen onderscheiden van hun concurrenten (Roobeek, 1997). Via hun maatschappelijk profiel willen ondernemingen hun positie op de consumentenmarkt versterken. Ook wijzen steeds meer vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven op het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en wint het ethisch beleggen maatschappelijke aandacht.⁷

Inmiddels wordt dat 'consumentisme' ook gesignaleerd op de arbeidsmarkt. Bij een krappe arbeidsmarkt kunnen werknemers kiezen uit verschillende werkgevers. Dit leidt niet alleen tot stijgende salarissen en allerlei secundaire arbeidsvoorwaarden op bepaalde segmenten van de arbeidsmarkt. Bedrijven realiseren zich in toenemende mate dat hun aantrekkelijkheid als werkgever mede wordt bepaald door de mate waarin (potentiële) werknemers zich met het bedrijf kunnen identificeren. Bedrijven concurreren als het ware met hun profiel op de arbeidsmarkt.

Ook zien bedrijven dat hun concurrentievermogen wordt bepaald door de wijze waarop werknemers hun bedrijf kunnen representeren. Dit lijkt ook een signaal van de sterkere positie die werknemers hebben op de arbeidsmarkt. We kunnen daarbij opmerken dat binnen het werknemersbestand vooral de kenniswerkers hun positie weten te versterken en aan de onderneming worden gebonden door gunstige arbeidsvoorwaarden zoals aandelenopties. Kenniswerkers zijn niet de enigen die kennis inbrengen in de onderneming, maar wel degenen die de kennis en betrokkenheid van

anderen in weten te zetten tot een goedlopend systeem. Dit verklaart waarom niet alleen kennisintensieve ondernemingen zoals automatiseringsbedrijven, maar ook bedrijven die sterk afhankelijk zijn van klantcontacten of logistieke systemen een beurswaarde hebben die veel hoger is dan de boekwaarde (De Ridder, 1999).

Als de aandeelhouders via hun aandacht voor aandeelhouderswaarde inderdaad een stempel kunnen zetten op de onderneming, zijn er dan ook belanghebbenden die daar de nadelige gevolgen van ondervinden? De aandacht voor aandeelhouderswaarde gaat, zo lijkt het, met name ten koste van de andere stakeholders, vooral wanneer zij hen een dynamiek oplegt die zij niet kunnen volgen. Zo hebben investeringen in productinnovaties en in training en opleiding van werknemers veelal een andere dynamiek dan de beurskoers. Werknemers hebben meer tijd nodig om creatief en productief te worden dan de tijd tussen twee kwartaalcijfers. De beurs belooft saneringen meer dan investeringen in R&D, scholing en leeftijdsbewust personeelsbeleid (Van Witte-loostuijn, 1999).

Andere verliezers lijken de traditionele werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers: ondernemingsraden, vakbonden en werkgeversorganisaties. De laatste twee weten hun coördinerende rol op centraal en bedrijfstakniveau te handhaven door, paradoxaal genoeg, meer ruimte te bieden aan de werknemers en ondernemingen om hun eigen gang te gaan. De verwachting van velen aan het begin van de jaren negentig dat het arbeidsvoorwaardenoverleg zou decentraliseren naar de onderneming – zoals onder meer verwoord in het akkoord in de Stichting van de Arbeid 'Een nieuwe koers' uit 1993 – is echter niet uitgekomen. Een geavanceerde uitwerking van deze decentralisatie in de grafimedia-CAO uit 1996, heeft nauwelijks navolging gehad. De reorganisatie van de Unilever-CAO in 1999 – een ander voorbeeld – leidde tot een stelsel waarbij het overleg tussen de werkgever en de ondernemingsraad in de lokale bedrijfseenheid slechts een van de vormen is. Het overleg tussen werkgever en individuele werknemer heeft, al dan niet gefaciliteerd door het CAO-overleg, een grotere vlucht genomen (Van den Toren, 1999). Uiteindelijk gaat dit ten koste van de relatieve positie van collectieve organisaties (Fruytier, 1998).

Druk en tegendruk in het 'Rijnlandse' ondernemingsmodel

In dit artikel hebben we de vraag aan de orde gesteld welke actoren en welke institutionele factoren een verschuiving van het belanghebbenden – naar een aandeelhouderskapitalisme in de Nederlandse arbeidsverhoudingen bevorderen of beperken. Vervolgens hebben we de belanghebbenden zelf aan het woord gelaten en hun percepties en strategieën weergegeven. Daarna hebben we op basis van het beschikbare empirische materiaal de feitelijke positieverschuivingen weergegeven. In tabel twee zijn de belanghebbenden met hun strategieën en positieverschuivingen samengevat. Tevens hebben we aangegeven welke institutionele factoren een opvallende rol spelen bij deze positionering. Van een sterke verschuiving naar het Angelsaksische model lijkt op het eerste gezicht geen sprake. In deze paragraaf zullen we deze voorlopige conclusie verder uitwerken door aan te geven welke institutionele actoren daaraan ten grondslag liggen. Tevens kan dan worden aangegeven welke institutionele factoren in de gebruikelijke typologie veelal niet worden genoemd, maar waarvan blijkt dat deze toch een belangrijke rol spelen.

We kunnen op basis van de gehanteerde analyse vaststellen dat tenminste acht belanghebbenden in dit debat een belangrijke rol innemen. Het gaat om de Raad van Bestuur en de personeelsafdeling in grote en kleine bedrijven, de ondernemingsraden, de werkgeversverenigingen, de vakorganisaties, de Raad van Commissarissen, de aandeelhouders en maatschappelijke organisaties. Op basis van de analyse van de onderlinge posities en de gehanteerde strategieën stellen we vast dat deze verschuiven. Het probleem daarbij is dat we over slechts enkele harde indicatoren beschikken om de mate van de verschuiving precies vast te stellen.

We hebben vastgesteld dat de beurswaarde van ondernemingen de laatste twee decennia sterk is gestegen, ook hebben we vastgesteld dat sommige multinationale ondernemingen zich bezorgd maken over hun reputatie in de media. De vakorganisaties en de werkgeversverenigingen begeleiden een proces van decentralisatie en individualisering in de loonvorming, waarmee zij iets van hun positie afstaan ten gunste van ondernemingsraden en indivi-

duale werkgevers en werknemers. Dat is echter nog geen indicatie dat bepaalde belanghebbenden zonder meer als winnaar of verliezer zijn aan te merken. We kunnen wel concluderen dat ondernemingen zich – al dan niet gedwongen – steeds meer zijn gaan richten naar de kapitaalmarkt. De aandeelhouderswaarde is een belangrijk criterium geworden. Dit leidt ertoe dat bedrijven vaker worden beoordeeld op hun functioneren en daardoor vaker worden geprikkeld actie te ondernemen. Een lager prestatieniveau dan een concurrent en een tegenvallende winstgroei kunnen ondanks positieve ontwikkelingen al aanleiding zijn tot een reorganisatie, met directe gevolgen voor de individuele arbeidsverhouding op de werkvloer.

Het geheel tot zover overziend kunnen we voorzichtig concluderen dat de traditionele belanghebbenden als vakbonden en werkgeversorganisaties enigszins terrein verliezen ten gunste van belanghebbenden die zich sinds kort manifesteren, zoals de kapitaalverschaffers en maatschappelijke organisaties. Ook geldt dat de vertegenwoordigende actoren (de ondernemingsraad en de werkgevers- en werknemersorganisaties) aan betekenis afnemen en de directe zeggenschap (de individuele arbeidsverhouding) belangrijker wordt.

Uit Tabel 2 blijkt dat er geen belanghebbende is die nadrukkelijk uit is op het vestigen van Angelsaksische omgangsvormen. Zelfs voor de aandeelhouders geldt dat deze voor een deel worden gerepresenteerd door de pensioenfondsen, die in Nederland weer onderdeel zijn

van de Rijnlandse traditie. Wel zijn er natuurlijk bij diverse belanghebbenden Angelsaksische trends waarneembaar. Er blijken dan echter ook institutionele factoren een rol te spelen, meer zelfs dan de factoren die onderdeel vormden van de eerder opgenomen typologie. Het nationale arbeidsbestel omvat immers niet alleen het geheel van wettelijke en collectieve regels maar ook de verzameling van normatieve oriëntaties van werkgevers en werknemers in de loonvorming en de vormen van politieke beleidsinterventie in het functioneren van ondernemingen en de arbeidsmarkt (Van der Meer, 1998). Deze instituties geven richting aan het strategisch gedrag van partijen en zijn van invloed op de geschetste trends en strategieën, maar worden tegelijkertijd zelf weer beïnvloed door de opstelling van de diverse belanghebbenden. Kennelijk verhinderen institutionele factoren een verschuiving naar een Angelsaksische oriëntatie. De opvallendste hiervan zullen we hieronder toelichten.

De eerste institutie betreft de *wetgeving*, die eisen stelt aan het functioneren van ondernemingen. De groeiende Europese wetgeving suggereert convergentie, maar deze wetgeving kan slechts rekenen op draagvlak als zij rekening houdt met nationale variaties (Scharpf, 1999). Er is daarbij geen twijfel dat zonder een uitgebreide wetgeving de praktijk van medezeggenschap niet tot bloei was gekomen (Streeck, 1992). De wet- en regelgeving verhindert daarmee een ongebreidelde werking van de vrije markt en bevordert de ontwikkeling van de so-

Tabel 2 Overzicht van de posities van de verschillende belanghebbenden

Belanghebbenden	Positie	Strategische oriëntatie (Rijnlands/Angelsaksisch)	Kennelijke dominante (institutionele) factoren
1 Werkgever	Sterk	R/A	Interne en externe legitimiteit
2 Personeelsafdeling	Ambivalent	R	Interne collectiviteit, lange termijn georiënteerd
3 Werkgeversvereniging	Zwak	R	(Collectieve) regulering behouden via nationale instituties
4 Vakorganisatie	Zwak	R	(Collectieve) regulering behouden via nationale instituties
5 Ondernemingsraad	Zwak	R	Wetgeving
6 Raad van Commissarissen	Matig	R/A	Transparantie en verantwoordelijkheid
7 Aandeelhouders	Sterker	A/R	Pensioenfondsen positioneren zich
8 NGO's en consumentenorganisaties	Sterker	R/A	Eisen legitimiteit van de onderneming

ciale markteconomie. De wet staat tegelijkertijd ter discussie. Zo pleit De Leij (1999) voor een meer flexibel arbeidsrecht, terwijl De Waal (1999) voorstander is van uitbreiding van de medezeggenschap.

Een tweede institutioneel element, dat in de gebruikelijke typologieën nauwelijks een rol speelt, is het gegeven dat de politieke en economische internationalisering tot nu toe vooral tot *nationale* reflexen heeft geleid. Anders dan in het verleden nog werd gedacht, heeft de 'multinationalisering' van het bedrijfsleven geen convergentie van arbeidsverhoudingen tot gevolg gekregen, maar is er eerder sprake van aanpassingen aan de lokale situatie, een van de redenen dat verschillen in nationale stelsel van arbeidsverhoudingen tamelijk bestendig zijn gebleken (Marginson & Sisson, 1994; Ferner & Hyman, 1998). Ook de 'shareholder'-oriëntatie van grote ondernemingen leidt er in de praktijk toe dat een beroep wordt gedaan op nationale arbeidsverhoudingen, al was het maar om de gevolgen van reorganisaties op te vangen.

Een derde institutioneel mechanisme dat een rol speelt is de *collectieve regulering* van de arbeid in de vorm van collectieve arbeidsovereenkomsten, sociale plannen en sociale fondsen. Deze vergen overdracht van de autonomie: werkgevers en werknemers leveren individuele vrijheid in, in ruil voor collectieve belangenbehartiging. Voor de toekomst is het de vraag met welke snelheid de decentralisatie die door de centrales van werkgevers en werknemers is ingezet, zich zal voltrekken. Veel zal afhangen van de vraag of vertegenwoordigende organen voldoende representativiteit kunnen behouden, zo geven zowel De Waal (1999) als Dekker (1999) aan.

Een vierde institutie betreft de *legitimiteit* van de onderneming. Dit aspect ontbreekt nog in de gebruikelijke typologieën, maar blijkt een opvallende rol te spelen. Voor de verkoop van producten zijn ondernemingen afhankelijk van de acceptatie van hun producten door de samenleving. In de jaren zestig en zeventig bleek de onderneming voor haar continuïteit niet alleen afhankelijk van haar economische doelmatigheid, maar ook van haar maatschappelijke legitimiteit (Van Dijck, 1975). In de jaren tachtig van oplopende werkloosheid kregen de ondernemingen weer veel van hun gezag terug: zij moesten immers zorgen voor de brood-

nodige banen in dit land. Pas de laatste tijd staat de legitimiteit van de onderneming weer opnieuw ter discussie, waarschijnlijk mede omdat banen en een overvloed aan consumptiegoederen vanzelfsprekend zijn geworden en de grenzen van de groei ook uitgedrukt worden in termen van duurzame ontwikkeling (Brundtland, 1987). Nu producten steeds meer op elkaar gaan lijken en de druk van de (kapitaal)markt een sociaal profiel steeds minder mogelijk maakt, zoeken ondernemingen hun maatschappelijke legitimiteit ('license to operate') en productidentiteit ook in maatschappelijke betrokkenheid (Herkströter, 1998). Ook voor hun werknemers zullen bedrijven hun legitimiteit willen aantonen, zeker bij de huidige krapte op de arbeidsmarkt.

Een vijfde institutie betreft de oriëntatie van belanghebbenden die zich meer kan richten op de *lange termijn* dan op de korte termijn. In Angelsaksische verhoudingen domineert het 'short-termism' (Scott, 1997) dat verwijst naar de oriëntatie van de werkgevers op de ontwikkeling van de beurskoersen op de korte termijn. In Nederland kan een onderscheid gemaakt worden tussen de speculatieve aandeelhouders en de institutionele beleggers. Wie nauwkeuriger 'corporate governance' auteurs als Peters (1999) beluistert merkt dat het hen ook gaat om de rol van lange termijn kapitaalverschaffers (de institutionele beleggers) te versterken ten opzichte van de op de korte termijn gerichte speculanten, die de dagelijkse beurskoersen bepalen, waar veel bestuurders van bedrijven weer naar kijken. Uiteindelijk hebben, zo geeft De Ridder (1999) aan, ook de Raden van Bestuur belang bij meer stabiele aandelenkoersen die hen de gelegenheid geven zich meer op de lange termijn te richten om investeringen in mens en product mogelijk te maken.

De zesde en laatste institutie die we onderscheiden betreft de *onderneming als collectiviteit* die de optelsom van individuele arbeidsrelaties overstijgt. Het belang van die collectiviteit wordt sterker benadrukt door Rijnlandse belanghebbenden dan door Angelsaksische, maar blijkt geen troef te zijn waarmee Rijnlandse belanghebbenden hun positie kunnen versterken. De Ridder (1999) stelt wel dat de sterk stijgende beurskoersen aangeven dat de waarde van ondernemingen sneller is gestegen dan hun materiële boekwaarde. Bij de zestig

grootste beursfondsen is de beurswaarde gemiddeld vier maal groter dan de boekwaarde. Dit wordt door hem verklaard uit het gegeven dat de waarde van ondernemingen steeds meer wordt bepaald door de kennis en het vermogen dit in onderlinge samenhang te organiseren en te binden. Dit zou betekenen dat de betekenis van de onderneming als collectiviteit eerder toeneemt dan dat zij af zou nemen. Daarbij, in de huidige arbeidsmarkt waar geschoolde arbeid schaars is en kennis een belangrijke productiefactor is geworden, zullen bedrijven hun personeel willen binden. Vinke (1999) pleit in dit verband voor 'kleefstof' in de arbeidsverhoudingen om te voorkomen dat de werknemers bij een verdere individualisering van de arbeidsverhoudingen betrokkenheid en loyaliteit met de organisatie gaan missen.

Institutionele verschillen zoals wetgeving, collectieve regulering, de lange termijn oriëntatie en de onderneming als collectiviteit spelen vanouds een rol in de analyse van Rijnlandse versus Angelsaksische arbeidsverhoudingen. Dat de Rijnlandse arbeidsverhoudingen minder onder druk staan dan op basis van de Angelsaksische omgeving verwacht zou mogen worden, komt naar onze mening door een tweetal 'nieuwe' institutionele aspecten: het gegeven dat internationalisering tot nu toe tot versterking van nationale arbeidsverhoudingen leidt, en het feit dat ondernemingen bij een krappere arbeidsmarkt en bij verwende consumenten behoefte hebben aan interne en externe legitimering. Naast de bestaande instituties zijn het deze factoren die daarmee – om op de centrale vraagstelling terug te komen – een verschuiving in Angelsaksische richting beperken.

Enkele slotoverwegingen

Binnen concerns worden de 'business units' door onderlinge concurrentie geprikkeld tot voortdurend betere resultaten. Reorganisaties zijn daardoor in veel ondernemingen geen uitzondering meer, maar regel (Vinke, 1999; Van Witteloostuijn, 1999). Aan de andere kant zijn Rijnlandse wetten en omgangsvormen hardnekkig. Het valt op dat in deze tijd veel bedrijven in de ban gekomen zijn van de druk van de markt en van de kapitaalmarkt in het bijzonder. Belanghebbenden zien gebeuren wat men

eigenlijk niet wil en waar men de macro-economische voordelen ook niet eens van ziet. Dit duidt erop dat na de arbeidsmarkt ook de kapitaalmarkt gebaat is bij een aantal marktregulerende instituties. Nu reeds verhinderen, zoals we hier in beeld hebben gebracht en verder in case-studies en in een enquête naar de gevolgen van de beschreven ontwikkelingen voor de werkvloer kan worden onderzocht, institutionele 'checks-and-balances' dat de Nederlandse ondernemingen op korte termijn hun Nederlandse karaktertrekken zullen verliezen.

Wie slechts zou letten op marktomstandigheden ziet bij de kapitaal- en afzetmarkt een internationalisering die tot convergentie van nationale systemen moet leiden. Een nadere analyse leert dat zeker bij een krappe arbeidsmarkt en een verwende consumentenmarkt belanghebbenden waaronder burgers en hun organisaties nog steeds een stempel op de onderneming kunnen zetten. Typologieën uitsluitend 'ophangen' aan de kapitaalmarkt leiden dus tot verkeerde conclusies over de werkelijkheid. Dat neemt niet weg dat – zonder aanpassing van instituties aan deze externe veranderingen – op termijn verschuivingen in de besluitvorming zullen plaatsvinden. De zeggenschap van belanghebbenden buiten de deur zal toenemen ten opzicht van de zeggenschap van de belanghebbenden binnen de ondernemingen.

Noten

- 1 Een eerdere versie van dit artikel is gepresenteerd op het HRM-congres, 'Confronting theory and reality', EUR-Rotterdam, 19 november 1999. We danken de deelnemers van de sessie onder leiding van Wout Buitelaar voor hun reacties, alsmede de anonieme -Vlaamse- referent van dit tijdschrift voor de uitvoerige suggesties.
- 2 De beurswaarde van het BNP bedroeg in 1996 in Nederland 95 procent, in Duitsland 28 procent, in de VS 114 procent en in Groot-Brittannië 142 procent (OECD, *Financial Market Trends*, February 1998).
- 3 Overigens komt de werkhypothese voor de rekening van de auteurs van het artikel, de respondenten hebben in hun essays meer algemene vragen beantwoord.
- 4 Van de totale beurswaarde wordt overigens 634 miljard euro ingenomen door de 25 belangrijkste fondsen die de AEX vormen. Gemiddeld verandert een onderneming elke acht maanden van 'eigenaar' (de omzet op de aandelenmarkt was in

de eerste acht maanden van 2000 met 884 miljard euro ongeveer gelijk aan de beurswaarde]. Wel zijn er sterke verschillen in de verhouding tussen omzet en beurswaarde of wel de frequentie waarmee ondernemingen over de toonbank gaan.

5 Ook voor beursgenoteerde bedrijven geldt dat hun beurswaarde voor een deel virtueel is. Als alle aandelenbezitters hun aandelen tegelijkertijd zouden verzilveren zonder dat er een grote koper zou zijn, zou dat leiden tot een dalende beurskoers en zou de beurswaarde opeens veel lager blijken te zijn.

5 Interessant is dat organisaties als Greenpeace en Amnesty International van oudsher internationaal opereren en daardoor meer op de schaal van een multinational lijken toegesneden dan de ondernemingsraad, die pas sinds de EOR grensoverschrijdende contacten krijgt

7 We hebben hierover geen wetenschappelijke verwijzingen gevonden in de elektronische bibliotheek van de communicatiewetenschap. Bedrijfsadviseur SWolff stelt echter: 'de ethiek van vandaag is de winst van morgen' (Volkskrant, 4 december 1999).

Literatuur

Albert, M., 1991, *Capitalisme contre Capitalisme*. Paris: Soeil [Vertaald als: *Kapitalisme contra kapitalisme*. Amsterdam: Contact, 1992].

Bakels, H., 1994, *Schets van het Nederlands arbeidsrecht*, Deventer: Kluwer

Beusekom, M. van, 1999, 'Van mede-werker naar mede-ondernemer - financiële participatie van werknemers, in M. van der Meer en J.P. van den Toren (red.), p.85-94.

Brundtland, G., 1987, *Our common future*, Oxford University Press.

Commissie 'corporate governance', 1997, *Aanbevelingen inzake Corporate Governance in Nederland*, Amsterdam 25 juni.

CPB, 1997, *Challenging neighbours. Rethinking German and Dutch institutions*. Berlin: Springer.

CPB, 1999, *Centraal-economisch plan*, Den Haag.

Dekker, S., 1999, 'De vakorganisatie van de toekomst gezien door een werkgeversvertegenwoordiger', in M. van der Meer en J.P. van den Toren (red.), p.51-59.

Dijk, J.J.I. van, 1975, *Vermaatschappelijking van organisaties*. Oratie Katholieke Hogeschool Tilburg, Leiden: Stenfert Kroese.

Doremus, P.N. et al., 1998, *The myth of the global corporation*. Princetown: Princetown University Press.

Ferner, A. en R. Hyman (eds.), 1998, *Changing industrial relations in Europe*. Oxford: Blackwell.

Fruytier, B., 1998, *Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel*. Tilburg: OSA.

Ginneken, J. van, 1999, 'Brein-bevingen: snelle omslagen in opinie en communicatie', Amsterdam: Boom

Herkströter, C.A.J., 1998, 'Drie dimensies van verantwoord ondernemen.' In: *Economische Statistische Berichten* 16 oktober.

Hollingsworth, J. en R. Boyer, 1997, 'Coordination of economic actors and social systems of production, in idem, *Contemporary capitalism. The embeddedness of social institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, p.1-47.

Jong, H.M. de, 1997, 'The governance structure and performance of large European Corporations.' In: *The journal of management and governance*, p.5-27.

Kaar, R.H. van het, 1999, 'De volwassen ondernemingsraad - volwaardig overleg maar niet meer invloed', in M. van der Meer en J.P. van den Toren, p.71-84.

Kerr, C., 1983, 'The future of industrial societies - convergence or continuing diversity?', Cambridge.

Kochan, T. et al., 1993, 'Strategic choice and industrial relations theory' *Industrial relations*, 23 nr.1.

Leij, R. de, 1999, 'Flexibilisering zonder zeggenschap', in M. van der Meer en J.P. van den Toren (red.), p.28-36.

Lieshout, R.H. & D.F. Westerheijden, 1994, 'De rook van reputatie: het waarnemen van machtsreputatie', in L.W.J.C. Huberts en J. Kleinnijenhuis (red.), 'Methoden van invloedanalyse', p.141-164.

Maassen, G.F., 1999, *An international comparison of corporate governance models*. Amsterdam: Spencer Stuart.

Marginson P. & K. Sisson, 1994, The structure of transnational capital: The emerging Euro-company and its implications for industrial relations.' In: R. Hyman en A. Ferner (eds.), *New frontiers in European industrial relations*, Oxford: Basil Blackwell.

Meer, M. van der, 1998, *Vaklieden en werkzekerheid - insiders en outsiders op de arbeidsmarkt in de bouwnijverheid*, Amsterdam: Thela Thesis.

Meer, M. van der & J.P. van den Toren (red.), 1999, *Wat bindt de onderneming? de belanghebbenden aan het woord*, Amsterdam, De Burcht/ IISG.

Moerland, P.W., 1997, *Corporate governance-theorie en praktijk in internationaal perspectief*, Groningen: Wolters-Noordhoff,

Perlmutter, H.V., 1969, 'The tortuous evolution of the multinational corporation'. In *Columbia journal of world business*, p.9-18.

Peters, J., 1999, 'De Raad van Commissarissen in revisie- De discussie over 'corporate governance', in M. van der Meer en J.P. van den Toren (red.), p.95-104.

Ridder, W.J. de, 1999, 'Sociale cohesie- geen zaak van werkgever en werknemer alleen', in M. van der Meer en J.P. van den Toren (red.), p.105-116.

Roobeek, A.J.M., 1997 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen.' In J.P. van den Toren en P.J. Vos, *Overleeft het Rijnlandse model? Perspectief*

- op arbeidsverhoudingen 1. Amsterdam: IISG.
- Scharpf, F., 1999, *Governing in Europe - effective and democratic!*, Oxford University Press.
- Schenk, H., 1998, 'Industriebeleid, ondernemingsgedrag en internationale concurrentiepositie.' In: *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 4.
- Scott, J., 1997, *Corporate business and capitalist class*, Oxford University Press.
- Stichting van de Arbeid, 1993, *Een nieuwe koers, een agenda voor het CAO-overleg in de komende jaren*. Den Haag.
- Streeck, W., 1992, *Social institutions and economic performance*. London: Sage.
- Toren, J.P. van den, 1999, 'Oude wijn in nieuwe zakken. De CAO na honderd jaar.' In: *Zeggenschap. Tijdschrift over arbeidsverhoudingen*, 1.
- Vinke, R., 1999, 'Kleefstof in de arbeidsverhoudingen- over de begrenzing van individualisering en flexibilisering', in M. van der Meer en J.P. van den Toren (red.), p.37-50.
- Visser, J., 1999, 'Societal support for social dialogue. Europe's trade unions and employers' associations, in G.Huemer, M.Mesch en F.Traxler, *The role of employer associations and labour unions in the EMU*, Aldershot: Ashgate, p. 85-114.
- Waal, L. de, 1999, 'De werkgeversorganisatie van de toekomst- gezien door een werknemersvertegenwoordiger', in M. van der Meer en J.P. van den Toren (red.), p.60-70.
- Weimer, J., 1995, *Corporate financial goals*. Enschede: dissertatie Universiteit Twente.
- Witteloostuijn, A. van, 1999, *De anorexiastrategie. Over de gevolgen van saneren*. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- Zanden, J.L. van, 1997, *Een klein land in de twintigste eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995*. Utrecht: Het Spectrum.