
Ondernemingsraad en goed bestuur: een institutioneel-economische benadering¹

Annette van den Berg*

In het corporate governance-debat wordt nauwelijks aandacht geschonken aan de mogelijke inbreng van de ondernemingsraad. De doelstelling van dit artikel is om met behulp van een institutioneel-economisch kader te onderzoeken of de Nederlandse ondernemingsraad dankzij zijn specifieke bevoegdheden en taakstelling kan bijdragen aan een effectiever bestuur van structuurvennootschappen. Instituties worden omschreven als een verzameling regels en sancties die tot doel hebben mensen in een bepaalde richting te sturen. In dit artikel wordt op basis van theoretische inzichten aannemelijk gemaakt dat het verlenen van advies- en instemmingsrechten aan werknemers hen meer zal motiveren om in het bedrijfsbelang te handelen, waarmee het principaal-agentprobleem kan worden bestreden. Via het verlenen van informatierechten wordt tevens een disciplineringsmechanisme van managers gecreëerd, waarvan niet alleen de werknemers maar ook de aandeelhouders kunnen profiteren.

Trefwoorden: ondernemingsraad, principaal-agentrelatie, transactiekosten

Inleiding

Het vraagstuk van *corporate governance* betreft het geheel aan relaties tussen de diverse participanten in een onderneming, die betrokken zijn bij de besturing en controle van ondernemingen (Moerland, 1997). Grofweg wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen Angelsaksische en Rijnlandse ondernemingen, waarbij Nederland tot de laatste categorie wordt gerekend. In tegenstelling tot het ideaaltypische Angelsaksische model, waarin het *shareholder*-kapitalisme domineert, staat in het ideaaltypische Rijnlandse model het *stakeholder*-kapitalisme centraal. Dit houdt in dat er naast de aandeelhouders ook een rol in de besluitvorming wordt toegekend aan andere belanghebbenden in en rond de onderneming, onder wie de werknemers en de verstrekkers van vreemd vermogen.

Of de onderneming nu geheel ten dienste staat van alleen de aandeelhouders of ten doel heeft de welvaart van alle betrokkenen zoveel

mogelijk te bevorderen, laat onverlet dat er in beide gevallen naar wordt gestreefd een bestuurs- en beloningsstructuur te creëren, zodanig dat er voor alle betrokken actoren voldoende prikkels van uitgaan om zich optimaal in te zetten voor het ondernemingsbelang.

De recente boekhoudschandalen en de ontstane ophef over al te riante optieregelingen en gouden handdrukken, die zelfs worden uitgekeerd bij slecht ondernemingsbestuur, hebben het debat doen oplaaien over de optimale vormgeving van het Nederlandse ondernemingsmodel. De vraag is opgeworpen of het wenselijk is om meer invloed toe te kennen aan de aandeelhouders, waardoor de rol van andere participanten wellicht afneemt (zie onder anderen Boot, 1999; Van der Meer & Van den Toren, 2001). Het SER-advies uit 2001 en met name de recente aanbevelingen van de Commissie *corporate governance* onder leiding van Tabaksblat (2003) tonen een onmiskenbare verschuiving in de richting van het aandeelhoudersdenken.

* De auteur is werkzaam bij Utrecht School of Economics (UU), Vredenburg 138, 3511 BG Utrecht. E-mail: a.vanden-berg@econ.uu.nl.

Over een mogelijke inbreng van de ondernemingsraad in het bereiken van goed ondernemingsbestuur² wordt door deze commissie niets gezegd. Op grond van een literatuurstudie noemt Van Hees (1993) een aantal mogelijke bedrijfsmatige effecten van het optreden van ondernemingsraden. Met name verwacht hij dat kosten teruggedrongen worden doordat ondernemingsraden zullen aanzetten tot een zorgvuldiger en meer complete besluitvorming en doordat zij de acceptatie van ondernemingsbeslissingen onder het personeel bevorderen; daar kunnen evenwel hogere overlegkosten tegenover staan.

De doelstelling van dit artikel is om binnen een institutioneel-economisch kader te onderzoeken of de ondernemingsraad dankzij zijn specifieke bevoegdheden en taakstelling kan bijdragen aan een goed bestuur in structuurvennootschappen. Instituten kunnen omschreven worden als een verzameling regels en sancties die tot doel hebben om mensen in een bepaalde richting te sturen. Dit brengt structuur aan in (economische) activiteiten en op die wijze worden onzekerheden gereduceerd (Furubotn & Richter, 1998: 6). Een belangrijk thema binnen de institutionele economie vormt de moderne onderneming die te maken heeft met problemen als onvolledige contracten, beperkte rationaliteit en opportunistisch gedrag van managers en werknemers (Jensen & Meckling, 1996). Er worden in dit kader verschillende theoretische verklaringen en oplossingen aangedragen voor genoemde problemen. De focus ligt daarbij meestal op instituten die het management moeten disciplineren, maar ook in deze literatuur komt de rol van de ondernemingsraad nauwelijks aan bod. Dit artikel beoogt hiertoe een aanzet te geven.

Hieronder zal eerst een nadere typering worden gegeven van de Nederlandse *corporate governance*-structuur in grote vennootschappen en de rol die de voornaamste belanghebbenden hierin spelen. Vervolgens wordt het theoretisch kader uiteengezet waarna de hieraan ontleende inzichten toegepast worden ter beantwoording van de vraag of en hoe de ondernemingsraad als institutioneel arrangement een gunstig effect op *corporate governance* en daarmee op het prestatievermogen van Nederlandse ondernemingen zou kunnen hebben.

De betrokkenen en hun belangenbehartiging in de Nederlandse structuurvennootschap

De voornaamste belanghebbenden die in de Nederlandse situatie rond grote ondernemingen onderscheiden kunnen worden, zijn de eigenaren, het management, de commissarissen en de werknemers, vertegenwoordigd door vakbonden en ondernemingsraden (Goodijk, 2000). Als we afgaan op de inhoud van de vele studies op het gebied van *corporate governance*, lijkt de meeste interesse uit te gaan naar de rolverdeling tussen aandeelhouders, Raad van Commissarissen (RvC) en Raad van Bestuur (RvB) en naar het ontwikkelen van motivatiemechanismen ten aanzien van het management. De rol van de werknemersvertegenwoordiging in de vorm van de ondernemingsraad (OR) krijgt hierbij slechts van enkele onderzoekers aandacht, waaronder Van het Kaar (2001) en Goodijk (2000).

De bestuursstructuur zoals die in grote vennootschappen vorm gekregen heeft, is gebaseerd op de Structuurwet uit 1971. De structuurregeling is ingevoerd om via de oprichting van een toezichthoudend orgaan, de RvC, tegengewicht te bieden aan de overheersende positie die de dagelijkse leiding, de RvB, kan innemen ten opzichte van de eigenaren/aandeelhouders, verenigd in de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA). Professionele bestuurders hebben vaak een grote voorsprong wat informatie en deskundigheid betreft. Het is dan voor de eigenaren een uitkomst wanneer een autonoom orgaan in het leven kan worden geroepen dat wel bij machte is om effectief controle uit te oefenen op het doen en laten van de RvB. Daarom bepaalt de structuurregeling dat belangrijke controlerende bevoegdheden van de AvA naar de RvC worden overgeheveld. Deze laatste stelt de jaarrekening vast, moet toestemming verlenen voor belangrijke managementbeslissingen en heeft het recht verkregen om leden van de RvB te benoemen en te ontslaan. Het verplichte structuurregime is van toepassing op ondernemingen waar ten minste honderd werknemers in Nederland in dienst zijn, met een gestort kapitaal van ten minste dertien miljoen euro en die een ondernemingsraad ingesteld hebben. Dit artikel beperkt zich tot de bestuursproblematiek van ondernemingen die onder dit volledige structuurregime vallen.³

De RvC wordt verondersteld een eenheid te vormen die de belangen van alle participanten behartigt. In beginsel benoemt de RvC zijn eigen leden, maar zowel de AvA als de OR heeft hierbij het recht van aanbeveling en het recht van bezwaar (Bakels, 2000: 285). Vanuit de hoek van de aandeelhouders klinkt echter de laatste jaren de kritiek dat de RvC onvoldoende voor hun belangen opkomt. Commissarissen zouden te veel op een lijn met het management zitten en aandeelhouders zouden te weinig invloed hebben om de macht van dit *old boys' network* te beperken, omdat de RvC zichzelf via een systeem van coöptatie benoemt. Bovendien bestaan er binnen de structuurregeling geen mogelijkheden om de RvC te corrigeren (Boot, 1999: 533-535, 540; Van het Kaar, 2001: 80).

Deze kritiek heeft in 1996 geleid tot de instelling van de eerste Commissie *corporate governance* (bekend onder de naam Commissie-Peters), die een jaar later met veertig aanbevelingen kwam waarvan de voornaamste erop gericht waren de positie van de kapitaalverschaffers te versterken (Moerland, 1997). Vanwege het vrijblijvende karakter werd de invoering van deze aanbevelingen een mislukking. Begin 2001 heeft de Sociaal-Economische Raad (SER) advies over aanpassing van de structuurregeling uitgebracht, dat in grote lijnen door de regering is overgenomen. In de nieuwe situatie zal de AvA voortaan de commissarissen benoemen op voordracht van de RvC, waarbij de AvA en de OR recht van voordracht hebben, de laatstgenoemde tot ten hoogste eenderde van het totaal aantal commissarissen. Volgens Van het Kaar (2001) verschuift hiermee de macht naar de aandeelhouders.

De code van de commissie-Tabaksblat van december 2003 versterkt deze tendens. De macht van de RvB moet worden teruggedrongen ten gunste van AvA en RvC, waarbij aan de commissarissen dan wel strengere eisen worden gesteld. Bestuurders worden ten hoogste voor vier jaar aangesteld, hun excessieve inkomensgroei wordt aan banden gelegd en aan gouden handdrukken wordt paal en perk gesteld. De aandeelhouders beslissen voortaan mee over de benoeming van bestuurders en moeten belangrijke bedrijfsbesluiten zoals overnames accorderen.

In dit *corporate governance*-debat wordt niet ingegaan op de mogelijke rol van werkne-

mers, terwijl zij toch belangrijke *stakeholders* zijn in de onderneming. Hun belangen worden enerzijds behartigd door middel van cao's, maar door de grotendeels afwezigheid van vakbonden⁴ binnen de onderneming wordt de bedrijfs-specifieke uitwerking van die overeenkomsten vaak overgelaten aan de OR. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) kent een groot aantal bevoegdheden toe aan personeelsvertegenwoordigers. Sinds 1971 heeft de OR een duale taakstelling gekregen, wat internationaal gezien heel bijzonder is. De Nederlandse ondernemingsraad is namelijk niet alleen ingesteld om de belangen van de werknemers te behartigen, maar tevens om te opereren 'in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen' (Bakels, 2000).

Volgens de nieuwste versie van de wet uit 1998 moet een onderneming een OR instellen wanneer er ten minste vijftig werknemers in dienst zijn. Daarmee verkrijgt het personeel diverse rechten en bevoegdheden, waaronder het recht op informatie, het initiatief, advies- en instemmingsrecht (Bakels, 2000: 256-278; Vink, 1998). Hierna worden deze rechten alvast kort toegelicht en verderop in dit artikel zal er nader op worden ingegaan.

De ondernemer of zijn vertegenwoordiging (de RvB)⁵ wordt in de wet verplicht informatie te verstrekken over de financieel-economische situatie van het bedrijf en moet dit onder meer doen via het overleggen van de jaarrekening en het sociaal jaarverslag alsmede alle relevante toekomstplannen, zodat de OR zijn taak redelijkerwijs kan vervullen. Verder moet minimaal twee keer per jaar een overlegvergadering tussen OR en ondernemer plaatsvinden, waarbij zowel een of meerdere vertegenwoordigers van de RvB als van de RvC aanwezig moeten zijn. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen alle mogelijke onderwerpen die betrekking hebben op de onderneming besproken worden. Mocht de ondernemer gevraagde informatie weigeren te geven, kan de bedrijfscommissie⁶ om bemiddeling en advies gevraagd worden; als die het geschil niet weet op te lossen, kan de partij die een beslissing wenst zich tot de kantonrechter wenden.

Dankzij het initiatiefrecht is de OR bevoegd om ook uit eigen beweging met voorstellen te komen aangaande alle (privaatrechtelijke) zaken die de onderneming betreffen. De OR wordt in de wet zelfs expliciet aangespoord om

binnen de onderneming actie te ondernemen op een aantal terreinen, waaronder het bevorderen van het werkoverleg en het overdragen van bevoegdheden aan werknemers, het inschakelen van gehandicapten en minderheden, het erop toezien dat iedereen gelijk behandeld wordt en de zorg voor het milieu. De ondernemer is vervolgens verplicht om serieus op deze voorstellen in te gaan en zal een eventuele afwijzing schriftelijk moeten motiveren. Tevens heeft de OR een controlerende taak aangaande de naleving door de onderneming van alle cao-afspraken en van alle wettelijke voorschriften op het terrein van arbeidsvoorwaarden, veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers. Indien de ondernemer een initiatiefvoorstel van de OR afwijst, kan de gang naar de bedrijfscommissie en desnoods naar de kantonrechter worden gemaakt, maar in het geval van een (voor de OR) onwelgevallig besluit van de ondernemer bestaat er geen beroepsmogelijkheid.

Adviesrecht heeft de OR op het gebied van bedrijfsorganisatorische aangelegenheden, meer in het bijzonder op alle in de wet genoemde zaken. Dit betreft belangrijke beslissingen zoals het doen van een omvangrijke investering en het aantrekken van een groot krediet, en uitbreiding of inkrimping van de bedrijfsactiviteiten. De ondernemer dient het advies op tijd te vragen, zodat de OR daadwerkelijk nog de besluitvorming kan beïnvloeden. Als de OR van mening is dat het adviesrecht niet naar behoren uitgeoefend kan worden, bestaat de mogelijkheid om in beroep te gaan bij de Ondernemingskamer.

Het instemmingsrecht ten slotte betreft sociaal-economische aangelegenheden en geeft de OR de meeste bevoegdheden, zij het op het strikt afgebakende terrein van sociale regelingen en voorzover deze zaken niet al in een cao tussen werkgever en vakbonden zijn geregeld. Toestemming van de OR is nodig bij tal van besluiten die rechtstreeks van belang zijn voor het personeel, in zowel materieel als immaterieel opzicht. Bij een conflict tussen de OR en de ondernemer aangaande dit recht kunnen beide partijen zich tot de kantonrechter wenden, waarbij de ondernemer slechts dan zonder instemming van de OR een bepaald besluit mag nemen, als hij dat kan onderbouwen met zwaarwegende argumenten.

Om alle rechten effectief te kunnen uitoefenen, hebben de leden van de OR ontslagbe-

scherming en is het hen, binnen zekere grenzen, toegestaan om gedurende de werktijd bijeen te komen, een aantal dagen per jaar vrij te krijgen voor scholing en externe deskundigen te raadplegen op kosten van de ondernemer. In dit artikel ligt de nadruk vooral op de formele bevoegdheden die de OR bezit, maar er zal tot besluit ook enige aandacht geschonken worden aan de mate waarin deze rechten in de praktijk benut worden en hoe dit versterkt zou kunnen worden.

De centrale vraag is of de OR, als een institutioneel arrangement, via overleg met en toezicht op het bestuur de prestaties van de onderneming kan bevorderen. In de rest van dit artikel wordt de nieuwe institutioneel-economische benaderingswijze gebruikt om het economische nut van de OR te duiden.

De nieuwe institutioneel-economische benaderingswijze⁷

In een complexe samenleving kunnen individuen niet alles overzien en hebben daardoor niet het vermogen om altijd optimale beslissingen te nemen. Het gedrag van mensen wordt daarom verondersteld gebaseerd te zijn op 'beperkte rationaliteit'. Dit impliceert onder meer dat in contractuele relaties, waaronder de arbeidsovereenkomst, niet alles geheel afdoende op papier geregeld kan worden. Tevens wordt aangenomen dat mensen opportunistisch gedrag kunnen vertonen en dus misbruik zouden kunnen maken van incomplete contracten en informatieasymmetrie. Dit kan *hold up*-problemen en principaal-agentproblemen tot gevolg hebben, die hierna worden uitgewerkt. Het niet volledig nakomen van afspraken bezorgt de contractpartijen extra kosten, maar het afdwingen van de naleving ervan evenzeer. Door het instellen van allerlei instituties, waaronder het toewijzen van eigendomsrechten, kan op dergelijke transactiekosten bespaard worden. In hoeverre dat lukt hangt mede af van de wijze waarop de beslissings- en besturingsstructuur in de onderneming is vormgegeven.

Transactiekosten

Het begrip transactiekosten is op vele manieren omschreven. Een handzame definitie komt van Hazeu (2000) en luidt:

"Transactiekosten zijn alle kosten die in het economisch verkeer moeten worden gemaakt ten behoeve van het tot stand brengen van een ruil."

Hieronder vallen alle kosten die verbonden zijn aan het opstellen van het contract en het toezicht op de naleving daarvan.

De kosten van transacties worden onder meer beïnvloed door twee kenmerken van de menselijke besluitvorming, te weten beperkte rationaliteit en opportunisme (Williamson, 1985). Het eerste verschijnsel is het gevolg van de beperkte informatieverwerkende capaciteit van individuen, het tweede de (mogelijke maar niet noodzakelijke) consequentie van bestaande informatieasymmetrieën tussen contractpartijen.

In grotere organisaties wordt veelal in teamverband gewerkt. Leidinggevend en zullen dan vaak niet in staat zijn de activiteiten van de individuele teamleden goed te kunnen beoordelen, wat liftersgedrag in de hand kan werken (Hazeu, 2000). Enerzijds zal het management extra inspectiekosten moeten maken om dit verschijnsel van lijntrekkerij te bestrijden, anderzijds kan de organisatie ervoor kiezen prikkels in te bouwen die zowel de werknemers als de toezichthouders moeten motiveren om hun functie wel naar behoren uit te voeren. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan vormen van prestatiebeloning, mits die prestaties dan ook werkelijk meetbaar zijn.

Niet alleen het uitvoerend personeel kan geneigd zijn om informatie (bijvoorbeeld over hun werkelijke capaciteiten) achter te houden, ook leidinggevend en kunnen in de verleiding komen om niet de juiste inlichtingen te verstrekken aan hun meerderen (de eigenaren) of aan hun ondergeschikten. Het management kan verschillende vormen van opportunistisch gedrag vertonen, die de collectieve belangen van de onderneming achterstellen (Smith, 1990). Zo kan het in het voordeel van een manager zijn om bij de eigenaren goede sier te maken met innovatieve ideeën die afkomstig zijn van zijn ondergeschikten, waarvan een ontmoedigend effect uitgaat op de creativiteit van de medewerkers en die zodoende de efficiëntie schaadt. Ook zijn managers vaak huiverig om informatie met hun ondergeschikten te delen, omdat hiermee hun persoonlijke macht afbrokkelt.

De werknemers op hun beurt zullen in een

dergelijke situatie niet erg kunnen vertrouwen op de verstrekte informatie van bovenaf, in de veronderstelling dat ze wellicht gemanipuleerd worden (Lazear, 1998). Ook de aandeelhouders hebben een grote informatieachterstand: als het niet goed gaat met het bedrijf, is het lastig om erachter te komen of dat aan externe omstandigheden ligt of dat het management iets te verwijten valt (Hazeu, 2000).

Daarnaast kan de aanwezigheid van transactiespecifieke investeringen tot transactiekosten leiden. Als de transactie een investering betreft met een bijzondere aanwendingsmogelijkheid, wordt een grotere mate van afhankelijkheid gecreëerd, wat door (een van) beide contractpartijen misbruikt kan worden (Williamson, 1985). Naarmate personeel meer beschikt over ondernemingsspecifieke kennis, zal er een grotere behoefte bestaan bij zowel de werkgever als de werknemer om een contract nader te specificeren. Beide partijen wensen zekerheden ter bescherming van de ondernemingsspecifieke investeringen omdat men daardoor in een meer afhankelijke positie is beland en het risico loopt dat de andere partij dit zal trachten uit te buiten. Dit wordt ook wel het *hold up*-probleem of *lock in*-effect genoemd (Furubotn & Richter, 1998).

Bij de heronderhandelingen over de contractvoorwaarden staat de partij die de meeste specifieke investeringen gedaan heeft, het zwakst. De al gedane investeringsuitgaven kunnen opgevat worden als verzonken kosten die pas bij voortzetting van het dienstverband terugverdiend kunnen worden. Mede afhankelijk van de alternatieve mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt kan het de werkgever of de werknemer zijn die daar het meeste belang bij heeft. Het kan zijn dat de werknemer onder schot gehouden wordt door de werkgever, indien de eerstgenoemde veel kosten heeft gemaakt om bedrijfseigen in plaats van algemene kennis te vergaren en elders moeilijk aan de slag komt. Maar het is ook denkbaar dat de werknemer zijn werkgever voor het blok zet door te dreigen met ontslag, waardoor de onderneming haar specifieke investeringskosten verloren ziet gaan. Het nadelige gevolg van beide situaties kan zijn dat niemand meer wenst te investeren in specifieke kennis, waardoor capaciteit onderbenut wordt (Hazeu, 2000). Een mogelijke oplossing voor dit probleem bestaat al in het overeenkomstenrecht, dat voorziet in

schadevergoedingsregelingen bij niet-nakoming van afspraken (Van Velthoven & Van Wijck 1997).

Eigendomsrechten

Een bekend ervaringsfeit is, dat mensen meestal zorgvuldiger omgaan met goederen die men in eigen bezit heeft dan met andermans eigendom. In dit kader spreekt men dan ook wel van de beheersfunctie en de aansporingsfunctie van het particuliere eigendomsrecht: eigen bezit leidt ertoe dat men het goed in kwestie zorgvuldig wil beheren en het motiveert tevens om het goed zodanig aan te wenden dat de opbrengsten zo groot mogelijk zijn. Er worden meestal drie categorieën van eigendomsrechten onderscheiden: het recht om een economisch goed te gebruiken, het recht op de opbrengsten van het goed en het recht om het goed over te dragen (Furubotn & Richter, 1998).

In de traditionele visie op het inhuren van de factor arbeid vindt de volgende overdracht van eigendomsrechten plaats: de werknemer biedt zijn arbeidskracht aan in ruil voor loon, waarmee de werkgever-ondernemer het recht verwerft om zeggenschap uit te oefenen over de inzet van deze arbeid en tevens het exclusieve recht heeft op de winst (het residu) die met behulp van die aanwending van arbeid genereerd wordt (Alchian & Demsetz, 1972). Dit laatstgenoemde recht ligt, met andere woorden, bij de zogenoemde *residual claimant*. Indien het recht op het residu volledig in handen is van de ondernemer, heeft deze alle prikkels om dit te willen maximaliseren, maar de werknemers juist niet; zij ontvangen immers slechts het loon voor een aantal uren arbeidsinzet. In zo'n situatie kunnen werknemers opportunistisch gedrag gaan vertonen, bijvoorbeeld door de kantjes ervan af te lopen.

De *residual claimant* zal daarom extra kosten moeten maken om de werknemers te controleren en aan te sporen de gewenste prestatie te leveren. Dit heeft tot het inzicht geleid dat het wellicht voordeliger kan zijn voor de ondernemer om het recht op het residu te delen met andere belanghebbenden in de onderneming, zodat iedereen de prikkel heeft om zich ten volle in te zetten voor het verbeteren van het bedrijfsresultaat (Hazeu, 2000). De vormgeving van de contracten verandert daarmee: om het (ex post) opportunistische gedrag te

voorkomen, moeten er (ex ante) specifieke arrangementen in de contracten worden opgenomen (Furubotn & Richter, 1998).

Principaal en agent

Werknemers treden in dienst bij een ondernemer na het sluiten van een arbeidscontract waarin de rechten en plichten van beide partijen, voorzover mogelijk, zijn vastgelegd. Nadat het contract eenmaal is afgesloten, brengt de delegatie van beslissingsbevoegdheden van principaal aan agent het gevaar met zich mee, dat de taken niet op een manier uitgevoerd zullen worden die strookt met het belang van de opdrachtgever. Dit zou kunnen gebeuren als de uitvoerder andere belangen nastreeft dan zijn opdrachtgever en daarbij misbruik kan maken van een informatieasymmetrie. Hazeu (2000) spreekt in dit verband van 'verborgen beslissingen', terwijl de meest gangbare term hiervoor 'moreel risico' luidt. Het gevolg hiervan is dat er efficiëntieverliezen ontstaan, de zogenaamde *agency*-kosten.

De principaal zal met het oog hierop trachten om het gedrag van de agent in de gewenste richting te sturen; dit brengt allerlei kosten met zich mee, variërend van preventiekosten (door het instellen van regels) tot inspectiekosten, ter controle of de regels wel worden nageleefd. Daarnaast is het denkbaar dat de agent zelf zogenaamde *bonding costs* maakt met het doel om aan de principaal te signaleren dat hij wel in diens belang opereert. Dit zal voor de agent des te belangrijker zijn naarmate hij meer geïnvesteerd heeft in bedrijfsspecifieke kennis die hij elders niet kan gebruiken (Jensen & Meckling, 1996).

Waar zelfs in de eenmanszaak al het probleem kan bestaan van onvolledige informatie over het doen en laten van de werknemers, speelt dat des te meer in grote ondernemingen, waar de eigenaren bestaan uit aandeelhouders die meestal niet fysiek aanwezig zijn. Hier heeft men niet alleen te maken met motivatie- en beoordelingsproblemen ten aanzien van het uitvoerende personeel, maar tevens met de vraag hoe de aandeelhouders de ingehuurde leidinggevenden tot optimaal presteren kunnen aanzetten: 'Who will monitor the monitor?' (Alchian & Demsetz, 1972). In feite is er in grote vennootschappen daarmee sprake van een meervoudig *agency*-probleem. De AvA (of de RvC als haar belangenbehartiger) kan wor-

den beschouwd als de principaal van de RvB, die op zijn beurt weer als principaal van de werknemers fungeert.

In de *corporate governance*-literatuur wordt veel aandacht geschonken aan de mogelijke disciplineringsmechanismen gericht op managers, enerzijds via de vormgeving van de bestuursstructuur van de onderneming en anderzijds via de beloningsstructuur van de managers. Indien men erin slaagt de belangen van aandeelhouders en het management zoveel mogelijk parallel te doen lopen, zal deze laatste groep zich optimaal willen inzetten voor de eigenaren. Of dit tot een optimaal resultaat leidt, hangt dan ook nog af van de vraag in hoeverre de manager, als principaal ditmaal, de werknemers op de juiste wijze kan aansturen. Soms wordt daarbij alle nadruk gelegd op streng toezicht ter voorkoming van lijntrekkerij, maar er kan ook meer met positieve prikkels gewerkt worden die tot productiviteitsverhoging moeten leiden.

Reductie van transactiekosten via het verstrekken van medezeggenschapsrechten

Eigenaren van een onderneming wensen een zo gunstig mogelijk bedrijfsresultaat. Om dit te realiseren, wordt gekozen voor een bepaalde bestuursstructuur en worden overeenkomsten gesloten met het management, aan wie vele beslissingsbevoegdheden worden overgedragen. Rechten en plichten worden vastgelegd in contracten op een zodanige wijze dat de hieruit voortvloeiende toedeling van eigendomsrechten tot een optimale inzet leidt van zowel de leidinggevenden als het overige personeel. Als dit namelijk niet goed geregeld is, zal het nastreven van uiteenlopende belangen hoge *agency*-kosten met zich mee kunnen brengen.

Er zijn in de loop der tijd uiteenlopende institutionele arrangementen bedacht om de belangen van de verschillende belanghebbenden zoveel mogelijk synchroon te laten verlopen. Een daarvan is de beloning van de leidinggevenden te koppelen aan het bedrijfsresultaat via optieregelingen en dergelijke. Alhoewel 'financiële participatie' van het lagere personeel wel de aandacht heeft, wordt deze tot op heden in Nederland slechts mondjesmaat toegepast. Voor alle werknemers bestaat wel al geruime tijd medezeggenschapsrecht via de onderne-

mingsraad. Voor Nederland is helaas vooralsnog geen empirisch bewijs voorhanden waaruit valt af te leiden dat ondernemingsraden een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat leveren. Uit een literatuurstudie van Wigboldus (2004) blijkt echter dat in Duitsland wel veel empirisch onderzoek op dit terrein is verricht en dat hierin een significant positief effect gevonden wordt van ondernemingsraden op de productiviteit van ondernemingen. Met behulp van inzichten uit de hiervoor geïntroduceerde institutioneel-economische literatuur zal nu verder onderbouwd en aannemelijk gemaakt worden dat met de instelling van de OR een institutioneel mechanisme is geschapen waarmee aanzienlijk op bestuurlijke transactiekosten bespaard zou kunnen worden.

Overdracht van eigendomsrechten

Men kan stellen dat niet alleen de aandeelhouders kapitaal geïnvesteerd hebben in de onderneming, maar ook de werknemers via een investering in menselijk kapitaal. Naarmate dit menselijk kapitaal voor een groter deel zal bestaan uit ondernemings specifieke kennis, wordt men meer afhankelijk van deze onderneming. Het personeel zal er dan wellicht voor terugschrikken om zo'n investering te doen, waardoor de onderneming opbrengsten misloopt. In deze situatie kan het lonend zijn voor de organisatie om prikkels in te bouwen die de werknemers ertoe kunnen overhalen om wel te investeren in ondernemings specifieke kennis. Diverse oplossingen zijn in de literatuur en in de praktijk voor dit probleem bedacht. Zo biedt het Burgerlijk Wetboek schadevergoedingsregelingen bij contractbreuk (Van Velthoven & Van Wijck, 1997). Daarnaast kan gedacht worden aan het aanbieden van een vast dienstverband, een carrièreperspectief en alternatieve beloningssystemen (zie onder meer Lazear, 1998). Een andere oplossing kan gelegen zijn in het verstrekken van zeggenschapsrechten aan de werknemers, waarmee op *agency*-kosten bespaard kan worden en er *incentives* worden gecreëerd die tot betere samenwerking en verhoogde productiviteit kunnen leiden (Furubotn, 1988).

Door werknemers inspraak te verlenen in (aspecten van) het ondernemingsbeleid, worden in feite eigendomsrechten op een andere wijze dan voorheen toegedeeld. Vanuit de beheers- en aansporingsfunctie van het eigen-

domsrecht kan worden verondersteld dat dit de werknemers zal motiveren om zich in te zetten voor het bedrijfsbelang omdat dit in hun eigen belang is.

Zoals eerder uiteengezet, zijn aan Nederlandse ondernemingsraden in grote mate advies- en instemmingsrechten verleend, met inbegrip van de bevoegdheid om naar de rechtbank te stappen als deze rechten worden geschonden.

De meest vergaande bevoegdheid betreft het instemmingsrecht van artikel 27 WOR, op basis waarvan het management bij veel voorgenomen beslissingen van sociaal-economische aard eerst de toestemming van de OR nodig heeft. Dit betreft onder meer medezeggenschap aangaande werktijden, vakanties, beloningssystemen, gezondheid en veiligheid, alsmede allerlei regelingen rond (de beoordeling van) het functioneren van het personeel, zoals het aanstellings-, ontslag- en bevorderingsbeleid, personeelsopleidingen en werkoverleg. Dankzij deze inspraakrechten worden werknemers in staat gesteld om invloed uit te oefenen op hun eigen positie, met name waar het gaat om de bescherming van bedrijfsspecifieke investeringen. Die maken medewerkers immers afhankelijk van de huidige werkgever en via instemmingsbevoegdheden kan verhinderd worden dat zo'n werkgever hiervan misbruik maakt door te dreigen met ontslag of het onthouden van een salarisverhoging. Met andere woorden, hiermee kan het *hold up*-probleem worden voorkomen.

Daarenboven kan het initiatiefrecht voortvloeiend uit de artikelen 23 en 28 de werknemers ertoe aanzetten om uit eigen beweging een bijdrage aan het ondernemingsbeleid te leveren, aangezien zij kunnen profiteren van de door henzelf voorgestelde verbeteringen op het brede terrein van arbeidsomstandigheden. Dit stimuleert de medewerkers om naar het langere termijnperspectief van de onderneming te kijken, wat alle *stakeholders* ten goede kan komen.

In de buitenlandse literatuur klinkt vaak twijfel door ten aanzien van de efficiëntievoordelen die te behalen zouden zijn met de instelling van medezeggenschap. Zo betoogt Lazear (1998) dat *worker empowerment* een zeer nauwkeurige dosering vereist. Enerzijds kan een te kleine betrokkenheid van het personeel betekenen dat medewerkers relevante informa-

tie achterhouden en te weinig creativiteit aan de dag leggen. Dit kan ten koste gaan van de arbeidsproductiviteit en het bedrijfsresultaat. Anderzijds bestaat het gevaar dat te veel inspraak verlenen aan werknemers ertoe leidt dat zij weliswaar veel productiever worden, maar zichzelf een groter deel van de opbrengst weten toe te eigenen ten koste van de winst voor de aandeelhouders.

Hier kan tegenin gebracht worden dat dit in de Nederlandse *setting* doorgaans niet mogelijk is omdat de medezeggenschapsrechten van werknemers binnen een bedrijf zich niet uitstrekken tot het vaststellen van de primaire arbeidsvoorwaarden ten gevolge van het primaat van de vakbeweging bij de cao-onderhandelingen. Weliswaar biedt de WOR 1998 de mogelijkheid tot het sluiten van een convenant tussen OR en ondernemer dat betrekking kan hebben op de arbeidsvoorwaarden van werknemers in de onderneming, toch ligt het zwaartepunt bij de totstandkoming van primaire arbeidsvoorwaarden vooralsnog bij de bonden (Bakels, 2000).

Een ander, verwant, argument tegen het wetelijk verlenen van inspraak wordt aangevoerd door Furubotn (1988). Als werknemers niet geïnvesteerd hebben in ondernemingsspecifieke kennis, zijn zij niet, of veel minder, afhankelijk van het welslagen van de onderneming in kwestie. Dit vergroot de kans dat hun particuliere belangen afwijken van die van de aandeelhouders, waardoor het medezeggenschapsrecht voor de laatstgenoemden nadelig kan uitpakken. Hier kan tegen ingebracht worden dat in de meeste bedrijven toch minstens een deel van het personeel zich wel heeft gespecialiseerd en dus niet zo gemakkelijk van werkgever kan veranderen, terwijl ook de hoogte van de werkloosheid in de sector of in de regio velen ervan weerhoudt om een andere baan te gaan zoeken. Ook zonder de beschikking over ondernemingsspecifieke kennis weten veel werknemers zich sterk verbonden met hun onderneming, bijvoorbeeld doordat men bij een langere verbintenis een hoge mate van loyaliteit heeft ontwikkeld jegens de organisatie (Hazeu 2000). Daarnaast moet het belang dat Nederlanders hechten aan hun woonomgeving niet uitgevlakt worden; een hoge mate van honkvastheid wat betreft wonen belet velen om van baan te veranderen. De verbondenheid aan de leefgemeenschap wordt door Hansmann

(1998) trouwens opgevat als ook een vorm van een ondernemingsspecifieke investering.

Overdracht van informatie tussen principaal en agent

In een hiërarchische organisatie is vaak sprake van onvolledige en asymmetrische informatie. Agenten die hiervan door opportunistisch gedrag misbruik willen maken, schaden daarmee de belangen van de principaal. Eerder in dit artikel werd al aangegeven dat in een structuurvennootschap een meervoudig *agency*-probleem kan bestaan. In het onderstaande schema staan de vijf voornaamste belanghebbenden bij de structuurvennootschap. De pijlen met de vetgedrukte, doorgetrokken lijnen brengen daarbij de verschillende principaal-agentrelaties in beeld.⁸

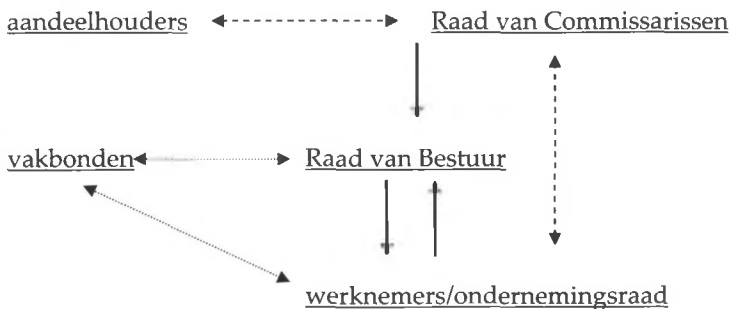
De structuurregeling vereist van de RvC dat hij waakt over de belangen van alle belanghebbenden, in het bijzonder van arbeid en kapitaal. Dit verklaart de twee pijlen vanuit de RvC naar werknemers en aandeelhouders.

De vakbonden staan wel in het schema opgenomen, maar staan in feite buiten de onderneming. Natuurlijk is hun rol van groot belang waar het gaat om het afsluiten van de cao's en (via de Sociaal-Economische Raad) het mede vormgeven aan alle wettelijke bepalingen op het terrein van ondernemings- en arbeidsrecht. Ook dienen ze de ondernemingsraden vaak van advies. Formeel gesproken is hun rol binnen de onderneming echter klein en deze blijft in dit bestek verder buiten beschouwing. Hetzelfde geldt overigens voor een zesde groep van belangrijke *stakeholders*, te weten de externe geldverstrekkers.

Twee van de drie principaal-agentrelaties zijn bekend uit de literatuur, namelijk die tussen RvC (monitor namens de aandeelhouders) en RvB enerzijds en tussen RvB (als principaal) en het lagere personeel anderzijds. Het gaat hier om de problematiek van de opdrachtgever, die beslissingsbevoegdheden overdraagt aan de agenten maar niet goed kan overzien of de taken wel optimaal worden uitgevoerd. De derde principaal-agentrelatie wordt veel minder vaak genoemd maar is in dit betoog van groot belang: het betreft de groep werknemers die als principaal optreedt tegenover de RvB (het management) als agent. Diverse artikelen uit de WOR verschaffen de ondernemingsraad toezichhoudende bevoegdheden jegens het management.

Uit het eerder vermelde onderzoek van Smith (1990) en Lazear (1998) werd duidelijk dat de beslissingen van managers niet alleen schadelijk kunnen zijn voor de eigenaren, maar tevens voor het ondergeschikte personeel. Met behulp van de instelling van medezeggenschapsrechten is nu een disciplineringsmechanisme gecreëerd dat ten eerste in het belang is van de werknemers, maar waarvan, zeker gezien in het licht van de recente accountantsschandalen en de kritiek op het *old boys' network*, ook de eigenaren-aandeelhouders kunnen profiteren. Dit strookt met de wettelijke duale taakstelling van de OR om de belangen van zowel de werknemers als de onderneming in haar geheel te dienen.

In de eerste plaats vergadert de OR minimaal twee keer per jaar met vertegenwoordigers van RvB en RvC tezamen, waarbij alle partijen van de nodige informatie worden voorzien. Dit is



Figuur 1 Belanghebbenden bij de structuurvennootschap

in elke hiërarchische organisatie van groot belang. Op deze manier komt de RvC mogelijkserwijs ook aan gegevens van de werknemersvertegenwoordigers, die gebruikt kunnen worden om de RvB effectiever te controleren. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de OR zaken bespreekt met de zogenaamde vertrouwenscommissaris (een lid van de RvC die benoemd is op voordracht van de OR). Hoewel deze ontmoetingen niet frequent voorkomen en een informeel karakter hebben (alle commissarissen worden tenslotte geacht te handelen in het belang van de hele onderneming) kan dit tot waardevolle gedachtewisselingen leiden (Van het Kaar, 1995).

De specifieke bevoegdheden die werknemers op grond van de WOR verkregen hebben, dienen onder meer ter correctie en voorkoming van opportunistisch gedrag van de managers. Door de plicht van de RvB om tijdig informatie te verstrekken aan de OR over belangrijke financieel-economische ontwikkelingen en beslissingen, verkrijgt de OR de benodigde kennis om een zwaarwegend advies te kunnen geven waar het bedrijfsorganisatorische aangelegenheden betreft (artikel 25) of om instemming te verlenen op het terrein van sociaal-economische beslissingen (artikel 27). Discussieerbare besluiten van het management kunnen op die manier door de OR dus aangepast of zelfs teruggedraaid worden. Daarenboven wordt de OR op basis van artikel 28 geacht om het management te controleren op de naleving van de cao-afspraken en alle wettelijke voorschriften ten aanzien van arbeid in de onderneming. Voorzover de werknemersvertegenwoordigers zelf niet capabel genoeg zouden zijn om de verkregen informatie op de juiste manier te interpreteren, biedt de wet tevens de mogelijkheid om externe deskundigen in te schakelen. Kortom, geconstateerd kan worden dat de genoemde wetsartikelen de OR van de nodige *checks and balances* kunnen voorzien die een effectief tegenwicht kunnen bieden aan de machtige positie van de RvB. Aan de andere kant kan het verstrekken van bedrijfsgegevens aan de personeelsafvaardiging er ook voor zorgen dat sommige noodzakelijke en pijnlijke beslissingen aanvaardbaar gemaakt worden, waardoor een arbeidsconflict voorkomen kan worden (Lazear, 1998).

In een atmosfeer waarin alle belanghebbenden in de onderneming op voet van gelijkheid

worden behandeld of ten minste aanzienlijke inspraakrechten hebben verkregen, is de kans groter dat werknemers bereid zijn om uit eigen beweging met het management in overleg te treden (Lazear, 1998). Indien werknemers via ondernemingsraden mede de inrichting van de werkomgeving mogen bepalen, kan dit tot meer informatiestromen leiden en tot een grotere bereidheid om compromissen te sluiten, waarvan alle partijen kunnen profiteren (Backhaus, 1982).

De Nederlandse ondernemingsraad in de praktijk

Alhoewel de macht van ondernemingsraden in de praktijk flink kan verschillen tussen bedrijven, is toch de algemene bevinding dat zij als volwaardige discussiepartners worden beschouwd die een constructieve bijdrage kunnen leveren aan bestuursbeslissingen (Van het Kaar & Looise, 1999; Goodijk, 2000).

Uit de grote survey van Van het Kaar en Looise (1999) blijkt dat ondernemingsraden in toenemende mate gebruikmaken van hun bevoegdheden. Er wordt geconcludeerd dat per saldo de situatie ten opzichte van een eerder onderzoek uit 1985 aanmerkelijk is verbeterd: alhoewel het nog steeds geregeld voorkomt dat ondernemingsraden ten onrechte worden gepasseerd, worden zij toch vaker en tijdiger geïnformeerd ten behoeve van advies- en instemmingsprocedures. Ook het initiatiefrecht wordt veel vaker (in ruim de helft van de cases) benut en leidt er in driekwart van de gevallen toe dat het ingediende voorstel geheel of gedeeltelijk wordt overgenomen.

In de enquête van Van het Kaar en Looise (1999) is verder gevraagd naar de veronderstelde effecten van de medezeggenschap via de OR op de onderneming. Zowel ondernemingsraden als bestuurders geven in grote mate aan dat de werknemersinspraak leidt tot betere en zorgvuldigere besluitvorming door de directie en meer draagvlak onder het personeel voor deze besluiten, en tot een betere behartiging van werknemersbelangen. Als enige echte negatieve effect wordt door de helft van de bestuurders en eenderde van de ondernemingsraden de tragere besluitvorming genoemd terwijl er volgens de meeste antwoorden geen noemenswaardig effect uitgaat op efficiëntie en winstge-

vendheid van het bedrijf. Ruim een kwart van alle respondenten uit beide categorieën noemt de verkleining van de machtsverschillen tussen directie en personeel als een positief gevolg van de medezeggenschap.

Begin 2003 is door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het *Kabinets-standpunt Evaluatie Wet op de ondernemingsraden 1998-2002* gepubliceerd, waarin ook wordt geconcludeerd dat ondernemingsraden steeds vaker gebruikmaken van hun bevoegdheden. Waar dit niet het geval is, wordt dat vooral veroorzaakt door gebrekkige informatievoorziening enerzijds en door onvoldoende kennis en overbelasting bij de OR-leden anderzijds (Ministerie van SZW, 2003). Het kabinet komt in deze evaluatie daarom met de suggestie dat (beginnende) ondernemingsraden tijdelijk minder bevoegdheden zouden moeten krijgen.

Het ligt echter meer voor de hand om in te zetten op uitbreiding van scholingsfaciliteiten voor OR-leden. Vergeleken met Duitsland, waar de ondernemingsraden ook uitgebreide bevoegdheden hebben, komt de Nederlandse OR er bekaaid af wat betreft het aantal scholingsdagen (Top & Cremers, 2003). Een betere opleiding leidt tot meer informatie en dus competentie bij werknemers, waardoor de kwaliteit van hun inspraak kan toenemen. Een andere faciliteit die het Duitse recht wel biedt maar in ons land niet bestaat, betreft de vrijstelling van OR-leden. Afhankelijk van de ondernemingsgrootte, kan het aantal personen dat geheel vrijgesteld is van de normale werkzaamheden variëren van een bij bedrijven tot vijfhonderd werknemers, tot twaalf bij bedrijven met negenduizend werknemers (Top & Cremers, 2003). Het spreekt voor zich dat een dergelijke voorziening de deskundigheid van de ondernemingsraad sterk kan vergroten. Uiteraard brengt zo'n uitbreiding van faciliteiten wel extra uitgaven voor de onderneming met zich mee en zal de praktijk moeten uitwijzen of de baten de kosten overtreffen.

De specifieke bevoegdheden en taakstelling van de OR kunnen bijdragen aan een win-win-situatie. In het actuele *corporate governance*-debat zouden de positieve effecten van de ondernemingsraad op het ondernemingsbestuur daarom meer aandacht moeten krijgen.

Conclusie

De wettelijk vormgegeven bestuursstructuur van Nederlandse structuurvennootschappen reflecteert de aloude praktijk van samenwerking tussen arbeid en kapitaal. Dankzij de Wet op de ondernemingsraden wordt de OR erkend als een belangrijke participant in de onderneming, aan wie in de loop der tijd steeds meer inspraakrechten zijn verleend. Ook de structuurregeling komt voort uit het *stakeholder*-kapitalisme, maar de recente voorstellen aangaande de taakverdeling tussen AvA, RvB en RvC wijzen op een verschuiving in de richting van het Angelsaksische *shareholder*-model.

In dit artikel is getracht om vanuit een theoretisch perspectief aan te tonen dat de OR kan bijdragen aan goed ondernemingsbestuur. Vanwege de typische duale taakstelling wordt van de OR verwacht dat hij opkomt voor zowel de belangen van de werknemer als de onderneming in haar totaliteit. De specifieke wettelijke bevoegdheden kunnen voor een aanzienlijke besparing op *agency*-kosten zorgen. Daar waar de structuurregeling er vooral op gericht is om op een effectieve wijze toezicht van bovenaf te houden, wordt dit door de WOR aangevuld via een toezicht van onderop. Middels uitbreiding van faciliteiten op het terrein van scholing en vrijstelling kan ervoor gezorgd worden dat ondernemingsraadleden hun bevoegdheden effectief benutten. Het aldus resulterende disciplineringsmechanisme gericht op het management kan voor zowel arbeid als kapitaal een voordeel zijn, waarmee onderstreept wordt dat het *stakeholder*-model in Nederland niet losgelaten hoeft te worden.

In een toekomstige studie wordt ernaar gestreefd om de positieve economische effecten van de Nederlandse OR ook aan te tonen met behulp van empirisch onderzoek.

Noten

- 1 Met dank aan Robbert van het Kaar, Jordan Otten, Erwin van Sas, Jacques Siegers en Jan Kees Winters voor hun constructieve commentaar op een eerdere versie van dit artikel.
- 2 De Commissie corporate governance (2003: 3-4) schrijft hierover: 'integer en transparant handelen door het bestuur, alsmede goed toezicht hierop [...] zijn de twee steunpilaren waarop goede corporate governance rust'. Dit moet ver-

volgens leiden tot het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle *stakeholders* en is gericht op de continuïteit van de onderneming en het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn.

- 3 Er bestaan ook Nederlandse ondernemingen waar respectievelijk een vrijwillig of een verlicht structuurregime is ingevoerd, maar hier heeft de AvA veel meer bevoegdheden behouden dan in ondernemingen waarop het volledige structuurregime van toepassing is.
- 4 Aangezien ongeveer tweederde van alle OR-leden tevens vakbondslid is (De Vries & Schins-Derksen, 2000), spelen bonden op de achtergrond wel degelijk een (adviserende en ondersteunende) rol. Dit artikel concentreert zich op de functie die de OR kan vervullen in het ondernemingsbestuur en daarom wordt bewust geen verdere aandacht geschonken aan de rol die vakbonden mogelijkwerijs in de onderneming zouden kunnen spelen.
- 5 De wet omschrijft de ondernemer als de natuurlijke persoon of rechtspersoon die de onderneming instandhoudt. In het overleg met de ondernemingsraad treedt als vertegenwoordiger van de onderneming de bestuurder op die alleen of met anderen de leiding heeft over de werknemers (Bakels, 2000). In dit artikel is de ondernemer een naamloze of besloten vennootschap en wordt de RvB opgevat als de vertegenwoordiging van de onderneming die het overleg met de OR voert.
- 6 De bedrijfscommissies zijn sectorgewijs ingesteld door de SER als uitvloeisel van de WOR. Hun belangrijkste taak is te bemiddelen en te adviseren bij geschillen over de WOR. De leden worden benoemd door de werkgevers- en werknemersorganisaties die representatief zijn voor de betreffende sector.
- 7 Binnen de institutionele economie wordt onderscheid gemaakt tussen de nieuwe (NIE) en de originele (OIE) benaderingswijze. Het gaat te ver om in dit kader alle verschillen tussen de twee stromingen uit te leggen, maar zeer kort gezegd komt het op het volgende neer. De OIE houdt zich bezig met het uitvoerig beschrijven van institutionele veranderingen waarbij het collectief centraal staat, en zet zich sterk af tegen de traditionele neoklassieke economische benaderingswijze. De NIE daarentegen bouwt juist voort op het neoklassieke denken en maakt veel sterker gebruik van theoretische analyses om de invloed van instituties op individueel gedrag te verklaren. Zie onder anderen Hazeu (2000) en Groenewegen et al. (1995).
- 8 In feite zou het schema kunnen worden uitgebreid met nog een principaal-agentrelatie op het laagste niveau binnen de onderneming, waar de OR beschouwd kan worden als de agent die geacht wordt te handelen in het belang van zijn principaal, te weten de werknemersachterban die de OR-leden gekozen heeft. Uit onderzoek

van Van het Kaar & Looise (1999) blijkt echter dat over de hele linie de achterban amper actief bij het OR-werk betrokken wordt, noch dat ambieert. Vandaar dat deze principaal-agentrelatie in dit artikel verder buiten beschouwing blijft.

Literatuur

- Alchian, A.A. & H. Demsetz (1972). Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Backhaus, J.G. (1982). Alienation, humanization of the work place, and technology. In J.G. Backhaus & H.G. Nutzinger (eds.), *Eigendomsrechte und Partizipation* (pp. 183-201). Frankfurt: Haach und Herchen.
- Bakels, H.L. (2000). *Schets van het Nederlands arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer.
- Boot, A.W.A. (1999). Corporate governance: hoe nu verder? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie*, 73, 533-544.
- Commissie corporate governance (2003). *De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*. (Internetbron).
- Furubotn, E.G. (1988). Codetermination and the modern theory of the firm: a property-rights analysis. *Journal of Business*, 61, 165-181.
- Furubotn, E.G. & R. Richter (1998). *Institutions and economic theory. The contribution of the new institutional economics*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Goodijk, R. (2000). Corporate governance and workers' participation. *Corporate governance – An international Review*, 8, 303-310.
- Groenewegen, J.P.M., F. Kerstholt & A. Nagelkerke (1995). On integrating new and old institutionalism: Douglas North building bridges. *Journal of Economic Issues*, 29, 467-475.
- Hansmann, H. (1998). Employee ownership of firms. In P. Newman (ed.), *The New Palgrave dictionary of Economics and the Law* (pp. 43-47). London: Macmillan.
- Hazeu, C. (2000). *Institutionele Economie*. Bussum: Coutinho.
- Hees, B. van (1993). *Bedrijfsmatige effecten van vakbonden en ondernemingsraden. De ontwikkeling van een conceptueel model en de toepassing ervan op drie Nederlandse ondernemingsituaties*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Jensen, M. & W. Meckling (1996). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. Reprinted in L. Putterman & R.S. Kroszner (eds.), *The economic nature of the firm. A reader* (pp. 315-335). Cambridge Massachusetts: Cambridge University Press.
- Kaar, R.H. van het (1995). *Ondernemingsraad en vrouwencommissaris: structuurregeling en medezeggenschap*. Den Haag: SDU.
- Kaar, R.H. van het (2001). Het SER-advies inzake de

- structuurregeling: winst voor (groot)aandeelhouders, verlies voor de werknemers. *Sociaal Recht*, 16, 80-85.
- Kaar, R.H. van het, J.C. Looise, et al. (1999). *De volwassen OR: groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad: resultaten van het grote OR-onderzoek*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Lazear, E.P. (1998). *Personnel Economics for managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Meer, M. van der & J.P. van den Toren (2001). Wordt de medezeggenschap uitbesteed? De veranderende institutionele posities van belanghebbenden in het Nederlandse ondernemingsmodel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17, 95-110.
- Ministerie van SZW (2003). *Kabinetsstandpunt Evaluatie Wet op de ondernemingsraden 1998-2002*. (Internetbron).
- Moerland, P.W. (1997). *Corporate governance. Theorie en praktijk in internationaal perspectief*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Smith, S.C. (1990). On the economic rationale for co-determination law. *EUI Working paper ECO No. 90/12*.
- Sociaal-Economische Raad (2001). *Functioneren en de toekomst van de structuurregeling*. Advies nr. 01/02, Den Haag.
- Top, M. & J. Cremers (2003). *OR-Faciliteiten bij de burenen. Een Duits-Nederlandse vergelijking*. Den Haag: Reed Business Information.
- Vink, F.W.H. (1998). *Inzicht in de ondernemingsraad. Een toelichting bij de Wet op de Ondernemingsraden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Vries, R. de & E. Schins-Derksen (2000). *Onderzoek samenstelling ondernemingsraden: eindrapport*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Velthoven, B.C.J. van & P.W. van Wijck (red.) (1997). *Recht en efficiëntie. Een inleiding in de economische analyse van het recht*. Deventer: Kluwer.
- Wigboldus, J.E. (2004). Works councils and performance. (Ongepubliceerd paper IREC conferentie).
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.