

## Werkgroep Rijnlands Model pleit voor loyaliteitsdividend

“Taboes doorbreken, daar gaat het om”

**Rijnlandse waarden moeten worden gerevitaliseerd.**

**Dat is niet alleen de les die uit de crisis kan worden getrokken, de SIC-werkgroep Rijnlands Model geeft aanzetten hoe dit zou moeten gebeuren. Het is een flinke lijst: van het beperken van de macht van hedgefonds tot het stimuleren van de samenwerking tussen OR en vakbond. Maar vooral ook: er moeten taboes worden doorbroken.**



In de afgelopen decennia is Nederland onmiskenbaar Angelsaksischer geworden. De ‘westenwind’ is hier en daar bijna ongemerkt ‘geland’: in het aandelenkapitaal van beursgenoteerde ondernemingen, binnen de boards, in de ondernemingscultuur en het HR-beleid van bedrijven en gaandeweg ook binnen (semi-)publieke organisaties. Heftiger waren de wervelstormen van de hedgefonds die druk uitoefenden op ondernemingen om zich op te splitsen en tot financiële waardecreatie op korte termijn te komen, zoals bij Stork of ABN AMRO.

Wat betekent dit voor de Nederlandse ondernemingen die van oudsher meer Rijnlands zijn? In hoeverre wordt een onderneming nog beschouwd als samenwerkingsverband? Of is het bedrijf een instrument voor aandeelhoudersgewin op de korte termijn? Is er nog sprake van een evenwichtig ondernemingsbestuur dat rekening houdt met de belangen van alle stakeholders? Of wordt de board geacht beslissingen te nemen uitsluitend in het belang van de aandeelhouders? En komt het nog wel tot een serieuze dialoog met de stakeholders?

De toenemende Angelsaksische invloeden zijn blijkbaar moeilijk tegen te houden, zegt Rienk Goodijk, die naast Anneloes Cordia en Piet Moerman zitting heeft in de SIC-werkgroep Rijnlands Model.

“Invloeden die overigens sterk lijken gestimuleerd door de overheersende opvatting dat het Angelsaksische bedrijfsmodel de onderneming effectiever, efficiënter en ook flexibeler maakt. Daarbij is Nederland met zijn open economie gevoelig voor deze invloeden”.

### **Loyaliteitsdividend**

Dat Rijnlandse waarden vooral in de maakindustrie weer gerevitaliseerd moeten worden, heeft de werkgroep al eerder bepleit. Het aloude credo ‘vakmanschap is meesterschap’ moet weer leidend worden, zegt Piet Moerman. Innovatie past daar prima bij, om maar een meer ‘nieuwerwets’ begrip te gebruiken. Net als scholing.

Maar hoe revitaliseer je waarden die bijvoorbeeld uitgaan van een meer langetermijnvisie dan het gewin op korte termijn? Aandeelhouders spelen hierin een belangrijke rol, zegt Cordia. “Je moet de macht van de korte termijn aandeelhouders, zoals hedgefonds, inperken. Daartoe moet je de belastingwet herzien. In feite komt het er op neer dat je speculatieve winsten anders gaat belasten. Dat kan een prima middel zijn. Net als bijvoorbeeld het beperken van de toegang tot de Ondernemers Kamer.”

Wat betreft die aandeelhouder: je kunt ook onderscheid maken tussen typen aandeelhouders en hun loyaliteit koppelen aan zeggenschap of aan (meer) dividend. DSM heeft een aantal jaar geleden geëxperimenteerd met een zogenaamd loyaliteitsdividend. Ook de AFM heeft zich vorig jaar positief uitgesproken over zo'n dividend. In andere landen, zoals Frankrijk, krijgen korte termijn-aandeelhouders minder stemrecht. De werkgroep vindt dat de herzieningen in het structuurregime (in 2004) opnieuw doordacht moeten worden omdat er sindsdien duidelijk sprake is van vormen van onevenwichtig ondernemingsbestuur (vergelijk ook de voorstellen sindsdien vanuit de SER en de corporate governance commissies). "Er zijn tal van constructies te verzinnen om het langere termijn denken van beleggers te stimuleren. Maar het is slechts een deel van de oplossing", benadrukt Goodijk.

### **Variabele beloning**

De onderneming zelf moet ook de focus meer gaan richten op de langere termijn. Handhaving van het dualistische two-tier board model in Nederland is hierbij belangrijk, tenzij er gegronde redenen zijn om een one-tier board te introduceren. Bij een two-tier board is er een aparte Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen, naast de Raad van Bestuur. Een toezichthouder – die overigens ook qua samenstelling meer een afspiegeling van het bedrijf zou moeten zijn – moet zich in principe niet met besturen bezighouden. Beloningen aan de leden van de Raad van Bestuur kunnen gekoppeld worden aan (aantoonbare) performance op de langere termijn, terwijl de variabele beloning wellicht meer moet worden ingeperkt.

Ook moet de ondernemingsraad meer macht krijgen om de verstoorde machtsverhouding weer in balans te krijgen. De invoering van een eigen enquêterecht voor de OR kan daartoe een goed middel zijn. Maar ook een betere samenwerking tussen OR en vakbonden is noodzakelijk, want nu staan (vreemd genoeg) deze partijen vaak tegenover elkaar. Los daarvan moet er aandacht komen voor initiatieven om werknemers meer te betrekken bij het bedrijf, betoogt Cordia. "Laat werknemers een bijdrage leveren aan 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' of aan 'sociale innovatie'. Begin ermee om bijvoorbeeld werknemers zelf ideeën te laten bedenken om de kwaliteit van hun werk en de dienstverlening te verbeteren. Dat werkt vaak verbluffend goed."

De onderneming als samenwerkingsverband; dat staat het Rijnlandse model voor. In een dergelijke constructie wordt een beroep gedaan op het vakmanschap, de expertises en professionaliteit van de medewerkers en worden ondernemerschap van onderop en eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd. Naast eigen ondernemerschap wordt in dit bedrijfsmodel tegelijkertijd geprofiteerd van samenwerking en onderlinge solidariteit.

### **Voorbeeldfunctie**

De Overheid moet bij het revitaliseren van Rijnlandse waarden eveneens een rol spelen. Allereerst moet de adviesrol van de SER worden versterkt, zegt Moerman. Stimulering van Europese – en internationale samenwerking behoort ook op de agenda te staan. Maar de overheid moet toch vooral een voorbeeldfunctie vervullen. "Het moet niet alleen sturen op kwantitatieve financiële doelen. Bij publieke taken heeft de overheid een voorbeeldfunctie. Daarnaast moet het zoveel mogelijk doen aan het stimuleren en ondersteunen van MVO, sociale innovatie, kennisontwikkeling op landelijk en regionaal niveau en opleidingen binnen bedrijven", aldus Moerman.

Voor de toekomst van de Nederlandse (maak)industrie en vooral de innovatieve kracht daarvan, lijkt een gerevitaliseerd Rijnlands model (uitgaande van de oorspronkelijke Rijnlandse waarden en lerend van de sterkten van de meer Angelsaksische benadering) de beste oplossing te bieden. Overigens is in de maakindustrie het Rijnlandse gedachtegoed sterker verankerd gebleven dan andere sectoren, met als gevolg minder instabiliteit, een grotere solvabiliteit en meer oog voor de langere termijn en duurzaamheid.

Maar een Rijnlands model moet er voor waken geen stroperige en te formalistische structuren voor te staan. De sociale partners en ook veel medezeggenschapsorganen zijn nog te weinig vernieuwend als het gaat om bepaalde belangrijke maatschappelijke thema's. Taboes doorbreken, daar gaat het om. Employability, daar moeten de bonden nu echt eens op inzetten. Maar ook de AOW leeftijd - natuurlijk moet die omhoog, betoogt Goodijk. "Vanwege de toenemende levensverwachting en langere vitaliteit van mensen ligt een verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd voor de hand. Maar dit is een kwestie die een langere termijn oplossing vraagt en los staat van de huidige financieel-economisch crisis. Bovendien is het een morele kwestie: de samenleving dient (het werk van) de oudere mens beter te waarderen en mag op de oudere mens ook een beroep doen om langer een bijdrage te blijven leveren aan de samenleving".

#### **Kenmerken van het gerevitaliseerde Rijnlandse model:**

- \* Het uitgangspunt van de onderneming als samenwerkingsverband (institutional firm). In een dergelijk construct wordt een beroep gedaan op het vakmanschap, de expertises en professionaliteit van de medewerkers en worden ondernemerschap van onderop en eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd. Naast eigen ondernemerschap wordt in dit bedrijfsmodel tegelijkertijd geprofiteerd van samenwerking en onderlinge solidariteit.
- \* Bij besturen en toezichhouden gaat het om het belang en de continuïteit van de onderneming als geheel. Besluitvorming dient gericht te zijn op een brede afweging van de diverse stakeholder belangen. Bestuurders en toezichhouders dienen zich daarover expliciet te verantwoorden (vergelijk ook de corporate governance codes).
- \* In dit bedrijfsmodel gaat het om het realiseren van evenwichtig ondernemingsbestuur (vergelijk de SER-rapporten), via evenwichtige zeggenschapsverhoudingen (tussen bestuurders/toezichhouders, aandeelhouders en medewerkers), een systeem van countervailing power en dergelijke.
- \* Overleg daarbij vormt de basis van input, waardecreatie en draagvlak/commitment. De oplossingen (vernieuwingen) dienen gezocht te worden in een nieuwe balans tussen (noodzakelijke) differentiatie en flexibiliteit enerzijds en (voldoende) coherentie anderzijds.
- \* De ondernemingscultuur dient meer gebaseerd te zijn op debating dan gaming. Creativiteit en innovatie kunnen gestimuleerd worden via bijvoorbeeld (innovatieve) platforms en intercollegiale debatten (daarbij niet alleen streven naar 'kwantitatieve' maar vooral ook 'kwalitatieve' verbeteringen). Het gaat om waardecreatie en innovatie (vanuit bottom-up principes) op de langere termijn.
- \* Verder dient het gerevitaliseerde bedrijfsmodel gebaseerd te zijn op het zelscheppend vermogen (decentrale regelruimte, bevoegdheden en verantwoordelijkheden; uitgaan van kennis/motivatie medewerkers zelf), het zoeken naar en vormgeven van nieuwe (eigentijdse) 'verbindingen' (die ook

voor nieuwe generaties aantrekkelijk zijn), het behalve aan financiële waardecreatie ook belang hechten aan maatschappelijke, sociale en professionele waarden, enz.

### **Personalia**

Anneloes Cordia is lector innovatie en ondernemerschap aan de Hogeschool Rotterdam en eigenaresse van Cordia Product Realisatie BV.

Rienk Goodijk is hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen en werkzaam bij Tias/Nimbas en GITP.

Piet Moerman is emeritus hoogleraar aan de Erasmus universiteit Rotterdam.