



“Beperk de macht van de aandeelhouder”

Kenmerken van het (aloude) Rijnlandse model zijn nog het sterkst vertegenwoordigd in de Nederlandse maakindustrie – en dat is maar goed ook. De werkgroep Rijnlands model van de strategische adviescommissie (SAC) van de SIC is duidelijk in haar ‘oordeel’: de (ultieme) vrije markt werkt niet, Rijnlandse waarden moeten gerevitaliseerd worden. Al zijn sommige Anglo-Amerikaanse invloeden welkom – in meer dan wel minder mate...

Opmerkelijk eensgezind zijn de drie leden van de werkgroep in hun zienswijze. Zo past het Rijnlandse ondernemingsmodel (RLM), met zijn overlegstructuren en focus op de langere termijn, veel beter bij de Nederlandse ondernemingscultuur dan de Anglo-Amerikaanse (AA) variant. Dat is historische ook verklaarbaar: al vanaf de VOC-tijd is het RLM in Nederland immers aanwezig. En ook nu, anno 2009, is het zeker niet verdwenen, benadrukken de leden van de werkgroep. Ter illustratie: van de 797.840 geregistreerde ondernemingen in Nederland zijn er slechts 795 een naamloze vennootschap waarvan 130 beursgenoteerd. Kortom: de heftige discussie over de Rijnlandse waarden versus de Anglo-Amerikaanse beginselen met zijn strakke economische modellen en sterk hiërarchisch gerichte ondernemingen, raakt in de maakindustrie slechts een beperkt domein.

Toch zijn de invloeden van dat zo ‘sexy’ geworden Anglo-Amerikaanse model op de Nederlandse industrie groot. De macht van de aandeelhouder is de laatste jaren bijvoorbeeld fors toegenomen; dat baart de werkgroep zorgen. Binnen menig onderneming verschuift het accent daardoor van een lange- naar een kortetermijnbeleid. Alle partijen binnen een onderneming, van raad van commissarissen tot en met sociale partners, hebben deze ontwikkeling over zich heen laten komen. Veelal hebben ze ook verzuimd tegengas te geven, ook al hadden ze daar formeel bevoegdheden toe. Bijkomend verschijnsel: het RLM bij industriële bedrijven lijkt ervoor te zorgen dat ze een gemakkelijke prooi worden voor buitenlandse overnames, waardoor directieleden uitgeruild worden en de AA-cultuur ook daar zijn intrede doet. Deze transitie is nog in volle gang, stelt de werkgroep.

Individualistische aanpak

De macht van de aandeelhouder moet dus weer worden beperkt. Dat zou een eerste stap zijn om het Rijnlandse model te revitaliseren. Op macroniveau is de uitdaging wellicht nog groter: de machtsverhoudingen tussen overheid, bedrijfsleven en belangenorganisaties moeten weer in balans. Die zijn namelijk flink verstoord, met ‘dank’ aan de Anglo-Amerikanen.

Minder unaniem zijn de leden over de mate waarop Angelsaksische invloeden welkom zijn in de Nederlandse maakindustrie: prijst de één de individualistische aanpak van de Angelsaksen – zoals de aandacht op persoonlijke employability – ziet de ander een duidelijke en vooral grotere rol weggelegd voor de vakbonden. Discussie is er ook over de CAO: moet dit een raamwerk blijven met volop ruimte voor maatwerk voor de ondernemer of moet het weer strikter worden gedicteerd door vakbonden, zodat die weer een vuist kunnen maken. Overigens zijn deze verschillen in opvattingen niet fundamenteel van aard, benadrukt men. Het verschil zit hem meer in de nuances.

De werkgroep bestaat uit de SAC-leden Anneloes Cordia, lector Innovatie en Ondernemerschap aan de Hogeschool Rotterdam, Rienk Goodijk, hoogleraar Interne

arbeidsverhoudingen & Corporate Governance van de Rijksuniversiteit Groningen en Piet Moerman, emeritus hoogleraar Industriële Economie en Productievraagstukken aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Het revitaliseren van de waarden van het RLM in ondernemingen en in de maatschappij ervaren ze als hun gezamenlijk uitdaging – maar dan wel een RLM in nieuwe snit. Cordia ziet bijvoorbeeld graag meer aandacht voor het thema duurzaamheid. “Als je het hebt over de belangrijke waarden van Rijnlanders, zoals de menselijke maat, maatschappelijk verantwoord ondernemen, aandacht voor de lange termijn, dan past duurzaamheid in de volle breedte van de betekenis goed in dit plaatje. In iedere onderneming zou duurzaamheid vorm en waardering moeten krijgen”.

Vakmanschap is meesterschap

De nieuwe waarden mogen in industriële ondernemingen best geschaard worden onder het aloude credo ‘vakmanschap is meesterschap’, vindt Piet Moerman. Dat wil zeggen: geen spreadsheetcultuur, geen boekhoudcultuur, geen managementcultuur, maar een hoge mate van zelforganisatie in alle geledingen van het bedrijf. “Zie een onderneming als een doelgericht, open systeem ten behoeve van het voortbrengen van goederen en diensten, waarin mensen de belangrijkste elementen zijn. Alle acties vanuit dit systeem zijn erop gericht nieuwe kansen en mogelijkheden te exploreren en te exploiteren om de continuïteit te waarborgen”, aldus Moerman. Idealistisch? Zeker. Maar wel conform het Rijnlandse denken. Daarbij mogen ook ‘nieuwerwetse’ zaken als innovaties niet vergeten worden, zegt Goodijk. Want versterking van de concurrentiepositie van de onderneming is van essentieel belang. Innovatie speelt daarin een belangrijke rol. Goodijk: “Wil innovatie optimaal gestalte krijgen dan zal de werknemer daarin een serieuze positie moeten hebben. Deze sociale innovatie krijgt de laatste tijd veel aandacht als hét innovatieve aspect met de grootste economische effecten.”

Om aan de uitdaging van de toekomst van flexibilisering en dynamisering tegemoet te komen, is innovatie nodig die alleen middels Rijnlandse waarden opgelost kan worden, denkt Goodijk. Want de Anglo-Amerikaanse variant richt zich op de korte termijn en top-down strategieontwikkeling. Maar het betekent wel dat ook de werknemers in dit model zich voldoende zeker moeten voelen om verantwoordelijkheid te kunnen nemen om ook zelf flexibel te kunnen zijn in uren en inzet. Alleen dan kan altijd voldoende waarde toegevoegd worden om op veranderende en fluctuerende markten in te kunnen spelen.

Industrieraad

Hoe concreet te werken aan het revitaliseren van nieuwe Rijnlandse waarden? Er moet volgens de SAC-werkgroep in ieder geval op individueel bedrijfsniveau een

De feodale trekken van RLM

In discussies over het Rijnlandse model moet je waken om het systeem niet over te idealiseren. Iets wat vooral in de media gebeurt, vindt Anneloes Cordia. Want bedenk: het RLM kenmerkt(e) zich ook door haar feodale structuren in bedrijven. “Daarbij wordt de afstand tussen directie en de werkvloer ook fysiek weergegeven door uitdrukkelijk verschil te maken tussen bijvoorbeeld plastic bekertjes en kopjes, vloerbedekking en de grootte van het bureau. De directies van veel bedrijven hadden in het verleden hun kantoren op de hoogste verdiepingen, compleet met eigen catering en zelfs een eigen lift. Om maar niemand van de werkvloer tegen te komen. **Het draaide hier allemaal om macht en status**”, aldus Cordia. De invloed van het AA-model (met een Aziatisch vleugje) heeft ons binnen bedrijven democratischer gemaakt, denkt Cordia. “Directies staan open voor suggesties vanuit de werkvloer; zeker als het gaat om efficiencyverhoging en kwaliteitsverbeteringen. Deze zijn alleen met een bottom-up benadering te realiseren.” Op dit vlak kunnen we dus lering trekken van andere modellen, met name het Japanse.

RLM is geen sociaaldemocratisch model!

De grote fout die nog steeds wordt gemaakt - vooral in de Angelsaksische landen - is te denken dat het RLM hetzelfde is als een sociaaldemocratische model. Niets is minder waar, benadrukt Piet Moerman. "Soms wordt dan ook het zogenaamde Zweedse, Scandinavische of Nordie model opgevoerd. Al deze modellen maken echter de fout te veel op de staat of overheid te leunen. Belasting heffen is daarbij een centraal punt van beleid, daarmee kunnen 'leuke' dingen voor linkse mensen worden bekostigd." Maar wat is dan wel het pure RLM? Dat blijkt lastig te definiëren, vooral omdat het in zijn pure vorm maar kort heeft bestaan (van circa 1950 tot 1960). De Duitse econoom Ludwig Erhard (ook wel de vader van het naoorlogse West-Duitse Wirtschaftswunder genoemd) was de leidende figuur. De grote, onlangs overleden, socioloog Lord Ralf Dahrendorf zei afgelopen zomer in Die Zeit dat Erhard het schier onmogelijke had gepresteerd. Daarna is het model fijngemalen tussen het Angelsaksische model en het sociaaldemocratische model. De eigenschappen van RLM bestaan uit de drie-eenheid vrijheid, ordening en gemeenschapszin. "Door deze drie punten op elkaar af te stemmen, bereikt het sociaal/economisch/politieke weefsel van de samenleving een toestand van 'Mass und Mitte', dat wil zeggen menselijke maat en balans", aldus Moerman, die al meerdere malen heeft gepubliceerd over het RLM. In Nederland heeft volgens Moerman nooit een pure vorm van het RLM bestaan. Voornamelijk omdat de dominantie van de sociaaldemocratische ideeën te groot was - en nog steeds is. Daarnaast zijn handel en dienstverlening in grote mate op het Anglo-Amerikaanse model geënt.

evenwichtige verdeling komen tussen commerciële en institutionele beleggers. Dit om het lange termijn denken te bevorderen. Dit laatste moet ook de Raad voor Commissarissen onderschrijven. De ondernemingsraad moet daarbij meer macht krijgen om de verstoorde machtsverhouding weer in balans te krijgen. De OR zal in veel gevallen geprofessionaliseerd moeten worden. De sociale partners moeten het langetermijnbeleid van de onderneming ondersteunen door bijvoorbeeld het innovatiebeleid actief te stimuleren. Verhoging van de arbeidsproductiviteit moet zeker doorgaan, de concurrentiepositie moet worden versterkt. Hoe? Het moet uiteindelijk een goede mix worden van technologische -, proces -, product-, markt -, en sociale innovatie. "Onlosmakelijk daaraan verbonden is scholing van werknemers. Op CAO niveau zouden afspraken moeten worden gemaakt die op bedrijfsniveau door de OR verder worden ingevuld", aldus Goodijk. De vakbeweging zou een rol kunnen spelen in de ondersteuning naast de OR, menen de leden. De werkgeversorganisaties ondersteunen de werkgevers. En de overheid? Die dient vooral een faciliterende rol te spelen, gericht op het bevorderen van innovatie. Bovendien: er moet een industrieraad komen die het beleid verankert. Tot zover de aanbevelingen van de werkgroep om het RLM te revitaliseren. Maar wat hebben we nu precies geleerd van de afgelopen decennia toen we massaal het Anglo-Amerikaanse model omarmden? Cordia denkt dat we er best veel van hebben opgestoken. Ondernemingen zijn democratischer geworden (zie kader: De feodale trekken van het RLM) en ondernemerschap wordt meer geaccepteerd. "Ondernemerschap was in Nederland lang een 'vies' woord. Het stond equivalent met uitbuiting. Immers, het kon niet netjes zijn om in één generatie rijk te worden. Als je als ondernemer wint, dan zal iemand anders wel verloren hebben. Dit (calvinistische) besef is langzaam aan het veranderen."

Wie het weet mag het zeggen

Dan is er nog het befaamde Nederlands polderen. In Nederland geldt niet 'wie de baas is mag het zeggen'. Ook niet: 'wie het weet mag het zeggen'. Nee, er moet gepolderd worden en dat verlamt in veel gevallen de besluitvorming. Dus vervalt men in compromissen. Hoewel de voordelen zeker niet mogen worden vergeten - geen grote conflicten of instabiliteit - moet er vooral meer waardering komen voor intellectuele inbreng, vindt Cordia. Ofwel: wie het weet mag het zeggen. Hier kunnen we ook leren van het Aziatische model. Cordia: "Het Toyota kwaliteitssysteem en Kaizen hebben de verantwoordelijkheden weer naar de werkvloer gebracht. Vooral in industriële bedrijven wordt dit steeds meer geaccepteerd. Met name de financiële dienstverlening heeft hierin nog een lange weg te gaan."

De standpunten en meningen in dit artikel zijn geen standpunten van SIC, maar geven de standpunten van de medewerkers aan dit artikel weer.