

Bedrijfsdemocratie opnieuw bedacht

De Academische Boekengids 23, oktober 2000, pp. 7-9.

Wie is de baas in een groot particulier bedrijf? Wie controleert de machtsuitoefening in zo'n bedrijf? Wie controleert de toezichthouders op de uitoefening van de macht? Drie vragen waarop het antwoord naar de huidige stand van (juridische) zaken vrij eenvoudig te geven is, maar over welk antwoord grote ontevredenheid bestaat. Er is een wetenschappelijk en maatschappelijk debat gaande over 'corporate governance'. Moeten wij in Nederland meer opschuiven in de richting van de Angelsaksische aandeelhoudersmacht, moeten we naar een Europees Uniesysteem, moeten we houden wat we hebben of moeten we nog andere varianten van machtsuitoefening en de controle daarop gaan omhelzen?

Grote verschillen

Wanneer we over grote bedrijven spreken, moeten we, als altijd, enige differentiatie aanbrengen. Er zijn grote bedrijven die genoteerd zijn aan de Amsterdamse effectenbeurs, maar waar in Nederland weinig werknemers in dienst zijn. Denk bijvoorbeeld aan Gucci. Er zijn ook grote bedrijven die - genoteerd aan de AEX - hun hoofdzetel in Nederland hebben gevestigd en in Nederland werknemers in dienst hebben, maar waarvan het grootste gedeelte van de werknemers buiten Nederland werkt. Denk bijvoorbeeld aan de ING Groep N.V. (in bankieren en verzekeren), waar in totaal 90.000 mensen werkzaam zijn, waarvan er 30.000 in Nederland werken en 60.000 daarbuiten. Deze vennootschap is behalve aan de Amsterdamse AEX ook aan de New York Stock Exchange genoteerd. De ING Groep N.V. is een zogeheten *structuurvennootschap* naar Nederlands recht, hetgeen betekent dat aandeelhouders, centrale ondernemingsraad, raad van bestuur en raad van commissarissen in een bepaalde verhouding tot elkaar staan, waarover straks meer. Er bestaan bovendien grote bedrijven, zoals bijvoorbeeld Philips (aan de AEX genoteerd), waar het grootste deel van de werknemers buiten Nederland werkt. Philips is geen structuurvennootschap. Dat hoeft wettelijk niet, omdat meer dan de helft van de werknemers in het buitenland werkt. ING past het structuurregime vrijwillig toe. Alle belangrijke strategische beslissingen kunnen bij Philips worden genomen, zonder dat daarop het structuurregime van toepassing is. Philips heeft de zogenaamde Nederlandconstructie toegepast, waardoor de wereldwijde strategiebepaling niet is onderworpen aan controle door de Nederlandse centrale ondernemingsraad. Hetzelfde geldt voor Unilever, Shell, Heineken, Akzo Nobel, et cetera. Van de ongeveer 160 bij de AEX genoteerde bedrijven is op minder dan de helft het structuurregime van toepassing.

Structuurregime

Wat houdt dat structuurregime nu in? Bij bedrijven met meer dan honderd personeelsleden, een geplaatst kapitaal van ten minste 25 miljoen en een ondernemingsraad is de bestuursstructuur ingericht volgens een vast stramien: de macht ligt bij de raad van bestuur en de raad van commissarissen, terwijl de ondernemingsraad en de algemene vergadering van aandeelhouders belangrijke advies- en andere rechten toekomen. Neem bijvoorbeeld de benoeming en het ontslag van de leden van de raad van bestuur (het topmanagement): dat geschiedt door de raad van commissarissen. Dat geldt ook voor de vaststelling van de jaarrekening, welke laatste moet worden goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders, inclusief de vaststelling van het dividend. De ondernemingsraad heeft over belangrijke besluiten in het kader van de strategie, reorganisaties, investeren en desinvesteren een adviesrecht. Dat adviesrecht is serieus te nemen, omdat het afwijken van het advies de mogelijkheid in zich bergt dat de ondernemingsraad bij de ondernemingskamer van het gerechtshof in Amsterdam vraagt om de beslissing te toetsen aan de redelijkheid. Soms gebeurt dat en soms heeft dat ook succes voor de betrokken ondernemingsraad. Een bekend voorbeeld is het gevecht dat de ondernemingsraad van Philips Lighting in Terneuzen voerde tegen de verplaatsing van de productie van lampen uit die plaats in Zeeland naar een andere stad, in Polen. Tegen deze beslissing kwam de ondernemingsraad met succes op. Overigens is nadien alsnog besloten de productie van de lampen naar Polen te verplaatsen, maar nu onder bepaalde, mede door de ondernemingsraad geformuleerde, voorwaarden. De aandeelhouder van Philips Terneuzen is de moedermaatschappij van Philips, die in dit geval alle zeggenschap heeft, doordat zij de strategie bepaalt.

Een van de problemen die volgens velen thans aan het structuurregime kleeft is het gegeven dat aandeelhouders relatief weinig te vertellen hebben. De macht in de onderneming ligt bij de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Werknemers hebben via de ondernemingsraad invloed en controle mogelijkheden. Aandeelhouders kunnen slechts stemmen met de voeten, dat wil zeggen hun aandelen (willen) verkopen. Bij het ontstaan van het structuurregime in 1972 zijn de aandeelhouders bewust op afstand gezet. Indertijd vond men dit een te gedifferentieerde groep beleggers, die helemaal niet zo geïnteresseerd was in het dagelijkse beleid van de onderneming, maar vooral in dividend. Tegenwoordig is dat gans anders. Het aandeelhouderschap is erg in de belangstelling komen te staan; het volkskapitalisme is sterk in opmars. Was aandeelhouderschap vroeger beperkt tot een kleine groep institutionele en particuliere kapitaalbezitters, thans zijn er miljoenen Nederlanders (en andere wereldburgers) die over aandelen of opties op aandelen beschikken. Via de beschouwingen van beursanalisten in financiële bladen en op internet worden de verrichtingen van de verschillende

bedrijven op de voet gevolgd. Daarbij gaat het niet alleen om dividend, maar vooral ook over de verhouding tussen koers en winst, en de waardeverandering van het aandeel. Anders gezegd: bestuurders van grote beursgenoteerde vennootschappen worden afgerekend op de stijging van de aandeelhouderswaarde. Dat heeft niet onmiddellijk te maken met de bekende andere belangrijke doelstelling van een onderneming: het halen van een verstandige winst, zodat kan worden geïnvesteerd in de continuïteit van de onderneming. Ondernemingen worden gesplitst, gefuseerd, verkocht, allemaal met het oog op verhoging van de aandeelhouderswaarde. Tegen die achtergrond wordt de discussie gevoerd over de vraag of aandeelhouders ook in structuurvennootschappen niet meer te zeggen moeten hebben. Ook - zo wordt gesteld - is er geen evenwicht tussen de mogelijke invloed van de ondernemingsraad en die van de aandeelhouders.

Maar het geven van meer zeggenschap aan aandeelhouders zou gaan ten koste van de macht waar die nu ligt: management en raad van commissarissen.

Het antwoord op de in de intro tot dit artikel gestelde vraag waar de macht in de private onderneming ligt, is eenvoudig: bij het management. Het management wordt op zijn beurt gecontroleerd door de raad van commissarissen. Wie controleert de raad van commissarissen? Dat zou kunnen gebeuren bij de aanstelling, de herbenoeming en het ontslag van de leden van deze raden van commissarissen. Hoe gaat dat in zijn werk?

Gecontroleerde coöptatie

Daar moeten we weer onderscheid maken tussen bedrijven waar het structuurregime geldt en die waar dat niet geldt. Bij de laatste is het antwoord op de vraag hoe de commissarissen worden benoemd en ontslagen te vinden in de statuten. Daarbij is geen rol voor de ondernemingsraad weggelegd; benoeming en ontslag liggen in de handen van de aandeelhouders. Bij de structuurvennootschappen vinden we invloed van aandeelhouders en ondernemingsraad. Leden van de raad van commissarissen worden benoemd via een zogenaamd gecontroleerd coöptatiestelsel. Dat betekent dat de raad van commissarissen zijn eigen leden benoemt, maar dat gebeurt pas, nadat aan aandeelhoudersvergadering én ondernemingsraad de gelegenheid is gegeven advies uit te brengen over de voorgestelde kandidaten. Deze groepen hebben ook zelf het recht kandidaten voor te dragen voor benoeming.

Hoewel er in de media veel en gemakkelijk wordt gesproken en geschreven over het 'old boys network', een gesloten kaste van commissarissen waar niemand tussen kan komen, blijkt, op grond van het bovenstaande dat aandeelhouders en ondernemingsraden wel degelijk mogelijkheden hebben om de samenstelling van de raad van commissarissen te beïnvloeden. Vooral door ondernemingsraden wordt er ook wel gebruik van gemaakt. In een aantal grote bedrijven worden permanent enkele zetels in de raad van commissarissen bezet door personen die door de ondernemingsraad zijn voorgedragen. Hoewel aan aandeelhouders hetzelfde recht toekomt, wordt daarvan zelden of nooit gebruikgemaakt. Uit onderzoek (Van het Kaar, 1995) is gebleken dat ondernemingsraden verrassend weinig van de aan hen toekomende bevoegdheden gebruik maken. Redenen die hiervoor worden opgegeven zijn dat men onvoldoende bekend is met geschikte kandidaten, dat men onvoldoende bekend is met het werk van de raad van commissarissen, dan wel dat men onvoldoende inzicht heeft in het profiel dat van een kandidaat-commissaris verlangd wordt.

Tegen deze achtergrond is het enigszins verbazingwekkend dat er een voorontwerp van wet is gepubliceerd door GroenLinks en D66, waarbij onmiskenbaar het Duitse systeem van benoeming van leden van raden van commissarissen bij de ontwerpers op tafel lag. In grote vennootschappen in Duitsland worden de leden van raden van commissarissen rechtstreeks gekozen door de werknemers en de aandeelhouders. Duidelijk is dat in dit systeem commissarissen een directe achterban hebben, waardoor zij op een zetel zijn neergezet. De ervaringen in Duitsland hiermee zijn niet overweldigend positief. Daar bestaan in de raad van commissarissen twee fracties, die van de factor arbeid en die van de factor kapitaal (in Duitsland hebben de banken belangrijke zeggenschap in grote bedrijven en leveren veel commissarissen). Voorzitter van de raad van commissarissen (met een doorslaggevende stem) is in het Duitse systeem nooit een vertegenwoordiger van de factor arbeid, maar altijd een van die van het kapitaal. De zaken in de raad van commissarissen worden niet staande de vergadering gedaan, maar daarvoor, in informele bijeenkomsten, terwijl in de officiële vergaderingen formeel de standpunten van de fracties worden medegedeeld. Het is vooral de vrees voor dit gegeven die ertoe leidt dat in Nederland weinig enthousiasme bestaat voor de voorstellen van GroenLinks en D66.

Invloed werknemers en aandeelhouders

Maar er is nog meer. Hoe zit het eigenlijk met de invloed van de ondernemingsraad op belangrijke strategische beslissingen die in structuurvennootschappen worden genomen? In 1979 is een belangrijke wijziging van de Wet op de ondernemingsraden ingevoerd (als gevolg van de activiteiten van het beroemde eerste kabinet-Den Uyl), waardoor de ondernemingsraad belangrijke beïnvloedingsmogelijkheden heeft gekregen. Uit recent onderzoek (Looise en Van het Kaar, *De volwassen ondernemingsraad*, 1999) blijkt dat ondernemingsraden ook wel degelijk invloed hebben, doch vooral op sociaal terrein. Juist op financieel, economisch en commercieel terrein, de meest strategische beleidsterreinen van grote ondernemingen, blijkt dat de ondernemingsraden weinig tot geen invloed hebben. De oorzaken hiervoor zijn moeilijk aan te geven, maar er zijn wel enkele gedachten te formuleren. Zo worden ondernemingsraden bevolkt door mensen voornamelijk afkomstig uit productiepersoneel, administratief personeel en anderen uit het lager en middenkader. Dit zijn niet de mensen die qua achtergrond en opleiding het meest geschikt zijn om een visie te formuleren op de

strategie van de onderneming voor de middellange termijn. Waren zij daartoe wel opgeleid, dan waren ze vermoedelijk ook manager en geen lid van de ondernemingsraad. Werknemers hebben dus minder invloed dan theoretisch mogelijk is.

Hetzelfde geldt voor de aandeelhouders. Deze vergaderen slechts één keer per jaar en bestaan uit dikwijls grote aantallen beleggers of gelukzoekers. Een bedrijf als de ING Groep heeft bijna één miljard (certificaten van) aandelen uitstaan bij vele miljoenen aandelenbezitters. Hoe organiseer je bij een zo diverse groep enige coherente invloed? Op de jaarlijkse vergadering van aandeelhouders bij deze en dergelijke bedrijven blijkt ook dat de daar aanwezige kleine groep aandeelhouders niet de invloed wil die door sommige commentatoren wel aan hen wordt toegeschreven. Een ander interessant fenomeen in de Nederlandse situatie in dit verband is dat bedrijven die elkaars concurrenten zijn, over en weer ook participeren in elkaars aandelenkapitaal. ING bezit bijvoorbeeld bijna 20 procent van de ABN-Amro Bank, terwijl het bezit van ING in Aegon onlangs werd afgestoten om financiering van de aankoop van een Amerikaanse levensverzekeringsmaatschappij te voltooien. Beide concurrenten verschijnen niet op elkaars aandeelhoudersvergaderingen om daar in het openbaar te discussiëren over de strategie van de ondernemingen. Blijkens het rapport van Peters c.s. (1998) bezitten tal van ondernemingen in Nederland pakketten van aandelen in andere bedrijven. Op aandeelhoudersvergaderingen verschijnen wel grote institutionele beleggers als het Spoorwegpensioenfonds en het ABP om hun stem te laten horen. Maar ook hier geldt weer: de openbaarheid van een grote publieke aandeelhoudersvergadering met honderden mensen is niet de beste plaats om de strategie van een wereldwijd concurrerende onderneming te bediscussiëren. De door E. Engelen (2000) geopperde gedachte van een ondernemingsparlement lijdt in mijn ogen schipbreuk vanwege een vergelijkbaar argument: openbare discussie met grote groepen belanghebbenden over het bedrijfsbeleid staat op gespannen voet met slagvaardigheid en wereldwijde keiharde concurrentie. Openbaarheid in een vroeg stadium verdraagt zich niet met concurrentie en competitie, evenmin als de noodzakelijke slagvaardigheid zich verdraagt met 'parlementaire' debatten.

Een van de opbrengsten van het debat over corporate governance zoals dat in en buiten Nederland wordt gevoerd is dat de transparantie van het bestuur van grote ondernemingen wordt vergroot. De jaarrekening en het jaarverslag moeten transparant zijn, het beleid en de strategie moeten inzichtelijk zijn, over de salarissen van de top moet verantwoording worden afgelegd en de optieregelingen voor bestuurders en personeel moeten openbaar zijn. Wat dat betreft is er in de afgelopen jaren al veel bereikt. De in Nederland voor dit doel opgerichte commissie-Peters heeft in 1997 een veertigtal aanbevelingen opgesteld die, blijkens de jaarverslagen van de grote bedrijven, inmiddels voor een belangrijk deel zijn opgevolgd. De commissie-Peters was geen voorstander van nieuwe wetgeving, maar meende dat door aanbevelingen over 'best practices' de attitude in een aantal bedrijven wel zou veranderen. Dat is deels ook waar gebleken.

Niettemin liggen er toch allerlei plannen voor wetgeving. Ik noemde al voorstellen van GroenLinks en D66 om de samenstelling van de raad van commissarissen bij structuurvennootschappen drastisch te wijzigen. De realiteitswaarde hiervan is vermoedelijk gering, maar een en ander vormt wel een aanjager voor de discussie. Bij de Sociaal-Economische Raad (SER) is op het ogenblik een adviesaanvraag van de regering in behandeling over aanpassingen van het structuurregime. De regering wil van de SER weten hoe de controle op de controleerders (raad van commissarissen) kan worden verbeterd. Hoe kom je af van slecht functionerende commissarissen? Kan het toezicht op de benoeming van commissarissen niet worden verbeterd? Moeten de voorwaarden waaronder het structuurregime van toepassing is niet worden veranderd? Ook over deze en dergelijke vragen vindt naast de discussie in de SER een publiek debat plaats. Standpunten die in dit debat worden ingenomen, zoals bijvoorbeeld blijkt uit een discussie in het *Financieel Dagblad*, lopen uiteen van het afschaffen van het structuurregime tot het volledig behouden van het systeem zoals het nu is, en alle mogelijkheden daartussen. Veel consensus is er in de polder nog niet te bespeuren.

Uitholling

Ondertussen zet de internationalisering van het bedrijfsleven zich in hoog tempo voort. Ik wees er al op dat van de ongeveer 160 AEX-fondsen minder dan de helft luistert naar het structuurregime van de Nederlandse wet. Soms blijven bedrijven vrijwillig het structuurregime toepassen, omdat daaraan beschermingsconstructies tegen vijandige overnames zijn verbonden. De verwachting is gewettigd dat de internationalisering zal verder gaan. De fusies zullen doorzetten en daardoor zal voor nog meer bedrijven dan thans reeds het geval is de voorwaarde zijn vervuld dat meer dan de helft van de werknemers in het buitenland werkzaam is. Deze omstandigheid zet de discussies hierover in een ander daglicht dan ze stond in de jaren zeventig, toen het structuurregime ontstond. Voorgesteld is door Nijmeegse hoogleraren in het ondernemingsrecht om het structuurregime helemaal af te schaffen en om slechts een onderscheid te maken tussen beursgenoteerde ondernemingen en niet-beursgenoteerde ondernemingen. De beursfondsen zouden een raad van commissarissen moeten hebben, waarvan vooral de aandeelhoudersvergadering invloed zou hebben op de samenstelling van deze raad. Hun voorganger in Nijmegen, Maeijer, bestreed deze opvatting van zijn opvolgers met verve in het *Financieel Dagblad* en gaf aan hoeveel goeds de bestaande structuurregeling in zich bergt.

Europese vennootschap

Bij de discussie over dit onderwerp blijft voortdurend de vraag in het hoofd rondspelen welk probleem we nu precies aan het oplossen zijn met de vele voorgestelde veranderingen. Wat zijn nu eigenlijk precies de tekortkomingen in het huidige systeem en welke oplossingen zou je daarvoor kunnen

aandragen? Het uitgangspunt van de regering in de adviesaanvraag aan de ser is dat het structuurregime gehandhaafd moet blijven en dat het hier en daar moet worden bijgesteld, vooral op het punt van het kunnen verwijderen van niet functionerende commissarissen en het bijstellen van de grenzen waarbinnen het structuurregime verplicht is. Zelf zou ik er nog aan willen toevoegen dat de hierboven geconstateerde uitholling van het structuurregime door de verdergaande internationalisering met zich meebrengt dat de belangrijke smaakmakers in het bedrijfsleven zich in ieder geval aan het structuurregime onttrekken en dat de inspanningen erop gericht zouden moeten zijn om te bezien of daar niet enigerlei vorm van werknemerscontrole kan worden ingevoerd.

De ogen worden dan al gauw op Brussel gericht, om in ieder geval voor het domein van de Europese Unie een regeling te treffen. Al sinds een lange reeks van jaren is daar de mogelijkheid in discussie van het vormen van een Europese vennootschap, die luistert naar Europees recht en niet naar het recht van een van de lidstaten. Deze discussie is tot op heden niet afgerond, juist vanwege de medezeggenschap en de bedrijfsdemocratie. In de lidstaten van de Europese Unie bestaan zulke verschillende systemen dat het moeilijk is om ze over een voorstel op één lijn te krijgen. Het is vooral niet de bedoeling dat gebruikmaking van een Europese vennootschap kan leiden tot 'levelling down' van de invloed van werknemers. Anderzijds blijft het merkwaardig dat er nu wel een Europese Unie is met één munt, met één Centrale Bank, maar dat het niet mogelijk is om één vennootschap naar Europees recht op te richten en te exploiteren. Misschien dat dit dossier kan worden opgeschud en afgestoft, zodat er een bevredigende uitkomst kan komen, al was het alleen al om het grote tekort van het structuurregime hier aan te vullen.

Ook in het structuurregime is wel het een en ander te verbeteren. Gedacht kan worden aan het 'op termijn' stellen van commissarissen. Verschillende vennootschappen kennen al de regel dat een commissaris, wiens benoeming doorgaans een periode van vier jaar beslaat, slechts één of maximaal twee keer kan worden herbenoemd. Ook kan worden benadrukt dat een herbenoeming van een commissaris zeer vergelijkbaar is met een eerste benoeming, zodat de procedure die tot de herbenoeming moet leiden, met dezelfde zorgvuldigheid dient plaats te vinden als de eerste benoeming. Het moet in ieder geval geen automatisme zijn. Er dienen gesprekken aan vooraf te gaan met de president-commissaris, die daarover de zittende collega's heeft geraadpleegd, met een commissie van aandeelhouders en met de centrale ondernemingsraad. Verder is een mogelijkheid om het huidige recht van bezwaar, dat toekomt aan de aandeelhoudersvergadering en aan de ondernemingsraad, enigszins uit te breiden tot een echt vetorecht. Thans is de situatie zo dat, als de raad van commissarissen een kandidaat ter benoeming voordraagt, de ondernemingsraad of de aandeelhoudersvergadering bezwaar kan maken, hetgeen tot gevolg heeft dat de raad van commissarissen naar de rechter moet, indien hij zijn benoeming wil doorzetten. Dat komt niet zoveel voor, maar het geeft wel het laatste woord aan de raad van commissarissen zelf. Bij een vetorecht ligt het laatste woord bij de ondernemingsraad en/of de aandeelhoudersvergadering, die een bepaalde kandidaat zonder meer kan tegenhouden. Dit zal ertoe leiden dat in het proces dat voorafgaat aan een benoeming onderhandelingen zullen plaatsvinden tussen enerzijds ondernemingsraad en aandeelhoudersvergadering en anderzijds de benoemende raad van commissarissen. Een vetorecht op dit belangrijke punt versterkt de positie van aandeelhouders én ondernemingsraad en doet recht aan de behoefte aan transparantie en controle die ten aanzien van grote ondernemingen in toenemende mate gevoeld wordt.

Maatschappelijk ondernemen

Naast de discussie over de vergroting van de invloed en controlemogelijkheden van aandeelhouders, en naast de vraag hoe het evenwicht in controlemogelijkheden tussen aandeelhouders en werknemers dient te zijn, is er nog een laatste punt dat aandacht vraagt. Het betreft de mogelijkheid van invloed door nog andere groepen in de samenleving: niet-gouvernementele organisaties (ngo's) als Greenpeace, Amnesty International en andere die opvattingen hebben over bedrijfsethiek. Moeten zij ook een plaats krijgen in de bestuursorganen van grote bedrijven? Er is voorgesteld om de maatschappelijke groepen waaruit commissarissen worden gerekruteerd te vergroten. Daarbij zijn ook de hier genoemde namen gevallen als mogelijke leveranciers van kandidaten voor het lidmaatschap van de raad van commissarissen en toezichthoudende organen. Mij lijkt dat niet onmiddellijk de aangewezen route. Vermoedelijk is de invloed van ngo's groter door, zoals thans gebeurt, via de publiciteit aandacht voor bepaalde onderwerpen te vragen, dan dat die invloed kan zijn in de beslotenheid van de vergaderkamers. Een van de verdiensten van de publieke taak van ngo's is nu juist dat een publiek debat kan worden uitgelokt over bijvoorbeeld de toelaatbaarheid van het maken van contracten met een land als Birma. De belangstelling van veel bedrijven voor bedrijfsethiek is de laatste jaren stellig toegenomen onder invloed van de publieke discussie daarover. Het is niet noodzakelijk daarvoor een zetel in de raad van commissarissen te hebben.

Het bestaan van medezeggenschap van werknemers wordt verantwoord vanuit de democratische eis dat werknemers het beleid van de onderneming waarin zij hun brood verdienen en waaraan zij hun beste krachten geven, moeten kunnen beïnvloeden. Medezeggenschap bevordert de betrokkenheid van werknemers bij een bedrijf en het creëert voor het management een draagvlak om genomen beslissingen ook daadwerkelijk uitgevoerd te krijgen. Goede medezeggenschap en participatie van werknemers leveren een positieve bijdrage aan de concurrentiepositie van ondernemingen. Werknemers, aandeelhouders, klanten, toeleveranciers, de samenleving, ze zijn allemaal belangrijk voor de onderneming. Er is thans toenemende druk van de kant van aandeelhouders om meer invloed en controlemogelijkheden op de ondernemingsleiding te kunnen uitoefenen. Als daaraan wordt toegegeven

zonder een nieuw evenwicht te bereiken in de samenspraak met de andere 'stakeholders', is er meer verloren dan gewonnen.

Paul F. van der Heijden is hoogleraar Arbeidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam.

Besproken boeken:

Engelen, E., *Economisch burgerschap in de onderneming. Een oefening in concreet utopisme*. Dissertatie Universiteit van Amsterdam 2000.

Engelen, E. en **F. Rondeel**, *De burger en de onderneming. Over corporate governance, medezeggenschap en arbeid*. NPI Den Haag 2000.

Kaar, R.H. van het, *Ondernemingsraad en vertrouwenscommissaris*. Sinzheimer Cahier 9, Amsterdam 1995.

Looise, J. en **R.H. van het Kaar**, *De volwassen ondernemingsraad. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*. Deventer 1999.

Peters, J.F.M. e.a., *Monitoring Corporate Governance*. Deventer 1998.