

**ADVIES**

inzake

**DE ZEGGENSCHAP IN BEDRIJVEN**

aan

**KIVI NIRIA**

van

de Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij

Juni 2007

# INHOUD

	<b>Pagina</b>
1. Aanleiding tot dit advies	3
2. Samenvatting	4
3. Werkwijze	5
4. Overwegingen	6
4.1 KIVI NIRIA	6
4.2 Overnames	6
4.3 Werknemers	8
4.4 Afnemers en toeleveranciers	9
4.5 De maatschappij in ruimere zin	10
5. Aanbevelingen	12
6. Samenstelling van de adviesgroep	14

# 1. Aanleiding tot dit advies

Een tweetal leden, dr. Kees (C.) le Pair en ir. Kees de Groot, vestigden middels een brief de aandacht van de president van KIVI NIRIA op negatieve gevolgen van bepaalde bedrijfsovernames. Het Hoofdbestuur vroeg de KIVI NIRIA Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij (RWTM) om advies. Deze belegde een bijeenkomst met verschillende personen ervaren in het besturen van ondernemingen en met sociaal-economische deskundigheid.

Daar bleek een grote mate van eenstemmigheid en bezorgdheid over recente ontwikkelingen.

Bedrijven, in het bijzonder NV's, worden soms overgenomen. Of zij fuseren met andere ondernemingen, waarna er reorganisaties volgen met herverdeling van activiteiten, of met het afstoten daarvan. Vaak bevorderen die transacties een efficiënte bedrijfsvoering en daarmee de concurrentiekracht en de continuïteit.

Beursgenoteerde bedrijven veranderen zelfs voortdurend van eigenaars.

Tot enkele jaren geleden waren bedrijven vaak beschermd tegen ongewenste overnames door middel van juridische constructies. Die behoedden veelal de rechten en de zeggenschap van oorspronkelijke eigenaars en boden tegelijk een zekere garantie op continuïteit.

Sindsdien groeide het besef dat aan een dergelijke vorm van organisatie nadelen kleefden; verkeerde bestuursstrategie is slecht corrigeerbaar en het aantrekken van nieuw kapitaal moeilijk. Het resultaat was, dat de beschermingsconstructies geleidelijk werden opgeheven. De zeggenschap van de aandeelhouders werd vergroot, waardoor het gemakkelijker werd voor buitenstaanders om controle over bedrijven te verwerven, fusies te bewerkstelligen, enz. Nu blijkt dat dit soms ook leidt tot vertrek van bedrijfsactiviteit, tot uitkleding van bedrijven, tot veronachtzaming van de legitieme belangen van werknemers en tot schade aan de bedrijvigheid in de regio, waarmee de belangen van de samenleving niet worden gediend.

Werknemers en in het bijzonder technici hebben een bijzondere band met een bedrijf waarin zij hun creativiteit hebben geïnvesteerd. Als de continuïteit in gevaar komt, is dat voor hen niet 'slechts' een bedreiging van hun baan. Het gaat om meer. Een geesteskind komt in gevaar, of wordt vernietigd. Reden voor ingenieurs om zich zo'n ontwikkeling extra aan te trekken.

Wetenschappelijk en technisch personeel is vaak nog meer dan andere werknemers doordrongen van en bezig met het innovatief potentieel en de kansen en mogelijkheden op de lange termijn. De hiervoor aangeduide handelingen reduceren niet zelden die vermogens, wat gezien het belang dat aan innovatie gehecht wordt, ongewenst is.

**De RWTM adviseert daarom het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA een standpunt in te nemen over deze problematiek, daaraan bekendheid te geven en onder de aandacht te brengen van de autoriteiten.**

## 2. Samenvatting

Bij recente bedrijfsovernames en fusies wordt niet altijd de **continuïteit**<sup>1</sup> en het innovatief vermogen van bedrijven, of het belang van behoud van bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio voldoende in de afwegingen betrokken. Bedrijven verdwijnen of komen in andere handen ook als daarvoor qua winstgevendheid en verstandige groei geen reden is. Bij buitenlandse kopers komt de bedrijvigheid in de regio op den duur niet zelden op de tocht. Omdat elders overheden zich sterk maken voor het aantrekken van bedrijvigheid is er internationaal geen 'level playing field'<sup>2</sup>. Bij sommige overnames spelen financiële korte termijn belangen van partijen, die vitale bedrijven om zeep helpen en die een gevaar kunnen betekenen voor de financiële stabiliteit van de samenleving. Vaak is het innovatief vermogen het eerste slachtoffer.

In hoofdstuk 5 doet de adviesgroep een aantal aanbevelingen voor maatregelen die KIVI NIRIA bij de overheid, bij bedrijven en in het publiek debat zou moeten bepleiten.

Zij betreffen:

1. De wenselijkheid van een evenwichtige samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC) waarin in het bijzonder korte termijn aandeelhouders het niet alleen voor het zeggen hebben.
2. Redelijke afweging in het bestuur van belangen van eigenaars, werknemers en maatschappij.
3. Gedeeltelijke terugkeer naar het model van de structuurvennootschap. En opwekking tot een industriebeleid-nieuwe-stijl.
4. Inperken van de slagkracht van overnemers van bedrijven, als die de continuïteit<sup>1</sup> van de onderneming in gevaar brengen.
5. Inperken van de zeggenschap van aandeelhouders/eigenaars op zaken die de continuïteit in gevaar brengen, zoals reductie van het innovatief vermogen.
6. Afschaffing stemrecht geleende aandelen.
7. Invoering van geregistreerde aandelen en daarbij behorende zeggenschap.
8. Verbieden van schuldtransfer van nieuwe eigenaar naar het overgenomen bedrijf binnen vijf jaar.
9. Uitbreiding verantwoordingsplicht nieuwe eigenaar gedurende een tijd nadat hij zijn belang al weer heeft verkocht.
10. Eisen aan transparantie van overnemers.
11. Belasting heffen op winsten gemaakt in de bedrijvenhandel, wanneer die handel een 'beroep' is.
12. Pleidooi voor betere participatie van het kader in de ondernemingsraad en gebruik van OR-bevoegdheden.
13. Aanpak en beter gebruik van het 'bonusbeleid'.

**KIVI NIRIA moet ervoor waken niet de schijn te wekken tegen bedrijfsovernames als zodanig te zijn. Die zijn vaak uitermate nuttig. Het moet ons gaan om het tegengaan van kwalijke gevolgen die soms, *dus lang niet altijd*, optreden.**

---

<sup>1</sup>) *Continuïteit betekent in dit advies:* instandhouding van winstgevende, vitale bedrijven, die zo mogelijk op verstandige manier groeien en innoveren en bijdragen aan welvaart en welzijn in de regio.

<sup>2</sup>) Bij de beslissing de beide onderdelen van Shell tot een geïntegreerd Engels bedrijf samen te smelten, was de Britse overheid van dag tot dag betrokken. De Nederlandse regering had geen belangstelling. De integratie zelf op aandrang van financiële krachten berust trouwens op de drogreden, dat het bestuur doelmatiger moest. Een gotspe voor een onderneming, in een klein, tamelijk machteloos land zonder noemenswaardige olievoorraad, die samen met zijn Engelse in schelpen handelende scheepvaartpartner op eigen kracht uitgroeide tot op een of twee na grootste concern in de wereld.

### 3. Werkwijze

De RWTM besprak de brief van De Groot en Le Pair aan de president van KIVI NIRIA. De Raad nodigde hen beiden uit in een volgende vergadering. Daar werden de onrustgevoelens breed gedeeld. Omdat het een complexe materie betreft, werd de inbreng van sociaal-economische deskundigheid en de visie van mensen, die op de hoogte zijn van de gang van zaken in het bestuur van ondernemingen, noodzakelijk geacht voor zinvolle raadgeving.

Na tussentijds beraad riep de Raad daarom de hulp in van drs. Aad Jacobs, prof. drs. André Kampfraath en prof. dr. Alfred Kleinknecht. De heer Jacobs was onder andere bestuursvoorzitter van ING en bekleedde talloze commissariaten; hij was onder andere president-commissaris bij 'De Koninklijke' en betrokken bij de integratie tot Royal Dutch Shell. Ook prof. Kampfraath was en is commissaris bij een aantal ondernemingen. Prof. Kleinknecht is hoogleraar economie en innovatie bij de Technische Universiteit Delft.

In een zogenaamde 'electronic board meeting' vond een uitvoerige gedachtewisseling plaats tussen de leden van de RWTM, genoemde ad hoc adviseurs, de initiatiefnemers en de president van KIVI NIRIA. De deelnemers hadden van te voren ook kennis genomen van een aantal documenten van de Nederlandse en de Europese vakbeweging over gevolgen van bedrijfsovernames. Het accent bij de bonden ligt uiteraard op het verlies van arbeidsplaatsen, maar dat niet alleen. De vakbeweging is ook verontrust over gevaren voor de financiële stabiliteit van de samenleving vanwege de grote schuldenlast, die bepaalde overnameoperaties met zich meebrengen.

Het huidige RWTM-advies is gebaseerd op wat in deze bijeenkomst naar voren kwam. De deelnemers is gevraagd, of zij zich ermee konden verenigen? Dat was het geval.

Het vervolg mag daarom heten:

*mening en het oordeel van de adviesgroep.*

## 4. Overwegingen

### 4.1 KIVI NIRIA

De adviesgroep is eenstemmig van mening: *een onderneming met eigenaars en werknemers is niet slechts een winstmachine voor de eersten. Beide groepen én de omgeving – afnemers, toeleveranciers en de maatschappij als geheel – hebben een legitiem belang.*

Daarbij komt dat ingenieurs, of beter gezegd technici in het algemeen, bij uitstek de scheppers en bouwers zijn, die hun creativiteit in fabrieken en andere bedrijven tot uitdrukking brengen. Het maken van nieuwe producten, betere producten, veiliger producten, goedkopere producten, productiemiddelen enz. is hun metier. Daarin ligt een flink deel van de vervulling van hun ambities en hun levensgeluk. Wanneer de continuïteit (voortzetting van een vitaal, winstgevend, verstandig groeiend, innoverend bedrijf) in gevaar komt, tast dat het resultaat van hun inspanningen aan, wat vaak een schokkende ervaring is. Daarnaast komt ook de bestaanszekerheid in het geding, wat uiteraard ook geldt voor andere werknemers. Een pure op de korte termijn gerichte ‘financieel profijt benadering’ van bedrijven veronachtzaamt de betrokkenheid van mensen bij hun werk, die veelal ook in belangrijke mate hun sociale omgeving bepaalt.

Daarom:

*moet een beroepsvereniging van ingenieurs uiterst alert zijn op ontwikkelingen die de continuïteit van bedrijven betreffen. Er zijn nu tekenen, dat bepaalde nieuwe financiële handelingen te vaak onnodig die continuïteit schaden. Zij moet daarom op de bres klimmen om schadelijke gevolgen te verminderen en die, zo mogelijk, te voorkomen. Hier ligt dus een taak voor KIVI NIRIA.*

### 4.2 Overnames

Bedrijfsovernames, fusies, saneringen en dergelijke zijn niet nieuw. Zij zijn veelal noodzakelijk, juist om de continuïteit veilig te stellen. Voor de adviesgroep is de gewenste continuïteit van bedrijven iets anders dan handhaving van de status quo. *Continuïteit staat voor winstgevend, vitaal, indien mogelijk, verstandig groeiend, innoverend voortbestaan, bijdragend aan welvaart en welzijn in de regio.* Het is dus een flexibele, dynamische continuïteit. Dat is niet hetzelfde, als de dingen bij het oude laten! Bedrijfsovernames, vervanging van het ondernemingsbestuur, fusies, arbeidsverdeling, sanering, ‘out sourcing’ en nog veel meer kunnen heilzaam werken. Dat is onbetwist. Maar dit gezegd zijnde, dienen wij de blik te richten op de gevallen waarbij het misgaat, waar de ‘efficiëntie en winstgevendheid bevorderende maatregelen’ leiden tot opheffing, sluiting, vertrek naar elders of zelfs bankroet. In de publieke discussie over bedrijfsovernames wordt vaak met name de rol van zogenaamde ‘hedge funds’ en ‘Private Equity’ bekritiseerd. Naar de mening van de adviesgroep is dat een niet gerechtvaardigde verenging van de problematiek. Ook overnames door andere bedrijven, zelfs branchegenoten kunnen de continuïteit in gevaar brengen. Denk bijvoorbeeld aan uitschakeling van de concurrentie. Bij recente grote transacties, zoals de structuurwisseling bij Shell, de overname van KLM door Air France, van HSA door Thompson, van Nedlloyd door Maersk en vele andere speelden ‘hedge funds’ en ‘private equity’ geen of slechts een ondergeschikte rol. Toch is het ook daar de vraag of het aspect van de continuïteit in de betekenis, die de adviesgroep daaraan geeft, daarbij steeds voldoende beschermd werd. Bij de overname van het zeer goed draaiende Nedlloyd door Maersk, waarbij de voortzetting van de bedrijvigheid buiten kijf stond, treden toch al na korte tijd onverwachte, negatieve gevolgen op voor de economische activiteit in onze regio. De vrees bestaat dat wij op de wat langere

termijn hetzelfde zullen zien bij de overgenomen KLM en zelfs bij de nu geïntegreerde, verengelse Royal Dutch Shell.

Anderzijds komt ook bij de overname door puur financiële instanties, zoals zogeaamde 'hedge funds' en 'private equity' partijen, *niet per se het gezond voortbestaan van een onderneming in gevaar*. Er zijn voorbeelden, met name waar dergelijke partijen 'venture capital' fourneren, die grote bloei van voordien noodlijdende bedrijven bewerkstelligden. Hier geldt: 'beter een goede PE dan een slechte branchegenoot opkoper'. Denk bijvoorbeeld aan de gang van zaken bij Fokker.

Helaas zijn er financiële constructies waaraan eigenaars/aandeelhouders gesteund door ingehuurd bestuurders aanzienlijk kunnen verdienen, terwijl zij de onderneming, de positie van de werknemers, het bestaan van toeleveranciers, van afnemers of zelfs van de maatschappij in ruimere zin schade toebrengen.

Het begrip 'aandeelhouder' is misleidend. Het suggereert een mede-eigenaar die belang heeft bij de bedrijfscontinuïteit. Maar vaak zijn *aandeelhouders niet anders dan aandeelhandelaars, zonder enige blijvende binding met de bewuste onderneming*. Zulke 'eigenaars' hebben maar al te vaak tot doel zichzelf op korte termijn te verrijken. Voor hen kunnen bepaalde transacties voordelig zijn, ook als het bedrijf daaraan ten onder gaat.

Met allerlei variaties zijn er de volgende werkwijzen om aan de handel in bedrijven te verdienen zonder het bedrijfsbelang – de continuïteit – te behartigen.

Koop een bedrijf met een beetje eigen en veel geleend geld. Bij een NV: haal het van de beurs. Laat het bedrijf geld bij een bank lenen, desnoods op heel ongunstige voorwaarden. Laat het bedrijf de lening voor aankoop aan zijn koper, nieuwe eigenaar, terugbetalen. Het bedrijf zit dan met een grote schuld en met zware renteverplichtingen. Bij verkoop van het bedrijf hoeft dat alleen maar meer op te brengen dan het 'eigen geld' om de bedrijvenhandelaar winst te laten maken. En diens rendement kan heel snel heel groot worden! Een andere mogelijkheid is de 'cash flow' op peil te houden door kostenreductie. Dat gaat meestal door het management aan kostenreductie doelen te binden via prestatiebonussen en aandelen(opties). Bij kostenreductie gaat het om zaken als: 'outsourcen' van onrendabele delen in de keten. R&D-projecten met hoog risico, of met een lange 'pay out'; sluiten! Activiteiten naar lage-lonenlanden verplaatsen. Te sterke vakbonden en navenant te hoge lonen? Gebruik de PE-status van de nieuwe eigenaar en de werknemers hebben geen aanspreekpunt meer. Doorgaans volgt bij de beschreven tactiek verkoop van de 'handel' na drie tot vijf jaar. De verkoopprijs is relatief onbelangrijk. Het hefboomeffect domineert de grootte van het rendement:  $(\text{opbrengst} - \text{eigen geld}) / \text{eigen geld}$ . *Let op, ook verkoop beneden de aanschafprijs kan een aantrekkelijk rendement geven*. Bij deze gang van zaken kunnen er soms nog wel positieve aspecten zijn: het bedrijf raakt inefficiënte onderdelen kwijt, niet marktconforme – te hoge – beloningen van het personeel worden gecorrigeerd en het bedrijf richt zich meer op doelmatigheid. De negatieve gevolgen zijn:

- extra kosten voor de onderneming voor rente en aflossing, zonder dat daar iets tegenover staat;
- focus op het volgende kwartaal, verlies van aandacht van het management voor de langere termijn;
- afname van loyaliteit van management en werknemers aan het concern.

Daarbij zijn er mogelijk nog andere negatieve gevolgen door verlies van hoogwaardige R&D en verlies van markt zowel bij afnemers als toeleveranciers. Doorgaans is bij de nadruk op kostenreductie vooral het speur- en ontwikkelingswerk de dupe. Hierdoor vermindert het innovatieve vermogen op de wat langere termijn, wat op den duur ondergang van de onderneming kan betekenen.

De ondernemer wordt 'ongrijpbaar'. De financier/eigenaar is al snel weer vertrokken. Wie in de leiding heeft nog belang bij continuïteit, bij maatschappelijk verantwoord ondernemen, voor veiligheid en voor het milieu?

Terwijl eigenaars, die jaren in die rol blijven, door hun ervaring, kennis van zaken en netwerken doorgaans meerwaarde hebben voor de onderneming, hebben *aandeelhandelaars* die meerwaarde vaak niet. Alleen de eigenaar ‘*houder*’ heeft belang bij continuïteit. Stabiele ‘cash returns’ vermeerderen op den duur de waarde van het aandeel in een onderneming. Maar voor aandeelhandelaars gaat dat nogal eens niet snel genoeg. Een Raad van Commissarissen zou de belangen van de aandeelhouders, de werknemers en het belang van de omgeving voortdurend tegen elkaar moeten afwegen. Maar in het veldwinnende Angelsaksische model met zijn aandeelhoudersoverwicht berust de zeggenschap bij die partij. Het model lijkt in een concurrerende wereld goed te werken. Maar die notie steunt slechts op resultaten behaald gedurende korte tijd. De vergezichten voor onze regio zijn niet zo veelbelovend. Iemand die een kip slacht, die gouden eieren legt, heeft misschien een dag eerder zo’n ei en ook een vers stukje vlees, maar daarna? Voor ingenieurs is vooral van belang dat alleen eigenaren met een lange termijn visie bereid zijn te investeren in technologische kennis voor continuïteit.

In de discussies van de adviesgroep en tijdens een KIVI NIRIA debat ‘Politiek en Techniek’ op 11 mei jl. betoogden sommigen, dat onder de huidige wet- en regelgeving wangedrag bij bedrijfsovernames gerechtelijk is aan te vechten. De adviesgroep meent, gelet op wat er misgaat, dat dat instrumentarium onvoldoende is. Het is bovendien een ingreep achteraf, als het kwaad al onomkeerbaar is. De bescherming van bedrijfscontinuïteit behoeft versterking. Een vergelijking dringt zich op met de wenselijkheid van politie in een samenleving van grotendeels eerlijke mensen. De sterke arm is nodig om de enkele boosdoeners in toom te houden.

In de aanbevelingen die de adviesgroep doet, zie hoofdstuk 5. Aanbevelingen, staan suggesties voor een aangepaste samenstelling van de RvC (punt 1). De Duitse variant geeft een bijzonder gewicht aan de voorzitter. Die krijgt daarmee het postuur dat nodig is indien moeilijke situaties het hoofd moet worden geboden; maar ook met het SER-model heeft ons land goede ervaringen.

#### **4.3 Werknemers**

Hoewel niemand ontkent, dat de ‘human resources’ in een onderneming voor de opbrengsten zorgen, blijken die bij sommige overnames geen rol in de overwegingen te spelen. Er is wel geopperd in jaarverslagen niet alleen personeelskosten, maar ook -opbrengsten op te voeren en in de balans de waarde van de intellectuele eigendom sterker tot uitdrukking te brengen, maar de moeilijkheden in de waardebepaling maken dergelijke suggesties moeilijk uitvoerbaar. Ernstiger is, dat een dergelijke vertaalslag naar financiële indicatoren geen recht doet aan een onderneming als leef- en werkgemeenschap, de *societas* en ook niet aan de maatschappelijke betekenis.

Werknemers hebben in de loop der jaren veel bedrijfsspecifieke kennis verzameld. Ze zijn ook het historisch geheugen van de organisatie. Daaraan danken ze mede hun verdien capaciteit. Zij hebben daarom het meeste belang bij de continuïteit van het bedrijf. Andere ‘stakeholders’, de aandeelhouders en de topmanagers hebben, naar blijkt bij de nieuwe ontwikkelingen, een kortere tijdshorizon. Dat geldt in het bijzonder als in die kringen de bedrijfsspecifieke kennis gebrek is. Continuïteit van bedrijven sluit aan bij de opleiding en kennis van het personeel. De inzet van werknemers wordt mede bepaald door het gevoel dat hun belang evenwichtig wordt meegewogen. Er is vertrouwen nodig in de integriteit van de leiding. Aantasting daarvan verzwakt de kracht van de onderneming. Gemotiveerde medewerkers zorgen voor hogere productiviteit en beter gebruik van de aanwezige kennis.

In de jaren zeventig hebben we de nadelen gezien van een te grote invloed van werknemers op de gang van zaken in ondernemingen. Werkgelegenheid op ondernemingsniveau dient geen

doel op zichzelf te zijn. Er moet waarde worden toegevoegd, dat wil zeggen winst gemaakt; in elk geval op den duur.

De vakbeweging hamert naar zijn aard op het belang van werknemersinvloed. Ook komt zij in de stukken, waarvan de adviesgroep kennisnam, op voor de financiële stabiliteit van het bedrijfsleven in zijn geheel. De adviesgroep erkent, dat niemand zo goed opkomt voor zijn belang, als de betrokkenen zelf. Dat is ook de achtergrond voor de erkenning dat het personeel voor zijn eigen belang moet kunnen opkomen. Dat wil zeggen de andere 'stakeholders' moeten aanspreekbaar blijven. Maar net zo goed als aandeelhouders / eigenaars te kort kunnen schieten in hun zorg voor de continuïteit, kan dat bij werknemers het geval zijn. Alleen behoud van werkgelegenheid kan een slechte raadgever zijn, dat heeft de praktijk wel bewezen. In de adviesgroep kwam telkens het belang naar voren van een goede afweging van de diverse belangen. Die zijn gecompliceerd: aandeelhouders tegenover werknemers; korte tegenover lange termijn en de maatschappelijke functie. Zo min als in alle gevallen de tijdelijke eigenaars opkomen voor gezonde continuïteit, is dat principe altijd in goede handen bij werknemers. Het is dus een kwestie van 'checks and balances' en een evenwichtige verdeling van de macht.

Technici hameren sterk op de betekenis van 'human capital'. Dat maakt het verschil tussen boekwaarde en marktwaarde van een bedrijf. Kennis en kunde zijn van belang voor de concurrentiekracht. In de kenniseconomie maakt kennis het verschil tussen de inkoop- en de verkoopprijs van een product. Die kennis zit bij de mensen en in de productiemiddelen, die zelf ook weer door mensen met kennis zijn bedacht en ontworpen.

Soms is er de ogenschijnlijk paradoxale situatie dat een bedrijf meer waard wordt, zelfs zonder producten en afnemers. Die waardetoeename is dan vaak het gevolg van de aanwezigheid of groeiende 'know how'. In zo'n geval is een meer marktgerichte focus van het management natuurlijk uiterst wenselijk voor de continuïteit. Dat bedrijf is erg aantrekkelijk voor potentiële overnemers met een financiële invalshoek. Maar of die, als ze het voor het zeggen hebben, de juiste hoeders van de primaire 'asset' zijn, is zeer de vraag.

Het kader van bedrijven toont te weinig belangstelling voor de taken en bevoegdheden van de *ondernemingsraad (OR)*. Dat is te betreuren omdat zelfs bij de huidige wetgeving de OR in verschillende opzichten rechten en mogelijkheden heeft om de gang van zaken te beïnvloeden en bepaalde kwalijke effecten, die de continuïteit van het bedrijf in gevaar brengen, te voorkomen. Door adequaat en tijdig optreden zijn er mogelijkheden, waardoor nieuwe eigenaars, als het mis dreigt te gaan, kunnen worden aangesproken. Ingenieurs zouden hier de hand in eigen boezem moeten steken. Zij zouden meer bereidheid aan de dag moeten leggen om in het werk van de OR te participeren.

In de maatschappij valt een groeiende weerzin te bespeuren tegen het *bonusbeleid* dat geleidelijk aan de redelijke beloningsverhoudingen verstoort. Het management van ondernemingen dient zich daarvan rekenschap te geven. Dit beleid bedreigt de harmonie in de samenleving, waardoor het ondernemingsklimaat verslechtert.

Daarentegen zou de continuïteit van ondernemingen bevorderd worden, indien vaker dan nu, medewerkers, vooral degenen, die een sleutelpositie in een bedrijf innemen, bijzondere beloningen zouden ontvangen. Zij zouden mede-eigenaarschap moeten verwerven. Wij denken daarbij aan uitkeringen in de vorm van aandelen en opties, waarvan de waarde op den duur positief correleert met de continuïteit van de onderneming.

*De overheid* moet dit fiscaal stimuleren, zodat zowel eigenaars als werknemers dergelijke, de continuïteit bevorderende, beloningen als aantrekkelijk gaan ervaren.

#### **4.4 Afnemers en toeleveranciers**

De afnemers zijn de belangrijkste richtinggevers, terwijl voor toeleveranciers het bedrijf soms een levensader is. Die belangen zijn moeilijk in de bestuursstructuur in te brengen.

Het belang van afnemers – daarvoor doe je het; zonder hen geen continuïteit – is trouwens evident op het netvlies van elke ondernemer. Een goede dialoog met de klant is van levensbelang. Dat wordt algemeen erkend en op dat punt is er weinig twijfel aan de inzet bij bedrijven in onze regio.

Algemeen gesteld zijn toeleveranciers zelf bedrijven, die voor hun eigen continuïteit moeten opkomen. Maar naarmate de eindproducten gecompliceerder worden, raken toeleveranciers steeds meer bij nieuwe ontwikkelingen betrokken en zo bezien maken zij indirect deel uit van de onderneming. Bij grote betrokkenheid ligt het voor de hand dat toeleveranciers ook via eigendom bij een bedrijf betrokken zijn.

#### **4.5 De maatschappij in ruimere zin**

Het is voor de economie van onze regio van onomstreden belang dat er bedrijven zijn en dat die bedrijven voldoende continuïteit hebben. Termen als belastingopbrengst, werkgelegenheid, productiviteit, export e.d. behoeven geen nadere toelichting. Gezonde bedrijven versterken de samenleving waarbinnen zij opereren, ook door nieuwe, of verbeterde producten aan te bieden.

Een bevolking die met plezier productieve arbeid verricht is een *conditio sine qua non* voor een harmonieuze samenleving. Een voldoende niveau van ‘sociaal kapitaal’ is een belangrijke bron van rust en welvaart.

Ondernemingen die verlies lijden kosten de gemeenschap geld. Voor de betrokkenen zijn zij een onderliggende oorzaak van onlustgevoelens en onzekerheid. Als er geen redding aan is, is bedrijfssluiting of faillissement beter voor de maatschappij als geheel dan voortmodderen. En dat is waarschijnlijk ook het geval voor de direct betrokkenen.

Er kan verschil van mening zijn over de vraag wat belangrijker is voor continuïteit: behoud van werkgelegenheid of grotere winstgevendheid. Maar verminderde bedrijvigheid is ongetwijfeld altijd nadelig. Ook de maatschappij als geheel kan men opvatten als een ‘onderneming’ die continuïteit en welvaart nastreeft.

Kijkt men vanuit maatschappelijk oogpunt naar een onderneming dan dringen andere keuzen zich op dan een ‘venture capitalist’ zou maken, die op korte termijn rendement moet kunnen laten zien. Ook een topmanager, die zijn bonus opstrijkt en straks, bij verkoop, zijn opties mag verzilveren, heeft vaak een afwijkend kritisch pad.

In paragraaf 4.3 ‘Werknemers’ zijn enkele opmerkingen gemaakt over het fiscaal regiem ten aanzien van het bonusbeleid en de mogelijkheid langs die weg bedrijfscontinuïteit te bevorderen.

Het belang van de maatschappij bij continue bedrijvigheid is niet hetzelfde als belang bij continuïteit van een bepaald bedrijf. Om in de wereld te concurreren zijn veerkrachtige flexibele bedrijven nodig. Dat kan betekenen dat het goed is dat bepaalde oude bedrijven verdwijnen en dat nieuwe bedrijven ontstaan.

Een vergunning om te mogen opereren moet een bedrijf uiteindelijk verdienen door voor haar maatschappelijke partners ook toegevoegde waarde te scheppen. Het is daarom van belang voor de onderneming zelf, dat zij alhoewel beseffend dat zij geen maatschappelijke organisatie is, toch terdege rekening houdt met alle ‘stakeholders’, zowel uit maatschappelijk als uit *eigen belang*.

De ruime ervaring die wij hier te lande hebben opgedaan met de zogenaamde structuurvennootschap, die uitging van de balans tussen de belangen van alle ‘stakeholders’, zijn niet slecht. De adviesgroep is van oordeel dat dat model te snel, maar vooral te rigoureuus werd afgedankt.

Een goed en hoog opleidingsniveau van de bevolking is op den duur een van de belangrijkste verdedigingsbolwerken voor de regio voor het behoud en het aantrekken van bedrijvigheid. Onderwijs is een maatschappelijke investering bij uitnemendheid. De opbrengst ervan is een zaak van de zeer lange termijn en men kan het daarom niet aan het particuliere initiatief overlaten.

Omdat bedrijven van allerlei soort een bijdrage leveren aan de vitaliteit van de regio is het van belang dat het spectrum van afgestudeerden breed gespreid is. Veelsoortige bedrijven hebben behoefte aan veelsoortige werknemers. De laatste jaren is er een tendens naar een zekere eenzijdigheid. Management en financieel-economische vaardigheden krijgen te veel aandacht in vergelijking tot technische. Hierdoor zullen op den duur kansen onbenut blijven. En het is de vraag of er zoveel behoefte aan zulke expertises zal zijn, wanneer lagelonenlanden zich zelf met die vaardigheden kunnen bedienen.

Ook publiek gefinancierd wetenschappelijk en technisch onderzoek in universiteiten en instituten is van het grootste belang voor het behoud en het aantrekken van hoogwaardige bedrijvigheid.

Een vitaal bedrijfsleven is gediend met goed opgeleide, zelfstandige, zelfbewuste, werknemers, die niet op alles ja en amen zeggen. Nederland heeft op dat punt grote kracht en het is zaak die te behouden.

## 5. Aanbevelingen

Een onderneming met eigenaars en werknemers is *niet slechts een winstmachine* voor de eersten. Beide groepen én de omgeving – afnemers, toeleveranciers en de maatschappij als geheel – hebben een legitiem belang. Bij bedrijfsovernames en fusies wordt daarmee *soms* geen rekening gehouden, met schadelijk gevolg.

KIVI NIRIA, de beroepsvereniging van ingenieurs, moet opkomen voor instandhouding van vitale bedrijvigheid en bedrijfscontinuïteit<sup>3</sup> in de regio. Ingenieurs en andere technici ondervinden de schadelijke gevolgen van de betrekkelijk nieuwe financiële machinaties in sterke mate. *Het genus technicus gedijt het best in een cultuur waar continuïteit hoog staat aangeschreven*. Alleen bij een groter vertrouwen in robuuste continuïteit mag men verwachten dat de jeugd zich meer tot technische studies en beroepen aangetrokken zal voelen.

Ook jegens de samenleving heeft het instituut de plicht te pleiten voor maatregelen om de schadelijke gevolgen van sommige financiële manipulaties te verminderen of te voorkomen.

*Het instituut moet zijn invloed aanwenden bij de overheid, in bedrijven, de volksvertegenwoordiging en de publieksmedia om maatregelen, wet- en regelgeving te bewerkstelligen, die schadelijke zandverschuivingen in het fusie- en overname tijdsbeteugelen, zonder daarbij de indruk te vestigen dat het tegen bedrijfsovernames – met hun soms uiterst gunstige gevolgen – als zodanig is.*

Het instituut zal beseffen, dat eigendomsrecht en zeggenschap in bedrijven een uitermate complexe materie is; niet iets waarover alleen technici het laatste woord moeten hebben. Maar slechts constateren dat het vanuit onze waarneming soms misgaat en dan de maatschappij oproepen ‘er eens iets aan te doen’, zou de vraag opwerpen: waaraan denken jullie? Om die reden geven wij hieronder een aantal suggesties, die mits adequaat uitgewerkt, ons inziens vermoedelijk de kwalijke gevolgen van bedrijfsovernames zouden kunnen mitigeren, *zonder overnames die wel degelijk goed zijn voor het bedrijf, de bedrijvigheid in het algemeen of zelfs de samenleving, te bemoeilijken*.

*Maatregelen die ons inziens de nadelen van overnames beteugelen zonder profijtelijke continuïteit en versterking van de onderneming te hinderen zijn bijvoorbeeld:*

1. Samenstelling van het bestuur c.q. de Raad van Commissarissen (RvC) evenwichtiger maken met zeggenschap van eigenaars, werknemers, en personen met een maatschappelijk mandaat. *Aandelenhandelaars* evenals werknemers, die slechts kort aan het bedrijf verbonden zijn, zouden geen doorslaggevende stem moeten hebben.
2. Het belang van een redelijke afweging in de RvC van de verschillende belangen van aandeelhouders/eigenaars, werknemers en de maatschappij als geheel en de balans tussen wat goed is voor de korte en wat voor de lange termijn, moet zwaarder worden aangezet. De macht van aandeelhouders, die vaak niet anders zijn dan aandeelhandelaars zonder lange termijn belang, is te ver doorgeschoten, zoals dat in de zeventiger jaren met de werknemersmacht het geval was.
3. Het vroeger vigerende model van de structuurvennootschap, die uitging van de belangen van alle ‘stakeholders’ was niet in alle opzichten verkeerd. Het is te gemakkelijk en in Nederland vooral te vergaand en te snel over boord gezet. Te snel, als men let op hoe in andere landen (inclusief de VS en het Verenigd Koninkrijk) op veelal verkapte wijze industriebeleid gevoerd wordt.
4. Van verschillende kanten – niet slechts door de vakbeweging, maar ook in werkgeverskringen – wordt er op aangedrongen de slagkracht van ‘hedge funds’ en ‘private equity’ groepen in te perken. KIVI NIRIA zou een aantal van de bepleite maatregelen moeten steunen (eisen met betrekking tot transparantie en plannen van de overnemers, fiscale maatregelen met betrekking tot winsten uit bedrijvenhandel, enquêterecht, antispeculatie beding, aanpassing faillissementswetgeving – verhaalmogelijkheid op vorige eigenaars...). Het is echter niet

---

<sup>3</sup> Zie voor de betekenis van ‘continuïteit’ voetnoot 1 op pag. 4.

- voldoende dergelijke eisen alleen te stellen aan de genoemde instellingen. Ook bij andere overnames, zouden zij gesteld moeten worden.
5. Bij bedrijfsovernames ligt vaak de nadruk op kostenreductie, waarbij vooral R&D en daarmee het innoverend vermogen van bedrijven vermindert. Ook daarom moeten er mogelijkheden zijn om de invloed van aandeelhouders (-handelaars) op de gang van zaken, die de continuïteit betreffen, te beperken. Er dient onderscheid te komen tussen eigenaars met lange- en met korte termijn bedoelingen met een bedrijf. Zouden aandeel*handelaars* die slechts kort eigenaar zijn, wel een doorslaggevende stem in het bestuur moeten hebben?
  6. Het stemrecht op aandeelhoudersvergaderingen ontleend aan geleende aandelen zou moeten worden afgeschaft.
  7. Zeggenschap in bedrijven dient te worden beperkt tot aandeelhouders, die hun aandelen bij het bedrijf hebben geregistreerd en die die stukken reeds langer dan een bepaalde tijd (bijvoorbeeld een jaar of meer) in bezit hebben.
  8. Het doorlenen – overneming van de voor de aankoop gemaakte schuld door de onderneming binnen vijf jaar na de transactie – zou verboden moeten worden.
  9. De nieuwe eigenaar zou na doorverkoop nog enige tijd verantwoordelijk gesteld moeten worden voor de schadelijke effecten van zijn beleid, ook indien de koper daarover vertrouwelijk informatie had ontvangen.
  10. Overnemers van bedrijven – dus niet slechts ‘hedge funds’ en ‘Private Equity’- zouden transparant moeten zijn op het stuk van hun voornemens met het bedrijf en moeten daaraan gehouden kunnen worden. Er moet rekenschap gevraagd kunnen worden over onvoorziene strategiewijzigingen en doorverkoop, die met veranderde externe omstandigheden gemotiveerd worden.
  11. Te overwegen is om bedrijven die er hun werk van maken te handelen in bedrijven, op hun winst af te rekenen en die te belasten. Vermogensaanwasbelasting voor zulke organisaties is iets anders dan voor particulieren. Evenals dat het kopen en verkopen van kleine hoeveelheden aandelen in een bedrijf iets anders is dan het kopen en verkopen van hele bedrijven.
  12. De ondernemingsraad heeft wettelijk bevoegdheden, die bij overnames onvoldoende blijken te worden gebruikt. Het is nodig dat het technisch-wetenschappelijk kader zich daarvan meer bewust wordt en beter en krachtiger in de OR participeert. Bij kwesties als overnames, riskante financieringen en andere, in dit advies besproken aangelegenheden, zou de OR, mits deskundiger bemand, veel narigheid kunnen voorkomen.
  13. Er is een bonusbeleid, dat in het bijzonder bij overnames, op ergerlijke wijze het management belooft. Beperking daarvan tot redelijke niveaus is urgent. Bijzondere beloningen zouden veel meer – in de vorm van aandelen en opties, die positief met het toekomstig goed reilen en zeilen van de onderneming correleren – ten goede moeten komen aan medewerkers, die (lagere) sleutelposities in het bedrijf innemen. De overheid zou in het belang van continue bedrijvigheid dergelijke beloningen fiscaal moeten stimuleren.

## **6. Samenstelling van de adviesgroep**

1. Drs. Jasper M. van Alten, secretaris Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
2. Ir. Jeroen Bordewijk, lid Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
3. Ir. Luc van den Broek, lid Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
4. Ir. Jan Dekker, president KIVI NIRIA
5. Ir. Coen Friederich, lid Commissie Politiek en Techniek
6. Ir. Kees de Groot, lid Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
7. Ir. Ko Henneman, lid Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
8. Drs. Aad Jacobs, oud-voorzitter RvB ING, oud-President Commissaris Shell e.a.
9. Prof. drs. André Kampfraath, emeritus LUW, dep. Agrotechniek & Voedingswetenschappen
10. Prof. dr. Alfred Kleinknecht, hoogleraar economie en innovatie TUD
11. Dr. C. (Kees) le Pair, lid Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
12. Ir. Peter van Terwisga, lid Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
13. Ir. Hans van der Veen, lid Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij
14. Ing. Joost Wentink, voorzitter Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij