

MAATSCHAPPELIJKE DILEMMA'S VOOR
BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN;
EEN PROEVE TOT (HER-)ORIËNTATIE¹⁾

door Prof. Mr. H. C. J. G. Janssen

„Les besoins de la société sont si variés, la communication des hommes est si active, leurs intérêts sont si multipliés, et leurs rapports si étendues, qu'il est impossible de pourvoir à tout”²⁾

1. Er schijnt een tijd geweest te zijn dat men gewoon aan het „ondernemen” kon slaan. Het schijnt eens zó eenvoudig te zijn geweest dat zelfs juristen daartoe in staat c.q. bruikbaar waren. Zowel om zelf als ondernemer op te treden als om bruikbare adviezen te geven. Als jurist denk ik dan uiteraard aan Johannes van der Linden, de meest imposante adviseur wellicht uit onze rijen. Hij schreef eerst het Rechtsgeleerd Praktikaal en Koopmanshandboek, een zeer succesvolle uitgave, en deed in het begin van de 19e eeuw op zijn oude dag met weergalozе snelheid een ontwerp voor ons huidige Burgerlijk Wetboek het licht zien. Een opdracht waarmee thans omvangrijke commissies al meer dan een kwart eeuw worstelen.

Echte boeken over management in enge zin schijnen in vroeger dagen nauwelijks nodig te zijn geweest. Het ondernemen leverde wellicht te weinig moeilijkheden op. Dat dit later anders is geworden is bekend. Het geloof in „gewoon rustig doorgaan” maakte plaats voor het nieuwe credo *groei* genaamd. Over het verwezenlijken daarvan zijn bibliotheken van management literatuur volgeschreven. „Stilstand is achteruitgang” e.d. werden de slogans van onder meer de tijd van wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Aan continuïteit op dezelfde schaal werden geen interessante aspecten bespeurd; het oog werd gericht op schaalvergroting, diversificatie, enz. Groei-apostelen waren er veel. Onder hen treffen we mannen van formaat aan. Voor hen kreeg „groei” de kenmerken van een religieuze overtuiging. De maatschappelijke ontwikkelingen van dit ogenblik wijzen er op dat een poging tot heroriëntatie niet als „wereldvreemd” betiteld behoeft te worden.

2. Op dit moment leven wij in een tijd van steeds toenemende aandacht voor het verschijnsel verandering. Zo is men er zich onder meer bewust van geworden dat ook in periodes van stagnatie wat groei betreft - op welke wijze dan ook gemeten - er geen sprake is van, wat ik zou willen noemen, interne stilstand. Zaken die dezelfde omvang houden veranderen toch in zichzelf. Men lette op de titelatuur van personen en publikaties: agents of change, organisatieverandering, herstructurering, organisaties in ontwikkeling. De termen zelf zeggen niet in welke richting de veranderingen zich (zouden moeten) voltrekken. Veranderen is dan wel een neutraler woord dan groeien maar ik durf te stellen dat de veranderingen

¹⁾ Bewerking van een lezing gehouden voor de afdeling Technische Economie van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs.

²⁾ Ontleend aan *Motifs et discours prononcés lors de la présentation du Code Civil, Paris 1867, p. 3.*

die met groei gepaard gaan c.q. daarop gericht zijn nog onevenredig veel aandacht krijgen; zowel in de management-praktijk als in de theorie.

Toch wordt steeds vaker de vraag gesteld of organisaties niet in omvang gelijk moeten/kunnen blijven c.q. kleiner moeten/kunnen worden. Het wil mij voorkomen dat de economische veranderings- en ontwikkelingswetenschappen evenmin als de praktijk met deze vraag goed weg weten. In de kasten liggen vele plannen die anticipeerden op ontwikkelingen in de zin van groei. De laden voor de alternatieve strategieën - voor het geval het tegendeel zich voordoet - zijn vaak leeg. De praktijk laat zien tot welke problemen dit leidt, van basis tot top in het bedrijf, maar ook voor de omgeving. De actuele economische situatie werkt hierbij als katalysator. Wat gebeurt er eigenlijk als de continuïteit van de onderneming kwetsbaar wordt, bijvoorbeeld bij een stagnatie in de groei, of bij belangrijke tegenvallers? Als de vraag onder ogen moet worden gezien en beantwoord: „Continuïteit of niet?“. Of: „Continuïteit op deze of andere wijze?“ op bescheiden schaal, enz.

In de afgelopen jaren heb ik mij nogal intensief met de beoordeling van een aantal herstructureringsplannen van ondernemingen beziggehouden als voorzitter van een zgn. toetsingscommissie die op verzoek van de betrokken ondernemingsleidingen en vakverenigingen na moest gaan of deze plannen verdienen te worden doorgevoerd.

De verzoeken daartoe werden gedaan in situaties die als conflictsituaties moeten worden aangemerkt. Ik kom daar nog op terug. Thans wil ik echter reeds stellen dat de constatering van de noodzaak tot continuïteit op gelijke of kleinere schaal, en de afstemming daarop van de mensen en de organisaties, een menigte problemen binnen en buiten de betrokken ondernemingen oproept. Mijn ervaringen als commissaris/toezichthouder zijn niet anders.

Belangen(-conflicten)

3. Ondernemingen worden niet „geboren“ maar „gemaakt“. Het ondernemingsgebeuren is geen doel op zichzelf maar vangt aan en gaat voort omdat mensen belang daarin stellen. De beoordeling van het belang van het (voort-)bestaan van een onderneming moet mijns inziens dan ook geschieden in het licht van een waardering van de belangen der diverse categorieën van betrokkenen.

Zowel in de hoedanigheid van jurist - overigens met sociale en economische afwijkingen - als bij het werken in de toetsingscommissie ben ik geconfronteerd met het verzoek tot waardering op deze wijze. Of men wil of niet: het „belang van de onderneming“ komt daarbij steeds als afwegingsfactor op het toneel.

De opdracht om met dit criterium rekening te houden³⁾, lijkt op het eerste gezicht een concrete - en dus nuttige - instructie. Naar mijn mening is dit meer schijn dan werkelijkheid. Het belang van de onderneming vertoont dezelfde vaagheid als het zgn. „algemeen belang“ dat in het *openbaar* bestuur volgens juristen van naam, maar zeker volgens bestuurders, niet meer is dan *elk meerderwaardig belang, dat wil zeggen elk belang dat naar het oordeel van het orgaan dat tot schorsing of vernietiging overgaat, van hogere orde is dan het belang, hetwelk door het te vernietigen besluit gediend werd.*

³⁾ Voor de raad van commissarissen met zoveel woorden formeel verankerd in de artt. 140 en 250 Boek 2 B.W., voor bestuurders geldt mijns inziens a priori en a fortiori hetzelfde.

De term heeft dus geen eigen vaststaande inhoud, maar is veeleer een lege doos c.q. hoge hoed waaruit men een zelf te bepalen maatstaf tevoorschijn tovert. Het is een van de termen die de wetgever bezigt indien hij niet alle ten tijde van de formulering denkbare situaties wil regelen, of niet kan regelen, in het realistisch bewustzijn van zijn beperkt vermogen om in de toekomst te zien. Dit verschaft ruimte voor creativiteit aan degene die in de toekomst tot beoordeling wordt geroepen of, in ander jargon, aan het vrije spel der maatschappelijke krachten. Deze beoordelaar wordt met andere woorden naar zijn *eigen* - subjectieve - maatstaf (terug-)verwezen. Deze uitweiding is voor de praktijk belangrijker dan op het eerste gezicht lijkt. Het belang van de onderneming wordt namelijk in algemeen aanvaarde theorieën met continuïteit geïdentificeerd; meer precies geformuleerd met: het belang dat de onderneming heeft bij haar eigen gezonde bestaan, uitgroei en voortbestaan met het oog op het door haar te bereiken doel.⁴⁾ Daarmee zijn echter evenmin „hard and fast rules” gegeven. De onderneming is immers een schepping van en voor mensen. Slechts indien deze schepping voor hen op *enigerlei* wijze van *voordeel* is kan men „met recht” betogen dat de voortzetting ervan van belang is. Continuïteit van een onderneming is (uiteraard) geen doel op zichzelf evenmin als de continuïteit van „het verloofd of getrouwd zijn”. „Het belang van de onderneming” is evenmin te omschrijven als „de ideale echtgenoot” of „de perfecte manager”.

4. Wanneer men aan juristen of andere „toetsers”⁵⁾ vraagt om het handelen van de bij de onderneming betrokkenen te beoordelen in het licht van het belang van de onderneming, dan zegt men naar mijn overtuiging niet meer dan:

- vermijd c.q. wijs eventuele overwaardering c.q. -behartiging van bepaalde deelbelangen aan
- de al dan niet persoonlijke eigenschappen van de (combinatie van) beoordelaars wettigt het vertrouwen dat deze opdracht zo objectief mogelijk wordt uitgevoerd.

Een volledige uitwerking van deze benadering gaat het bestek van deze bijdrage te buiten. In het kader van het thema van deze uitgave is een globale verkenning echter geboden omdat de ondernemingsactiviteit nu eenmaal het brandpunt van nu eens parallelle, dan weer identieke en soms conflicterende belangen is. Men denke aan de rol/positie van

- de aandeelhouders
- de (andere) financieel gerechtigden
- de bestuurders en/of (vooral) commissarissen
 - als zodanig
 - als persoon, of als personen die tegelijkertijd behoren tot de categorie van aandeelhouders
- de werknemers
- de omgeving
- de consumenten

⁴⁾ Vgl. hierover de actueel blijvende Nijmeegse intreerede van J. M. M. Maeijer: Het belangenconflict in de naamloze vennootschap, 1964 passim.

⁵⁾ Ik kan mij met name in deze rol de commissaris voorstellen, als bedoeld in het SER advies voorafgaande aan de introductie van de structuurwet, die gekenmerkt wordt door: „wijsheid en bezonnenheid in oordeel, onafhankelijkheid en onpartijdigheid en een open oog voor de maatschappelijke ontwikkeling”.

- het openbaar belang
- het ondernemingsbelang

Over de waardering van de eerste vier categorieën via de kunstgreep van confrontatie met de laatste twee categorieën volgen thans enkele opmerkingen ter verduidelijking van mijn opvattingen.

- In principe mogen aandeelhouders als zodanig hun eigen belang nastreven. Dit belang wordt begrensd door hun uiteindelijke doel, d.i. het behalen van winst, de rentabiliteit van het bijeen gebrachte kapitaal. Is deze rentabiliteit niet langer te verwezenlijken dan verliest de continuïteit van de onderneming in principe de belangstelling van de aandeelhouder. Men kan daar - al dan niet mystificerend - omheen draaien, maar zo is het, en ik zie niet wat daarop valt af te dingen.

Men bedenke echter wel dat de aandeelhouders bepaald niet - zeker niet in juridisch opzicht - de eigenaren van de onderneming zijn. Zij hebben dan wellicht aan de wieg van hun schepping, de onderneming, gestaan, maar het kind is volwassen geworden; juridisch gezegd: het is een rechtssubject met eigen rechten en verplichtingen geworden. De organisatie is als een persoon in het recht en in de maatschappij en . . . slavernij is afgeschaft. Wanneer aandeelhouders uitsluitend ter bevrediging van hun financiële belangen de gehele continuïteit van een onderneming op het spel zetten, haar „verhandelen” of proberen een maximaal dividend uit een gammele onderneming te persen, dan kan dit worden aangeduid als misbruik van macht. Volgens de huidige sociaal-politieke opvattingen in de maatschappij, die ik in dit opzicht deel, is dit in strijd met het belang van de onderneming. Bestuur en commissarissen behoren zij dan tegenover zich te vinden.

- Ten aanzien van de tweede categorie geldt *mutatis mutandis* hetzelfde verhaal. Het verschil ligt hierin dat de beslissingsbevoegdheden van deze personen veelal beperkter zijn. Met de vraag omtrent de continuïteit kunnen echter ook zij worden geconfronteerd. Men denke aan situaties waarin ondernemingen die (slechts) één grote afnemer hebben daarvan zeer afhankelijk zijn. Niet zelden ook is het de bank die in feite over het voortbestaan van de onderneming kan beslissen.

Het is reine utopie dat genoemde relaties zich *altijd* zouden moeten laten leiden door de continuïteit van de van hen afhankelijke onderneming. De onhoudbaarheid van een dergelijke stelling blijkt onmiddellijk wanneer de eigen continuïteit van bank of enige afnemer in het geding is.

- Traditioneel en terecht - maar ook, zoals reeds betoogd, nogal vaag - is de regel dat bestuurders en commissarissen als zodanig zich uitsluitend moeten laten leiden door het belang van de onderneming. Wat levert dat nu voor concrete instructie voor hen op? Naar mijn mening betekent dit dat zij voortdurend zullen moeten zoeken naar de grootste gemene deler van de belangen der bij de onderneming betrokkenen. Dit vergt een voortdurend afwegen van die belangen. In dit opzicht zijn commissarissen te vergelijken met de regering van een land; die heeft tot taak de behartiging van het zgn. algemeen belang, hetgeen ten gevolge heeft dat zij noch de heer Van Riel, noch Marcus Bakker, de extreem vooruitstrevenden evenmin als de achteruitstrevenden volledig tevreden kan stellen.

Hetzelfde geldt voor de ondernemingsleiding als geheel. Zij voldoet naar mijn mening aan haar taakopdracht indien zij de situatie in zijn geheel en over een zekere termijn bezien „leefbaar” houdt voor werknemers, aandeelhouders, enz. Op zijn minst dus: vreedzame coëxistentie zonder koude oorlog. Het behoeft geen betoog dat zulks een eerste vereiste is voor de continuïteit van de onderneming als geheel. Het feit dat het oog der bestuurders en/of commissarissen voortdurend gericht behoort te zijn op het belang van de onderneming impliceert intussen dat van hen verwacht wordt dat zij dit laten prevaleren boven de andere belangen. Dit houdt naar mijn mening de rechtvaardiging in van besluiten of voorstellen tot ontslag van werknemers, emissies van aandelen waardoor bestaande aandeelhouders in een minderheidspositie komen te verkeren e.d. Discontinuïteit in de positie van deze categorieën kan in het belang zijn van de continuïteit van de onderneming als geheel. Schokkend is dit niet omdat aandeelhouders noch werknemers aan de onderneming „getrouwd” zijn. Zodra zij van oordeel zijn dat dit in hun belang is kunnen en mogen zij ook zelf immers de continuïteit van hun relatie doorbreken door overdracht van hun aandelen of het nemen van ontslag, hetgeen uiteraard ook implicaties voor de continuïteit van de onderneming kan meebrengen.

Een laatste opmerking in dit verband: Voorzover ik kan waarnemen wordt door bestuurders en commissarissen nog vaak uit het oog verloren dat hun *bevoegdheden zijn verbonden aan hun functie en niet aan hun persoon*. Dit betekent naar mijn overtuiging dat zij zichzelf als persoon bij hun taakuitoefening met dezelfde afstandelijkheid behoren te bezien als bijvoorbeeld aandeelhouders en werknemers. Een juiste opvatting van de functie brengt mee dat zij ook die maatregelen zullen nemen die discontinuïteit van hun eigen betrekking met de onderneming of hun positie daarin ten gevolge hebben, indien het belang van (de continuïteit of het beëindigen van) de onderneming zulks vergt.

Dat een onbevooroordeelde oordeelsvorming moeilijker wordt naarmate men meer „petten” op heeft is duidelijk. Toch ben ik van mening - ik heb dat elders van een juridische motivering voorzien - dat aan het handelen van bestuurders en commissarissen als zodanig de daarvoor passende maatstaven met dezelfde gestrengheid moeten worden aangelegd; óók indien zij (groot) aandeelhouders zijn. Er hoeven in dit opzicht geen onoverkomelijke moeilijkheden voort te vloeien uit het principe „het bestuur en/of het commissariaat voelt voor de onderneming, de aandeelhouder voor het dividend”, maar ik verdedig dat het (ook juridisch) ongeoorloofd zou zijn indien deze personen als bestuurder en/of commissaris hun aandeelhoudersbelangen boven die van de onderneming zouden stellen. Met andere woorden besluiten leidend tot bedrijfsbeëindiging met als *enig* motief dat op korte termijn geen of geen bevredigende dividenden zijn te verwachten, zijn laakbaar.

- Ten aanzien van de werknemers kan in essentie herhaald worden hetgeen hiervoor gezegd is over de positie van de aandeelhouders in verband met de continuïteit van de onderneming; dat is verrassend maar wel verdedigbaar. Ook de werknemers vormen een categorie die in eerste instantie eigen belangen mag nastreven en, indien gewenst, doen overwegen. Achten zij de

continuïteit van hun eigen betrekking met de onderneming onvoldoende interessant dan zijn zij *in principe* vrij om deze band te verbreken. Een massale uittocht van werknemers om redenen die buiten de relatie van de onderneming met de betreffende werknemers liggen zou ik in strijd achten met wat „behoorlijke” werknemers *behoren* te doen. Deze stellingname · waarmee ik wellicht een uitzonderingspositie inneem · ligt in het verlengde van mijn opvatting dat bijvoorbeeld een toegekend *recht* op medezeggenschap ook de *verplichting* van de werknemers impliceert om in het daarvoor gecreëerde kader te participeren. Werknemers kunnen / mogen echter hun eigen belang(en) boven dat van (de continuïteit van) de onderneming laten prevaleren, mits dit niet ontaardt in wat ik misbruik van werknemersmacht (bedrijf de nek om draaien) zou willen noemen.

Samenvattend: werknemers mogen in principe even egocentrisch zijn als aandeelhouders. Deze stelling moet overigens niet te absoluut worden gezien. De uitspraak dat werknemers slechts continu aan hun trekken kunnen komen indien zulks ook voor de aandeelhouder het geval is, heeft veel van zijn overtuigingskracht verloren. Men denke aan de vele ondernemingen die in feite reeds jaren rond de nullijn voortgaan, zoals ondernemingen met overheids-subsidies en overheidsondernemingen op het gebied van vervoer, cultuur, energievoorziening en bouw.

- Sinds de uitlatingen van onze vorige minister-president lijkt het geen twijfel dat een gezond en krachtig bedrijfsleven een openbaar belang van de eerste orde is. In dit licht moet de vraag der continuïteit van individuele ondernemingen ook worden gezien. Naar mijn mening is overheidsingrijpen dat tot structurele onevenwichtigheden leidt zonneklaar in strijd met het openbaar belang. Men denke in dit verband aan de situatie in de (ongesubsidieerde) woningbouw. Daarenboven beseffen de ondernemingsleidingen mijns inziens vaak te laat dat (als positief ervaren) bemoeiing van de overheid via garanties, overbruggingskredieten e.d. de ondernemersautonomie principieel aantast.

Vermaatschappelijking via de raad van commissarissen? Wat leert de ervaring?

5. De raad van commissarissen is een orgaan dat tot taak heeft toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de n.v. of b.v.⁶⁾ en de met haar verbonden onderneming. Voorts dient de raad van commissarissen het bestuur met advies terzijde te staan. Bij de vervulling van hun taak behoren commissarissen, zoals gezegd, zich te richten naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Uitgaande van deze wettelijke taakomschrijving moeten wij ons de vraag stellen of het orgaan een belangrijke rol kan vervullen bij de afstemming van de doelstellingen en de gedragingen van de onderneming op die van de omgeving.

Aan de raad van commissarissen is, uitzonderingen daargelaten, een interne taak toegekend. Het feitelijke contact met de „buitenwereld” is in principe gereserveerd voor de directie. De toezichthoudende en adviserende taak impliceert echter wel dat binnen de onderneming tussen directie en commissariaat kan wor-

⁶⁾ Wij laten de coöperatieve vereniging buiten beschouwing.

den gedebatteerd over de wijze waarop de directie namens de onderneming, naar buiten optreedt. De wijze waarop de directie - en dus de onderneming - handelt in het maatschappelijk verkeer valt derhalve rechtstreeks binnen de invloedssfeer van de raad van commissarissen.

De plaats van het commissariaat is: dicht bij het bestuur, bij het beleidscentrum, het brandpunt van de nu eens parallelle, dan weer identieke en soms conflicterende interne en externe belangen.

6. De geschiedenis van de - voorlopers van - de naamloze vennootschap in Nederland leert dat bewindvoerders-bestuurders oorspronkelijk zelfs rekening en verantwoording weigerden aan de kapitaalverschaffers. Daarin kwam eerst verandering toen de *overheid* een college van hoofdparticipanten onder meer belastte met „commissariële macht⁷⁾. In nieuwere wetgeving zagen wij een facultatief commissarissencollege verschijnen, met een specifieke taak binnen het verband van de n.v., dat, althans naar aanvankelijke opvattingen, als voornaamste taak had controle van het bestuur ten behoeve van aandeelhouders in de n.v. Deze ontwikkeling culmineerde voorlopig (?) in het thans geldende dwingend voorschrift dat n.v.'s en b.v.'s van een bepaalde grootte voorzien moeten zijn van een raad van commissarissen, die in principe wordt samengesteld met instemming van, althans zonder bezwaar van, aandeelhouders en *werknemers*, en die specifieke taken heeft ten behoeve van de vennootschap en haar *onderneming*. Het vennootschapsorgaan heeft taken ten behoeve van de onderneming gekregen.

De *onderneming* zelf was hiermee binnen het gezichtsveld, sterker nog, binnen de formele taakomschrijving van een traditioneel *vennootschaps*-orgaan gebracht. Men kan dit gerust als een beslissend keerpunt beschouwen. Het belang daarvan is duidelijk indien men zich realiseert dat tussen het belang van de vennootschap en dat van de onderneming kan worden onderscheiden terwyl commissarissen⁸⁾ is opgedragen zich op *beide* te richten.

De raad van commissarissen kreeg formeel tot taak zich op méér dan één belang te richten. Duidelijker gezegd: naast de traditionele plicht om te waken over de financiële belangen van de kapitaalassociatie, die de vennootschap in wezen is, staat thans met gelijke gestrengheid de eis dat de raad van commissarissen bevordert dat de vennootschap o.m. een goed werkgever zij⁹⁾. Kort samengevat: het toezicht en advies mag niet tot het economische beleid beperkt blijven, maar behoort zich over het *sociale beleid* uit te strekken. De raad van commissarissen kan daarop, ook al laat de wet ons in het ongewisse hoe men zich dit in concreto moet voorstellen, aangesproken worden. Bij een economisch bankroet kunnen commissarissen naast bestuurders ten behoeve van belanghebbenden bij een behoorlijk financieel beleid voor de rechter worden gebracht. Op dit moment zou ik willen volstaan met de constatering dat het in elk geval niet *alleen* tot de taak van de raad van commissarissen behoort om een economisch faillissement, maar ook om een sociaal faillissement te voorkomen.

⁷⁾ Vgl. v. d. Heyden-v. d. Grinten, Handboek N.V. en B.V., 1976, p. 4.

⁸⁾ Zie noot 3.

⁹⁾ Vgl. v. d. Heyden-v. d. Grinten, Handboek N.V. en B.V., 1976, p. 479.

7. Via de genoemde nieuwe regelingen met betrekking tot de samenstelling en de rol van commissarissen in grote ondernemingen is in het begin van dit decennium beoogd de medezeggenschap van werknemers in deze ondernemingen te bevorderen.

De raad van commissarissen werd kennelijk gezien als een geschikt instrument, of kanaal zo men wil, om het ondernemingsgebeuren ook te (her-?)oriënteren in dit opzicht.

De meningen, en ervaringen met betrekking tot deze betrekkelijk recente regelingen zijn verdeeld. Even verdeeld zijn de opvattingen omtrent de vraag langs welke formele wettelijke wegen betere resultaten zouden kunnen worden geboekt. Uit eigen waarneming - men zie ook het onderzoek van Stapel¹⁰⁾ - weet ik dat het vigeren van deze structuurwetgeving in genen dele per definitie garandeert dat men aan de „basis” dan wel aan „de top” een echt tot zijn recht komen van de nagestreefde medezeggenschap ervaart. Het lijkt echter rijkelijk vroeg om thans reeds een definitief oordeel over dit nog maar enkele jaren geleden door de sociale partners aanvaarde systeem - het wonder van Den Haag (!) - te oordelen. Evenmin beschikken wij op dit moment over voldoende ervaringsgegevens - althans voorzover mij bekend - om te concluderen dat de belangen van werknemers per definitie tot hun recht komen indien pleitbezorgers voor deze specifieke belangen *rechtstreeks* in het college worden opgenomen. Het wettelijke kader voor de Nederlandse ondernemingsstructuur biedt daarvoor overigens op dit moment (nog?) onvoldoende aanknopingspunten. Het moge zo zijn dat binnen dit kader wel ruimte is voor het doen benoemen van een werknemers-commissaris, maar óók voor deze commissaris geldt nog steeds (en naar mijn mening terecht) de wettelijke plicht zich te richten naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. En het kost weinig moeite om zich voor te stellen dat dit belang niet per definitie behoeft samen te vallen met het belang van de werknemers alleen, evenmin als het belang van vennootschap en onderneming per definitie congruent is met dat van de aandeelhouders. Zulks geldt naar mijn mening *mutatis mutandis* ook voor representatie van externe stakeholders en dat blijken er steeds meer te worden. Zij biedt mogelijkheden, maar biedt geen garantie tegen frustraties. Slaat men deze weg in, dat heeft de ervaring intussen wel geleerd, dan rijst de vraag waar men halt moet houden en voorts, telkens opnieuw in de toekomst, voor welk belang wel, en voor welk niet representatie geclaimd kan worden, nog daargelaten de vraag hoe „zwaar” deze representatie dan wel zou moeten zijn. En de mogelijkheid van frustraties . . . die blijft.

(Her)oriëntatie

8. Uit het voorafgaande verhaal moge blijken dat continuïteit als ondernemingsdoelstelling naar mijn mening beschouwd moet worden als een *afgeleide* doelstelling en dat bij die afleiding uitgegaan moet worden van de deelbelangen der betrokkenen.

¹⁰⁾ Vgl. ir. C. Stapel, De commissaris „nieuwe stijl” op zoek naar identiteit, Deventer 1978. Deze publikatie bevat de weerslag van een afstudeeronderzoek aan de afdeling Bedrijfskunde van de THT naar het functioneren van de raad van commissarissen, en meer in het bijzonder van de commissaris voorgedragen door of met het uitdrukkelijke vertrouwen van de ondernemingsraad, tegen de achtergrond van de structuurwet. Deze eerste verkenning werd mede door schrijver dezes begeleid.

Een nuchtere analyse en een evenwichtig beleid moeten gekenmerkt worden door het besef dat de continuïteit van het nut voor de betrokkenen, hun welvaart en hun welzijn door de betrokkenen zelf wordt bepaald. Mensen, relaties tussen mensen en opvattingen over mensen, hun relaties en hun bezigheden veranderen; dat impliceert dat niet alleen de vraag continuïteit of niet, maar ook de vraag *hoe* en *waarom* voortdurend anders kan worden beoordeeld al naar gelang deze belangen veranderen. In deze opvatting is het niets bijzonders te constateren dat het óók mogelijk, zelfs nuttig en noodzakelijk kan zijn dat een onderneming gelijk in omvang blijft of beëindigd wordt en dat dit beter is dan iedere andere mogelijkheid. Het niet willen trekken van deze nogal negatief klinkende conclusie door elk van de bij de onderneming betrokkenen is struisvogelpolitiek en in strijd met welbegrepen eigenbelang.

Voorzover mijn waarneming zich uitstrekt maken velen zich hieraan schuldig. Daardoor wordt wellicht veroorzaakt dat voor de bepaling van een beleid dat op „gelijk blijven” of „kleiner worden” is gericht nog vele instrumenten ontbreken c.q. beschikbare instrumenten ongebruikt blijven. Anticipatievermogen, kenmerk onder meer van goed management, ontbreekt in dit opzicht te vaak. De plannen voor de zeven vette jaren liggen op het bureau, die voor de magere jaren onder in de la. Het spoorboekje voor de reis „up the organization” heeft ezelsoren; het boek „down the organization” is nog niet eens geschreven.

Intussen is een en ander niet onbegrijpelijk; de dagen van het groei-apostolaat dat ons verenigde, liggen nog niet lang achter ons. Ingewortelde gedachten en ideeën verdwijnen niet van de ene dag op de andere. Daar is tijd voor nodig. Denkt u maar eens terug aan de gedachten die u koesterde in uw jeugdijaren voor „. . . later . . . later als ik groot ben”. Groot worden is echter - wij weten het allen uit ervaring - op zichzelf niet zonder meer aantrekkelijk of gunstig, hoewel wij dat dachten toen wij klein waren. Nu weten wij wel beter: het gaat om de wijze waarop het gebeurt en de daaraan verbonden gevolgen. Aangezien de tijd echter niet stil staat zijn wij mensen veroordeeld tot groeien; zeggenschap daarover ontbreekt ons; in principe. Bij ondernemingen is dit - gelukkig - anders. De beslissing over de groei van ondernemingen ligt voor een groot deel in onze handen. Wij zijn *allen* „aandeelhouders” in deze beslissing. Aan bestuurders en vooral aan commissarissen de taak om daarmee rekening te houden.