

Arbeidsverhoudingen en industriepolitiek

DRS. A.F.P. WASSENBERG*

De industriepolitiek in Nederland sinds het verschijnen van de nota *Selectieve groei* (1976) kan geen bijster succes worden genoemd. Belangentegenstellingen tussen werknemers en werkgevers, tussen ondernemers onderling in de bedrijfstak en tussen de sociale partners en de overheid hebben bij voortduring echte industriepolitieke oplossingen voor sectoren in moeilijkheden in de weg gestaan. In dit artikel analyseert de auteur waarom de mislukking van het industriebeleid veelal ingebakken is. Naar zijn mening is te lang vastgehouden aan de „horizontale formule“, waarbij de bedrijfstak als uitgangspunt voor het beleid is genomen. Om verschillende redenen biedt structuurverbetering via de „verticale optie“ (de *bedrijfskolom*) z.i. veel meer kans van slagen. Daarnaast zou ook meer aandacht aan de betekenis van de interne dynamiek binnen ondernemingen voor het industriebeleid moeten worden geschonken. De auteur ziet bij de sociale partners thans meer inzicht en een grotere onderlinge toenadering ontstaan waardoor de kansen en mogelijkheden van een effectief industriebeleid worden vergroot. Dat is ook nodig om het vereiste industriële herstel in Nederland vorm te geven.

De antecedenten

Conservatief gerekend beëindigt dit kabinet zijn werkzaamheden in 1986. Dan is het precies tien jaar geleden dat de nota *Selectieve groei* het licht zag (voorjaar 1976, kabinet-Den Uyl/Lubbers). Men herinnert zich de strekking. In de nota werd een ambitieus industriepolitiek programma ontvouwd – de betekenis van de begrippen continuïteit en selectiviteit werd verklaard (doelstellingen) en de introductie van nieuwe overlegprocedures aangekondigd (overlegeconomie) – met als *grondhouding* een „overheidsinvloed die niet alleen stimulerend maar ook voortdurend corrigerend werkt op de particuliere, ondernemingsgewijze productie“. Hoeveel tijd vergt het gemiddeld om door het parlement aanvaarde beleidsvoornemens in de praktijk doorgevoerd te krijgen? En hoe doorgrondeijk is de weg die voert van geaccordeerd beleid naar feitelijke beleidsuitkomsten?

Voor geïnteresseerden kwam de boodschap van de nota *Selectieve groei* niet echt als een verrassing. In essentie leek het de bekroning van een ontwikkeling die al eerder, op verschillende plaatsen, was ingezet. Zo had, op voorstel van de minister van Economische Zaken, de ministerraad vier jaar daarvoor besloten een Nederlandse Herstructureringsmaatschappij (Nehem) op te richten. Die minister heette Langman. Langman putte zijn inspiraties weer uit de Raad van Nederlandse Werkgeversverbonden, een gezelschap waar hij vóór zijn ministerschap deel van uitmaakte. Daar had men zich over de vraag gebogen of het Engelse voorbeeld van een „Industrial Reorganization Corporation“ ook niet iets voor Nederland was. 27 september 1972 was het zover: de Nehem werd opgericht. Doel was een „bijdrage te leveren tot de verbetering zowel in economisch als in sociaal opzicht van de structuur van het bedrijfsleven“ (art. 3 van de statuten). Een groot succes is de Nehem niet geworden. Men kent de „dogma's“ en handicaps waarop het instituut ten slotte strandde:

- een overtrokken deelname-eis (driekwart van de ondernemingen binnen een te herstructureren bedrijfstak moest meedoen; een eis die later werd afgezwakt, maar toen was het al te laat);
- de illusie van tripartite consensus (de branchegewijs uit te

voeren herstructureringsprogramma's zouden „in elke fase“ moeten steunen „op de opvattingen van werkgevers en werknemers in de branches en van de overheid“);

- de belofte niet alleen te letten op de continuïteit (sterke ondernemingen behouden en nog sterker maken) maar ook de implicaties van wat later het „facettenbeleid“ ging heten (eisen van milieu, ruimtelijke ordening, grondstoffen- en energiebeheer en ontwikkelingssamenwerking) in het werk mee te nemen;
- het ontbreken van een samenhangend en voldoende operationeel sociaal-economisch structuurbeleid van de overheid (een kwetsbaarheid die verergerd wordt wanneer in 1979, onder auspiciën van een nieuw kabinet, Van Agt/Van Aardene 1977 – 1981, het tripartite Hooglied uit 1976 vervangen wordt door een aanmerkelijk afstandelijker en passiever overheidsfilosofie);
- verder is te zeggen dat de verhouding tussen al deze grandioze bedoelingen en de bescheiden uitgevallen bevoegdheden van de Nehem het instituut ten slotte te machtig is geworden.

Ik zou dit alles niet ophalen als er niet twee dingen waren die niet onderkend (of opzettelijk vergeten) zijn in de officiële lezing van deze zoveelste institutionele mislukking van het industriebeleid. De Nehem werd van meet af uitgerust met een dubbele „*trained incapacity*“. In de eerste plaats kreeg het instituut consignatie zich te beperken tot de reorganisatie van branches in enge zin: de relatie met de toeleverende industrie (ruim genomen, dus ook de organisatorische, sociale, technische en commerciële praktijkervaring verzameld in voorafgaande productieschakels) en de structuur van de afzet werden geacht buiten de (re)organiserende bemoeienis van de Nehem te vallen. Het is de vraag in hoeverre men bedrijfstakken nieuw leven kan inblazen zonder te proberen de zijdelingse en verticale relaties (verwante en complementaire combinaties van produkten en markten) op enigerlei

* De auteur is wetenschappelijk hoofdmedewerker Economische en politieke sociologie aan de Interfaculteit Bedrijfskunde Delft.

wijze in de reorganisatie te betrekken. In één zin: de omgeving van de te hulp geschoten branche werd als gegeven (exogeen) beschouwd 1).

De tweede omissie betreft het ontbreken van eigen financiële middelen. Ofschoon sommigen aan ondernemerskant (en Langman zelf) oorspronkelijk wel voor een Nehem als „investment bank” naar Engels voorbeeld voelden 2), en de eerste directeur een verklaard voorstander was van een flexibele herstructureringsformule (onderzoek doen tijdens in plaats van vóór het reorganisatieproces) met inbegrip van de mogelijkheid van financiële Nehem-participatie in de te reorganiseren concerns (de sterkste exemplaren uit de bedrijfstak), verzetten werkgevers- en werknemersorganisaties zich met passie tegen deze aandriften 3). Het werkelijke verzetsmotief was, en is nog steeds, angst voor discriminatie – zelfs als de prijs voor een uniforme behandeling van de brancheleden het aan lager wal raken van de bedrijfstak als geheel impliceert. De kaarten zo geschud, verklaarde ook de Sociaal-Economische Raad zich tegen eigen middelen en participaties van de Nehem.

Het andere uiterste

Wat in 1972 verboden was, blijkt tien jaar na dato toegestaan. Eind 1982 gaat op voorspraak van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en een in zijn verlengde opererende Adviescommissie inzake de Voortgang van het Industriebeleid (de commissie-Wagner), een nieuwe Maatschappij voor Industriële Projecten (de MIP) van start. Blijkens het eerste jaarverslag beschikt de MIP over een *eigen* kapitaal dat te zijner tijd tot 1 miljard gulden zal uitgroeien (57% overheid, rest afkomstig van institutionele beleggers). Met dat kapitaal neemt de MIP een minderheidsbelang (49%) in ondernemingen die veelbelovende projecten aanmelden; van die ondernemingen wordt verwacht dat ze zelf ongeveer hetzelfde bijdragen terwijl de rest door de banken wordt gefinancierd (vreemd vermogen). Het doel van de MIP luidt niet veel anders dan wat men indertijd met de Nehem wilde: voorkomen van een verdere afkalving en het wegwerken van de technologische achterstand van de Nederlandse industrie. De MIP rekent vrijwel alle sectoren tot zijn interessegebied 4). Wat de Nehem-directie uit zijn hoofd moest laten 5) blijkt nu recue, en meer dan dat: als de MIP straks een „winstgevende onderneming” is, zegt directeur De Boer, kunnen „we (...) naar de beurs gaan en onze activiteiten in een veel breder verband laten financieren”; nadat de staat zijn meerderheidsbelang in de MIP heeft „opgegeven (...) kun je in elk land ter wereld in projecten deelnemen” 6).

Kennelijk heeft een tienjarige evolutie het andere uiterste opgeleverd. Blijkens het eerste jaarverslag van de MIP zijn het geen bedrijfstakken, maar een aantal *individuele* ondernemingen, bovendien uit zeer uiteenlopende branches, waarop de MIP tot nu toe zijn hoop (f. 76 mln.) heeft gevestigd. Uit die exclusieve belangstelling voor individuele concerns is te concluderen dat het andere veto dat de Nehem trof – branchegebijze herstructurering zonder acht te slaan op de dwarsverbanden met toeleveranciers en afnemers (verticale afhankelijkheid) en samenwerkingsrelaties met beleidsmatig verwante bedrijven of instellingen (diagonale afhankelijkheid) – nog steeds recht overeind staat. Toch is dat merkwaardig omdat in het tweede tussentijdse verslag van de commissie-Wagner 7) een andere verwachting gewekt werd. Daar was immers sprake van kansrijke „gebieden” en „activiteiten” (niet van individuele „bedrijven” of „branches”) waaraan het industriebeleid een nieuw elan zou gaan ontlend: havenactiviteiten, waterbouwkunde en offshore, luchthavenactiviteiten, veredelingschemie, agrarische en voedingsmiddelenindustrie, elektronica en informatica, energie-installaties, medische technologie, afvalverwerking en hergebruikstechnologie, bouw- en renovatie-activiteiten, kantoorssystemen en zo verder. De commissie-Wagner adviseerde uit dit geheel een „voorlopige” selectie samen te stellen. Dat zou gebeuren op basis van nader onderzoek en profiterend van het inzicht van ondernemers en adviseurs uit betrokken sectoren. In afwijking van wat het invloedrijke WRR-rapport *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie* nog bepleitte – de creatie van zware sectororganen onder supervisie van een nationale ontwikkelingsmaatschappij,

zij het zonder de tripartite hypotheek van de „overlegeconomie” uit de jaren zeventig – opperde de commissie-Wagner de vorming van soepele, informele overleggroepen (brancheleden, vakbeweging, overheid, financiers, wetenschappelijke instellingen) die in genoemde „aandachtsgebieden” de onderlinge samenwerking tussen geïnteresseerde bedrijven zouden moeten bevorderen. De overheid werd een belangrijke *initiërende* rol toegedacht in de bevordering van bedoelde overleg- annex samenwerkingsverbanden. Sommige waarnemers waren zo enthousiast over deze nieuwe filosofie dat ze noteerden 8): „Het breien aan netwerken lijkt geen grootse conceptie van het industriebeleid. Maar steeds meer wint het inzicht veld dat het bestaan van een fijnmazige infrastructuur (...) waarin betrokkenen vruchtbaar samenwerken, wel eens belangrijker kan zijn voor de kans op succes van een herindustrialisatiebeleid dan grote, van boven opgelegde industrialisatieschema's, compleet met sectorplannen en bedrijfstakorganen”.

De horizontale optie

Met die fijnmazige infrastructuur wil het sindsdien nog niet echt vloten. Maar er zit verandering in de lucht. Participatie in individuele ondernemingen – vergelijk de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij, en incidentele participaties gericht op de ontwikkeling en marketing van nieuwe producten/productieprocessen – komt al langer voor (zij het toegedekt, via de NIB of de formule van de bijzondere financiering, en met een hogere risicodrempel dan thans via de MIP mogelijk schijnt). Maar als het om groepen ondernemingen gaat blijkt de branchegebijze, dus *horizontale* benadering nog steeds favoriet.

Waarom, ondanks alle treurnis daarmee opgedaan, de bedrijfstak nog steeds als uitgangspunt voor het beleid geromen

1) Van der Griendt, directeur van de Nehem in de pioniersfase (1972 – 1975), herinnert zich dat hij bij de herstructurering van de kwijnende schoenindustrie het voorstel deed een winkelketen van 110 filialen over te nemen om zo naar de afzetkant de operatie wat meer houvast te geven. Overheid en Nationale Investeringsbank staken daar een stokje voor. Reden, volgens Van der Griendt: „(...) het was ongebruikelijk, gewoon idioot vond men. Als die Van der Griendt zo begint...”. Hij vervolgt: „Tactisch was het natuurlijk helemaal fout”; er hadden eerst „dikke rapporten met prachtige kasten” moeten komen, maar tegen de tijd dat zo iets klaar is bestaat de kans dat er niets meer te herstructureren valt” (FEM, 1975, nr. 10).

2) Argumentatie van Van der Griendt: „een particuliere onderneming moet binnen een bepaalde tijd een bepaald rendement tot stand brengen. Herstructurering van een bedrijfstak duurt lang en levert grote risico's op. Particuliere banken, en dat kun je ze niet kwalijk nemen, hebben daar niet zoveel animo voor” (FEM, 1975, nr. 10).

3) VNO-directeur G.F.A. de Jong, tevens lid van de Raad van Toezicht van de Nehem: „(...) wij vinden dat je de Nehem niet moet belasten met een bancaire functie. Het vraagt nogal wat om die functie te kunnen uitoefenen. Bovendien is daar al een instelling voor: de Nationale Investeringsbank” (FEM, 1975, nr. 10). En voorts, zij het anders geadstrueerd, de Industriebond CNV, in zijn bondsblad: wij moeten er voor „waken dat de Nehem geen instrument wordt in handen van machtige geldschietters, zoals de banken” (de Volkskrant, 11 december 1976).

4) „Wij (...) nemen alles wat een redelijke kans op succes heeft. Het moet modern zijn en gericht op continuïteit van de onderneming”, aldus MIP-directeur De Boer (de Volkskrant, 2 maart 1984).

5) De directeur-generaal Industrie van Economische Zaken, Molkenboer, over Van der Griendts volgehouden verlangen naar eigen middelen: „Dat hebben we met hem doorgepraat. Je hoort hem er op dit moment ook niet meer over. Als hij nu zou zeggen: het zit 'm in de centen dan zou ik tegen hem zeggen: „mannelijke, daar moet je mee ophouden, daar zijn we nu uit” (NRC Handelsblad, 10 april 1975).

6) de Volkskrant, 2 maart 1984.

7) Adviescommissie inzake de Voortgang van het Industriebeleid, *Verslag van werkzaamheden* 2, juli 1982 – januari 1983.

8) L. van der Geest, Industriële netwerken, *ESB*, 9 februari 1983, blz. 121.

wordt, is een raadsel 9). Een dominant motief is ongetwijfeld de angst voor concurrentievervalsing. Ondernemers, vakbeweging en overheid – gespits op het bewaren van hun vrijheid van handelen door afstand te houden („marktconform”) en bijgevolg uitermate beducht voor gericht-selectieve maatregelen („discriminatie”) – zorgen er gedrieën voor dat als er iets wordt ondernomen, de bedrijfstak-als-geheel als platform of „beleids”-kader gekozen wordt. Dat gebeurt tegen beter weten in, want men beseft dat er achter de façade van sector-omvattende maatregelen naar tamelijke hartelust selectief wordt geïmproviseerd. Nu is op zich op improviseren niets tegen, maar het verholde, semi-clandestiene karakter van deze werkwijze staat verduidelijking en verbetering van de rationaliteit van de improvisaties in de weg 10).

De „horizontale formule” zou zijn langste tijd gehad moeten hebben. Het blijkt steeds lastiger vol te houden dat het slechts om tijdelijke ongemakken zou gaan (zoals de „recessie” met de bijbehorende „prognose” dat in „1985” vraag en aanbod weer „met elkaar in evenwicht” zullen zijn; dat zijn de misleidende geloofsbrieven waarop men ook nu weer, naar analogie van de bouw en het havenoverslagbedrijf, de vorming van „arbeidspools” in de metaal zoekt te verdedigen). Daarmee wordt het structurele karakter van de problematiek ontken. Maar er komt nog iets bij. Afgezien van kritiek op de fictie van de tijdelijkheid, blijken ook de belangentegenstellingen tussen de ondernemers (binnen een bedrijfstak), binnen de vakbeweging (idem, tussen de districten) en de belangentegenstellingen tussen de sociale partners, structurele gegevens die echte industriepolitieke oplossingen in de weg staan. Analooq aan de ongemakken waaronder de Nehem bezweek (zie boven) meldde de voorzitter van de Beleidscommissie Scheepsbouw 11) reeds in 1978 dat de tripartite formule volstrekt onmogelijke verantwoordelijkheden van de partners vraagt (hij pleitte voor een college van onafhankelijke deskundigen in de geest van de latere „Wagner”; dat hij niet tevens de branchewijze aanpak als iets onmogelijks hekelde, moet te maken hebben met de eerder vermelde souplesse, dat is: selectiviteit à l'improviste waarmee de „generieke” formule in de praktijk blijkt toegepast te kunnen worden). Officiële industriepolitiek blijkt de minder officiële resultante in een parallelogram van krachten 12). Is er een alternatief?

Op twee fronten zijn ontwikkelingen te bespeuren die een aanzet kunnen vormen tot vervanging van de gebruikelijke, kartelachtige en corporatistische aanpak van de herstructureringsproblematiek. De tijd is rijp voor een leniger constructie (*extern*) waarbij ook de juridisch-organisatorische fictie van de ondeelbare, alleen „proportioneel” te variëren eenheid van de onderneming onder druk zal komen te staan (*intern*). Met name in het verband tussen het externe en interne ondernemingsgebeuren ligt de kiem van waaruit een nieuw industriepolitiek concept kan groeien. Het begin van de wijsheid is gelegen in het historisch inzicht dat kartelconstructies (*extern*) en centralistisch-unitaire besturingsconcepties (*intern*) weleens in een oorzaak-gevolgrelatie zouden kunnen staan tot elkaar 13). Wil een soepele recept voor het bedrijven van industriepolitiek kans van slagen hebben, dan zal men gelijktijdig op *beide* fronten een veranderingsstrategie moeten inzetten.

De verticale optie

Het eerste front waarop enige beweging te bespeuren valt, is het externe. Hier en daar zijn verticale en, als het om instellingen gaat, diagonale samenwerkingsverbanden van de grond gekomen. In de land- en tuinbouw bestaan ze al langer: een fijnmazig netwerk van landbouwkundige instituten, proefstations, telers, TNO, financiers en exportorganisaties. Ze lijken op wat de commissie-Wagner bedoeld kan hebben, maar stammen niet uit die hoek of uit de MIP-contreien. Een minder complex voorbeeld is de samenwerking tussen de KLM en een onderneming gespecialiseerd in de bouw van installaties voor afvalwaterzuivering (de luchtvaartmaatschappij neemt voor 34% deel en zet zijn 280 over de hele wereld verspreide kantoren in als verkoop- en servicepunten). Een derde voorbeeld betreft de projectmatige samenwerking tussen de Ministeries van Volkshuisvesting,

Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Landbouw en Visserij, Economische Zaken en een aantal bedrijven werkzaam op het gebied van waterwinning, waterbehoud en afvalwaterbehandeling en het Saedische Ministerie van Landbouw en Water. Al gaat het nog maar om sonderingen, interessant zijn niet alleen de netwerkvorming en de intentie om samen instituten voor water-technologie op te zetten, maar ook om tot een vaste uitwisseling (detachering) van deskundigen bij de betrokken overheden te komen. Verder is er voor het eerst in de geschiedenis van de visserijsector een stichting opgericht waarin verschillende branches verticaal en horizontaal vertegenwoordigd zijn. Visserijbedrijven maken afzonderlijk nauwelijks kans op de buitenlandse markt. Opdrachtgevers doen liever zaken met een consortium

9) Een recent voorbeeld levert de problematiek van de scheepsreparatie – acuut geworden door de dreigende déconfiture van Wilton Fyenoord, zelf weer gevolg van de ontmanteling van het RSV-concern. Opnieuw wordt hier door de overheid als „oplossing” gekozen voor samenwerking met, of liever nog: complete overname door een andere scheeps-nieuwbouwer. En een rapport Langman/McKinsey blijkt ten behoeve van de reparatiesector-als-geheel te opteren voor horizontale samenwerking gericht op capaciteitsafbouw, gemeenschappelijke acquisitie, orderverdeling en verdere marktafspraken. Zie ook A.F.P. Wassenberg, *Dossier RSV - Schijnbewegingen van de industriepolitiek*, Stenfert Kroese, 1983, en de bevindingen straks van de parlementaire enquêtecommissie inzake RSV.

10) Een verder terugreikende (daardoor speculatiever) verklaring van de populariteit van de „horizontale” aanpak moet gezocht worden in de geschiedenis van de industrialisatie zelf. Maakt het overwegend agrarische en op visserij en handel gerichte karakter van onze economische geschiedenis, pas laat ingehaald door een industriële manoeuvre, die bovendien nogal onverhoeds verlopen is, – dat wil zeggen een langdurige blootstelling aan de grillen van het weer, de natuur en de internationale handel – de beslissende industriepolitieke instanties gevoeliger voor „fluctuaties” (conjunctuur) dan voor de „elasticiteiten” (structuur) in het economisch proces? Zo althans zou men de hardnekkige neiging kunnen verstaan om een conjunctuurpolitiek instrumentarium in te zetten (regulering van het produktievolume plus andere concurrentiebekkende maatregelen) bij knelpunten, tegenvallers en achterstanden die een structureel karakter blijken te hebben. Zou er een verband kunnen bestaan tussen de lange staat van dienst van een overwegend op handel, ambacht en primaire sector gerichte economie enerzijds (gilden, coöperaties, kartels) en het (voort)bestaan van corporatistische sympathieën, dat is: een voorkeur voor *horizontale* conflicthanterings- en coördinatieformules anderzijds? Verder kan men zich afvragen, afdalend naar het microniveau, of de late en abrupte industrialisatie van invloed is geweest op de overheersende neiging om ondernemingen te zien als waren het min of meer afgeronde, naar buiten toe gesloten eenheden waarin louter „aggregaten” van produktiefactoren samengevoegd worden, met als enige variatiemogelijkheid de variatie in factor-„proporties”. Dit in tegenstelling tot de visie waarbij ondernemingen veeleer beschouwd worden als een flexibel verband waarin de vertegenwoordigers van samenhangende clusters of „modules” van produktiefactoren met elkaar onderhandelen en in de tijd wisselende „coalities” aangaan: de ondernemingsorganisatie gedacht als een samenstel van minibedrijfjes – minder „compleet” als complete divisies maar met grotere cohesie, en daardoor ook een zelfstandiger operatiebasis en actieradius (ook naar buiten toe) dan afzonderlijke, geïsoleerde produktschakels; eigenlijk zoiets als het organiserend principe van de bedrijfskolom, maar dan geprojecteerd binnen de ondernemingsorganisatie. In een geaggregeerde en monolithische visie is geen plaats voor zo'n „federatieve” voorstelling van zaken.

11) Ook hier weer een tripartite samengesteld College dat de sanering van de offshore en scheepsnieuwbouw sinds 1976 begeleidt.

12) Sommigen beweren van niet (maar bedoelen, naar ik vermoed, dat het zo niet *hoort* te gaan). Zo bij voorbeeld recent de scheepsbouwspecialist van de Partij van de Arbeid in de Tweede Kamer, Van der Hek, naar aanleiding van een (zijn) voorstel om de (over)capaciteitsproblemen van marinewerf Wilton Fyenoord via „samenwerking” met andere werven op te lossen, dus toch weer voor een „horizontale” oplossing te opteren: „Uiteraard dient dan de positie van concurrerende werven in oogen-schouw genomen te worden. Hinderlijk zou ik het vinden wanneer de gebruikelijke reacties van belanghebbende ondernemingen en anderen de zakelijke beoordeling in de weg gaat staan. De RDM, de Schelde, de Merwede, Van der Giessen de Noord hebben hun positie, hun belangen en hun moeilijkheden, die uiteraard ernstig genomen dienen te worden. *Industriepolitiek is echter niet de resultante in een parallelogram van krachten*” (ingezonden brief *NRC Handelsblad*, 5-3-1984; curs. AW). De geachte afgevaardigde weet wel beter: hij kent zijn klanten.

13) Zie voor uitvoeriger adstructie en documentatie Wassenberg, op. cit.

van bedrijven dat volledige projecten bestrijkt, dan met afzonderlijke leveranciers/handelaars. De stichting bundelt de leveranciers van schepen, netten, aquacultuur, havenaanleg, infrastructuur voor behandeling en verwerking van vis enz. 14).

De horizontale en verticale optie vergeleken

Wat heeft de verticale (diagonale) optie vóór op de horizontale? In de verticale variant liggen, door het complementaire of „ketting”-karakter van de onderlinge afhankelijkheden en de daarop gebaseerde coördinatie, de belangen van de individuele deelnemers dichter bij de belangen van de collectiviteit (het netwerk als geheel). Collectieve en individuele rationaliteit zijn niet strijdig. In de horizontale variant liggen de verhoudingen precies andersom: onder concurrenten wordt, afgezien van de anomalieën en contradicties opgesomd in het voorgaande, de bereidheid tot samenwerking van de enkeling door de rest van het gezelschap als een teken van zwakte opgevat. De afstand tussen het individuele en het collectieve belang is groot (het complete arsenaal aan mijdings- en argwaanregels uit Mancur Olsons *Logic of collective action* treedt in werking). De horizontale optie is een nulsomspel: verzwakking of liquidatie van de een betekent versterking of hegemonie van de ander. Cru gezegd, maar amper grimmiger dan de werkelijkheid in een bedrijfstak geplaagd door structurele overcapaciteit: de prestatie van de groep verbetert naarmate er meer groepsgenoten ter ziele gaan. Zoiets maakt de onderlinge verstandhouding er niet plezieriger op. In de verticale variant daarentegen betekent verzwakking of elimineren van één schakel, de verzwakking of ontbinding van de complete keten. Dat schept andere omgangsvormen.

Daar komt bij dat de „sociale” controle in de verticale (diagonale) variant minder kostbaar en bewerkelijk is, want zij organiseert zich zelf. Bovendien is het leervermogen van zo'n „confederatie” van ondernemingen en instellingen groter dan het geval is bij een ongeorganiseerde of in kartelverplichtingen verstrikte markt, en ook groter dan het leervermogen van dat andere uiterste van een integrale bureaucratisch-hiërarchische koepelorganisatie. De superioriteit van de verticale variant in termen van coördinatie-, leer- en aanpassingsvormen is gelegen in de korte terugkoppelingstijd tussen het gedrag van de afzonderlijke schakels (prestaties en wanprestaties) en de signalering daarvan door de rest van de ketting. Bovendien is het een nuchtere en beweeglijke constructie: niet gebaseerd op vermeende belangenidentiteit of andersoortige harmonieën, maar op complementariteit — zolang als het duurt — en overzichtelijk genoeg om de rivaliserende belangen — die rivaliserend blijven (zie onder) — niet te laten escaleren tot onoplosbare belangentegenstellingen of te laten degenereren tot een puur conservatief-defensief verband (als in de horizontale variant wanneer de branchegeenoten, in gelegenheidsalliantie met de vakbeweging, de overheid onder druk zetten). De rivaliteit *blijft*, beweer ik, omdat de partners slechts coalities aangaan op zelfverkozen onderdelen (de clusters of „modules” van activiteiten waarvan hierboven sprake was, zie uitvoeriger straks). Met andere woorden: er blijven (potentiële) alternatieve relaties met andere „confederaties”, zodat men niet met huid-en-haar aan elkaar overgeleverd is en derhalve de kans op exploitatie van de een door de ander afneemt.

Verder brengt het organiserend beginsel van de verticale variant met zich mee dat het risico van het ontstaan van nieuwe overcapaciteit wordt verkleind. Anders dan in de horizontale variant — waarin juist een premie staat op de afspraak tot „gelijkrichten” of, vaak zelfs op instigatie van de nationale overheden, een ieder zich bij voorkeur tegelijk stort op een zojuist ontdekt „geavanceerd” gat in de markt —, is in het geval van verticale/diagonale „joint ventures” de kans vele malen geringer dat op meer dan een plaats tegelijk, nationaal of internationaal, exact een zelfde aanbod aan „confederaties” op de markt verschijnt. Door de flexibiliteit en subtiliteit van de afstemmingsrelaties in de verticale variant — de doelstellingen en de inzetten van de deelnemers liggen niet bij voorbaat vast, maar raken eerst gearticuleerd in de loop van het samenwerkingsproces — is de „confederatie” bovendien minder kwetsbaar voor simpele imitatie en onmiddellijke verdringingsconcurrentie. Daar komt nog bij dat het geijkte repertoire van protectionistische afweermiddelen

minder vat heeft op verticale/diagonale combinaties, vooral als naar een intelligente (internationale) menging van partners gezocht wordt (inclusief detachering/roulatie als in een van de eerder vermelde voorbeelden).

De interne precondities

Ik geef grif toe dat er in de praktijk tal van vermoede en onvermoede complicaties aan deze opzet zullen kleven. De boeiendste consequenties liggen in de sfeer van de vergroting van de ondernemingsmobiliteit die het „confederatie”-model met zich brengt. Externe mobiliteit vergt interne bewegelijkheid. Niet de bewegelijkheid van de „factor arbeid” waar zo vaak en zo zorgelijk over gesproken wordt — over de onbewegelijkheid dan — maar de mobiliteit van componenten van de onderneming en haar aanvoerders. Om te verduidelijken wat ik bedoel, is het handig, corresponderend met het „confederatie”-model voor de externe organisatie, de ondernemingsorganisatie intern als een „federatie” voor te stellen. Dat is op zich niets nieuws. Een van de echt groten uit de wetenschap van organisatie, beleid en strategie, James G. March, merkt op: „(...) a business firm is a political coalition and (...) the executive in the firm is a political broker. The composition of the firm is not given; it is negotiated. The goals of the firm are not given; they are bargained” 15).

Dat zei hij meer dan 20 jaar geleden. Erg veel origineels is er sindsdien in de gearriveerde wetenschap met dat inzicht niet gedaan. Maar er is een ontwikkeling — de tweede frontbeweging waar ik hierboven van gewaagde — die dat inzicht opnieuw volop actueel maakt. (Ondernemings)organisaties zijn geen homogene, mechanische constructies waarin alle onderdelen soepel en volgens schema een ondubbelzinnig gedefinieerde „bijdrage” leveren aan de verwezenlijking van een gemeenschappelijk aangedoel (of pakket van doelstellingen) in ruil waarvoor ze op een ondubbelzinnig gedefinieerde „beloning” kunnen rekenen. Vooral bij het optreden van technologische, commerciële en sociale veranderingen blijkt wat het zeggen wil dat organisaties informatieverwerkende systemen zijn. Wat voor (ondernemings)organisaties onderling geldt, gaat ook op voor de interne compositie van een organisatie: informatieverzameling en informatieverwerking zijn gericht op de vermindering van (interne en externe) onzekerheden. Met het oog daarop sluiten organisaties, en onderdelen van organisaties, onderling coalities. De macht van dergelijke interne en externe coalities — te zien als het vermogen om de gedragsalternatieven van anderen te vergroten of

14) In al deze voorbeelden gaat het om sectoren waarin een industriële aanpak dan wel de bijbehorende technologie (en de aanleiding tot gemeenschappelijke inspanningen: het milieu) van recente datum is. Speelt hier de wet van de remmende voorsprong? De gedachte aan zoiets komt op als we kijken naar de energiesector. Ondanks de aanwezigheid van de (semi)-overheid in verschillende fasen van de bedrijfskolom, aanmerkelijke overcapaciteit in de apparatenbouw, een belangrijke (hooggeschoolde) maar bedreigde werkgelegenheid, langdurige en kostbare steunverlening aan de producenten van deze apparatuur, vergeefse pleidooien voor rationalisatie en modernisering terwijl er niettemin aantrekkelijke exportmogelijkheden zijn en het om een alleszins overzichtelijk producentengezelschap gaat, en er voor alle betrokkenen een evident belang bestaat bij de ontwikkeling van een geïntegreerd energiebeleid — sterker nog: er sprake is van een ideale setting van de ontwikkeling van een gecombineerd energie- en industriebeleid in „verticale” opmaak — ondanks dit alles is er in deze regionen geen netwerkvorming van betekenis ontstaan. Vergelijk H. Pol en H. Schenk, Naar een Centraal Plan voor de Electriciteitsvoorziening. Een pleidooi op het breukvlak van energie- en industriepolitiek, *Tijdschrift voor politieke economie*, jg. 6, nr. 1, blz. 96-129.

15) James G. March, The business firm as a political coalition, *Journal of Politics*, jg. 24, 1962, blz. 662-678. Het citaat staat op blz. 672 en krijgt kort nadien zijn uitwerking in het inmiddels klassiek geworden werk van R.M. Cyert en J.G. March, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1963.

té verkleinen – berust in essentie op drie elementen 16): het vermogen om de eigen onzekerheid te beheersen, de centraliteit van hun positie in het netwerk van onderlinge afhankelijkheden en hun relatieve onvervangbaarheid (politiek, commercieel, informatieel, als leverancier van schaarse hulpbronnen, van expertise enz.). Zo ongeveer moet men zich een (ondernemings)organisatie als „federatie” voorstellen: een imperatief verband van in de tijd wisselende coalities (van coalities) van organisatieonderdelen.

Wisselingen in de tijd ontstaan door externe veranderingen en het interne (machts)antwoord daarop. Een voor de hand liggend voorbeeld is de introductie van computergestuurde ontwerp- en fabricageprocedures (robotisering, informatisering). Parallel daaraan loopt de discussie over de invoering van „kwaliteitskringen” (MANS – management nieuwe stijl – een statistische procesbewakingsformule gericht op kwaliteitsbeheersing en verhoging van de arbeidsproductiviteit binnen bedrijven). Introductie van deze principes – in essentie een verandering in informatieverwerkingscapaciteit die het hart van de politieke infrastructuur van de betrokken organisaties raakt – zal het „federatieve” karakter van de ondernemingsorganisatie eerder versterken dan verzwakken.

Dat betekent op zijn minst drie dingen: tempo en wijze van invoering zijn afhankelijk van de compositie van bestaande coalities (die hun machtsbasis in bovengedefinieerde zin zullen zien veranderen); afhankelijk van de uitslag van dat hergroeperingsproces kunnen onderdelen van de ondernemingsorganisatie zich zelfstandiger ten opzichte van elkaar gaan profileren (een soort mini-bedrijfjes gegroepeerd rondom „modules” of clusters van samenhangende activiteit; grootschalige productieprocessen kunnen, in theorie, voor het eerst profiteren van de voordelen van kleinschaligheid terwijl andersom de merites van kleinschaligheid – reactiesnelheid, gevoeligheid voor specifieke klanteneisen, zinvolheid van het werk – niet opgeofferd hoeven te worden aan de schaalvoordelen van seriefabricage); door de ontbinding in clusters van de ondernemingsorganisatie nemen ten slotte de mogelijkheden en de attractie van de uitwisseling van deelactiviteiten met andere zelfstandige ondernemingen – met name in verticale/diagonale samenwerkingsverbanden als hiervoor beschreven – toe. Zo moet men de stelling, gedebiteerd in het voorgaande, verstaan dat het „federatieve” concept (voor de interne ondernemingsorganisatie) een vitale voorwaarde zal blijken voor het van de grond komen van levensvatbare „confederaties” (voor de externe ondernemingsorganisatie), zoals andersom te verwachten is dat externe confederatievorming de interne federalisering stimuleren zal.

De externe precondities

Aldus geredeneerd zal de industriepolitieke discussie een tweetal belangrijke accentverschuivingen te zien geven: een verschuiving van de horizontale naar de verticale/diagonale samenwerkingsformule annex aan een verschuiving van de tot nog toe overheersende interne efficiency- en productiviteitsoptiek („kwaliteitskringen”, „flexibele automatisering”, „numerieke besturing”) naar de vraag van de externe effectiviteit van het ondernemingsgedrag. Als het goed is impliceert de combinatie van die twee impulsen een aandachtsverschuiving van de (im)mobiliteit van de arbeid naar de te lang verdonkeremaande problematiek van de (im)mobiliteit van ondernemingen (intern als het over productie-„modules” gaat en extern als het over de uitwisselingsrelaties met andere bedrijven en instellingen gaat). „Ge-compliceerd” noemde ik de ontwikkeling, omdat aan deze institutionele mobiliteitsproblematiek uiteraard een paar haken en ogen zitten. Uitwerking en toepassing van de „(con)federatieve” strategie vergt een paar extra inzichten en voorzieningen (overigens elk goed voor een aparte uiteenzetting over wat daar weer aan vast zou zitten!):

- inventarisatie van de factoren die slagen of mislukken van recente „joint venture”-initiatieven (verticaal, zijdelings en horizontaal) helpen verklaren;
- vaststelling van de ondergrens van de ontbinding-in-clusters van de onderneming, d.w.z. het kleinste gemene veelvoud van productieve samenhangen en hun verticale/diagonale

uitwisselbaarheid met andere ondernemingen en instellingen, in plaats van het zoeken naar de grootst gemene deler zoals gebruikelijk onder concurrenten in geval van „horizontale” samenvoeging van acquisitie-inspanningen, marktverdeling enz.;

- doorbreking van de branchegewijze verkaveling en scheidslijnen tussen de afzonderlijke vakbonden;
- verlaging van het onderhandelings- en coalitievormingsniveau naar het punt waar: (1) de complementariteit van de belangen van de sociale partners en van de bedrijven die deelnemen in de „confederatie”-vorming, het grootst is; (2) de aard van de onderlinge transacties zo specifiek of subtiel is, dus ook de onderlinge afhankelijkheid, dat transacties via de markt te grof of te kwetsbaar, en transacties via de hiërarchische formule te traag en te ongevoelig blijken, en ten slotte (3) de kwetsbaarheid voor protectionistisch weerwerk zo klein mogelijk is (onder meer door de vorming van grensoverschrijdende samenwerking);
- overheidsbijdragen aan de financiering van de materiële en immateriële kosten gemoeid met „confederatie”-vorming (ook voor de bijscholing van staf- en lijnfunctionarissen, aan ondernemings- en vakbondskant, om zich aldoende te bewakemen in het besturen van netwerken van organisaties; het is onrealistisch dit soort tijdrovende en niet meteen profijt afwerpende operaties uitsluitend afhankelijk te laten zijn van de contributie van (vakbonds)leden);
- opwaardering en actualisering van de industriepolitieke rol van de Nationale Investeringsbank – mogelijk parallel met een inhoudelijke versterking van de rol van de Europese Investeringsbank – door deze instelling te verzoeken een beleidsinhoudelijke, dat is: *anticiperende* taakopvatting te aangaan binnen een dergelijke „(con-)federatieve” conceptie van het industriebeleid;
- naar analogie van de werken van de commissie-Wagner (overwegend „macro”: de arbeidsmarktproblematiek en energieprijzen; „meso”: de aandachtsgebieden; en „micro”: de MIP) zou het voorwerk voor de hier bedoelde exercitie – met het oog op het fijnmazige karakter van de „netwerk”-verkenning – ter hand genomen kunnen worden door een commissie-„Langman” (deze laatste omdat hij bij eerdere gelegenheden – bij voorbeeld bij de reorganisatie van een deel van de scheepsnieuwbouw, offshore en baggernieuwbouw – zijn kennis en behendigheid kon demonstreren).

De maatschappelijke respons

Hoe enthousiast, kan men denken, zal de ontvangst voor deze ideeën uitvallen bij vakbeweging en ondernemersorganisaties? Daar hoeven we niet volstrekt somber over te zijn (al is het verband tussen de interne en externe kanten van de ondernemingsdynamiek en de kwestie van de ondernemingsmobiliteit als zodanig nog door geen der partijen onderzocht). Voorzichtig optimisme lijkt gerechtvaardigd omdat de industriële werkgevers en werknemers elkaar althans publicitair een eind genaderd zijn: „Wat ons betreft moeten de Industriebonden overeind blijven. Als gesprekspartners. Ik zou er niet aan moeten denken dat ze... het zou een chaos worden. Misschien moeten we eraan meewerken dat die bond van Visser eerder sterker wordt dan zwakker. Leden wint...”, zegt de onmiddellijke tegenspeler van de Industriebonden, metaalwerkgeversvoorzitter Ter Hart, met als toelichting: „het zoeken en tasten is bij hen veel sterker dan bij ons. Vooral de Industriebond van de FNV is op zoek naar een nieuwe richting. Die is ook tastbaar voor hun leden. Ze zitten

16) Zo onder meer (voortbordurend op het werk van March, Simon en Crozier): Ch.R. Hinings, D. Hickson e.a., Structural conditions of intra-organizational power, *Administrative Science Quarterly*, jg. 19, 1974, blz. 22-24. Voor een uitbreiding van dit perspectief naar de structurele condities van inter-organisatorische macht (netwerken), met inbegrip van een analyse van de dynamische samenhang tussen interne en externe coalitievormingsprocessen: Arthur F.P. Wassenberg, Netwerken: rivaliteit en samenwerking tussen organisaties, in: idem (red.), *Netwerken: organisatie en strategie*, Boom, Amsterdam/Meppel, 1980, blz. 17-48.

met een gruwelijk vraagstuk" 17). De toenemende belangstelling van de werkgeversvoorzitter correleert met de tanende strijdlust aan vakbondskant. Industriebond FNV-bestuurder Schermer, voor de gelegenheid ook al ondervraagd door een weekblad uit de parochie van de tegenstander: „Wij zijn het station van de garanties gepasseerd. We moeten wel met de ondernemer praten, maar garanties vragen, is vragen om iets dat niet bestaat. Zo is het leven (...). We moeten geen concessies doen die al gedaan zijn. Dat kost nog wel eens wat moeite binnen de vakbeweging. Van alle dingen, die al weg zijn, moet je niet net doen alsof ze nog niet verdwenen zijn" 18).

De tot nog toe duidelijkste aanwijzing voor het wederzijds begrip staat te lezen in een „Notitie" die binnen de Industriebond FNV op dit moment ter bespreking circuleert. Daarin wordt gesproken van het „herstel van de produktiegroei", „verbetering van de werkgelegenheid", opwaardering van de „organisatie van de arbeid", vooral met het oog op „de te verwachten gunstige effecten voor de produktiviteit, de produktkwaliteit, de aantrekkingskracht en de maatschappelijke waardering van het industriële werk". De Industriebond wil aansluiting zoeken bij het zogenoemde „aandachtsgebiedenbeleid" waarover overheid en commissie-Wagner het eens werden. Er wordt gepleit voor intensivering van industriële onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten (ook bij kleinere en middelgrote ondernemingen). Voorts wil men voor het „arbeidsvoorwaardenbeleid op middellange termijn" een verband aangebracht zien tussen arbeidsvoorwaardenontwikkeling en arbeidstijdkorting aan de ene kant en de noodzaak van rendementsherstel voor bedrijven aan de andere kant; bij de onderhandelingen hierover is het zaak te zoeken naar een „methode" om verband te leggen „tussen loonkostenontwikkeling en rendementsherstel enerzijds en de daarmee beoogde investeringen anderzijds" 19).

Maar daar blijft het niet bij: Nederland zou zijn achterstand moeten wegwerken op het punt van de toepassing van elektronica in de traditioneel mechanische industriële produktieprocessen, bij voorbeeld in de vorm van flexibele automatisering (robotisering wordt belangrijk gevonden „omdat hierdoor in beginsel de mogelijkheid ontstaat om de produktiviteit van de kleinseriefabricage (die in onze industrie overheerst) op die van grootseriefabricage te brengen" 20). Tevens verklaart de Industriebond te zoeken naar vernieuwing van de industriële arbeidsorganisatie in samenhang „met de opzet van een geïntegreerd kwaliteitsbeleid in de industrie" 21).

Dat zijn ongebruikelijke proposities. Niet eens omdat het hier, voor de Industriebond, minder favoriete onderwerpen betreft. Belangwekkender is dat acceptatie van een dergelijke uitbreiding van de onderhandelingsagenda verstrekkende consequenties heeft, niet alleen voor de „methode" maar ook voor het niveau waarop men de onderhandelingen over het verband tussen arbeidsvoorwaarden, rendementsherstel en investeringsbeslissingen handen en voeten wil geven. Opnieuw wordt het verband zichtbaar, nu binnen de bondsorganisatie, tussen strategische veranderingen in de interne en externe dynamiek van organisaties. De doordinking van de consequenties van deze vakbondsinterne problematiek lijkt nog te moeten beginnen.

Dat is één aspect. Een ander heeft met een mogelijk riskanter ommissie te maken. Er wordt, voor zover ik kan lezen, geen uitwerking gegeven aan de relatie tussen de op handen zijnde interne ondernemingsveranderingen (efficiency, produktiviteit) en het vraagstuk van de externe ondernemingsrelaties (effectiviteit, waaronder het vermijden van nieuwe overcapaciteiten als gevolg van grootschalige invoering van robots en dergelijke). Dat is jammer want daarmee zou een welkome precisering ontstaan zijn van het verband tussen *concern*politiek en *industriepolitiek* 22).

Conclusie

Een perspectiefwijziging in het industriebeleid, gericht op verhoging van de interne en externe ondernemingsmobiliteit, verdient prioriteit. Er zijn, in aanleg, voorbeelden van geslaagde verticale en diagonale combinaties. Alleen schort het aan inzicht waarom het in bepaalde sectoren wel, en in andere (nog) niet lukt. Aanzetten tot vergroting van de flexibiliteit van de interne

ondernemingsorganisatie openen interessante perspectieven, mits uitgebreid tot het *totale* produktieproces (dus niet beperkt tot de meer routinematige delen) en mits benut voor de verdere verzelfstandiging van samenhangende produktie-„modules" (ter verhoging van het omgevingsbesef van de onderneming in zijn verschillende onderdelen en als tegenwicht tegen functieverschraling en taakfragmentatie). Het verband tussen interne flexibiliteit en externe mobiliteit – *trait d'union*: de onderlinge uitruilbaarheid van complete componenten van ondernemingen – moet verder uitgezocht worden. Waar deze zaken niet vanzelf van de grond komen of onvoldoende vaart krijgen moet de overheid, in samenspel met vakbeweging en geïnteresseerde ondernemingen (en andere instellingen), een katalyserende rol spelen. Het opzetten van een „informatiebank" annex „ruilbeurs" voor het bij elkaar brengen van vragers en aanbieders van verticale/diagonale combinaties kan een eerste stap zijn.

Omdat verhoging van de interne en externe mobiliteit van ondernemingen *instabiliserend* van de ruilverhoudingen tussen betrokken partijen kan betekenen, zeker bij de eerste stappen op het verticale vlak, en er daardoor een neiging zal blijven terug te vallen op de meer vertrouwde horizontale, defensieve variant (in de illusie dat de risico's daar kleiner zijn), ligt het in de rede dat de overheid ook in dit opzicht bereid is tot deelname in de risico's (die kansen kunnen blijken te zijn).

Nog eenmaal vooruitlopend op „1986" (of zoveel eerder als mogelijk): gelet op de aard van de exercitie en ook de keuze van de belangrijkste gesprekspartners, hoeft het kabinet dat politieke ondersteuning aan zo'n perspectiefwijziging geeft, niet van eenzelfde signatuur te zijn als het kabinet dat de nota Selectieve groei indertijd presenteerde, noch van eenzelfde compositie als het kabinet dat de aanbevelingen van de commissie-Wagner in grote lijnen overnam en vervolgens voor een deel in praktijk bracht. Voldoende lijkt de formatie van een ploeg die bij haar beoordeling van de marges van het herstelbeleid binnen het huidige begrotingstekort, in staat blijkt rekening te houden met het te verwachten duurzame begrotingstekort dat ontstaat bij het uitblijven van industrieel herstel.

Arthur Wassenberg

17) *De Groene Amsterdammer*, 18 januari 1984.

18) *Elseviers Weekblad*, 21 januari 1984; ter verduidelijking zegt Schermer nog over het kernstuk van de onderhandelingsmacht van de bond: „Shell dicteert ons de cao, zo is de situatie toch vandaag de dag! We mogen een cao afsluiten als erin komt wat zij willen".

19) Industriebond FNV, *Herstelplan voor de industrie*, 9 november 1983, blz. 8.

20) *Idem*, blz. 7.

21) *Idem*, blz. 8.

22) Vanuit zo'n tweeling-optiek was het bij voorbeeld mogelijk geweest een industriepolitiek (in plaats van ruzieig of schouderophalend) antwoord te geven op de animositeit die naar aanleiding van het verschijnen van bedoelde „notitie" elders in FNV-kring ontstond. Zo is de Industriebond FNV door collega-bestuurders van de Voedingsbond FNV verweet, daarin bijgevallen door de ambtenarenbond Abva/Kabo, „klakkeloos" achter de opvattingen van de industriële werkgevers over het herstel van het bedrijfsleven aan te lopen. In een verticale conceptie van het industriebeleid liggen er aanknopingspunten te over voor een offensieve coalitie tussen de Industriebond en de Voedingsbond – in plaats van een competitie te organiseren om het kampioenschap in echte solidariteit en zuiverheid in de leer van de belangenbehartiging. De Voedingsbond FNV is op dit moment, en dat niet voor de eerste keer, bezig met een campagne om de arbeidsomstandigheden te verbeteren in de vleesbedrijven (notoire kenmerken: temperatuurverschillen, vocht, herrie, vuil, lichamenlijk riskante werkomstandigheden enz.; het ziekteverzuim in deze sector bedraagt ruim 17%). Wat ligt er meer voor de hand dan bij het zoeken naar technische en organisatorische verbeteringen in deze werkomstandigheden, de inventiviteit en ervaring in te schakelen van de bedrijfstakken waarin de leden van de Industriebond hun sporen hebben verdiend? De leniging van de een zijn nood is de ander zijn (toekomstig) brood. Analooq aan de gegeven voorbeelden uit de waterhuishoudings- en milieutechnologie, moeten de verdere „spin-offs" gezocht worden in de sfeer van de perfectionering van de verticale (diagonale) relaties op de internationale markt. De coalitie, uit opportunisme of deugd geboren, kan op termijn een industriepolitiek alternatief blijken te zijn.