

# ECONOMISCH-STATISTISCHE BERICHTEN

UITGAVE VAN DE STICHTING HET NEDERLANDSCH ECONOMISCH INSTITUUT

12 november 1969

54e jrg.

No. 2721

Verschijnt wekelijks

## COMMISSIE VAN REDACTIE:

H. C. Bos; R. Iwema; L. H. Klaassen;  
H. W. Lambers; P. J. Montagne; A. de Wit

## REDACTEUR-SECRETARIS:

P. A. de Ruiter

## ADJUNCT REDACTEUR-SECRETARIS:

J. van der Burg

## COMMISSIE VAN ADVIES VOOR BELGIË:

F. Collin; J. E. Mertens de Wilmars;  
J. van Tichelen; R. Vandeputte; A. J. Vlerick

## SECRETARIS COMMISSIE VAN ADVIES VOOR BELGIË:

J. Geluck

## INHOUD

Economische orde en ondernemingsrecht .....	1097
<i>Prof. Dr. W. Albeda:</i> Een andere onderneming, een andere economische orde? .....	1098
<i>Drs. A. Peper:</i> Wenselijkheid en mogelijkheid van democratisering van de onderneming; een sociologische visie ...	1103
<i>Prof. Mr. P. Sanders:</i> Ondernemingsrecht in de branding	1111
Geld- en kapitaalmarkt	1119
Boekennieuws .....	1120

AUTEURSRECHT VOORBEHOUDEN

## Economische orde en Ondernemingsrecht

vormde het centrale thema van de drie diëscolleges, die 6 november jl. werden gehouden aan de Nederlandse Economische Hogeschool te Rotterdam. De teksten van deze colleges zijn integraal in deze aflevering van *ESB* afgedrukt, zij het hier en daar enigszins aangepast aan de eisen welke het *geschreven* woord stelt. Zij zijn elk voor zich aanzienlijk langer dan het *ESB*-artikel gewoonlijk is. Dat moet dan maar voor een keer; het onderwerp is er belangrijk genoeg voor. Of liever: de onderwerpen. Want in feite hebben de drie bijdragen slechts de vage notie *democratisering van de onderneming* met elkaar gemeen, en hebben de econoom (Albeda), de socioloog (Peper) en de jurist (Sanders) elk voor zich een hoogsteigen aspect van die vage notie tot onderwerp van hun artikel gekozen. Tezamen hebben zij evenwel een onmisbaar stukje complete en eigentijdse reflectie geleverd op de „bewogen beweging” (de term is — allicht — van Sanders), welke het denken over „onderneming en maatschappij” vormt.

Aanleidingen tot hun bespiegelingen zijn er legio. Het SER-advies van 19 september jl. over de herziening van het ondernemingsrecht, het wetsontwerp tot vernieuwing

van de ondernemingsraden, om er maar enkele te noemen. Maar ook minder institutionele, het streven bijvoorbeeld gericht op „het doorbreken van het monopolie van de verticale structuren” (Prof. Dr. P. J. A. ter Hoeven in *ESB* van 29 oktober jl.), de overtuiging dat het slagwoord democratisering meer is dan een slag in de lucht, het besef dat het begrip „medezeggenschap” nog altijd nauwelijks enige inhoud heeft gekregen in het bedrijf. Peper laat daarbij o.a. zien dat de stelling, volgens welke democratisering van de onderneming niet te verenigen zou zijn met doelmatigheid en deskundigheid (in die onderneming), op zijn minst enige relativering behoeft, theoretisch én empirisch. Hij keert zich hierbij met name tegen de opvattingen van Dr. P. Kuin, zoals die zijn neergelegd in diens recente preadvies „Onderneming en maatschappij” voor het Nederlands Instituut voor Register-accountants. Albeda op zijn beurt vecht een andere, vaak geponeerde, stelling aan, namelijk dat alleen in een andere economische orde vergaande medezeggenschap te verwezenlijken zou zijn. Méér dan een planeconomie echter laat daarvoor onze ondernemingsgewijze produktie ruimte, aldus Albeda. De economische orde maakt uit welke ruimte aan de onderneming wordt gelaten voor het zelf bepalen van haar beleid. Welnu, die laatste ruimte bepaalt tevens de speelruimte voor democratisering.

Zo worden in dit nummer meer misverstanden opgeruimd, krijgen nieuwe inzichten en ontwikkelingen ruim baan. „Leeft met Uw tijd mee, leest de *ESB*”, was veertig jaar geleden het motto. In dát opzicht is er niet zo veel veranderd.

## Economische orde en Ondernemingsrecht

dR

# Een andere onderneming, een andere economische orde?

Prof. Dr. W. Albeda

De probleemstelling voor dit artikel wordt gevormd door de vraag of het waar is, dat er binnen de ondernemingswijze produktie geen ruimte is voor verder gaande vormen van medezeggenschap der werknemers. Daartoe wordt een korte beschouwing over de begrippen „medezeggenschap” en „economische orde” gegeven, gevolgd door een korte situatieschets betreffende de thans gerealiseerde medezeggenschap in Oost-Europa en een korte beschouwing over twee vormen van medezeggenschap in West-Europa. Tenslotte kom ik tot een concluderende paragraaf.

## MEDEZEGGENSCHAP EN ECONOMISCHE ORDE

Hoe men het begrip medezeggenschap ook definieert, het komt altijd neer op een meer of minder vérgaande beïnvloeding van het beleid van de onderneming door degenen, die als werknemers aan die onderneming zijn verbonden. Het lijkt mij het beste hierbij aan te haken bij de definitie van Lammers: „Medezeggenschap is het geheel van wederzijds als legitiem erkende overlegvormen, waarbij beïnvloeding van de besluitvorming van bovengeschikten door ondergeschikten plaatsvindt”<sup>1</sup>. Deze beïnvloeding kan verschillende vormen aannemen en meer of minder ver gaan. Zij kan in theorie variëren van het alleen maar „horen” der ondergeschikten tot het beslissen door de gezamenlijke leden der ondernemingsgemeenschap. Daartussen liggen uiteraard vele schakeringen, waarbij aan ondergeschikten negatieve (vetorecht, enquêterecht en beroepsrecht in geval van vermeende schending van groepsbelangen) of positieve rechten (meebeslissen als minderheid, paritair of als meerderheid) worden toegekend.

Voor ons onderwerp is het van belang, dat deze beïnvloeding betrekking kan hebben op het beleid *binnen* de onderneming. Zij kan ook het beleid van de onderneming, zoals dat zich *naar buiten* toe manifesteert, betreffen. Voor zover dit laatste het geval is, kan medezeggenschap leiden tot het aanbrengen van een wijziging in het stuurmechanisme van de onderneming. Zodra dit is vastgesteld bevinden wij ons op het terrein van de *economische orde*.

Men zou het begrip „economische orde” met Halm<sup>2</sup> kunnen omschrijven als de „sum total of the devices by which the preference among alternative purposes of economic activity is determined”. De optelsom dus van de instituties, die bepalend zijn voor de allocatie der schaarse middelen aan een van de diverse aanwendingsmogelijkheden. Bij een zeer enge interpretatie van het begrip eco-

nomische orde zou iedere natie eigenlijk een eigen economische orde hebben en zal voor elke natie gelden, dat er een voortdurende opeenvolging is van verschillende stelsels. Het lijkt doelmatig om uit te gaan van zeer brede omschrijvingen, waardoor er in de wereld thans niet meer dan drie of vier stelsels te onderscheiden zijn.

Wij zouden dan bijvoorbeeld kunnen afspreken, dat de Westeuropese landen en de Verenigde Staten varianten zijn van de ondernemingswijze produktie, terwijl de Oosteuropese landen varianten zijn op de centrale-planhuishouding. Joegoslavië zou in een andere categorie thuis horen evenals Cuba en China. Men kan de verschillende typen van economische orde classificeren aan de hand van de eigendomsverhoudingen en dan particuliere eigendom der produktiemiddelen stellen tegenover staatseigendom, om een afzonderlijke categorie open te laten voor het communaal bezit van Joegoslavië. *Echter, meer wezenlijk voor de allocatie der schaarse middelen is de vraag, op welke wijze de eenheden, waarin de produktie plaatsvindt, geleid worden.*

## Economische orde en Ondernemingsrecht

Staatseigendom der produktiemiddelen behoeft concurrentie en winststreven niet uit te sluiten. Met behoud der particuliere eigendom is een verregaande planning der voortbrenging van bovenaf te verwezenlijken. Veel wezenlijker lijkt mij daarom de vraag naar het stuurmechanisme, dat binnen de produktieorganisaties wordt gebruikt.

Dat dit zo is volgt reeds uit het feit, dat wij gewend zijn de verschillende mogelijke vormen der economische orde te rubriceren aan de hand van dit stuurmechanisme. Het moderne kapitalisme ontwikkelde zich, toen meer en meer het winststreven van de ondernemer bepalend werd voor het ondernemingsbeleid. Niet voor niets stelt Maris<sup>3</sup> dat de scheiding tussen eigendom en beheer, zoals die zich in de

<sup>1</sup> C. J. Lammers e.a.: *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht 1965, pag. 31.

<sup>2</sup> G. N. Halm: *Economic Systems*, New York 1951.

<sup>3</sup> Robin Maris: *The economic theory of 'Managerial Capitalism'*, Londen 1964.

moderne NV heeft voorgedaan, neerkomt op de „langzame vervanging van één type economische organisatie door een ander, een proces, dat nog in volle gang is”. De onderneming, waarin de beslissingen genomen worden door de ondernemer, die tevens eigenaar is, voert een ander beleid, stelt andere prioriteiten, dan de onderneming waarin een functionaris, zelf geen eigenaar zijnde, de beslissingen neemt. Deze laatste zal verder afstaan van de aandeelhouders, daarom bijvoorbeeld een andere kijk hebben op de winst en vooral op de relatie uitkeerbare en niet-uitkeerbare winst, dan de ondernemer-eigenaar. Naarmate deze ontwikkeling zich voordoet in grotere delen van het economisch leven, verschuift de economische orde. Enerzijds kan men dus stellen, dat de vraag welk stuurmechanisme de productie-eenheid leidt, uitmaakt in welke economische orde men zich bevindt. Men kan dit ook zo formuleren, dat de economische orde de ruimte aangeeft, waarbinnen de onderneming beleid kan voeren, zichzelf kan besturen.

### MEDEZEGGENSCHAP IN OOST-EUROPA

Vooraf in het economisch stelsel, zoals dat in de landen van Oost-Europa tot stand is gekomen, kan men constateren hoezeer de problematiek van het stuurmechanisme, en dus van de zeggenschapsverhoudingen binnen de onderneming, bepaald wordt, zelfs geheel gedetermineerd wordt door de economische orde. Na de oktoberrevolutie van 1917 in Rusland gingen arbeiders-comité's naar syndicalistisch model zelf fabrieken en schepen leiden. Omdat er nog nooit een efficiënt werkend model is ontwikkeld voor een syndicalistisch georganiseerde maatschappij, gebaseerd op werknemerszelfbestuur, zonder een markt en centrale planning, constateerde Lenin al spoedig, dat deze gang van zaken tot een chaos leidde. Noch onder de Nieuwe Economische Politiek der jaren twintig, noch onder de volgende fase der centrale planning, was er ruimte voor enige inspraak der werknemers in de leiding der ondernemingen.

Men kan de onmogelijkheid van die inspraak op het niveau der onderneming onder een systeem van centrale planning afleiden uit het karakter van het centrale plan zelf. Het plan stelt de norm voor de totale productie der individuele onderneming vast. De directeur en zijn directe medewerkers worden met premies beloofd in geval van vervulling van de norm<sup>4</sup>. Bij die normvervulling geldt het systeem van de leiding door één man. Dit systeem laat uiteraard even weinig ruimte voor inspraak als dat van de ouderwetse kapitalistische onderneming.

André Gorz<sup>5</sup> heeft gewezen op de rol, die de fase der economische ontwikkeling speelt binnen deze verhoudingen. Gedurende de overgang van de onderontwikkelde fase naar de ontwikkeling is er z.i. slechts weinig kans, dat de voorkeuren der werknemers binnen de onderneming overeenkomen met die van de planners. In de eerste fase der industrialisatie, die van het socialisme, gekarakteriseerd door de schaarste, kan men de productie niet subordonneren aan de behoeften zoals die door werknemers worden gevoeld. Het langere-termijn-doel der gemeenschap moet voorrang houden op dat van de werknemers zelf op korte termijn. Het ware interessant zich de vraag te stellen, of wat André Gorz voor het „socialisme” stelt, niet met evenveel recht zou kunnen worden gesteld voor een kapitalistisch stelsel gedurende zijn take-off-fase en een dergelijk stelsel in de fase der „affluent society”. Is het niet zó, dat deze problematiek juist aan de orde komt, omdat we die fase der onderontwikkeling te boven zijn gekomen?

Zeer verhelderend voor de orthodox-marxistische opvatting, zoals die in de Oosteuropese landen gestalte heeft gekregen, zijn enkele opmerkingen van Charles Bettelheim<sup>6</sup>, die ik hier laat volgen<sup>7</sup>.

„Een essentieel punt, dat men niet uit het oog mag verliezen is, dat in het kader van een geplande economie de productieve sfeer slechts een schakel vormt van de arbeidsdeling en wel een schakel, bestemd om meer en meer onderworpen te worden aan een groter doel waarvan zij, naarmate de socialisatie der productiekrachten voortschrijdt, meer en meer een technische onderafdeling gaat vormen. Onder zulke omstandigheden kan het invoeren van beslissingsorganen, gekozen op het niveau van elke productie-eenheid in het algemeen slechts een maatregel zijn, welke de algehele socialisatie der produktiemiddelen zal vertragen en de inhoud daarvan als *nationaal* eigendom van die produktiemiddelen vervangen door de eigendom van een beperkte groep. . . Maar naarmate de productie niet meer geleid wordt door het winst-motief, maar zich richt op de consumptie, behoort de sociale beheersing der productie meer en meer te geschieden op het niveau der consumptie, d.w.z. in de raming der sociale behoeften.”

Bettelheim sluit invloed van de producenten op de voorwaarden waaronder gewerkt wordt niet uit, evenmin als hun actieve participatie in de maatregelen voor verhoging der produktiviteit.

Maar dit kan nooit ontaarden in werkelijke inspraak, laat staan in werknemerszelfbestuur. Hieraan voegt Bettelheim een troostwoord toe, dat hij bijna letterlijk had kunnen ontleenen aan Kerr, Dunlop, Harbison en Mijers, als zij de autocratische onderneming in het westen verdedigen<sup>8</sup>. Hij stelt: „Met de ontwikkeling der productieve krachten, zal de tijd door een ieder aan de productieve activiteiten te besteden verminderen, terwijl de tijd beschikbaar voor consumptie en vrije tijd zal afnemen”. Het viertal Amerikanen had het als volgt geformuleerd: „Er zal nooit een Utopia komen, maar de mensen zullen waarschijnlijk wel berusten in de voordelen van een grotere vrijheid van beweging in hun persoonlijke leven ten koste van een aanzienlijke onderwerping en aanpassing bij hun werk en werkring”<sup>9</sup>.

Hun argumentatie en die van Bettelheim staan overigens in tegenstelling tot die van André Gorz. Persoonlijk neig ik eerder tot laatstgenoemde opvatting. Hier nader op in te gaan zou mij echter al te zeer op het terrein van het volgende artikel brengen, dat immers de mogelijkheden van de medezeggenschap zélf nader onder de loep zal nemen.

Laten we echter terug komen op ons eigenlijke onderwerp — medezeggenschap in een socialistische orde (of althans wat daarvoor doorgaat in Oost-Europa). Het is interessant in dit verband ook nog eens een Hongaars geluid te laten horen (via een Joegoslavische bron<sup>10</sup>): „Het uiteindelijke doel is directe democratie op de werkplaats, maar men moet niet denken over directe democratie op de manier van de romantische utopisten, of met andere woorden, men moet geen illusie hebben dat de massa's ooit zelf de beslissingen direct nemen”, en — nu

<sup>4</sup> A. Bergson: *The economics of Soviet planning*, New Haven 1964, pag. 75.

<sup>5</sup> André Gorz: *Le Socialisme difficile*, Parijs 1967, pag. 120.

<sup>6</sup> Ch. Bettelheim: *La Transition vers l'économie socialiste*, Parijs 1968, pag. 106.

<sup>7</sup> Zie hierover vooral ook Voigt en Weddigen: *Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*, Erster Band, Berlijn 1962, pag. 73 e.v.

<sup>8</sup> Kerr, Dunlop, Harbison, Mijers: *Industrialisatie of de mens*, Utrecht 1966.

<sup>9</sup> A.w., pag. 369.

<sup>10</sup> Ilja Todorovic: „The economic reform in Hungary”, *Review of international affairs* (Belgrado), vol. XX, no. 469, 20 oktober 1969.

komt het — „Dit wordt gedeeltelijk verklaard uit de aard van het economisch management, waarin de principiële rol moet worden gespeeld door de leidende figuren. Binnen deze structuur is het in meerdere of mindere mate mogelijk het effect en de graad van bedrijfsdemocratie te bepalen”.

„De belangrijkste factoren zijn de directeur, de partijsecretaris en de vakvereniging. De directeur is de vertegenwoordiger van de staat en hij wordt benoemd door het betrokken ministerie, waaraan hij primair verantwoordelijk is. Hoe dan ook, elke staatsonderneming is gebaseerd op de verantwoordelijkheid aan één leider, met geïntensiveerde en uitgebreide democratische controle. Het voornaamste orgaan van deze controle is de vakbondorganisatie. Wat betreft de partij-organisatie, haar functie is politieke controle, initiatief en de coördinatie der standpunten”.

Ook hier weer: de centralisatie der zeggenschap, d.w.z. de grootte van het aantal indicatoren, waaraan de onderneming is onderworpen, vormen een directe belemmering voor de realisering der medezeggenschap binnen de onderneming.

In die gevallen, waarin men overging tot een verregaande gedecentraliseerde planning, en met name in Joegoslavië, bleek dat werknemerszelfbestuur slechts te realiseren was, voor zover men bereid was de planning in sterke mate te decentraliseren. In Joegoslavië is deze decentralisatie ver voortgeschreden. Daarnaast is het systeem van planning van karakter veranderd. Zij wordt niet langer dwangmatig voorgeschreven aan de ondernemingsleiding, doch krijgt het karakter van een indicatie. Decentralisatie en de toepassing van democratische procedures bij de opstelling der plannen gaat zo ver, dat de optelsom van de plannen der vijf republieken, waaruit Joegoslavië bestaat niet gelijk hoeft te zijn aan het nationale indicatieve program.

Teneinde te voorzien in de behoefte aan een kompas voor de leiding der individuele onderneming, bleek het noodzakelijk binnen zekere grenzen een markteconomie te introduceren. Zodoende kunnen de ondernemingen door winststreven en concurrentie zich richten naar een efficiënte behoeftenvoorziening der consumenten. Op deze wijze worden de zichzelf regerende, democratisch opgebouwde ondernemingen gedwongen zich te gedragen als kapitalistische ondernemingen. De naleving van het indicatieve plan wordt daarnaast door een samenstel van elementen bevorderd en waar nodig afgedwongen. Zowel de informele leiding van de partij als contacten tussen ondernemingsleiding en bank, en tussen die leiding en de vakvereniging, resp. de economische kamers, zorgen ervoor, dat de onderneming via een voortdurende bijstelling van het stuurmechanisme de efficiency kan najagen én het plan vervullen, waarbij geen van beide automatisch verzekerd zijn.

De economische hervorming, welke in de Sowjet-Unie sinds 1966 aan de gang is, gaat veel minder ver. Zij komt neer op het verminderen van het aantal voorgeschreven data voor de ondernemingen en de invoering van de winst als indicator voor de gerealiseerde efficiency bij de vervulling van het plan. Dat deze economische hervorming niet leidde tot een democratisering der onderneming blijkt wel uit een mededeling in het Sowjet-orgaan *Novy Mir*, waaruit bleek dat slechts zeer weinig werknemers enig idee hadden van wat er aan de hand was in hun onderneming<sup>11</sup>.

De discussie, welke de laatste jaren in de Sowjet-Unie heeft plaats gevonden, en zoals die door mensen als Liberman is geïnspireerd, blijft nog geheel steken in de vraag in hoeverre men binnen het kader van een centraal plan

ondernemingen voorschriften kan geven, die zo ruim zijn, dat via het winststreven het efficiëncystreven binnen de individuele onderneming een sterkere impuls krijgt. Liberman gaat niet zover, dat hij de markt wil inschakelen, waardoor het prijzenstelsel zijn rol kan spelen als, van de plannen onafhankelijk, kompas.

De plannen, zoals die in Tsjechoslowakije werden ontwikkeld door Ota Sik en zijn medewerkers, voor zij hoofdrolspelers werden in het afschuwelijk drama, dat zich daar thans voltrekt, gingen belangrijk verder. Ook Ota Sik dacht aan „marktsocialisme”. Ook in Tsjechoslowakije zelf werd gedacht aan werknemerszelfbestuur.

Het is niet zo moeilijk in te zien, dat de mogelijkheid van democratisering staat of valt met de ruimte die aan de individuele onderneming gelaten wordt binnen het kader van de planning. Of, anders gezegd, naarmate het aantal indicatoren, dat aan de ondernemingen wordt voorgeschreven, groter is, wordt de mogelijkheid van inspraak in de ondernemingsleiding kleiner. Onder de stalinistische, gedetailleerde centrale planning was ze minimaal. Het Liberman-systeem vergroot die ruimte, het Joegoslavische gaat het verst.

## MEDEZEGGENSCHAP IN HET WERKEN

Als we nu de belangstelling richten op de economische orde, zoals die in de westelijke landen functioneert, dan kan men ook daar, maar dan het probleem uit de tegenovergestelde richting benaderen, verschillende mogelijkheden onderkennen.

Stellen we eerst de principiële vraag, of de ondernemingsgewijze produktie met privé-bezit der produktiemiddelen, winststreven en concurrentie, meer of minder vergaande structuurverandering der onderneming verdraagt. Op het eerste gezicht is er een grote eenstemmigheid tussen auteurs van links en rechts, dat ondernemingsgewijze produktie en medezeggenschap elkaar uitsluiten. Om links voorrang te geven: voor Kleerekoper is medezeggenschap in onze maatschappelijke orde een fopspeen; kapitalisme en de inspraak van werknemers verdragen elkaar niet. In zijn bekende dissertatie *De menselijke factor in de bedrijfshuishouding en de bedrijfseconomische problematiek* komt A. de Jong tot dezelfde conclusie. Ook Kuin zegt dit in zijn recente preadvies voor de Accountantsdag 1969. Hartog spreekt in een *T.V.V.S.*-artikel over de „illusie betreffende de mogelijkheid binnen het stelsel van ondernemersgewijze (de vraag rijst of dit een Freudiaanse verschrijving is. *W.A.*) in de bedrijven en ondernemingen tot een medebeslissingsrecht van de arbeiders of hun vertegenwoordigers te komen”<sup>12</sup>. In, wezen komt ook Van Zuthem in zijn recente Delftse oratie tot deze opvatting. Ook hij meent, dat onze economische orde fundamentele wijziging behoeft vóór werkelijke democratisering van de onderneming te verwezenlijken is. Het zou niet zo moeilijk zijn deze lijst van auteurs nog belangrijk uit te breiden.

Er is echter reden om deze stelling — ondernemingsgewijze produktie, winststreven en concurrentie en medezeggenschap verdragen elkaar niet — kritisch te bezien. Is het werkelijk waar, dat onze economische orde geen gedemocratiseerde onderneming, hoe ook gedefinieerd, verdraagt?

<sup>11</sup> S. Mihailovic: „Economic reform in the U.S.S.R.”, *Review of international affairs*, Belgrado, nr. 467, pag. 25.

<sup>12</sup> P. Hartog: „Enkele gedachten over het ondernemerschap in deze tijd”, *T.V.V.S.*, oktober/november 1967, pag. 214.

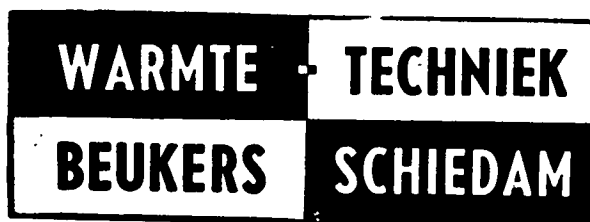
## HET DUITSE VOORBEELD

De Duitse medezeggenschap is te interessant, om er in het kader van deze beschouwing aan voorbij te gaan. Een moeilijkheid daarbij is de omstandigheid, dat de ervaring met Betriebsverfassung en Mitbestimmung niet eenduidig is (maar voor welk systeem van ondernemingsbeheer geldt dat niet?). Bovendien, en dat hangt hiermede samen, is er zo'n omvangrijke literatuur over de betrekkelijk korte tijd waarin deze stelsels functioneren, dat eenzijdig citeren ook bij het gebruik van omvangrijk bronnenmateriaal mogelijk is.

Het lijkt mij, dat Fogarty<sup>13</sup> de resultaten der sociologische onderzoekingen inzake de Betriebsverfassungswet wel redelijk samenvat als hij zegt, dat „al heeft de Betriebsverfassungswet zijn zwakheden, het stelsel behoorlijk werkt, vooral in grotere bedrijven op gebieden zoals loonvaststelling, arbeidsregeling, het toezicht op aanstelling en ontslag. Als vóór 1933 blijkt er echter een grote zwakte in de mate van invloed op het algemene beleid van ondernemingen en bedrijfstak”. Waar werknemersvertegenwoordigers als minderheden zitting hebben in beheersraden heeft er geen effectieve overheveling plaatsgevonden van de invloed van de aandeelhouders naar hen. In principe verzetten de vakverenigingen zich tegen deze stand van zaken, maar zij kunnen niet ontkennen, dat het zo is.

De *Mitbestimmung* in de kolen- en staalindustrie gaat, zoals bekend, belangrijk verder. De medezeggenschap in de Duitse kolen- en staalindustrie kan, stelt Fogarty, gezien worden als een beheerst experiment. Het beginsel van de pariteit tussen werkgevers en werknemers is niet toegepast in enkele zichzelf selecterende bedrijven, of in een bijzonder geschikte bedrijfstak, maar in alle bedrijven boven een bepaalde grootte in twee bedrijfstakken, waar men vóór de invoering der medezeggenschap niet méér dan elders bereid was tot experimenten van deze soort.

Het verschil tussen een minderheidsvertegenwoordiging en pariteit is er één niet van graad, maar van kwaliteit. Gaat men na op welke terreinen deze medezeggenschap de sterkste invloed uitgeoefend heeft, dan wordt het veld der „industrial relations” het eerste genoemd<sup>14</sup>. Dit heeft gevolgen gehad voor de productiviteit<sup>15</sup>. Voigt en Weddigen zien deze hogere productiviteit o.m. als een gevolg van de betere industrial relations (minder stakingen). Schobre is wat minder positief. Hoe staat het echter met het optreden van de onderneming naar buiten? Voigt en Weddigen spreken van een „Verbreiterung des Ziel-systems”, die met name betrekking heeft op kosten en kwaliteit van de produktiefactor arbeid. Daarnaast wijzen zij er echter op, dat het gehele beslissingsproces in de onderneming veranderd is. De theoretische opvatting, dat beslissingen, bijv. met betrekking tot investeringen, snel en slechts door één „ondernemischen” kunnen worden genomen, wijzen zij af. Grote investeringen vragen om grondige voorbereiding. Hoe gecompliceerder de technische installaties worden, hoe meer tijd nodig is voor de planning ervan. Daarbij komen echter de organen der medezeggenschap zowel direct als indirect in de gelegenheid dit proces mee te maken en te beïnvloeden. De medezeggenschap zou juist ook op dit terrein van grote betekenis kunnen zijn. Tot nu toe, zeggen zij, is dit echter nog niet het geval geweest, al zijn er interessante aanzetten. Zij achten een uiteindelijke oordeel over deze mogelijkheden nog niet mogelijk, omdat nog geen ervaring is opgedaan met dit systeem in een depressie. Zij zien echter geen beïnvloeding van het externe ondernemingsbeleid, waardoor



(I.M.)

— in mijn redenering — het stuurmechanisme wél zou worden aangetast.

Van der Haas acht de betekenis van medezeggenschap ondergeschikt ten opzichte van de veranderingen in de samenstelling der beroepsbevolking en de beschikbaarheid van informatie<sup>16</sup>. In wezen gaat het bij de medezeggenschap om de vraag wie er aan het stuur draait, niet hoe er aan het stuur gedraaid wordt.

Tot nu toe heb ik gesproken over medezeggenschap der werknemers. Hoe staat het nu met het streven naar bedrijfsmedebezit, de medezeggenschap via de door de werknemers beheerste aandeelhoudersvergadering?

### BEDRIJFSMEDEBEZIT

Kort geleden verscheen een Engelse studie, die een vijftal voorbeelden beschrijft van ondernemingen welke binnen de bestaande economische orde in Groot-Brittannië verregaande vormen van medezeggenschap hebben gerealiseerd.

De *John Lewis partnership* bestaat reeds langer dan vijftig jaar, heeft een omzet van meer dan £ 54 mln. en 16.500 „partners”. De partnership exploiteert 16 grootwinkelbedrijven, 32 andere winkels en vijf bedrijven. De partnership is gebaseerd op de mede-eigendom en medezeggenschap van het personeel. Terwijl naast het kapitaal der „partners” ook vreemd kapitaal kan worden aangetrokken, hebben zij toch de belangrijkste stem in de beheersraad en benoemen zij de meerderheid der directeuren. Doordat het bedrijf werkt als een normale NV, met de werknemers als eigenaars van aandelen met beheersprioriteit, komt het beleid nooit in strijd met de beginselen van ondernemingsbeleid in een ondernemingswijze productie. De onderneming streeft naar winst, is in staat te concurreren, kortom functioneeraanwasdeling komt de gehele ingehouden winst ten goede aan de „partners” (= werknemers).

Een volgend voorbeeld is de *Scott Bader Commonwealth Limited*, een veel kleinere onderneming, die echter veel principiëler op het standpunt van de bedrijfsmede-eigendom staat, dan de John Lewis partnership. Het initiële kapitaal,

<sup>13</sup> Michael P. Fogarty: *Company and Corporation — one law?*, Londen 1965.

<sup>14</sup> J. F. Schobre: *Mensen en Mandaten*, Deventer 1966, pag. 195. Ook Fogarty, a.w., pag. 129.

<sup>15</sup> Voigt en Weddigen, a.w., pag. 472 e.v.

<sup>16</sup> H. van der Haas: *The enterprise in transition*, Londen 1967, pag. 218.

van de familie Bader, is thans in handen van een trustfonds, terwijl vermogensaanwas geheel in handen komt der werknemers, die binnen afzienbare tijd over meer aandelen en daarmee over meer stemrecht in de NV dan de trusteeus zullen beschikken.

Op volledige zeggenschap, via een stelsel van directe democratie en bedrijfsmedebezit, zijn ook de zgn. *Factories for Peace* in Glasgow en Onllwyn (Wales) gebaseerd. Kleine bedrijven, die mede met steun van vakverenigingen zijn opgericht. Bekend is ook het *Beaumoindeau-experiment*, één van zeven bedrijven gebaseerd op bedrijfsmedebezit in Frankrijk. In totaal zijn er een honderdtal van dergelijke ondernemingen in West-Europa. Te weinig en grotendeels te klein, om de economische orde ook maar enigszins te beïnvloeden, maar ook te veel en te succesvol om de ruimte voor dit soort experimenten binnen de hier bestaande economische orde te ontkennen.

Op zichzelf, zou men kunnen stellen, zeggen zulke experimenten niet zo veel. Mits werknemers willen concurreren en mits zij willen streven naar winst, en een leiding weten te kiezen die daarin slaagt, is er eigenlijk niets aan de hand. Wat zou er echter gebeuren, indien de gedemocratiseerde ondernemingen zich andere doelstellingen zouden stellen? Indien zij het welzijn van de werknemers of van de consument een hogere prioriteit zouden toekennen dan het financiële resultaat? Indien zij zich meer dan de andere ondernemingen zouden bekommeren over milieuhygiëne, om water- en luchtvervuiling? Zouden zij zich dan niet snel uit de markt geprijsd zien? Worden zij in wezen door de economische orde niet gedwongen zich te gedragen als doodgewone „kapitalistische” ondernemingen?

Onze vraagstelling blijkt dus, bij nader inzien uiteen te vallen in tweeën:

— „Laat onze economische orde ruimte voor een gedemocratiseerde onderneming?”, is de eerste vraag. Het antwoord luidt dan: ja, in zoverre die onderneming kans ziet te concurreren en winst te maken.

— De tweede vraag is dan: „heeft democratisering zin, indien het resultaat is, dat het ondernemingsgedrag slechts weinig kan veranderen?”.

De eerste vraag is een technische. Zij ligt op het vlak der organisatietechniek. De tweede vraagt om een waardeoordeel. Zou men de eerste vraag positief kunnen beantwoorden en ik ben daartoe eigenlijk wel geneigd, dan kan het waardeoordeel nog heel goed negatief uitvallen: onder zulke omstandigheden heeft democratisering geen zin. Men maakt zodoende werknemers medeplichtig aan het kapitalisme in plaats van hen ervan te verlossen.

Afgezien van het feit, dat we ons zodoende van waardeoordeel naar waardeoordeel bewegen (wat mij in dit verband niet zo verschrikkelijk veel kan schelen) verschuift zodoende het onderwerp van onze discussie van de democratisering naar de beoordeling van de wenselijkheid van het behoud van de grondtrekken van onze economische orde. Uiteraard een belangwekkend onderwerp, maar nu niet mijn onderwerp.

Ik kan mij des te gemakkelijker onttrekken aan dit laatste punt, omdat de beperkingen die onze economische orde stelt, vrijwel zeker ook in andere economische stelsels zullen gelden, zolang de schaarste nog mee spreekt, er nog armoede is, private armoede, of publieke armoede in de vorm van steden, die te weinig ruimte laten voor een menswaardig leven, zolang er nog voorzieningen getroffen moeten worden om de hygiëne der omgeving te bewaren (ik heb niet de indruk, dat er een samenhang is tussen de

economische orde en de vervuiling van het meer van Genève of van het Baikalmeer; in beide gevallen zal het geld kosten om er iets aan te doen). Vooral zolang een groot deel der mensheid nog honger lijdt. En tenslotte, zolang een onderneming functioneert ter wille van de consument, en niet onttaardt in een speeltuin voor volwassenen.

Ik herhaal daarom mijn stelling: *in wezen gaat het bij de medezeggenschap om de vraag, wie er aan het stuur draait, niet om de vraag hoe er aan het stuur gedraaid wordt.* Het stelsel der ondernemingswijze produktie in zijn huidige vorm is daarom wellicht nog niet eens het minst ongeschikt als omgeving voor de gedemocratiseerde onderneming die, als men alle symptomen mag geloven, onderweg is. Als indicaties daarvoor zie ik dan behalve het rapport-Verdam, het recente SER-advies, de ontwikkeling in West-Duitsland, de discussie binnen de Internationale Arbeidsorganisatie en het klimaat waarin wij verkeren op de drempel der jaren zeventig, waarin democratisering meer en meer een slagwoord aan het worden is.

Maar daarmee kom ik dan tenslotte, wellicht voor sommigen wat onverwachts, op het omgekeerde probleem van dat van de vele auteurs, die de medezeggenschap naar een andere economische orde verwijzen. Het probleem nl. dat onze economische orde zélf voluit aan het veranderen is. *Verdragen de thans waar te nemen veranderingen en het streven naar medezeggenschap elkaar eigenlijk wel?* Ik heb het gevoel, dat deze vraag moeilijker, maar ook meer relevant is, dan die naar de mogelijkheid van medezeggenschap binnen de bestaande orde.

Welke is de richting, waarin onze economische orde zich ontwikkelt? Het lijkt mij, dat het nauwelijks voor tegenspraak vatbaar is, indien men spreekt van een groeiende invloed op het economisch leven van de staat, en zelfs van een neiging tot onderlinge doordringing van de staat en het economisch leven. Galbraith heeft voor Amerika gewezen op de onderlinge integratie van vele ondernemingen met het Ministerie van Defensie en de NASA. Hij spreekt van het militair-industriële complex<sup>17</sup> en van een overheersing van de vakvereniging door het „industrial system”<sup>18</sup>.

In Nederland zijn deze tendenties veel minder duidelijk. Toch is er ook hier een toenemende neiging van de overheid om het ondernemen niet meer als een particuliere verantwoordelijkheid, maar als een publieke zaak te zien. Uit de Memories van Toelichting op de Begrotingen van het Ministerie van Economische Zaken van 1969 en 1970 komt een ministerie naar voren, dat zich steeds intensiever bezighoudt met het bedrijfsleven. Samen met het bedrijfsleven voert het ministerie analyses uit van de situatie in bedrijfstakken. Het ministerie kan zowel financiële steun geven aan dergelijke onderzoekingen, als inlichtingen verschaffen. Bovendien werkt het in verschillende vormen mee aan de uitvoering van de aanbevelingen van zulke onderzoekingen. Er groeit een industriebeleid, dat met zich brengt, dat de regering betrokken kan zijn bij sanering of fusie van bedrijven. De scheepsbouw in het algemeen en Verolme in het bijzonder zijn slechts voorbeelden. Steun wordt, blijkens de Miljoenennota 1970, thans verleend aan de visserij (subsidies en garantie-verlening), de textielindustrie (garantie-verlening) en de binnenscheepvaart (slooppremies).

Het is eenvoudig ondenkbaar, dat een zo duidelijk engagement van de overheid in het leven van bedrijven en

(Vervolg op blz. 1118)

<sup>17</sup> Zie *How to control the military*, Signetbooks, 1969.

<sup>18</sup> Zie *The new industrial State*, Londen 1969, pag. 280.

# Wenselijkheid en mogelijkheid van democratisering van de onderneming

## Een sociologische visie

Drs. A. Peper

### I. DEMOCRATISERING

#### INLEIDING

Democratisering en onduidelijkheid zijn de slagwoorden van de laatste jaren. De maatschappelijke bewegingen, die deze modetermen hebben gebaard, zijn minder modieus van aard dan het veelvuldig gebruik van de termen misschien zou doen vermoeden. Wie zijn werkring vindt in bijv. onderwijs of politieke organen kan dat beamen. Democratisering van het onderwijs en onduidelijkheid in de politiek bijv. hebben veel met elkaar te maken.

De universiteit, of beter gezegd, de studenten zijn in opstand gekomen<sup>1</sup>. Zij omzeilen met buitenparlementaire acties de bestaande politieke kanalen. Politici raken hierdoor verward en spreken van onduidelijkheid. De gepolijste „binnen“-parlementaire actie via pressiegroepen<sup>2</sup> wordt aangevuld met de zichtbare politieke actie van het pamflet en de demonstratie op straat.

Deze acties gaan niet voorbij aan het bedrijfsleven en, ruimer gesteld, het arbeidsbestel. Onmiskenbaar is bijv. dat de vakbeweging zich de laatste jaren agressiever begint op te stellen. Zij probeert — hoewel nog steeds aarzelend<sup>3</sup> — zich los te weken uit de knellende omarming van het super-geinstitutionaliseerde overleg. In het SER-gebouw beginnen zich de eerste scheurtjes af te tekenen. Het loonoverleg in dát verband wordt opgezegd. Minister Roolvinks loonwet zal de geschiedenis ingaan als „knevelwet“ (vrij naar Multatuli). Nog nooit ook is van vakbondszijde (vooral het NVV) zo veel belangstelling geweest voor het Joegoslavische systeem van arbeiderszelfbestuur. NVV-voorzitter Kloos vindt dat werknemers het recht moeten hebben hun directie naar huis te sturen.

In dit artikel, dat zich moet beperken tot een aantal hoofdlijnen, zal ik proberen de essentie aan te geven van het democratiseringsstreven (I). Vervolgens zal nagegaan worden welke meer permanente maatschappelijke gevolgen van de democratisering te verwachten zijn; gevolgen die dan geconfronteerd zullen worden met de bezwaren — overigens niet alleen komend uit het bedrijfsleven — die gewoonlijk naar voren worden gebracht tegen democratiseringseisen. Deze komen in hoofdzaak neer op de verhouding democratie versus doelmatigheid en democratie versus deskundigheid. Ik zal die verhouding o.m. toetsen aan inzichten uit de organisatiesociologie (II).

#### ESSENTIE VAN DE DEMOCRATISERING

Tussen democratie en staatsrechtelijk bestel bestaat een bijna exclusieve koppeling. Bij democratie denken we aan

parlement, gemeenteraden en regelmatige verkiezingen, waarbij „one man one vote“ heeft. Democratische procedures zijn kenmerkend voor de maatschappelijke sector die we aanduiden met „de politiek“. In „de politiek“ is een maatschappelijke functie afgesplitst, die als belangrijkste taak heeft het proces van machtsvorming en machtsdistributie te regelen<sup>4</sup>. Staat in de politiek het machtsvraagstuk centraal, in bijv. de economie is dat het markt-vraagstuk.

Er is nog een andere sector waarin een stuk democratische gezindheid tot uitdrukking en ontwikkeling kan komen. Ik doel hier op de ontelbare vrijwillige organisaties, ook wel normatieve of-ideële organisaties genoemd<sup>5</sup>. Hieronder vallen alle mogelijke verenigingen, clubs, e.d., die overwegend op democratische grondslagen zijn gebouwd. Een dergelijke opzet is mogelijk in onze samenleving op grond van democratische grondrechten als vrijheid van vereniging en meningsuiting.

Men kan zich afvragen waarom nu juist in deze twee sectoren — het staatsbestel en het verenigingsleven — democratische vormen gestalte hebben gekregen. In beide

### Economische orde en Ondernemingsrecht

gevallen is het de gemeenschappelijkheid van belangen, opvattingen, e.d. die de verklaring levert. In het staatsbestel wordt de consensus vooral gevoed vanuit een gemeenschappelijke geschiedenis, een gemeenschappelijke taal en het bestaan van andere landen. Deze gemeenschappelijke waarden en ervaringen (ondersteund door allerlei symboliek) worden met name via het onderwijsstelsel doorgegeven. De integratieve kracht die hiervan uitgaat is niet gering en wordt nogal eens onderschat. Verschil van mening gaat pas ontstaan wanneer de verdere

<sup>1</sup> Zie Ton Regtien: *Universiteit in opstand*, Amsterdam 1969.

<sup>2</sup> Een analyse en waardering van het verschijnsel pressiegroep bij J. A. A. van Doorn: *Organisatie en maatschappij*, Leiden 1966, pgs. 44-62.

<sup>3</sup> Die aarzeling is ruimschoots te vinden bij A. H. Kloos: *Het achterste van de tong*, Bussum 1969.

<sup>4</sup> Een interessante beschouwing over democratie heeft Daudt geleverd in zijn bijdrage: „Recente opvattingen over democratie“, in H. A. Brasz e.a.: *Democratie anno 1967*, Meppel z.j.

<sup>5</sup> Zie over verschillende soorten organisaties, Amitai Etzioni: *A comparative analysis of complex organizations*, New York 1966, vooral pgs. 3-23; ook Peter M. Blau en W. Richard Scott: *Formal organizations*, Londen 1963, pgs. 27-59.

inrichting van de samenleving aan de orde wordt gesteld. Want overeenstemming hierover veronderstelt een integratie van denkbeelden, die verder en dieper gaat dan de eerder genoemde vorm, die in hoofdzaak een algemeen-culturele integratie is. Voor wat betreft de vraag naar de inrichting van de samenleving stellen politieke groeperingen en belangengroeperingen zich tegenover elkaar op. Elk voor zich proberen zij wel — door te strijden om de gunst van de kiezers — die diepergaande integratie te verwezenlijken. In ons politiek systeem is men tot dusver niet zoveel verder gekomen met dié integratie. Geen van de politieke partijen kan bogen op een grote meerderheid. Daar waar men het eens kan worden vindt men die eensgezindheid vertaald in bepaalde concrete maatschappelijke voorzieningen, zoals bijv. sociale voorzieningen. Deze zijn daarna dan verder politiek niet zo interessant meer.

Ongetwijfeld werken die voorzieningen ook wel integratief, maar door hun karakter van grootste gemene deler is die integratie politiek niet van ingrijpende aard. In ieder geval niet relevant meer voor de politiek van de toekomst.

Politiek essentieel blijft in ons bestel de overeenstemming over de noodzaak van algemeen kiesrecht. Historisch gezien is het algemeen kiesrecht hét politieke middel geweest, dat de emancipatie van bevolkingscategorieën (socialisten, katholieken, protestanten) mede heeft mogelijk gemaakt. Om die reden zou men ons verzuilde maatschappelijk bestel — hoewel de ontzuiling fors om zich heen begint te grijpen — kunnen karakteriseren als een emancipatie-democratie<sup>6</sup>. Daarin worden voornamelijk collectiviteiten en niet burgers serieus genomen. Emancipatie-democratie betekent de gelijkstelling van groeperingen, in ons geval de zuilen. Voorwaarde in die structuur is wel, dat de kiezers trouw blijven aan hun zuil, iets waartoe zij bereid zijn omdat zij aan de collectieve emancipatie hun maatschappelijke identiteit en waardigheid ontleen. We weten allemaal dat die emancipatie-democratie op haar retour is.

Ten aanzien van het andere, zeer geschakeerde, maatschappelijk veld waarin de democratische traditie sterk is vertegenwoordigd, ligt de zaak eenvoudiger. Het gaat hier om vrijwillige organisaties, die gevormd worden op basis van gemeenschappelijke belangstelling of belang. Iedereen is in principe vrij zich bij dit type organisatie aan te sluiten. Het valt dan ook niet in te zien waarom in dit type de één principieel meer te zeggen zou moeten hebben dan de ander. De gemeenschappelijkheid van interessen waar men elkaar op vindt, de vrijheid van toe- of uittreding (die fungeert als haar meest doeltreffende controlemiddel), maken een andere dan een democratische formule onbruikbaar. Met het staatsbestel en de vrijwillige organisaties is het aantal democratische sectoren in onze maatschappij welhaast uitgeput.

Het begrip democratisering verwijst naar een tekort aan democratie en tezelfdertijd naar een streven naar meer democratie. Op vele maatschappelijke terreinen, zoals bijv. het economische, het culturele en het onderwijsterrein, verloopt de keuze van en de controle op hen die met de leiding belast zijn op niet-democratische wijze. Zij die door de beslissingen van de leiding in hun handelingsmogelijkheden worden geraakt, zijn niet of nauwelijks betrokken bij de vormgeving van het beleid. De doelstellingen worden door een oligarchie geformuleerd en bewaakt. Hierop wordt uiteraard wel invloed uitgeoefend, zowel van binnen als van buiten de organisatie.

Die oligarchie volgt zichzelf aan door coöptatie, waarbij overigens voor de toevoer van nieuwe mankracht in het beslissingscentrum, niet zelden een beroep wordt gedaan

op de vrije markt. In die zin is er dus sprake van openheid naar buiten.

Essentieel voor democratiseringsbewegingen — in welke gedaanten zij zich ook mogen presenteren — is dat zij het recht van machtstoewijzing én de controle op de machtsuitoefening willen toekennen aan allen die deel uitmaken van de organisatie. Teder lid van de organisatie heeft in die visie principieel een gelijk recht te participeren in de doelstellingsformulering en -uitwerking. Daarmee trekt men — in lijn met de egalitaire traditie van de democratie — de democratische formule van het staatsbestel en de vrijwillige organisaties consequent door naar andere maatschappelijke verbanden.

De democratisering houdt een, althans gedeeltelijke, afwijzing in van de bestaande legitimeringsgronden van het gezag. Gedeeltelijk ook komt democratisering neer op een verbreding van de legitimeringsgronden. Aan de gezagsuitoefening dienen primair democratische procedures ten grondslag te liggen. Deze eis, die sterke papieren heeft wanneer men de democratische inslag van onze samenleving serieus neemt, veroorzaakt in vele maatschappelijke instellingen een gezagscrisis, aan de universiteiten zelfs een gezagsvacuüm. *In de verwarring die daardoor ontstaat menen sommigen dat het gezag als zodanig ter discussie staat; het is slechts de rechtvaardiging van het gezag die niet of maar gedeeltelijk aanvaard wordt.*

Het vereist geen toelichting wanneer ik stel dat vele belangrijke maatschappelijke functies vervuld worden door instellingen, die bij lange na niet voldoen aan de eisen die democratiseringsbewegingen stellen. Men hoeft daarbij niet uitsluitend te denken aan de belangrijke economische sector. Zelfs de principieel-democratische sectoren als politieke organen en partijen<sup>7</sup> en, niet te vergeten, de vele vrijwillige organisaties worden in materiële zin dikwijls beheerst door een oligarchie. De onvrede kan hier echter in principe effectief tot uiting komen door — in laatste instantie — uittreding of door te stemmen op andere, vaak nieuwe, politieke partijen. De gebeurtenissen van de laatste jaren leveren het nodige bewijsmateriaal. D'66 en de Boerenpartij<sup>8</sup>, tien jaar geleden de PSP, zijn naar hun ontstaansoorzaak onvrede- of protestpartijen.

De bestaande politieke partijen hebben zich in het verleden — onderdeel als zij waren van een bepaald maatschappelijk bestel — niet kunnen onttrekken aan de dominante gezagsstijl, die een mengeling vertegenwoordigde van Max Weber's drie gezagstypen, nl. zowel legalistisch, traditioneel als charismatisch<sup>9</sup>. Daarbij kwam dat de verzuiling, die gestolde emancipatie van sociale collectiviteiten, een grote trouw en discipline van de leden aan de zuil veronderstelde. De vijand lag op de loer, van elke interne strubbeling zou hij kunnen profiteren. Deze situatie

<sup>6</sup> Deze karakteristiek gaf ik eerder in een bijdrage voor de democratiseringsserie van het *Algemeen Handelsblad*, 24 april 1969.

<sup>7</sup> Zie over politieke partijen op dit punt de klassieke studie van Robert Michels, in verkorte vorm in het Nederlands verschenen onder de titel: *Democratie en organisatie*, Rotterdam 1969. Daarin ook de boeiende inleiding van Prof. Dr. J. A. A. van Doorn.

<sup>8</sup> Over de Boerenpartij de recente dissertatie van A. T. J. Nooij: *De Boerenpartij*, Meppel 1969.

<sup>9</sup> Over Weber's gezagstypen, zie C. J. Lammers briljante beschaouwing over de medezeggenschapsproblematiek, in: C. J. Lammers e.a.: *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht 1965, pgs. 181-183.



heeft de interne democratie in bijv. de politieke partijen — en dat geldt ook voor de andere organisaties van de zuilen — weinig kansen gegeven om tot ontwikkeling te komen. Vandaar mijn karakterisering *emancipatie-democratie*.

Daarbij komt nog een ander maatschappelijk verschijnsel, dat een zeer belangrijke reden voor protest is. En dat is dat in het proces van arbeidsverdeling de functie die aan de politiek is toevertrouwd er één geworden is *naast* en niet *boven* de andere functies (zoals bijv. de economische). De politiek is in het proces van arbeidsverdeling langzamerhand van haar totale, algemeen sturende, karakter beroofd en daarmee van haar oorsprong en identiteit. De politiek strekt haar arm niet of onvoldoende uit naar *alle* maatschappelijke terreinen. Grote delen van de bevolking, met de protesterenden aan het hoofd, ervaren de politiek als één van de vele, naast elkaar optrekkende, maatschappelijke instellingen. Men merkt weinig of niets van de politiek, weinig of niets ook van democratische procedures in de instellingen waarin men vertoeft en die voor hen de kenbare sociale verbanden zijn waarin ons maatschappelijk bestel zich concretiseert. Men keert zich af van de politiek, wordt apathisch óf begint juist met actie, veelal buiten de bestaande politieke kanalen om <sup>10</sup>. De veelbesproken onduidelijkheid in de politiek is terug te voeren op de afwezigheid of onherkenbaarheid van de traditioneel politieke sector in andere maatschappelijke verbanden.

Democratisering betekent een terugkeer naar het primaat van de politiek, dus in de zin van besturing van de totale samenleving. Democratisering betekent dus politisering van het maatschappelijk bestel, een terugkeer naar de totaliteitsaanspraken, naar de identiteit en duidelijkheid van de politiek <sup>11</sup>. Overal zien we om ons heen — met de termen buitenpolitieke of buitenparlementaire actie exact onjuist aangeduid — dat allerlei instellingen (bijv. het onderwijs, de cultuur, e.d.) gepolitiseerd worden. Er wordt gevraagd naar hun doelstellingen, naar hun relatie met de rest van de maatschappij.

Het „totale” karakter van de politieke aanspraken is terug te vinden in opvattingen zoals: de totale maatschappij moet veranderd worden; daarnaast moet de democratie beleefd worden in de geïntegreerde, solidaire kleine groep (de „basis”); en tenslotte de nadruk die gelegd wordt op de interdependentie van de institutioneel zo gescheiden optrekkende maatschappelijke sectoren. In dit proces past ook de afkeer van technocraten, „vakidioten” en deskundigen, omdat zij de vertegenwoordigers bij uitstek worden geacht — denken als zij doen in de compartimenten, waarvan de politiek er dan één is — van maatschappelijke stromingen die de politiek buiten de deur willen houden. De deskundigen, de „professionals” die het in de niet-democratische organisaties voor het zeggen hebben, zijn bovenal instrumenteel georiënteerd, bannen de wat verder weg liggende doelstellingen zoveel mogelijk uit hun gezichtsveld. Een dergelijke verenging van de professionele formule wordt — daarbij refererend aan allerlei fraaie verbale doelstellingen die de „professionals” in hun schild voeren — vanuit de democratiseringsgedachte onder vuur genomen. En niet zonder enig succes. Artsen, architecten, planologen, bestuurders en docenten — om maar een paar groeperingen te noemen — beginnen zich in toenemende mate te bezinnen op hun ruimere maatschappelijke plaatsbepaling en bijdrage. De kritiek is dus kennelijk niet geheel ongerechtvaardigd. Ook andere sociale categorieën, zoals bijv. vrouwen, werkende jongeren en homofielen protesteren tegen een stuk discriminatie en versterken daarmee de politiseringstendens. In het politieke bestel zal de politi-

sering leiden tot een overzichtelijker politieke kaart, waarop behoudenden en vooruitstrevenden beter zichtbaar zullen zijn. Dat proces zal overigens wel een tijdje in beslag nemen, omdat een stuk verleden zich niet zomaar laat wegpoetsen.

Wel is het van belang erop te wijzen dat politisering in bovengenoemde zin bepaald niet automatisch behoeft te leiden naar meer democratie. De totaliteitsaanspraken van de politiek kunnen een totalitair karakter aannemen. De politieke functie kan de autonomie van andere maatschappelijke functies en bijdragen zo beperken, zo sterk ont-professionaliseren, dat het primaat van de politiek verwordt tot een louter dictaat van de politiek.

## DEMOCRATISERING EN DEMOCRATIE

Trekt men de democratiseringsgedachte consequent door, dan komt het beeld — hoe vaag het op dit moment ook moge zijn — naar voren van een maatschappelijke orde, die fundamenteel verschilt van die welke wij nu hebben. De kans op verwezenlijking in die consequente zin is voorlopig — men kan dat betreuren of toejuichen — niet groot. Daarvoor is een aantal redenen aan te geven.

In de eerste plaats is het een gigantische intellectuele taak om een goed en zo concreet mogelijk uitgewerkt maatschappelijk model te ontwerpen waarin a. voorwaarden geschapen zijn voor een blijvende effectieve bescherming en werking van de democratische grondrechten, b. de talloze sociale verbanden die een samenleving kent en die op verschillende niveaus opereren, zo op elkaar zijn afgestemd, tegelijkertijd echter met een zo groot mogelijke, altijd beperkte, autonomie, dat een behoorlijk functioneren mogelijk is.

Zolang een dergelijke uitwerking — zoals op dit moment het geval is — ontbreekt, zal het onmogelijk zijn (behalve in pure noodsituaties) voldoende mensen bereid te vinden zich op een vaag idee te bundelen. Ver doorgevoerde democratisering betekent — dat is een noodzakelijke voorwaarde — een zeer hoge graad van convergentie en integratie van de maatschappelijke opvattingen. Zeker is bijv. dat de bezitsverhoudingen zullen veranderen in de richting van grotere gelijkheid en dat alle mogelijke andere geërfde privileges opgegeven moeten worden.

Slechts wanneer het maatschappelijk alternatief als zeer aantrekkelijk wordt ervaren, krijgt het kans van slagen.

Hiermee samenhangend komt, in de tweede plaats, nog de omstandigheid dat er geen concreet aanwijsbaar politiek stelsel bestaat — ook Joegoslavië niet, hoewel men waarderend kan hebben voor de durf om te experimenteren — dat op de bedoelde bredere en diepere democratische grondslag vorm heeft gegeven aan zijn maatschappelijke orde. Zou het wel bestaan, dan zou van een dergelijk stelsel een belangrijke wervende kracht kunnen uitgaan. Als we democratisering willen, dan zullen we daar zelf aan moeten werken, waarbij uiteraard wel op onderdelen geput kan worden uit buitenlandse ervaringen. Conclusie: *de bindings-*

<sup>10</sup> Zie de studie van L. Huyse: *De niet-aanwezige staatsburger*, Antwerpen/Rotterdam 1969, pgs. 11-53.

<sup>11</sup> Als een poging het overkoepelende karakter van de politiek te herstellen, zie ik de door het volk gekozen minister-president, waarvan D'66 zo'n vurig pleitbezorger is. Een niet erg geslaagde poging naar mijn opvatting.

kracht van en de waardering voor onze maatschappelijke orde is groot<sup>12</sup>.

Vele woordvoerders van democratiserings-stromingen lopen wat gemakkelijk over bovengenoemde problemen heen. Dat komt o.m. tot uitdrukking in een zekere preoccupatie met het stemritueel — bijv. het „one man, one vote” systeem aan de universiteiten — hetgeen weliswaar weer wijst op de onrijpheid van onze democratie, maar tegelijkertijd ook op de onrijpheid van hun denken. Een democratische stemprocedure loopt met zeven-mijlslaarzen vooruit op de integratie van politieke denkbeelden, die — vanuit democratiseringsstandpunt — voorlopig het best gediend is met het streven de democratische grondrechten in materiële zin verder uit te bouwen en te beschermen.

In de heftige woelingen van de strijd om meer democratie, valt bijna onvermijdelijk de gehele nadruk op de democratie als doelstelling. Democratie is echter een multifunctioneel begrip. Het is zówel middel als doel. Het verwijst naar procedures, rechten en plichten<sup>13</sup>. De heftigheid is mede een gevolg van de emancipatorische inslag die onze democratie heeft meegekregen. Overal kan men daarvan op het ogenblik de sporen terugvinden, vooral in de zin van een eigenmachtig optreden, zowel aan de kant van de huidige bestuurders als aan de kant van de voorhoede der bestuurden die het bestuur willen overnemen.

Aan beide zijden worden de zaken vaak krachtig overdreven voorgesteld. Zij die de macht in handen hebben, in welke maatschappelijke instelling dan ook, verdedigen het bestaande, liefst in naam van de democratie, alsof zij niet willen weten dat vele democratiseringseisen volkomen gerechtvaardigd zijn. Terwijl zij die, op goede gronden, democratisering nastreven in ons maatschappelijk bestel bijna nergens democratie willen zien. Men gaat de maatschappelijke werkelijkheid liever te lijf met toverformules als „repressieve tolerantie” dan met een behoorlijke analyse. Met dit laatste zou men meer grond onder de voeten krijgen om democratiseringseisen werkelijk kracht bij te zetten, dan men nu ongeduldig alleen maar blijft hopen. De zo broodnodige maatschappij-relevante wetenschapsbeoefening zou hier een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Daarmee is veel vrije tijd gemoeid, evenals met de democratisering van de samenleving.

De veranderingen die de laatste jaren in de Nederlandse samenleving al zijn opgetreden, veranderingen die hoofdzakelijk te danken zijn aan de democratiseringsbewegingen, bewijzen niet alleen de rechtvaardigheid van veel eisen van die bewegingen, maar pleiten eveneens voor het democratisch gehalte van onze samenleving.

## II. DEMOCRATISERING EN ONDERNEMING

### HET PERMANENTE KARAKTER VAN DE UITDAGING

Het is van vele factoren afhankelijk hoe het democratiseringsproces zich zal ontwikkelen en maatschappelijk zal neerslaan. Toch heeft het proces al een aantal maatschappelijke veranderingen teweeggebracht, die niet zullen verdwijnen. Misschien is de kern van die veranderingen nog het best te omschrijven met het begrip functioneel-democratisch gezag<sup>14</sup>. Daarmee wordt een gezags- en organisatie-type aangeduid dat gekenmerkt wordt door een gezagsrelatie en -structuur waarin de gezagslegitimatie gebaseerd is zowel op een democratische als op een functionele grondslag<sup>15</sup>. De eerste grondslag verwijst o.a. naar ver-

antwoordingsplicht en controle, de tweede naar de voor de doelstellingen van de organisatie specifieke bijdrage, meestal te vertalen met deskundigheid.

Ik meen dat dit gezags- en organisatie-type in toenemende mate kenmerkend zal worden voor de maatschappelijke orde. Waar nu in veel maatschappelijke instellingen, bijv. de onderneming, het functionele element sterk overheerst, zal in de toekomst een sterkere inslag van het democratisch element gaan optreden. In het functioneel-democratisch gezags- en organisatie-type heeft de gezagsaanvaarding uitdrukkelijk een meer tijdelijk karakter. Het gezag zal zich a.h.w. regelmatig waar moeten maken. Het democratische en functionele element zullen, in onderlinge zwaarte, altijd verschillen per maatschappelijke sector. De democratische inslag zal vooral kansen krijgen in die institutionele sferen, waaraan in onze cultuur traditioneel de meeste vrijheid is gegeven en die de nationale grenzen niet overschrijden. Het onderwijs is in dit verband het belangrijkste voorbeeld. De democratisering — en daarmee de functioneel-democratische organisatievorm — zal vooral vanuit die hoek gevoed worden. Het bedrijfsleven (met name heel grote ondernemingen) is internationaler van karakter; het zal daarom mede afhangen van de internationale politieke ontwikkelingen in welke mate het democratische element hier zal doorklinken. Wel lijkt het me buiten kijf — de democratisering van het onderwijs is een internationaal verschijnsel — dat men de aanspraken op meer democratie niet zal kunnen negeren. Het is ondenkbaar dat mensen die in de onderwijssituatie met meer democratie zijn opgegroeid, op den duur genoeg zullen nemen met de door enkelingen beheerste beslissingsstructuur van de onderneming. Daar komt verder nog bij dat het ontwikkelingsniveau van de bevolking in de toekomst sterk zal stijgen.

De eisen voor meer democratie krijgen daarnaast krachtige ondersteuning door het optreden van twee, overigens samenhangende maatschappelijke processen, te weten de technisch-economische schaalvergroting en de te verwachten toeneming van de vrije tijd.

Voor de laatste jaren zijn fusies aan de orde van de

<sup>12</sup> Zie in dit verband de originele bijdrage over de grote bindingskracht van onze economische orde van H. J. van Zutem: *De geloofwaardigheid van onze economische orde*, Kampen 1969; zie in dit verband ook mijn bijdrage: „Het moeilijke zelfbestuur”, te verschijnen in een speciaal nummer over zelfbestuur van *Wijsgerig Perspectief*, eind van dit jaar.

<sup>13</sup> Voor een uitwerking van de functionele vereisten en structurele componenten van democratische organisaties in de zin zoals in dit artikel bedoeld, verwijs ik naar het uitstekende artikel van Robert K. Merton: „Dilemmas of Democracy in the voluntary associations”, in: Philip Ehrensaft en Amitai Etzioni (e.d.): *Anatomies of America*, Londen 1969, pgs. 71-81; zie over verschillende inhouden van het begrip democratie ook J. A. A. van Doorn: „Krijgsmacht en democratie”, in: *Mars in cathedra*, 1969, 3, vooral pgs. 128-129.

<sup>14</sup> Daarmee voeg ik een dimensie toe aan de inhoud van het begrip functioneel gezag, omdat de wijze waarop de instemming van de leden tot stand komt van cruciaal belang is. Dat miste ik bij Lammers, t.a.p. In zijn opvatting kan charismatisch, traditioneel en legaal gezag ook functioneel gezag zijn. Zijn definitie van functioneel gezag luidt als volgt: „De typische gezagsverhouding welke berust op een legitimering van de machtsuitoefening door instemming (van hen die aan de macht zijn onderworpen) met de doeleinden waarvoor en de middelen waarmee macht wordt uitgeoefend, kan men noemen: een functionele gezagsverhouding”. Lammers, t.a.p., pg. 184.

<sup>15</sup> Merton, t.a.p.

dag. Ik hoef hier niet in te gaan op de oorzaken ervan. Van belang is in dit verband op te merken dat, wat men noemt, de vermaatschappelijking van de onderneming door deze schaalvergroting zal toenemen. Waar de volkshuishouding en bevolking zo afhankelijk worden van het wel en wee van enkele grote ondernemingen, is te verwachten dat de behoefte aan controle vanuit de gemeenschap op handel en wandel van deze giganten zal toenemen. De toenemende feitelijke interdependentie tussen overheid en gemeenschap aan de ene en de grote ondernemingen aan de andere kant, zal het op den duur niet kunnen stellen zonder een effectieve publieke controle op de onderneming. Die controle vergroot, in onze parlementaire democratie, de kans dat het democratisch element in de onderneming sterker vertegenwoordigd zal zijn. In het verlengde hiervan lijkt de verwachting ook gewettigd dat de schaalvergroting zal leiden tot een meer planmatig gestuurde economie.

Ik ben mij er van bewust dat dit alles niet zonder de nodige politieke strijd tot stand kan worden gebracht, maar ik dacht dat de toeneming van de publieke controle even onontkoombaar is als het fusieproces in het bedrijfsleven. Zij staan in een spiegelbeeldige verhouding tot elkaar. Wanneer het bedrijfsleven daar onvoldoende begrip voor kan opbrengen, zal het naar mijn inzicht in die richting gedwongen worden. Een paar forse, al of niet onvermijdelijke, bedrijfsssluitingen zullen voldoende zijn meer publieke controle af te dwingen. Verolme is hiervan het meest recente voorbeeld. Een overheid in een welvaartsstaat, die zich naar haar opdracht garant stelt voor het welzijn van haar onderdanen<sup>16</sup> kan zich dergelijke calamiteiten niet te veel permitteren. Vermaatschappelijking van de onderneming is een onderdeel van het politiseringsproces. De overheid zal zich steeds minder kunnen onttrekken aan de besturing van de snelle technisch-economische ontwikkelingen, die voortdurend om anticipering, herstructureren en aanpassing vragen. Voor de Nederlandse situatie zal de politisering nog versterkt worden door het proces van ontzuiling, waardoor maatschappelijke vraagstukken meer op hun politieke inhoud zullen worden onderzocht. Daarmee bedoel ik dat de maatschappelijke plaatsbepaling meer op eigen kracht — dus los van het alomvattende integratiekader dat de zuilen vroeger boden — zal moeten plaatsvinden. De onlosmakelijke band tussen politiek en religie zal verder verzwakken. De maatschappijopvatting van „ontzuilenden” zal tot stand komen meer vanuit een empirische dan vanuit een religieuze oriëntatie op de maatschappelijke werkelijkheid.

Ook vanuit de sfeer van de vrije tijd, wel eens veelzeggend het „tweede leven” van de mens genoemd, krijgt de democratisering c.q. politisering impulsen. Door de te verwachten toeneming van de vrije tijd zal de mens meer participeren in organisatievormen, die veelal tot het functioneel-democratische organisatietype zullen behoren. De vrijetijdsbesteding zal zich in hoofdzaak in vrijwillige organisaties voltrekken. Wanneer de arbeidsverhoudingen niet in de functioneel-democratische richting mee-evolueren, zullen deze in toenemende mate als onaanvaardbaar worden ervaren; daarbij zou voorlopig wel eens de meeste druk in de richting van democratisering van de organisatiepyramide bevinden. Een groeiende discrepantie tussen het functioneren in de vrije tijd en in de arbeidstijd, zal de maatschappelijke onvrede doen toenemen. De redenering als zou de vrije tijd de invoering in strakke hiërarchische structuren vergemakkelijken, waarbij de vrije tijd dan als

een soort escape, als vorm van een stoom afblazen, wordt gezien, zal aan overtuigingskracht en realiteitsgehalte inboeten. Steeds minder zal men de vrije tijd ervaren als een gunst, als een onderbreking van het werk, steeds meer als een recht, een aan arbeid evenwaardige ontplooiingsmogelijkheid. De eisen voor een meer democratisch bedrijfsleven, kunnen steeds krachtiger ondersteund worden door de, ook in economische zin, onafhankelijker positie. Korte acties kan men zich — in een stelsel van goed uitgebouwde sociale voorzieningen — permitteren. Het zou mij alweer niet verbazen, wanneer vooral de jongere categorieën werknemers die de middenposities zullen bezetten in de bedrijfsorganisatie in de toekomst het eerst actief zullen zijn.

Een ander belangrijk aspect van de vrijetijdsbesteding die politiserend werkt is het feit dat de materiële infrastructuur, zoals recreatieve en verkeersvoorzieningen en de kwaliteit van het natuurlijke milieu, in toenemende mate voorwerp wordt van politieke strijd en keuze. Men zou ook kunnen spreken — naast de nog dominante vercommercialisering — van de toenemende vermaatschappelijking van de vrije tijd. Het hoeft geen betoog dat dit probleem een twintig jaar geleden, toen van massale recreatie nog geen sprake was, niet speelde.

Bovenstaande maatschappelijke processen zullen het functioneel-democratische element in onze maatschappelijke orde versterken. Zij zullen de structuur en organisatie van de onderneming niet onaangestaan laten. Of dit alles wenselijk is, is een vraag van politieke keuze. Een keuze die overigens aan duidelijkheid weinig te wensen meer over hoeft te laten, juist door de politiserende werking van het proces van schaalvergroting en democratisering. Het, naar mijn opvatting, immanente karakter van genoemde processen, maakt het weinig zinvol zich er vierkant tegenover te stellen. De relevante politieke discussie zal gaan over de vraag hoe en in welke mate deze processen begeleid, bevorderd, gekanaliseerd en bestuurd moeten worden.

Daarmee komen we op de vraag naar de mogelijkheid van democratisering, enigermate toegespitst op de onderneming.

## ONTOEREIKENDE ANTWOORDEN

### Inleiding

De democratisering van de onderneming, die de laatste jaren weer sterk in de belangstelling is gekomen, is oorzaak van verhitte discussies, zowel in wetenschap als in samenleving<sup>17</sup>. De ene groepering vindt medezeggenschap van arbeiders — want zo heten ze dan weer — onmogelijk, de andere vindt het een eis van rechtvaardigheid. De argumenten pro en contra zouden een dik boek kunnen vullen. Omdat het hier om een politiek vraagstuk van fundamentele aard gaat, hoeft het niet te verbazen dat de discussie naar leeftijd oud en naar intensiteit fel is.

De veelheid van argumenten die tegen democratisering

<sup>16</sup> P. Thoenes: *De elite in de verzorgingsstaat*, Leiden, pg. 124.

<sup>17</sup> Enkele recente studies die verschillende standpunten vertegenwoordigen: E. D. J. de Jongh: *Sociaal beleid en medeverantwoordelijkheid van arbeiders*, Assen 1969; A. A. van Rhijn: *Arbeider of medewerker?*, Assen 1969; W. J. P. M. Fase: *Medezeggenschap in de onderneming*, Haarlem 1969.

worden ingebracht van de kant van het bedrijfsleven (maar niet beperkt tot die sector) komen in essentie neer op de onoverbrugbare tegenstelling die zou bestaan tussen democratie en doelmatigheid en tussen democratie en deskundigheid. In het onderstaande zal ik proberen aan te geven — gesteund door inzichten uit de organisatiesociologie — dat die tegenstellingen op zijn minst relativering behoeven.

### *Democratie versus doelmatigheid*

Hoeveel liefdesbetuigingen de democratie ook regelmatig ontvangt, er is één gebrek dat de democratie altijd wordt verweten, nl. haar traagheid. Doordat iedereen het recht heeft zijn zegje te doen, komen besluiten langzaam tot stand. Besluitvaardigheid en democratie staan op gespannen voet met elkaar. Iedereen kent wel uit eigen ervaring de ellenlange discussies in verenigingen, die aan sommige besluiten voorafgaan. En onze Tweede Kamer levert nu ook niet altijd het beeld van een gezelschap doortastende en snel besluitende lieden. Ziehier de bekende bezwaren tegen de democratische formule, die neerkomen op een zo niet geheel ontbreken, dan toch wel op een groot gebrek aan doelmatigheid.

Dit bezwaar komt ook uit kringen van het bedrijfsleven. De onderneming verdraagt zich niet met te veel gepraat; er moet snel gehandeld kunnen worden, opdat in de competitiestrijd, waar immers andere ondernemers op de loer liggen, op het juiste moment de voordelen gehaald kunnen worden. Waar door te langdurige besluitvorming tijd verloren gaat, verliest de onderneming kansen en daardoor op den duur haar greep op de markt (marktaandeel). Recentelijk zijn deze bezwaren nog eens verwoord door Dr. P. Kuin, lid van de raad van bestuur van Unilever, in een interessant preadvies voor het Nederlands Instituut voor Registeraccountants<sup>18</sup>. Hij stelt daarin o.m. het volgende: „men zal er goed aan doen voor ogen te houden dat medezeggenschap alleen dan met goede, slagvaardige leiding te verenigen is als zij de vorm aanneemt van een aandeel in het toezicht. Van dit toezicht moet men zich geen wonderen voorstellen, want de enige voor de bloei van de onderneming bepalende factor is de kwaliteit van de leiding”<sup>19</sup>. Duidelijker kan het niet. De tegenwerping dat democratie toch ook werkt in het landsbestuur en het verenigingsleven, beantwoordt Kuin door te stellen „dat een onderneming geen vereniging of overheidsorgaan is. Zij lijkt in wezen meer op een legereenheid in oorlog of een expeditie op reis . . . Dit brengt mede dat de leiding de handen vrij moet hebben, desnoods autoritaire beslissingen moet nemen, maar daartegenover dan ook uitsluitend alleen voor de gevolgen verantwoordelijk kan zijn”<sup>20</sup>.

Er zijn tegen de als onoverbrugbaar voorgestelde tegenstelling tussen democratie en doelmatigheid verschillende, naar ik meen steekhoudende, bezwaren aan te voeren. Als gesteld wordt dat democratie moeilijk te verenigen is met slagvaardig beleid, dan hanteert men daarbij een wel erg simpel democratiebegrip<sup>21</sup>. Aan de democratie wordt in die opvatting een — weliswaar weinig uitgewerkte — absolute en daarmee statische inhoud gegeven. Alsof er slechts één bepaalde toestand of organisatiestructuur zou zijn die het predikaat democratisch zou mogen voeren. Aan het begrip democratie kan men verschillende inhouden geven. Organisaties verschillen in de mate van democratie, dat wil — ruim gedefinieerd — zeggen in de mate waarin de invloed van de leden van de organisatie op de formulering van de doelstellingen en de uitwerking

ervan tot gelding komt. Zo gesteld kunnen zelfs gevangenen zich niet helemaal onttrekken aan de invloed van gedetineerden.

Wel zou ik enkele minimum eisen aan organisaties willen stellen, alvorens ze democratisch te noemen. Algemeen geformuleerd komen die minimum eisen er op neer dat de leden van de organisatie in laatste instantie de mogelijkheid moeten hebben — d.m.v. goed uitgebouwde democratische grondrechten — de doelstellingen te bepalen en de verwezenlijking ervan te controleren. Of zij van de mogelijkheid voldoende gebruik willen maken is ter beoordeling aan die leden. Zij dragen uiteindelijk dan ook de verantwoordelijkheid voor een onjuiste koers van de organisatie.

De uitwerking van bovengenoemde principes kan geheel verschillend zijn. Naar hun materiële inhoud, dus naar de actuele invloed van de leden, kunnen organisaties meer of minder democratisch zijn. Sommige democratische organisaties zijn in de ogen van mensen die meer democratie in hun organisatie gewend zijn, autoritair. Men kan bijv. ook democratisch overeenkomen dat een bestuur voor een bepaalde periode zeer grote handelingsvrijheid krijgt. Er zijn vele democratische organisaties die naar het oordeel van hun leden heel doelmatig functioneren<sup>22</sup>. Zo zijn er ook vele meer autoritair getinte organisaties die ondoelmatig functioneren.

Het is theoretisch en empirisch een volmaakt onjuiste voorstelling van zaken om gebrek aan doelmatigheid exclusief te koppelen aan de democratische organisatievorm. In elke organisatie, of deze nu democratisch is of autoritair, opereert het doelverwezenlijkingsproces in het spanningsveld van doelmatigheid en ondoelmatigheid. Verenigingen, produktiecoöperaties en ondernemingen kunnen goed én slecht functioneren.

Democratie is een multifunctioneel en dynamisch begrip. Kiest men voor de democratische formule voor de organisatie, dan liggen daar altijd verschillende doelstellingen aan ten grondslag. Men organiseert niet iets op democratische wijze om alleen maar democratisch te doen. Men doet het om iets na te streven en men is van mening dat dit het best kan gebeuren of alleen maar mogelijk is door het op minimaal-democratische wijze op te zetten. Een dergelijke opzet houdt ook bepaald in dat men prioriteiten en regels voor het functioneren stelt. Wel is de kans groter dat een democratische economische organisatie meer doelstellingen heeft dan bijv. nu de onderneming.

In wezen is het niet anders gesteld met een onderneming. Het is naar zijn materiële inhoud onjuist om te stellen dat een onderneming alléén maar op winst uit is en in het geheel geen democratische inslag kent. Wat dat laatste betreft is bijv. de afgelopen vijftig jaar het democratische gehalte van de onderneming toegenomen. De oorzaken zijn genoegzaam bekend. Vroeger was de overgrote meerderheid der werkers in een fabriek een minieme speelruimte gegeven in de wijze waarop zij hun taak mochten uitoefenen. Deze ver doorgevoerde reductie van de mens

<sup>18</sup> P. Kuin: „Onderneming en maatschappij”, in: *De Accountant*, 76e jaargang, september 1969, nummer 1, pgs. 5-23.

<sup>19</sup> Kuin, t.a.p., pg. 20, 21.

<sup>20</sup> Kuin, t.a.p., pg. 19.

<sup>21</sup> Merton, t.a.p., pgs. 71, 72; van Doorn bij Michels, t.a.p., pgs. 32-38.

<sup>22</sup> Een klassieke studie over democratie in een grote vakvereniging is: Seymour Martin Lipset, Martin Trow en James Coleman: *Union Democracy*, Glencoe (Ill.) 1956.

tot het uitvoeren van uiterst kleine onderdelen van het productieproces, gevoegd bij een maatschappelijke orde waarin de onderdanigheid zeer sterk geïnstitutionaliseerd was, leverde een organisatiestructuur op die in de organisatiesociologie niet zonder reden bekend staat als het machinemodel.

Hoewel ook op het ogenblik nog oneindig veel mensen dit soort arbeid verrichten, is o.a. door een betere scholing, een ander type leiderschap en de vorming van belangenorganisaties als vakverenigingen, de onafhankelijkheid zowel in als buiten de onderneming toegenomen. In de onderneming, die slechts in kunnen groeien doordat de werknemer een ruimere definitie van die van werktuig meekreeg, is daardoor het materieel-democratische element versterkt. Daarvan hebben de employés voorlopig nog het grootste deel ontvangen.

Deze, in het kort geschetste, ontwikkeling relativeert de kracht van de argumenten die nu tegen verdergaande vormen van zeggenschap of medezeggenschap worden ingebracht. In andere vorm werden soortgelijke argumenten vijftig jaar geleden ook gebruikt, toen de werknemers de handelingsvrijheid van de ondernemingsleiding wilde begrenzen. Wat toen van die kant voor onmogelijk werd gehouden — want ook die aanspraken lieten zich niet verenigen met de doelstellingen van de onderneming — is nu gemeengoed geworden. Sommige maatschappelijke processen zijn moeilijk tegen te houden.

Wie democratie en doelmatigheid voor een theoretische onmogelijkheid houdt, is bezig politieke opvattingen te rationaliseren. De democratie figureert in die afwijzing — om het eens merkwaardig uit te drukken — als een organisatievorm van de chaos. Men brengt de veelvormige inhoud die de democratie kan aannemen in wezen terug tot één vorm, nl. die van de directe democratie. Associaties met massaverzamelingen, chaotische discussies, emotionele besluitvorming en een naïef stemritueel, vormen in de discussie over medezeggenschap, bewust of onbewust, de verbale rechtvaardiging voor de afwijzing van meer democratie. Daarmee bevinden vele ondernemers zich puur intellectueel — bien étonnés de se trouver ensemble — in het gezelschap van nogal wat studentenactivisten.

Weliswaar dringt zich, in het tumult dat onvermijdelijk met democratisering gepaard gaat (de universiteit is weer een mooi voorbeeld!), het beeld op van lichtelijk chaotische toestanden. Maar op grond daarvan de democratische organisatievormen in absolute zin af te wijzen als onbruikbaar voor de onderneming of andere niet-democratische instellingen, heeft wetenschappelijk gezien geen grond<sup>23</sup>. Er zijn te veel redelijk democratisch functionerende maatschappelijke instellingen — verenigingen, coöperaties en niet te vergeten allerlei overheidsbedrijven — om die opvatting, ook op zuiver empirische gronden, te verwerpen.

Zelfs aan de praktijk van de onderneming kunnen argumenten ontleend worden, die de verhouding democratie versus doelmatigheid in al haar betrekkelijkheid naar voren doet komen. De besluitvorming in de onderneming is voorbehouden aan een kleine groep, weliswaar mede beïnvloed door intern-organisatorische en maatschappelijke factoren. Toch is die beslissingsmacht vaak niet alleen in handen van één man, hoogstens formeel. Het zijn bijv. de raden van bestuur (of directies) die, soms in min of meer intensief overleg met de raden van commissarissen, de grote lijnen van het beleid bepalen. Het zijn betrekkelijk kleine gezelschappen van in totaal gemiddeld zo'n vijf à vijftien man. Door onderling overleg probeert men te komen tot een gemeenschappelijk beleid. Binnen die groep

heeft de besluitvorming een direct-democratisch karakter. Directe democratie aan de top dus. Deze vorm van directe democratie wordt verdedigd uit een oogpunt van doelmatigheid, besluitvaardigheid en flexibiliteit, terwijl het doortrekken van dat element door de hele organisatie wordt verworpen om redenen van ondoelmatigheid, besluiteloosheid en starheid. Voorwaar een curieuze contradictie. Zo zijn er in grote ondernemingen wel meer onderdelen — bijv. daar waar op stafafdelingen professionals samenwerken — die intern sterk direct-democratische trekken vertonen.

Men kan de tegenwerping maken dat een onderneming niet overal op deze wijze georganiseerd kan zijn. Dat er gecoördineerd moet worden, dat bevoegdheden afgebakend moeten worden, e.d. Maar al deze problemen kunnen en worden in democratische organisatievormen ook opgelost. Er is geen enkele grote democratische organisatie, die geen mengeling is van verschillende vormen van democratie. Anders uitgedrukt: de meeste organisaties kennen verschillende organisatievormen. In een democratische, economische organisatievorm worden beperkingen aan de vormgeving gesteld door technische, sociale en economische factoren. Maar het is organisatorisch heel wel mogelijk een organisatie op te zetten, waarin bijv. aan de directe democratie maximale mogelijkheden gegeven worden om tot ontwikkeling te komen. Een voor de hand liggend middel is het verlenen van een zo groot mogelijke autonomie aan werkeenheden van een uiteraard beperkt aantal mensen<sup>24</sup>.

De behoefte aan democratisering van de onderneming weerspiegelt tevens een evolutie in de opvattingen over het begrip verantwoordelijkheid. Als Kuin stelt dat slagvaardig beleid alleen door een beperkt aantal mensen kan worden uitgevoerd, die dan ook alleen verantwoordelijk zijn, dan gooit hij de begrippen democratie en doelmatigheid op één hoop. Het is waar dat ook in elke grote democratische organisatie het bestuur een zekere handelingsvrijheid moet bezitten. Hoe groot die moet zijn is hoofdzakelijk een technisch-organisatorisch probleem, afhankelijk van het type organisatie en de omgeving waarin zij functioneert. Democratisering van de onderneming betekent niet dat men niet slagvaardig wil optreden of iets dergelijks; maar betekent dat men de legitimiteit van de machtsgronden op zijn minst betwijfelt, niet erkent of wil verbreden. Dat hangt samen met — wat ik wil noemen — de vermaatschappelijking van het begrip verantwoordelijkheid<sup>25</sup>.

Kuin zegt dat er af en toe autoritaire beslissingen moeten worden genomen, maar dat daar tegenover staat dat de ondernemer dan ook alleen verantwoordelijk is. Wat houdt dit soort verantwoordelijkheid nu in feite in? Dat bij verkeerde beslissingen van de ondernemer (of ondernemingsleiding) hij alleen naar huis gestuurd kan worden? Maar inmiddels kan verschillende werknemers hetzelfde lot treffen. Zij worden letterlijk en figuurlijk geraakt door de beslissingen van de ondernemer of ondernemingsleiding, zonder in de voorbereiding van beslissin-

<sup>23</sup> Zie voor concrete voorbeelden de bijdrage van Albeda in dit nummer.

<sup>24</sup> Sterk partiële pogingen in die richting — nl. alléén maar aan de basis — overwogen in de opvattingen van de Tavistock-school. Een korte evaluatie bij Daniel Katz en Robert L. Kahn: *The social psychology of organizations*, New York 1966, pgs. 409-417.

<sup>25</sup> J. M. M. de Valk: *Maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef*, Rotterdam 1967.

gen betrokken te worden. De materiële verantwoordelijkheid van de ondernemingsleiding gaat verder dan de personalistische verantwoordelijkheidsopvatting waar Kuin blijk van geeft. Niet alleen de aandeelhouders, wier invloed trouwens ook niet zo groot is, maar ook de werknemers kunnen vanuit hun direct betrokken zijn bij het wel en wee van de onderneming een grote invloed eisen op het beleid van de onderneming. Democratiseringsbewegingen wijzen de personalistische en in wezen paternalistische verantwoordelijkheidsopvatting van de hand. Hun opvattingen funderen zij vanuit de egalitaire traditie van de democratie en de maatschappelijke werkelijkheid, die het overtuigende empirische materiaal levert om de onhoudbaarheid van een bijna uitsluitende personalistische verantwoordelijkheidsstructuur aan te tonen. Ook beginnen in het christelijk sociaal-ethische denken de stromingen sterker te worden die een meer vermaatschappelijkte verantwoordelijkheidsopvatting vertegenwoordigen <sup>26</sup>.

Met dit alles wil niet gezegd zijn dat de legitimiteitsopvatting waarvan Kuin blijk geeft geen enkele empirische basis heeft in onze samenleving. Integendeel. Maatschappelijk succes, welvaartsvergroting, het werkgelegenheidsargument e.d., kunnen bepaald rekenen op een grote mate van ondersteuning.

#### *Democratie versus deskundigheid*

Zoals elke organisatie, democratisch of niet-democratisch opgezet, voortdurend moet zorgen dat de doelstellingen goed in het oog gehouden worden (doelmatigheids-criterium), zo zal elke organisatie er ook naar streven de doelstellingen zo goed mogelijk te verwezenlijken (deskundigheids-criterium). Daartoe zal de organisatie relevante deskundigheid gebruiken <sup>27</sup>.

Wanneer nu het democratisch model wordt afgewezen, omdat niet iedereen in gelijke mate deskundigheid bezit, dan verwacht men — om het weer eens anders te zeggen — doelstellingen en middelen. Tevens gaat men dan weer uit van een naïef democratieconcept. De gelijkheid waar de democratie van spreekt betreft de vaststelling van de doelstellingen. Iedereen heeft in die opvatting principieel een gelijk recht om, uiteraard in onderling overleg, die doelstellingen te bepalen. Dat materieel de invloed per persoon kan verschillen, met name op grond van verschil in relevante deskundigheid, zal ik niet betwisten. Maar deze constatering laat de kern van de democratie — wanneer deze voldoet aan de eerder door mij gestelde minimum eisen — onaangetast. In elke organisatie, ook in de democratische, bestaat er een spanningsverhouding tussen deskundigheid en doelverwezenlijking. Deze zal nooit verdwijnen. Deskundigen hebben de neiging sterk instrumenteel te denken, wat het gevaar inhoudt dat zij de middelen aanzien voor de doeleinden. Voor een democratische organisatie hangt het van haar democratisch gehalte af in welke mate de deskundigen de kans geboden wordt zelf de doeleinden te bepalen. Wanneer men een onoverbrugbare kloof construeert tussen deskundigheid en democratie, wanneer men op die manier de permanente spanningsverhouding verabsoluteert, dan moet men daaruit de consequentie trekken en onze maatschappelijke orde uitsluitend en alleen in de handen leggen van deskundigen. Dat betekent een keuze vóór de technocratie en tegen de democratie. Ik heb het gevoel dat de meeste mensen niet bereid zijn mee te doen aan deze uitverkoop van onze democratische verworvenheden.

Juist wanneer de doelstellingen in laatste instantie ge-

dragen en effectief gecontroleerd kunnen worden door de leden van de organisatie, is er een optimale situatie geboden, waarin de deskundigheid doeltreffend ingezet kan worden. Er zijn voorbeelden te over van democratische organisatievormen, die met die spanning goed kunnen functioneren. Het is zelfs zo dat juist typisch professionele organisaties (artsen, leraren, advocaten e.d.) het functioneel-democratische model kiezen. In een democratische organisatie zal soms de noodzaak om snel beslissingen te nemen tijdelijk een zwaarder accent krijgen, en dan weer de noodzaak om in gezamenlijk overleg de doelstellingen te onderzoeken. Over de spanning tussen beleidvoering en beeldvorming merkt Merton terecht op: „But, difficult as it may be, we know that it is possible to walk a tightrope. And it can be more readily done when a democratic association recognizes that the alternation of instrumental and representational phases makes for both attainment of goals and preservation of democratic process” <sup>28</sup>.

#### *Slotopmerking*

De vraag naar de mogelijkheid van democratisering van de onderneming moet *bevestigend* beantwoord worden. Er bestaan theoretisch en empirisch geen beletsels om een organisatie die primair een economische functie heeft, zo op te zetten dat zij aan minimaal-democratische eisen voldoet.

De beletsels zijn van politieke aard, hoewel ik niet verheven wil dat het met name ook een gigantische intellectuele opgave is de gehele samenleving met al haar sociale verbanden en organisaties zo in te richten, dat zowel democratische grondrechten als de verschillende vormen van democratie een reële inhoud krijgen.

Wat naar mijn opvatting vast staat is de toenemende behoefte aan méér democratie. Waar de politieke discussie over zal gaan is: hoe veel meer democratie, waar, in welke vorm en in welk tijdsbestek. Wanneer Kuin opmerkt: „Maar, iets moet er meegeven, de drang tot inspraak of de kwaliteit van de leiding” <sup>29</sup>, dan is niet alleen de probleemstelling onjuist, maar dan kiest hij voor het conflict. Sociologen schrikken daar om wetenschappelijke, sommigen ook om politieke redenen, niet voor terug. Zij weten dat conflicten inherent zijn aan organisatie en maatschappij <sup>30</sup>. Conflicten kunnen een belangrijke bijdrage leveren tot de, vaak versnelde, oplossing van problemen. Een opstelling vanuit het conflictmodel kan zowel betekenen dat men de maatschappelijke orde in grote trekken wil handhaven als dat men die orde wil wijzigen, een andere materiële inhoud wil geven. In beide gevallen kan de werking ervan de maatschappelijke ontwikkeling versnellen of afremmen. In welke mate dat zal en kan gebeuren is sterk afhankelijk van kennis van en inzicht in de immanente oorzaken van maatschappelijke bewegingen en de groeperingen, die in het proces van maatschappelijke verandering positie kiezen. Ik hoop in die richting een bijdrage te hebben geleverd.

**Bram Peper**

<sup>26</sup> Bijv. H. J. van Zuthem: *Gezag en zeggenschap*, Kampen 1968; Ph. A. Idenburg: *Ethiek van de ondernemingsleiding*, Nijkerk 1968.

<sup>27</sup> Merton, t.a.p., pgs. 78-81.

<sup>28</sup> Merton, t.a.p., pg. 81.

<sup>29</sup> Kuin, t.a.p., pg. 19.

<sup>30</sup> Van Doorn: *Organisatie en Maatschappij*, t.a.p., pgs. 232-249.

# Ondernemingsrecht in de branding

Prof. Mr. P. Sanders

Met de titel „Ondernemingsrecht in de branding” bedoel ik, dat het ondernemingsrecht allerwege in beweging is. Een bewogen beweging, mag ik wel zeggen. Bij de ontwikkeling van het ondernemingsrecht is de maatschappij, gezien onze ondernemingswijze produktie, in hoge mate betrokken. Grote belangen staan op het spel. De jurist, maatschappelijk geïnteresseerd als hij behoort te zijn, volgt deze ontwikkeling nauwkeurig. probeert haar te analyseren en, met het oog gericht op de toekomst, vorm te geven. De economische en sociale aspecten zijn voor de jurist geen onbekenden; hij tracht deze in zijn op de toekomst gerichte visie te verwerken. De band tussen de sociale wetenschappen spreekt zeker op het terrein van de onderneming bijzonder duidelijk.

Waar gaan wij met ons ondernemingsrecht naar toe? Welke veranderingen zijn zich, binnen het kader der bestaande economische orde, bezig te voltrekken? Daarvoor vroeg ik reeds een jaar geleden aandacht in een artikel in *De Naamloze Vennootschap* getiteld „De herziening van ons vennootschapsrecht — op weg naar een ondernemingsrecht?”. Die titel duidt al aan, waar naar mijn mening de kern van de problemen ligt.

Wij dienen m.i. de onderneming als economische grootheid centraal te stellen. Stelt men de onderneming centraal, dan is de werknemer daar niet uit weg te denken, komt hem zelfs een belangrijke plaats daarin toe. Dit geeft aanstonds een geheel ander beeld dan ons huidige vennootschapsrecht. Nemen wij de ondernemingsvorm bij uitstek: de naamloze vennootschap. Deze kent leiding (het bestuur) en aandeelhouders. Geen enkel artikel van onze wet op de naamloze vennootschap, welke overigens slechts 40 jaren oud is (Wet van 1928), spreekt van de werknemer.

In onze wet op de naamloze vennootschap staat de aandeelhouder centraal. De aandeelhouders stellen de jaarstukken vast. Aan hén komt in beginsel de gehele winst der onderneming toe, afgezien van de leiding aan wie via het tantième een adequaat deel van de winst toevloeit. De aandeelhouders benoemen en ontslaan de directie. Het is ook weer de aandeelhouder die volgens de wet de Raad van Commissarissen benoemt en ontslaat. In de praktijk heeft daarbij weliswaar via prioriteitsaandelen en oligarchische clausules een verschuiving van het zwaartepunt naar de leiding plaatsgevonden, maar de werknemer heeft in principe geen andere band met de NV dan zijn arbeidscontract.

Deze situatie is bezig grondig te veranderen. Ik noem het bij Koninklijke Boodschap van 6 oktober 1969 inge-

voerde ontwerp voor een vernieuwde wet op de ondernemingsraden en het principieel uiterst belangrijke en verrassend unanieme SER-advies van 19 september 1969 over de samenstelling en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen. SER-advies én ontwerp wet op de ondernemingsraden zullen, eenmaal wet geworden — en dát dit het geval zal zijn mag men m.i. redelijkerwijs aannemen — de invloed van de factor arbeid in het functioneren van de onderneming aanzienlijk versterken. In de toekomst zal de NV-structuur (leiding en kapitaal) worden vervangen door een ondernemingsstructuur waarin leiding, kapitaal én arbeid een rol spelen. *Er is hier m.i. van niets meer of minder dan een doorbraak sprake, waarbij wij van vennootschapsrecht naar ondernemingsrecht evolueren.*

## HET SER-ADVIES

In zijn laatste en belangrijkste hoofdstuk houdt het SER-advies zich bezig met de samenstelling en de bevoegdheden van de Raad van Commissarissen. Wat voor argumenten

### Economische orde en Ondernemingsrecht

zijn er eigenlijk om de werknemers een say te onthouden in het benoemen van directieleden en commissarissen? Zo werd mij nog begin september jl. op een lunchbijeenkomst der Maatschappij voor Nijverheid en Handel door één der debaters gevraagd. Een kernvraag. Als antwoord heb ik toen slechts kunnen geven: de oude vennootschapsopvatting. Inderdaad, als men van de onderneming uitgaat zie ik niet in, waarom men niet tot regelingen zou komen, waarbij benoemingen van commissarissen gezamenlijk door de factor kapitaal en de factor arbeid zouden geschieden. Van beide zijden moeten zij het vertrouwen hebben.

Dat betekent nog niet dat van beide zijden vertegenwoordigers in de Raad zitting zouden moeten hebben. Wie deel uitmaakt van de Raad van Commissarissen, zit daar niet als representant van een groep, maar heeft het ondernemingsbelang in zijn geheel te dienen. Het SER-advies maakt inderdaad van de benoeming van commissarissen een gezamenlijke aangelegenheid van kapitaal en arbeid. De commissarissen, die volgens dit advies voor een

periode van maximaal vier jaren worden benoemd of herbenoemd, dienen acceptabel te zijn zowel voor de aandeelhouders (factor kapitaal) als voor de ondernemingsraad (factor arbeid). Dit betekent dus: vertrouwen van weerskanten. Ook de SER ziet het aldus dat de Commissarissen, eenmaal benoemd, hun taak vervullen ten behoeve van het geheel der belangen van de vennootschap en van de met haar verbonden onderneming.

De wijze van benoeming, zoals voorgesteld in het SER-advies, brengt ons een eigen Nederlandse oplossing, welke principieel verschilt van de vormen van Mitbestimmung zoals wij die momenteel kennen in Duitsland en Frankrijk. Daar gaat het niet om een gezamenlijke benoeming, maar om de mogelijkheid voor de werknemers om een deel der leden van de Raad van Commissarissen te benoemen: de werknemers-Commissarissen dus. In Frankrijk zijn er steeds twee, die echter alleen maar een raadgevende stem hebben. In Duitsland hebben de werknemers-Commissarissen dezelfde rechten als de overige leden van de Aufsichtsrat. Als regel bestaat de Aufsichtsrat — volgens art. 76 van het Betriebsverfassungsgesetz — uit één derde „Vertreter der Arbeitnehmer”. In de kolen- en staalbedrijven bedraagt hun aantal de helft volgens de regeling van het Mitbestimmungsgesetz.

Het SER-advies gaat uit van de gedachte, dat de RvC zich aanvult door coöptatie. Het is echter een coöptatie welke aanzienlijk aan banden is gelegd door de wijze waarop de SER de benoemingsprocedure in grote lijnen heeft uitgewerkt. Deze procedure komt op het volgende neer:

De Raad van Commissarissen maakt voor elke vacature een enkelvoudige voordracht op. Zowel commissarissen zelf, als de directie, als de algemene vergadering van aandeelhouders als de ondernemingsraad kunnen kandidaten stellen. Uit die kandidaten moet de Raad van Commissarissen een keuze doen. Zijn uiteindelijke keuze behoeft de verklaring van geen bezwaar van zowel de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) als de Ondernemingsraad (OR). Komt het fiat van beide, dan geldt het voorstel van de Raad als aangenomen en is de commissaris benoemd. Heeft één van beide bezwaar dan kan de Raad van Commissarissen in beroep gaan bij een nieuw voor dit doel in te stellen commissie van de SER. Acht deze commissie de weigering der verklaring van geen bezwaar ongegrond, dan verleent zij zelf deze verklaring. Bij gegrondbevinding moet de Raad van Commissarissen opnieuw beginnen.

Het zal niet zo eenvoudig zijn deze procedure in wetsartikelen uit te werken. In ons kader behoef ik daar niet op in te gaan. Het belangrijke punt uit het SER-advies is, dat elke commissaris zowel het vertrouwen van de factor kapitaal als van de factor arbeid zal moeten hebben. Elke commissarisbenoeming wordt zodoende een gezamenlijke aangelegenheid van aandeelhouders en werknemers via hun organen: AVA en OR. Een principieel andere aanpak dus dan de afzonderlijke benoemingen door aandeelhouders enerzijds en werknemers anderzijds, hoewel ik mij niet verheer, dat in de praktijk de SER-methode kan leiden tot wat ik eenvoudigheidshalve en ietwat oneerbiedig koe-handel zou willen noemen.

De schorsing en ontslag van een commissaris is in het SER-advies al evenzeer ontdaan van zijn huidige eenzijdigheid, waarin dit uitsluitend ter beoordeling staat van de AVA. Verwaarloost een commissaris zijn taak of zijn er andere gewichtige redenen waarom hij niet gehandhaafd kan worden, dan kunnen zowel de Raad van Commissarissen zelve als de AVA, als de OR de zaak voorleggen aan de Ondernemingskamer van het Hof te Amsterdam, dat ter zake beslist. Sprak ik te boud, wanneer ik hier een

doorbraak in het huidige systeem aanwezig achtte?

Het SER-advies brengt daarnaast nog veel meer verandering. De benoeming van de directie wordt aan de AVA onttrokken. Voortaan zal de directie benoemd worden door de Raad van Commissarissen. Het Duitse systeem dus. Dit alles zal gelden voor NV's van enige importantie: eigen vermogen van f. 10.000.000 en 100 werknemers minstens. Gezien de samenstelling van de Raad van Commissarissen kan men ook wat de directie betreft spreken van een gezamenlijke benoeming (indirect via RvC) door kapitaal én arbeid. Het ontslag van directeuren geschiedt al evenzeer door de Raad van Commissarissen. Het SER-advies verbindt hieraan echter de voorwaarde dat de AVA wordt gehoord. Alleen horen, niet een goedkeuring. De parallel wordt hier echter doorbroken: waarom alleen een horen van de AVA en niet van de OR, die ter zake veel meer op de hoogte zal zijn?

Nóg zijn we niet klaar met het SER-advies. Het laat zich ook in met de bevoegdheden van de Raad van Commissarissen. Reeds thans bevatten de statuten een lijst van onderwerpen, waarover besluiten door de directie niet genomen kunnen worden dan met voorafgaande toestemming van commissarissen. Volgens het SER-advies zal voortaan een wet een aantal besluiten opsommen waarvoor — los van wat de statuten bepalen — de toestemming van commissarissen in elk geval is vereist. Die lijst ontleent de SER aan het rapport-Verdam; hij bracht daarin echter een aantal wijzigingen aan. De teneur is, dat werkelijk belangrijke besluiten niet buiten de Raad van Commissarissen om genomen kunnen worden. Die lijst luidt als volgt:

- a. uitgifte of intrekking van aandelen en schuldbrieven;
- b. het aanvragen van notering der onder a. bedoelde stukken in de prijscourant van enige beurs;
- c. duurzame samenwerking met een andere vennootschap alsmede verbreking van een zodanige samenwerking, indien dit gezien in het licht van de activiteiten van de onderneming van essentiële betekenis is;
- d. verwerving van ten minste vijftieng procent van het geplaatste kapitaal van een andere vennootschap alsmede wijziging in de omvang van een zodanig aandelenbezit, indien de totale activa van die andere vennootschap meer dan vijftien procent bedragen van de geconsolideerde activa van de onderneming;
- e. verwerving of vervreemding van ten minste tien procent van het geplaatste kapitaal van een andere vennootschap, indien de onderneming ten minste vijftieng procent van het geplaatste kapitaal van die vennootschap rechtstreeks of middellijk houdt en de totale activa van die vennootschap meer dan vijftien procent bedragen van de geconsolideerde activa van de onderneming;
- f. andere investeringen, welke meer bedragen dan vijftien procent van de geconsolideerde activa van de onderneming;
- g. wijziging van de acte van oprichting;
- h. ontbinding van de vennootschap;
- i. beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal in Nederland werkzame werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
- j. vestiging, verplaatsing en opheffing van de door de vennootschap gedreven onderneming of van een belangrijk gedeelte daarvan in Nederland, alsmede belangrijke uitbreiding of inkrimping der productie en ingrijpende wijziging van de produktiemethoden;
- k. aanvragen van faillissement.

Tenslotte brengt het advies ons nog een andere procedure voor vaststelling en goedkeuring van de jaarstukken. Het bestuur zal deze moeten bespreken in de Raad van Commissarissen én OR. Na deze bespreking van de ontwerpjaarstukken geschiedt de vaststelling niet meer, zoals thans door de AVA, maar door de Raad van Commissarissen. De AVA kan daarna alleen nog goedkeuren of verwerpen, maar niet meer wijzigen. Hier vraag ik mij af, of men zich



de nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen wel voldoende heeft gerealiseerd. Indien deze geacht kan worden het vertrouwen van weerszijden te hebben, waarom dan nog bespreking vooraf in de OR? De bespreking in de OR vóór de vaststelling en de goedkeuring door de AVA ná de vaststelling lijkt veel op een compromis, waarbij beide organen op verschillend tijdstip apart toch nog worden ingeschakeld. Het Duitse systeem: vaststelling door de Raad van Commissarissen tout court, dat in de praktijk tot geen kritiek aanleiding gaf, lijkt mij eenvoudiger en aantrekkelijker. Wat gebeurt er wanneer vastgestelde jaarstukken worden verworpen door de AVA? Hoe dan ook, het SER-advies brengt een principiële wijziging: vaststelling van de jaarstukken door Raad van Commissarissen in plaats van de AVA. Ook dit past m.i. in de ondernemingsconceptie. De vaststelling geschiedt immers door een orgaan, de Raad van Commissarissen, die is samengesteld door samenwerking tussen de factor kapitaal en de factor arbeid, terwijl het ontwerp der jaarstukken — als voorheen — is opgesteld door de leiding, het bestuur.

Zie hier in vogelvucht een schets van recht in wording, ondernemingsrecht in wording, waarvan het belang moeilijk kan worden overschat. Daarnaast en in samenhang hiermede moet het wetsontwerp ondernemingsraden worden gezien.

#### WETSONTWERP ONDERNEMINGSRADEN

De ondernemingsraden worden volgens dit ontwerp verplicht gesteld voor iedere onderneming, waarin minstens 100 personen werkzaam zijn. Dit geldt zowel voor ondernemingen welke aan natuurlijke personen toebehoren als voor de niet-publiekrechtelijke rechtspersonen die een onderneming in stand houden. In de NV met een verplichte Raad van Commissarissen volgens het model van de SER (d.w.z. bij f. 10.000.000 eigen vermogen en minstens 100 werknemers) treffen wij derhalve naast de directie, RvC en AVA steeds als vierde orgaan de OR aan. De ondernemingsraad krijgt in het ontwerp heel wat meer reliëf dan voorheen. Ik til uit dit ontwerp enkele saillante punten welke ons in het kader van ons onderwerp het meeste interesseren.

Daar is om te beginnen de verplichting om minstens twee maal per jaar de algemene gang van zaken in de onderneming te *bespreken* in de OR tezamen met de commissarissen of enkelen hunner. Wij bevinden ons hier dus op het vlak der informatieve besprekingen waarbij, anders dan tot nu toe, onder leiding van de directie ook de commissarissen aanwezig moeten zijn. Een verplicht gesteld contact OR en RvC dus.

De *adviserende functie* van de OR heeft ook meer inhoud gekregen. Het ontwerp onderscheidt hierbij twee groepen van besluiten. Bij de eerste groep stelt de ondernemer de OR in de gelegenheid advies uit te brengen over een zestal onderwerpen van uitnemend belang voor de toekomst der onderneming „tenzij zwaarwichtige belangen van hemzelf dan wel van de onderneming zich daartegen verzetten”. Het betreft hier de onderwerpen genoemd in art. 25:

- overdracht van de zeggenschap over de onderneming aan een andere ondernemer;
- beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of van een onderdeel daarvan;
- belangrijke inkrimping of uitbreiding van de werkzaamheden van de onderneming;
- belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming;

- wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent;
- het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de onderneming met andere ondernemingen.

Commissarissen zijn hierbij weer aanwezig. Heeft het voorafgaand overleg niet plaatsgevonden — de uitzondering van de zwaarwichtige belangen — dan moet de ondernemer zo spoedig mogelijk na het vallen van het besluit de OR daarvan in kennis stellen en moet hij het advies van de OR inwinnen over de uitvoering van dat besluit, met name met het oog op de gevolgen die dit voor de in de onderneming werkende personen zal hebben.

Bij de tweede groep van onderwerpen (art. 26) is de uitzondering niet opgenomen en moet de ondernemer altijd vooraf advies van de OR inwinnen. Hierbij behoeven commissarissen niet aanwezig te zijn. Het gaat hier om de volgende onderwerpen:

- een tarief- of een andere beloningsregeling;
- een werktijd- of een vakantieregeling;
- een maatregel op het gebied van de veiligheid, de gezondheid of de hygiëne;
- een der hoofdlijnen van het aanstellings-, ontslag- of promotiebeleid;
- een maatregel op het gebied van de opleiding;
- een maatregel op het gebied van het bedrijfsmaatschappelijk werk, een en ander voor zover betrekking hebbende op in de onderneming werkzame personen.

Tenslotte introduceert het ontwerp ook het *meebeslissen* van de OR. Het betreft hier de vaststelling of wijziging van een arbeidsreglement, een pensioenregeling, een winstdelingsregeling, een winstdelingspaarregeling, of een premiespaarregeling. Voegt men bij dit alles de mogelijkheid van de OR om apart, zonder de directie maar onder leiding van een uit zijn midden gekozen eigen voorzitter, in werktijd te vergaderen en de mogelijkheid om op kosten van de onderneming zich van deskundige bijstand te voorzien, en nog een hele verdere reeks van andere wijzigingen die het goed functioneren van de OR bevorderen, dan is het wel duidelijk dat in de toekomst de OR geen quantité négligable meer zal zijn, maar een reëel functionerend orgaan kan worden, waarin de inspraak van de factor arbeid op verschillend niveau — tot meebeslissen toe — tot uitdrukking is gekomen.

#### NOG MEÉR WETSWIJZIGING

SER-advies en wetsontwerp OR zijn wel de twee meest opmerkelijke veranderingen, maar toch zou het beeld niet compleet zijn, wanneer ik niet tevens melding maakte van nog twee wetsontwerpen welke aanhangig zijn en waarvan de schriftelijke behandeling in de Tweede Kamer reeds achter de rug is.

Dat is om te beginnen het ontwerp *Wet op de jaarrekening*. Men kan het belang van dit ontwerp m.i. niet hoog genoeg aanslaan. Doel is: meer openheid in het ondernemingsbeleid. Dat past geheel in onze maatschappelijke ontwikkeling, welke zich op alle mogelijke terreinen door meer openheid kenmerkt. Openheid allereerst voor de aandeelhouders; elke jaarrekening van een NV (andere rechtsvormen laat ik hier buiten beschouwing) zal aan de eisen van deze wet moeten voldoen en inzicht moeten geven in het vermogen en het resultaat der onderneming, haar solvabiliteit en liquiditeit. De aandeelhouders zijn hiermede in elk geval gebaat. Ook anderen dan aandeelhouders kunnen hierbij echter baat vinden, voor zover de jaarrekening moet worden openbaar gemaakt door nederlegging op het Handelsregister: *de publikatieplicht*. Het

rote gevecht bij dit ontwerp zal zich vooral afspelen over de vraag in hoeverre de ondernemingen hun jaarstukken zullen moeten publiceren. In dat geval kan iedereen ervan kennis nemen en kan iedere belanghebbende, die meent dat de jaarstukken niet aan de eisen der wet voldoen, bij een nieuw te creëren rechterlijke instantie, de Ondernemingskamer van het Hof te Amsterdam, aan de bel trekken. Wie zijn die belanghebbenden? De Regering wil dit aan de rechtspraak overlaten. Het lijkt voor mij echter geen twijfel, dat ook organisaties van werknemers, werkzaam in de betreffende onderneming, daaronder zullen vallen, zeker wanneer men zich — zoals door mij geschiedt — door het ondernemingsconcept laat leiden.

Bij een tweede wetsontwerp, aanhangig bij de Tweede Kamer, is die vraag wél met zoveel woorden in de wet beslist. Ik bedoel hier het wetsontwerp tot wijziging van het *enquêterecht*. Naast de aandeelhouders kunnen ook de algemeen erkende centrale organisaties van werknemers en de Procureur-Generaal bij het Gerechtshof te Amsterdam een enquête naar het beleid en de gang van zaken in de vennootschap uitlokken. De centrale organisatie kan het verzoek daartoe aan de Ondernemingskamer slechts doen indien een vakorganisatie, die leden telt onder de arbeiders in de betrokken onderneming, daartoe allereerst het verlangen heeft geuit (schriftelijk) en de OR in de gelegenheid is gesteld van zijn gevoelen te doen blijken. In dit ontwerp wordt dus aan de werknemers — via hun organisaties — de mogelijkheid geboden om, als er something rotten in de leiding is, in ernstige gevallen dus, tot een onderzoek te komen dat tot sanering leiden kan. Indien immers uit het onderzoek blijkt, dat er van wanbeleid sprake is, kan de Ondernemingskamer een aantal voorzieningen treffen welke o.a. omvatten het schorsen of ontslaan van directieleden en/of commissarissen en het benoemen van nieuwe bestuurders, tot zelfs ontbinding der vennootschap toe. Nederland brengt met dit ontwerp, internationaal gezien, een novum. Nergens vindt men een dergelijke mogelijkheid tot ingrijpen.

Er bestaat uiteraard een samenhang tussen beide ontwerpen. Het wetsontwerp op de jaarrekening verschaft openheid en eventueel de gegevens op grond waarvan een gegronnd vermoeden kan rijzen dat er met het beleid iets mis is. Het ontwerp Enquêterecht biedt de mogelijkheid tot rechterlijk ingrijpen, indien men al niet tevoren — intern en onder dreiging van de enquêteprocedure — tot saneringsmaatregelen is overgegaan.

## DE ONDERNEMING CENTRAAL

In het voorgaande heb ik gepoogd een beeld te geven van wat er gaande is. Een viertal ontwikkelingen heb ik geschetst, waarvan de laatste twee in tijd voorop gaan. De wetsontwerpen jaarrekening en enquêterecht zijn alweer een jaar oud; het SER-advies en het ontwerp ondernemingsraden zijn van zeer recente datum. Het zijn stuksgewijze veranderingen, welke ik in het voorgaande met elkaar in verband heb trachten te brengen, teneinde thans de vraag te kunnen bespreken welke visie aan dit alles ten grondslag ligt.

Het is deze totaalvisie welke, meen ik, tekort komt. Wil men daartoe komen, dan zal men naar mijn mening van de onderneming moeten uitgaan. Het is *de doorbraak van vennootschapsrecht naar ondernemingsrecht* welke zich in de besproken voorstellen manifesteert. Wat betekent het als men de onderneming centraal stelt? De centrale figuur is daarbij de ondernemer. Op zijn beurt steunt hij op de steeds in belang toenemende deskundigheid in de hem omringende staf, een verschijnsel dat Galbraith in zijn *The new industrial state* voor de grote ondernemingen met recht onderstreept. Die ondernemer moet zijn bewegingsvrijheid houden. Bij alle veranderingen die aan de orde zijn mag dit aspect niet verloren gaan. Hij moet kunnen beslissen en vaak op korte termijn. Daarbij kan hij fouten maken; met wanbeleid heeft dat niets te maken. Het enquête-ontwerp doelt daar ook niet op.

In de onderneming vinden wij verder de factor kapitaal. Maar niet alleen de factor kapitaal. Van minstens even groot belang is de factor arbeid. Gezamenlijk vormen leiding, kapitaal en arbeid de onderneming. Dat de leiding het vertrouwen zowel van de factor kapitaal als van de factor arbeid moet hebben, lijkt mij, uitgaande van de onderneming, evident. In ons huidige vennootschapsrecht is dit anders. Daarin zijn de werknemers nowhere. Zij worden in de jaarverslagen vriendelijk als „medewerkers” betiteld, maar dat is niet meer dan een frase. De werknemers mogen bijdragen aan de produktiviteit der onderneming, maar zij participeren niet in het bestuur en niet in de resultaten. Onder de huidige wet is dit uitsluitend voor de factor kapitaal gereserveerd. Van de onderneming uit gezien klopt daar iets niet en het is dan ook begrijpelijk, dat de voorstellen die wij bespraken daarin, althans wat de participatie in het bestuur betreft, verandering willen brengen.

## PARTICIPATIE IN HET BESTUUR

Met de participatie in het bestuur zijn wij m.i. met de nieuwe voorstellen op de goede weg. Het SER-advies heeft de ongelijkheid van invloed wat betreft de keuze van leiding op. Volgens dit advies zal de Raad van Commissarissen, onmisbaar orgaan voor de leiding in grote lijnen van de onderneming, een joint venture althans joint appointment worden van kapitaal en arbeid. De leden van de Raad zullen, bij opvolging van het SER-advies, zich als vertrouwenslieden van beide factoren kunnen beschouwen. Gezamenlijk benoemen zij de directie. Een juiste oplossing, gezien vanuit de ondernemingsoptiek. Ik beweer niet, dat er ook niet andere oplossingen denkbaar zijn. Duitsland is daarvan een voorbeeld. De Nederlandse SER-oplossing past echter evenzeer in de ondernemingsoptiek.

Nu geloof ik niet, dat het meedoen aan benoeming van Commissarissen en via deze aan de benoeming van de directie, hoe juist ook gezien vanuit de onderneming als bundeling van leiding-kapitaal-arbeid, aan de factor arbeid de meest gewenste bevrediging zal geven op het stuk van „inspraak”. Een Duitse enquête van dit jaar bevestigde dit nog eens. Het was de inspraak via de Betriebsrat (onze OR) waarin de werknemers in overgrote meerderheid ge-

(I.M.)

**§ NV. SLAVENBURG'S BANK §**

interesseerd waren; de Mitbestimmung in de Aufsichtsrat (onze RvC) interesseerde slechts een zeer gering percentage. Het ontwerp ondernemingsraden zou voor de praktijk der inspraak dan ook wel eens véél belangrijker kunnen zijn dan het zo spectaculaire SER-advies over de inspraak aan de top.

Dezelfde Duitse enquête toonde ook nog eens aan, dat men van werknemerszijde veel meer geïnteresseerd was in inspraak ten aanzien van onderwerpen die de werknemer rechtstreeks raken, dan in de algemene economische vraagstukken waarvoor de leiding komt te staan. Een reëel verlangen naar minstens twee maal per jaar een gesprek met Directie en Commissarissen over „de algemene gang van zaken in de onderneming”, zoals ons wetsontwerp voorschrijft, past niet in het beeld dat de enquête van de verlangens der Duitse werknemers geeft. Ik vraag mij dan ook af — met alle begrip voor inspraakverlangens — of de wetgever hier niet wat te hard van stapel loopt. Eén maal per jaar met Directie en Commissarissen over de jaarrekening te spreken zou m.i. als eerste stap voldoende zijn. Men vergeet daarbij ook niet de twee groepen van telkens zes onderwerpen waarover toch reeds — ten fine van advies.— met de OR moet worden vergaderd, waarbij vooral onderwerpen uit de tweede groep zich vrij geregeld zullen voordoen. Ik denk hierbij vooral aan de Directie, die bij een onderneming van enige importantie toch al met zijn tijd moet woekeren en op wie het dagelijks management reeds zwaar drukt. Zij mag niet aan vergaderingen met staf, Commissarissen en OR ten onder gaan.

Participatie in het bestuur wordt — zo wil het mij voorkomen — in SER-advies en wetsontwerp OR op eigen Nederlandse wijze bevredigend geregeld. Hoe staat het echter met de participatie in de resultaten welke de onderneming afwerpt?

## PARTICIPATIE IN DE RESULTATEN

Met deze vraag laten de recente ontwikkelingen zich niet in. Toch kunnen wij deze niet buiten beschouwing laten als men — zoals ik hier probeer — een visie op de onderneming van de toekomst tracht te geven. Onder ons geldend recht is dit geen vraag: de resultaten komen volgens ons geldend vennootschapsrecht de aandeelhouders ten goede. Wanneer men echter de onderneming centraal stelt, krijgt deze vraag een ander aspect. Aan de winsten dragen de leiding en de werknemers minstens evenveel bij als de factor kapitaal. Het doet dan onlogisch aan, dat de winsten in principe geheel aan de factor kapitaal zouden toevloeden, wanneer men in de onderneming een deelgenootschap ziet van leiding, kapitaal en arbeid.

De leiding levert daarbij m.i. geen probleem op. Ook thans verkrijgt deze langs contractuele weg via de tantièmes het haar toekomstige deel van de winst. De adequate honorering der directie zal ook in de onderneming in de toekomst een conditio sine qua non blijven, zij het dat daarbij een grotere openheid zal worden betracht dan thans het geval is. Hoe echter staat het met de werknemers?

De praktijk is ook heden ten dage anders dan de theorie. Het is meestal niet zo, dat alle winst de aandeelhouders toevloeit. Zij ontvangen slechts een déél der winst, de rest wordt bestemd voor zelffinanciering. Men zou kunnen stellen, dat in die ingehouden winst de winstdeling van de werknemers besloten ligt. Zij hebben er immers bovenal belang bij, dat de onderneming zich niet alleen weet te handhaven, maar ook verder kan ontplooiën. Dit betekent het behoud van de werkgelegenheid en de zekerheid voor

het arbeidsinkomen der werknemers. Men kan echter ook staande houden, dat deze ingehouden winst eveneens voor aandeelhouders van belang is. De continuïteit der onderneming is ook hun belang.

Juridisch is het thans zo, dat onder bepaalde omstandigheden de aandeelhouders winsten, ook ingehouden winsten, aan de onderneming zouden kunnen onttrekken. Als jurist vraagt men zich dan af, of dit niet op de een of andere wijze door wettelijke regels zou moeten worden beperkt. In mijn ontwerp voor de Europese NV heb ik een bepaling opgenomen dat, als het bestuur dit wenst, tweederde van de winst kan worden gereserveerd; de rest komt ter beschikking van aandeelhouders. Dit is dan de gedachte van een limiet aan de uitkering aan aandeelhouders, aansluitend op een in de praktijk niet ongebruikelijk percentage van uitdeling. Te gereeder komt men tot een dergelijke gedachte als de Wet op de jaarrekening leidt tot beter inzicht in de rentabiliteit en het tonen van de werkelijk behaalde winsten. Wanneer de echte winst wordt getoond, mag dit niet leiden tot onbeperkte uitdeling. Onze oosterburen noemen dit de theorie van de „gläserne aber verschlossene Taschen”.

Indien het SER-advies tot wet is geworden, zullen de hier gesignaleerde gevaren wel tot een minimum zijn gereduceerd. Indien immers de RvC inderdaad op de voorgeschreven wijze is samengesteld uit personen die én van aandeelhouderszijde én van werknemerskant het vertrouwen hebben en die aldus samengestelde Raad de jaarstukken, zoals door mij voorgesteld, vaststelt zonder dat de AVA nog eens de bevoegdheid krijgt de vastgestelde jaarstukken te verwerpen, zal een uitkering van alle winst aan de aandeelhouders wel tot het verleden behoren. De participatie in het bestuur waakt dan tegen eventuele excessen, wanneer het gaat om de participatie in de resultaten.

Kan het daarbij blijven of moet de wet zich op de een of andere wijze nog nader inlaten met de participatie in het resultaat? Die vraag komt om de hoek kijken in het ontwerp OR. Volgens dit ontwerp vormen de winstdelingsregelingen een onderwerp waarover de OR een medebeslissingsrecht wordt gegeven. Daar de gedachten over de winstdeling en de juiste vorm daarvoor nog allerminst zijn uitgekristalliseerd, is het waarschijnlijk het verstandigst dit voorshands aan incidentele regelingen over te laten. Hoogstens zou men kunnen overwègen, de OR een recht van initiatief te geven op dit gebied, derhalve voorstellen van winstdeling te doen. Het recht tot initiatief ligt thans uitsluitend bij het bestuur. De kernvraag blijft echter of een wetgever met de een of andere vorm van winstdeling moet komen ook waar het de werknemers betreft. Hier neig ik eerder tot het standpunt daar voorlopig mee te wachten en nauwlettend te volgen wat op dit gebied elders geschiedt. In Frankrijk is men druk bezig op dit terrein te experimenteren op basis van een ordonnantie van 17 augustus 1967: la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises. Voorlopig late men het te onzent bij incidentele oplossingen per onderneming.

## VAN VENNOOTSCHAPSRECHT NAAR ONDERNEMINGSRECHT

Ons juridisch denkpatroon is thans nog gevangen in de ban van het vennootschapsrecht. De ontwikkelingen welke ik in het voorgaande samenvatte tenderen echter naar een ondernemingsrecht. Een m.i. toe te juichen ontwikkeling, welke ons er echter toe zal moeten leiden de oude vormen radicaal te willen overdenken. Daarbij komt m.i. de onder-

neming centraal te staan. De vennootschapsjas wordt ons te eng.

In eerste instantie gaat het er om de factor arbeid een adequate plaats te geven. In de ondernemingsoptiek spreekt dit vanzelf. Het SER-advies aanvaardt deze ondernemingsoptiek, wanneer het tot zijn voorstellen komt over de samenstelling en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen. Bij de samenstelling van de Raad vervult de factor arbeid een even belangrijke rol als de factor kapitaal. Via de aldus samengestelde RvC is ook de directiebenoeming, welke van de RvC wordt verlangd, een gezamenlijke aangelegenheid geworden.

Ik acht dit een gelukkige ontwikkeling. Een gezamenlijk benoemd bestuur der onderneming — onder bestuur vat ik directie en commissarissen samen — zal vele problemen welke thans tot spanningen leiden, gemakkelijker oplosbaar maken. Ik denk hier aan de bedrijfssluitingen en aan de fusies. Beide onderwerpen kunnen beter worden behandeld en voorbereid in colleges die niet van één zijde, doch mede door de werknemers zijn benoemd. Zo ook de investeringspolitiek en de automatisering. Zijn RvC (direct) en Directie (indirect) door aandeelhouders en werk-

nemers gezamenlijk benoemd, dan is de vertrouwensbasis verbreed. Men kan met redelijke zekerheid aannemen dat in de aldus gevormde colleges de sociale aspecten alle aandacht zullen krijgen welke zij verdienen. De oplossing waartoe de SER komt is een royalere dan die van de Commissie-Verdam die één sociaal commissaris op 5 voorstelde. De gehele Raad van Commissarissen zal het vertrouwen hebben van alle componenten der onderneming; de werknemers-commissaris naar Duits voorbeeld nemen wij niet over.

Komt daarbij de ondernemersfiguur in het gedrang? Ik geloof het niet. Ook thans heeft hij bij belangrijke besluiten de toestemming van de Raad nodig. De Raad wordt alleen anders en naar mijn mening meer in overeenstemming met de werkelijke verhoudingen in de onderneming samengesteld. Het gevaar voor de ondernemer schuilt m.i. veel meer in de nieuwe wet OR, waarin veel meer dan voorheen de consultatie en informatie verplicht zijn gesteld. Kan de directie dit alles aan?

Het aantal vergaderingen, voorgezeten door de directie, zal niet onaanzienlijk toenemen. Voor een deel gaat het om dezelfde onderwerpen als ook reeds in de RvC ter

## wavin

## plastic produkten

expansieve industrie op het gebied van plastic buizen, verpakkingen voor industriële en agrarische toepassingen, profielen en industriële spuitgietaartikelen - met vestigingen in binnen- en buitenland - vraagt ter versterking van de financiële staf van de hoofddirectie te Zwolle:

### bedrijfsekonoom

Tot de werkzaamheden zullen behoren:

- analyse van balansen en resultatenrekeningen der dochterondernemingen;
- financiële bedrijfsvergelijkingen;
- beoordeling en analyse van investeringen.

Gezocht wordt een drs bedrijfsekonoom met een uitgesproken interesse in financiële vraagstukken.

Bedrijfservaring is niet noodzakelijk, maar strekt wel tot aanbeveling.

Met de hand geschreven sollicitaties met de gebruikelijke gegevens richten aan:

Wavin n.v. - afdeling personeelszaken - Händellaan 251 - postbus 173 - Zwolle - telefoon 05200-10633



sprake komen; daarnaast is er nog een aantal andere. Ik wil hiermede niet betogen dat, voor zover de onderwerpen ook reeds in RvC-nieuwe-stijl ter sprake komen, deze niet meer in de OR behoeven te komen. Het gaat hier om een ander niveau, waarop advies en informatie uitermate nuttig kunnen zijn. Wanneer echter, als een gevolg van de Wet OR (nieuw) de taak der directie wederom een aanvulling krijgt, zou het mij niet verbazen wanneer dit in de praktijk zou leiden tot de aanstelling van een directielid speciaal belast met contacten OR en sociale aangelegenheden, een Nederlandse „Arbeitsdirektor" dus. De tendens, een lid van de directie met een dergelijk ressort te belasten, is toch al aanwezig. Elke uitbreiding van de directietaak op dit gebied kan bij de grotere ondernemingen waarvan hier sprake is, die tendens alleen maar versterken.

Heeft ook de overheid een rol te vervullen in de onderneming? Uit het voorgaande zal duidelijk zijn dat dit naar mijn mening niet het geval is. Reeds in de Commissie-Verdam heb ik mijn stem niet kunnen geven aan een commissaris algemeen belang. De overheid heeft andere middelen om voor haar belangen te waken. Trouwens, geen onderneming van formaat kan zich veroorloven in haar beleid het algemeen belang te negeren. In de structuur van de onderneming als zodanig zie ik geen reden voor een plaats voor de overheid. Slechts in uitzonderingsgevallen, waar het een onderneming van bij uitstek nationaal belang betreft en deze in moeilijke omstandigheden op de overheid terugvalt, heeft de overheid m.i., wanneer zij in het belang der werkgelegenheid of om andere nationale belangen te sauveren als reddende engel optreedt, het recht ook in het commissariaat mee te spelen. Eenmaal benoemd zullen deze commissarissen echter dezelfde rol vervullen als de normale ondernemingscommissarissen, d.w.z. het belang van de onderneming als geheel bezien, waarbij gelijk voorheen het algemeen belang steeds mede in de beschouwing wordt betrokken.

De onderneming-nieuwe-stijl kent niet alleen een anders samengestelde RvC met uitgebreide, in de wet verankerde, bevoegdheden en een op andere wijze benoemde directie. Naast een in belang gereduceerde AVA kent zij ook als vierde orgaan een verplichte OR, welke de werknemers-inspraak verzekert zodra een onderneming 100 werknemers telt. Het ontwerp OR geeft aan dit orgaan een reële inhoud. Daaraan moet men dan nog toevoegen de belangrijke rol welke volgens het SER-advies aan de OR is toegekend bij de verkiezing van leden van de Raad van Commissarissen.

Dit alles grijpt diep in de structuur in van de ondernemingsvorm bij uitstek: onze naamloze vennootschap. Daarbij zullen wij een onderscheid moeten maken. De SER beperkt immers zijn constructie van de RvC-nieuwe-stijl tot NV's met een vermogen van f. 10.000.000 en 100 werknemers minstens. Slechts in die gevallen zal de RvC zijn samengesteld door de componenten kapitaal en arbeid en zal hij zijn in de wet omschreven uitgebreide bevoegdheden hebben. Daarnaast blijven er talloze kleinere NV's wier RvC als voorheen uitsluitend door de factor kapitaal wordt samengesteld en wiens bevoegdheden in feite zullen afhangen van de regeling daaromtrent in de statuten. Dat leidt dan tot twee soorten NV's wat betreft het belangrijke orgaan van de Raad van Commissarissen. Bij de tweede soort is de RvC zelfs niet verplicht. De Ondernemingsraad is echter voor alle verplicht zodra er 100 werknemers zijn. Het beeld wordt nog gecompliceerder, wanneer wij denken aan de nieuwe rechtsvorm van de besloten vennootschap met uitsluitend aandelen op naam, waaraan Nederland

hard werkt. Een wetsontwerp voor de besloten vennootschap kan elk moment verwacht worden. Daarmede zal Nederland, evenals alle andere landen in de EEG, naast de NV een aparte rechtsvorm krijgen voor een bepaald type onderneming, zoals bijv. Duitsland die kent in de vorm der G.m.b.H.

Bedenkt men bij dit alles dat ook een beroepsrecht van werknemers tegen beslissingen van de leiding besproken wordt en een regeling van de fusie in de maak is, alsmede een aanpassing van ons vennootschapsrecht volgens de eerste richtlijn vanuit Brussel, dan geloof ik niet te overdrijven als ik spreek van een lawine van veranderingen. Ons vennootschapsrecht komt in zijn geheel op de helling. Die lawine van veranderingen zullen wij m.i. slechts dan tot een goed eindresultaat brengen, wanneer wij ons een totaalbeeld voor ogen stellen waar wij naar toe willen werken. De sleutel tot dit totaalbeeld ligt m.i. in het centraal stellen van het ondernemingsbegrip.

P. Sanders

## FINANCIËN

De secretarieafdeling Financiën vraagt voor het stabureau een

### referendaris

De taak van dit bureau omvat onder meer het verlenen van medewerking aan de opstelling van de jaarlijkse begroting en de geleidenota, de meerjarenbegroting, de jaarlijkse en meerjaarlijkse investeringsstaten, de toepassing van de financiële verhoudingswet en alle andere voorkomende bijzondere opdrachten in het financieel-economische vlak.

Vereisten: ruime belangstelling voor en inzicht in financieel-economische vraagstukken, begrip voor bestuurlijke verhoudingen in een grote gemeente en goede redactionele vaardigheid.

Het salaris, tot maximaal f 2.283,- bruto per maand, is afhankelijk van leeftijd en ervaring.

Een psychologisch onderzoek kan tot de selectieprocedure behoren.

Sollicitaties binnen 14 dagen onder nr. 711/0936 te zenden aan de chef van het Bureau Personeelvoorziening, stadhuis, Rotterdam.



Gemeente  
Rotterdam

(Vervolg van blz. 1102)

bedrijfstakingen zich zou kunnen blijven voltrekken zonder dat dit leidt tot incidentele of permanente invloed op de gang van zaken binnen de ondernemingen. Ik voorzie een toenemende erkenning van de zijde van de overheid, dat ondernemen meer is dan een privézaak, en van de zijde van elke bedrijfstak, vooral als zij in moeilijkheden komt en een beroep op de overheid doet, om hieruit consequenties te trekken. Er ontstaan steeds meer „contracten” en „quasi-contracten” tussen overheid en bedrijven, die neerkomen op een verschuiving van globaal economisch beleid naar een industriepolitiek, die zich waar nodig intensief met bedrijfstakken en ondernemingen bezighoudt en ingepast zou kunnen worden in een sociaal-economische planning op middellange termijn.

Het is deze ontwikkeling, die Bloch-Lainé op het oog had<sup>19</sup> toen hij het pleidooi voerde om niet de medezeggenschap der werknemers geïsoleerd te bezien van de ontwikkeling van de „Etat-partenaire”, de staat als deelnemer aan het economisch proces, en aan het ondernemen. In het kader der Franse planning acht hij het verkeerd alleen te spreken over inspraak der werknemers in het ondernemingsbeleid en niet over de inspraak van de overheid. Hier zien we, binnen een gemengde orde hetzelfde verschijnsel als in de communistische naties: de mogelijkheid der medezeggenschap wordt beperkt, indien en voor zover de overheid zich inlaat met het beleid van de individuele onderneming, of nog anders gezegd: de inspraak der producenten in de leiding van het productieproces wordt altijd beperkt door de eisen, welke de overheid namens de consument en de bredere gemeenschap behoort te stellen. Langs deze weg kwam de Wiardi Beckman Stichting tot het pleidooi niet slechts werknemerscommissarissen, maar

ook commissarissen algemeen belang aan te stellen in de grote ondernemingen.

Ik kom tot een conclusie. Zij kan na het voorgaande eigenlijk geen verrassing meer zijn. Het vraagstuk der medezeggenschap heeft een nauw verband met dat van de economische orde. De ruimte voor daadwerkelijke medezeggenschap, in de zin van het beïnvloeden van de beslissingen der ondernemingsleiding door ondergeschikten, is groter naarmate het aantal indicatoren, dat aan de onderneming van overheidswege wordt opgelegd, geringer is. Dit betekent, dat de mogelijkheid tot het realiseren der medezeggenschap binnen het stelsel der vrije ondernemingswijze produktie groter is dan in een centraal geleide economie. Er is daarom geen reden, de voorstanders der medezeggenschap te verwijzen naar de noodzaak eerst een andere economische orde te creëren. Indien men, om andere redenen een verandering der economische orde zou willen voorstaan, realiseren men zich dat iedere vergroting der overheidsinvloed op de ondernemingsleiding de mogelijkheid tot effectieve medezeggenschap op het vlak der onderneming beperkt. Het vraagstuk der medezeggenschap verplaatst zich dan naar het niveau van bedrijfstak en nationale economie.

W. Albeda

<sup>19</sup> *Pour une Réforme de l'Entreprise*, Parijs 1963, pag. 131 e v.



## de rijksoverheid vraagt

voor het Ministerie van Landbouw en Visserij

t.b.v. het Directoraat-Generaal van de Voedselvoorziening en de Visserijen, Directie Agrarische Hulp aan Ontwikkelingslanden te 's-Gravenhage

### beleidsmedewerker

Taak: voorbereiden en vormen van het beleid op het terrein van de voedselhulpverlening aan ontwikkelingslanden en het opstellen, uitvoeren en volgen van hulpprogramma's en projecten.

Gevraagd: b.v.k. academische opleiding (landbouwkundig ingenieur of econoom met enige kennis van de aan voedselhulp verbonden problematiek).

Salaris, afhankelijk van leeftijd, opleiding en ervaring, max. f 2283,- per maand.

Schriftelijke sollicitaties onder vacaturenummer 9-2565/0936 zenden aan de Rijks Psychologische Dienst, Prins Mauritslaan 1, 's-Gravenhage.

AOW-premie voor Rijksrekening. De salarissen zijn exclusief 6% vakantietoelating

## RIJKSUNIVERSITEIT LEIDEN

De FACULTEIT der RECHTSGELEERDHEID van de RIJKSUNIVERSITEIT te LEIDEN roept kandidaten op voor de vervulling per 1 januari 1970 van een vacature van

## WETENSCHAPPELIJK (HOOFD)MEDEWERKER

te belasten met het geven van onderwijs en het verrichten van onderzoek op het terrein van de internationale economische betrekkingen, in het bijzonder in verband met de Europese Gemeenschappen.

Vereisten:

- doctoraal examen economie;
- kennis van internationaal-economische vraagstukken en van de economische aspecten van de Europese integratie;
- vaardigheid in het verrichten van studies op die terreinen.

Ervaring in het bedrijfsleven of de overheidsdienst is gewenst.

Leeftijd bij voorkeur 30 - 40 jaar.

Aanstelling, naar gelang van ervaring, in de rang van wetenschappelijk medewerker 1e klasse of wetenschappelijk hoofdmedewerker.

Sollicitaties en verzoeken om inlichtingen te richten tot prof. mr. H. H. Meas, directeur van het Europa Instituut, Pieterskerkhof 6 te Leiden.



**Mr. P. L. Wery: Hoofdzaken van het verzekeringsrecht.** Serie Hoofdzaken van het handelsrecht, deel 2. Kluwer, Deventer 1969, 83 blz., f. 9,50.

De auteur wil een zo duidelijk mogelijke uiteenzetting geven van de voornaamste begrippen en regels van het verzekeringsrecht. Enige kennis van het zaken- en verbintenissenrecht wordt bij de lezer aanwezig verondersteld.

**C. Botter: Industrie en organisatie. Een verkenningstocht.** Philips Technische Bibliotheek. Kluwer, Deventer 1969, tweede druk, 254 blz., f. 24,50.

Dit boek is zowel bedoeld als begeleiding van organisatiecursussen als voor zelfstudie. De auteur richt zich hoofdzakelijk tot diegenen met een

technische opleiding die in de industrie met organisatieproblemen krijgen te maken.

Indeling: 1. Inleiding — 2. Benaderingswijzen van organisatieproblemen (historische ontwikkelingslijnen in het organisatiedenken) — 3. Belangrijke bedrijfsorganisatorische facetten — 4. Externe en interne structuur — 5. Gezag, macht en leiderschap — 6. Formele organisatiestructuren — 7. Structuur, relaties en communicatiepatroon — 8. Procesregelingen — 9. Reorganisaties — Vragen — Literatuur.

**Economic Policy in Practice.** The economic policy of the central government and the intervention of the local authorities and their specialized finance

institutions therein. Results of a study carried out in different countries by the International Information Centre for Local Credit. Martinus Nijhoff, 's-Gravenhage 1968, 291 blz., f. 35.

Dit boek geeft een overzicht van het economisch-politieke instrumentarium in dertien landen. Daarbij is veel aandacht geschonken aan de rol die gemeentelijke autoriteiten kunnen spelen in de beheersing van de economische situatie, de invloed hierop van de centrale autoriteiten en de participatiemogelijkheden van de plaatselijke autoriteiten in de centrale economische politiek.

Het eerste deel van dit boek geeft algemene beschouwingen hierover; het tweede deel bevat gedetailleerde landenoverzichten.

## stichting raad van bestuur bouwbedrijf

(Werkgeversfederatie in de Bouwnijverheid)  
Benoordenhoutseweg 21 — Den Haag

vraagt ter versterking van het  
**ALGEMEEN SECRETARIAAT** een

## economisch medewerker

De werkzaamheden zullen voornamelijk liggen op het terrein van sociaal-economische vraagstukken.

Een voltooide academische vorming en een grote mate van zelfstandigheid zijn vereist.

De aan te stellen functionaris zal zijn wetenschappelijke kennis en de informatie, die hij verkrijgt door vele interne en externe contacten dienen aan te wenden om het bestuur te steunen in het bepalen van de beleidslijnen op het hoogste niveau. Enige praktijk-ervaring kan hierbij uiteraard bijzonder nuttig zijn.

Vanzelfsprekend zijn honorering en overige arbeidsvoorwaarden in overeenstemming met deze veelzijdige en interessante werkring in het toporgaan van de boeiende bedrijfstak bouwnijverheid.

Sollicitaties kunnen aan bovenstaand adres worden gericht.  
In de linkerbovenhoek van de enveloppe te vermelden „Sollicitatie”.

Belangstellenden voor deze vacature worden uitgenodigd dit, onder inzending van een beknopte curriculum vitae, schriftelijk kenbaar te maken. Een strikt vertrouwelijke behandeling wordt gewaarborgd.



**A. A. Wempe: Belastingrecht voor het examen Moderne Bedrijfsadministratie en het Staatspraktijkdiploma.** Muusses, Purmerend 1969, negentiende druk, 268 blz., f. 14,90.

In deze druk is de Wet op de Omzetbelasting 1954 vervangen door de Wet op de omzetbelasting 1968. De overige stof is — behoudens noodzakelijke wijzigingen en aanvullingen — gelijk aan die van de voorgaande druk.

**Dr. H. E. Littmann: Organisatiemethoden en -technieken** (Organisations-techniek. Vert. door P. H. M. van Bussel). Kluwer, Deventer 1969, 107 blz., f. 12,50.

Dit boekje is specifiek gericht op het ontwerpen van richtlijnen voor het praktische organisatie-werk en voor de hulpmiddelen bij een efficiënte uitvoering van de richtlijnen. In opzet praktisch van aard, belicht het boekje

echter ook de principiële achtergronden van methodiek en techniek. Veel voorbeelden en schema's.

Het boekje is ingedeeld in drieën:

1. Het ontwerpen van richtlijnen voor de uitvoering;
2. Werkobjecten van de organisatie-functie;
3. Hulpmiddelen bij het organiseren.



## Rijksuniversiteit Utrecht

Teneinde het economisch aspect binnen het universitaire beleid uit te bouwen, zoekt het bestuur van de Universiteit een

### ECONOMISCH TOPFUNCTIONARIS

Deze topfunctionaris, die als adviseur zal worden benoemd, zal o.m. tot taak hebben de secretaris en de bestuursorganen op de diverse niveaus te adviseren en te assisteren. De betrokken functionaris zal in de uitoefening van deze taak worden bijgestaan door de hoofdafdeling financiële en economische zaken, waarvan hij bereid moet zijn de leiding op zich te nemen.

Deze hoofdafdeling omvat de navolgende afdelingen: bedrijfs-economische analyse, financiële zaken, begrotingen, elektronische informatieverwerking, administratieve organisatie.

Gedacht wordt aan een academisch gevormd econoom, die naast beleidservaring op financieel-economisch gebied tevens in bijzondere mate het vermogen heeft zich in te leven in het universitaire bestel en hierin integrerend op te treden.

Nadere informatie over deze functie kunnen eventueel worden verkregen bij prof. dr. R. Slot, hoogleraar in de economie, p/a economisch instituut der rijksuniversiteit, telefoon (030) 1 19 65.

Een psychologisch en een medisch onderzoek zijn onderdelen van de selectieprocedure.

Belangstellenden wordt verzocht onder bijvoeging van een curriculum vitae en een pasfoto zich schriftelijk te richten tot de Secretaris van de Universiteit, Kromme Nieuwe Gracht 29, Utrecht.



## GEMEENTE- VERVOERBEDRIJF AMSTERDAM

Het Gemeentevervoerbedrijf zoekt kandidaten voor een belangrijke functie bij de afdeling Vervoersplanning en -economie.

Het zoekt een capabele en geïnteresseerde

### ACADEMICUS

die, tezamen met een aantal assistenten, belast zal worden met de planning op lange termijn, mede in verband met de belangrijke rol die het openbaar vervoer in de toekomst zal gaan spelen.

Hiertoe zal hij zich onder meer moeten bewaken op het gebied van planning van de bevolkingsontwikkeling, arbeidsplaatsontwikkeling en de invloed van het overige verkeer op de dienstuitvoering door het bedrijf, alsmede marktonderzoek op korte termijn.

De academische vorming kan zowel technisch als economisch zijn, maar beheersing van de gebruikelijke statistische methodieken is vereist.

Belangstelling voor het openbaar vervoer is gewenst.

Het onderhouden van contacten binnen en buiten het bedrijf is van belang.

Geboden wordt een salaris dat in overeenstemming is met de belangrijkheid en zwaarte van de functie.

Volledige sollicitaties onder no. Q 9988 in te zenden bij de Directeur van de Dienst der Gem. Personeelsvoorziening, Jan Luijkenstraat 94, Amsterdam Z.

*I.H.C.HOLLAND is de overkoepelende organisatie van waaruit de financiële, commerciële en technische activiteiten van de werkmaatschappijen worden gecoördineerd. Deze maatschappijen welke zich voornamelijk bezighouden met de fabricage van baggerwerktuigen, offshore drilling materiaal, alsmede laad- en losboeien, staalconstructies, dieselmotoren, drijvende kranen. en materieel voor ertswinning hebben een totale personeelsbezetting van ca. 4500 werknemers. I.H.C.HOLLAND heeft zich qua know-how, specialisatie en rationalisatie een unieke positie in de wereld verworven. Op een steeds groeiende markt.*

**Er wordt  
dynamisch  
gebouwd  
aan een  
grote  
toekomst.  
Ook de  
toekomst van**

**bedrijfs-  
economen**

waarvoor voor hen die van aanpakken weten en problemen niet uit de weg gaan diverse interessante functies beschikbaar komen.

Naast uitstekende vooruitzichten kan dit voor succesvolle kandidaten eveneens een verdere scholing in de U.S.A. aan b.v. de HARVARD of STANFORD UNIVERSITY betekenen.

Kandidaten dienen bij voorkeur te beschikken over een universitaire c.q. NivRA opleiding of een behoorlijke praktische ervaring te hebben gekoppeld aan het diploma H.T.S., S.P.D., I.S.W., etc.  
Leeftijd 23-32 jaar.

Met de hand geschreven sollicitaties voorzien van een recente pasfoto adresseren aan het Hoofd Personeelszaken van de N.V. Industriële Handelscombinatie Holland, Postbus 6141 te Rotterdam.

**I.H.C.HOLLAND**

Marconistraat 2, Rotterdam (010 - 254783)