

Ondernemersorganisaties als machtsmiddel (II)

DRS. B. DE VROOM — DRS. B.F. VAN WAARDEN*

Ondernemersorganisaties zouden weinig organisatieproblemen kennen volgens neo-marxistische auteurs. In het eerste deel van dit artikel, dat vorige week verscheen, is de onjuistheid van deze stelling aangetoond. Liberale auteurs daarentegen hadden wel oog voor de belangenheterogeniteit en andere problemen waarmee ondernemersorganisaties worden geconfronteerd, maar meenden dat de organisaties niet in staat waren om die te overwinnen. Ook deze stelling is niet in overeenstemming met de werkelijkheid van ondernemersorganisaties, zoals in dit tweede deel met gebruikmaking van gegevens uit een onderzoek naar 72 ondernemersorganisaties in 4 bedrijfstakken wordt uiteengezet. Zulke verenigingen blijken diverse organisatorische voorzieningen met meer of minder succes te hanteren, om hun „input“-problemen de baas te worden. Een aantal daarvan worden in dit artikel besproken.

6. Oplossingen voor organisatieproblemen

Op zoek naar een optimum omvang

Het eerste probleem voor elke belangenorganisatie is de vraag welke belangen van welke groep ze wil c.q. kan behartigen. Dit probleem geldt zeker voor ondernemersorganisaties die, zoals we gezien hebben in het eerste deel, met een grote belangenheterogeniteit worden geconfronteerd. Om deze heterogeniteit binnen de belangenorganisatie te beperken, zullen ondernemersorganisaties tot een afgrenzing van hun recruteringsdomein moeten komen. De keuze van een beperkt domein is een eerste middel om aan organisatieproblemen tegemoet te komen. Een te sterke beperking kan echter als nadeel hebben dat de „macht van het getal“ te klein wordt, vooral als de afgrenzing er op is gericht de belangenheterogeniteit tot een minimum te beperken. Er ontstaat dan weliswaar een homogene doch ook zeer kleine groep. Daarbij moet worden aangetekend dat het streven naar homogeniteit het gevaar inhoudt dat onderlinge tegenstellingen groter kunnen worden omdat het dan gaat om ondernemers die zich allemaal op hetzelfde terrein bewegen en daardoor elkaar op de markt als concurrent tegenkomen.

Organisaties zullen de voor- en nadelen van verschillende domeinafbakeningen tegen elkaar moeten afwegen. Afhankelijk van het type belang – bij voorbeeld een sociaal, economisch of commercieel belang – kan de optimum-omvang van het domein variëren. De criteria voor domeinafbakening kunnen zeer verschillend zijn, bij voorbeeld een specifieke branche, een bepaald produkt, een territorium, de eigendomsstructuur van een onderneming, de omvang van een onderneming, de reputatie, religieuze opvatting of sexe van ondernemers, organisaties (bedrijven) of individuen (ondernemers), behartiging van sociale, economische of commerciële taken. Een bepaalde keuze is niet altijd zonder problemen. Zo heeft de keuze tussen „ondernemer“ dan wel „onderneming“ binnen een aantal organisaties tot de nodige discussies geleid en tot verschillende uitkomsten. Het Koninklijk Nederlandse Ondernemers Verbond (KNOV) en het Nederlands Christelijk Ondernemers Verbond (NCOV) profileren zich uitdrukkelijk als *ondernemersorganisaties*. De Vereniging van Nederlandse Ondernemingen (VNO) en de Raad van Centrale On-

dernemingsorganisaties (RCO) etiketteren zich daarentegen nadrukkelijk als organisaties van *ondernemingen*. Pikant detail hierbij is dat de RCO een samenwerkingsverband is van o.a. VNO en NCW en de middenstandsorganisaties KNOV en NCOV. Toen in 1980 de voormalige „Raad van Bestuur in Arbeidszaken“ omgedoopt werd in „Raad van Centrale Ondernemingsorganisaties“, ontlokte dit een zuur commentaar van het KNOV: „De wens van de *ondernemersorganisaties* om deze benaming in te voeren stuitte op onoverkomelijke bezwaren bij de groot-werkgeversverbonden” 1).

In de praktijk blijken alle bovengenoemde afbakeningscriteria voor te komen, waarbij organisaties vaak meer dan één criterium hanteren. Er zijn organisaties die zich op een hele industrie richten, zoals de FME (op de metaal- en elektrotechnische industrie), of de VNCI (op de hele chemische industrie). Andere organisaties richten zich op ondernemingen die een specifiek produkt vervaardigen, zoals de Nefato, die ondernemingen organiseert „welke van de vervaardiging van voedertoevoegingen in Nederland hun bedrijf maken“. Territoriale afbakeningen treffen we o.a. veelvuldig aan bij de middenstandsorganisaties: „winkeliersvereniging Beethovenstraat“, „Ondernemersvereniging Epe“. Daarnaast zijn er ook provinciale ondernemersorganisaties zoals de „Limburgse Werkgeversvereniging“ of „Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging“. Taakgerichte ondernemersorganisaties zijn bij voorbeeld de Algemene Werkgevers Vereniging AWV (uitsluitend sociale belangen) of de Nederlandse Vereniging voor de Rijwielen en Automobielen Industrie RAI (uitsluitend technisch-economische en commerciële belangen). Het KNOV en het NCOV organiseren met name de zeer kleine tot middelgrote ondernemingen (tot ongeveer 50 werknemers), de VNO alle ondernemingen daarboven. In her

* Beide auteurs zijn verbonden aan het Sociologisch Instituut van de Rijksuniversiteit Leiden. Dit artikel is een eerste voorlopig resultaat van een onderzoek naar de organisatie van ondernemersbelangen in Nederland, dat deel uitmaakt van een internationaal vergelijkend onderzoek naar ondernemingsorganisaties in westerse geïndustrialiseerde landen. Het Nederlands onderzoek wordt gesubsidieerd door de Nederlandse Organisatie voor Zuiver Wetenschappelijk Onderzoek ZWO.

grensgebied (10 – 100 werknemers) overlappen hun domeinen, Het VNO claimt ook bedrijven met minder dan 50 werknemers te organiseren; het KNOV bedrijven tot 100 man. Veel ondernemersorganisaties grenzen hun domein verder af – via toelatingseisen – van „beunhazen” en „niet-bonafide” ondernemers. De vereniging van Fabrikanten en Importeurs van Diergeneesmiddelen in Nederland (FIDIN) b.v. heeft daartoe een groot aantal criteria ontwikkeld.

Alle genoemde criteria leiden tot het inperken van het domein, de mate van inperking varieert echter per criterium. Een belangrijk onderscheid treffen we aan bij de taakafbakening. In het algemeen kan worden geconstateerd dat sociale belangenbehartiging met een groter domein gepaard gaat dan de belangenbehartiging op technisch-economisch terrein. Sociale belangen heeft men vaak gemeen met een groot aantal ondernemers. Organisaties die zich op dit gebied hebben gespecialiseerd, behoren dan ook tot de grootste verenigingen. Voorbeelden daarvan zijn de Vereniging FME, de Algemene Werkgeversvereniging AWW en het Algemeen Verbond Bouwbedrijf (AVBB). In enkele gevallen zijn sociale belangen specifiek voor een bepaalde groep, bij voorbeeld voor ondernemingen van een bepaalde grootte (zo is de Wet op de ondernemingsraden, evenals andere sociale wetten, aan een bedrijfsomvang gekoppeld). In dat geval ziet men ondernemers hun sociale belangen organiseren in grootte-specifieke organisaties, zoals de grote aannemers in het NIVAG.

Technische en economische belangen deelt men vaak met een veel kleiner aantal ondernemers. Men organiseert zich daarom bij voorbeeld branchegewijs (b.v. in een vereniging van wegebouwers), produktgewijs (zoals koffiemelkfabrikanten), naar eigendomsstructuur (Vereniging van Coöperatieve Zuivelfabrieken), of naar afzetkanaal. Dit laatste treffen we o.a. aan in de diergeneesmiddelensector. In deze kleine sector treffen we maar liefst vier verschillende organisaties aan (waarvan drie zeer klein), die zich allemaal op een verschillend afzetkanaal richten. De Vereniging van Fabrikanten en Importeurs van Diergeneesmiddelen in Nederland (FIDIN) organiseert fabrikanten en importeurs die produkten op de markt brengen die uitsluitend via de dierenarts mogen worden afgezet. De Vereniging van Fabrikanten en Groothandelaren in Veterinaire produkten (FAGROVET) bundelt ondernemers die populaire diergeneesmiddelen op de markt afzetten, via de directe levering aan veehouders. Fabrikanten die diergeneesmiddelen vervaardigen voor de huisdierenmarkt en hun produkten via de dierenwinkels e.d. afzetten, zijn voor die belangen bij de landelijke organisatie voor ondernemers in de branche van Dieren Benodigheden en Voeders (DIBEVO) georganiseerd. Tot slot is er de NEFATO (Vereniging van Nederlandse Fabrikanten van Veevoedertoevoegingen), die de belangen behartigt van ondernemers die diergeneesmiddelen als toevoegingen in veevoeders, via de veevoederfabrikanten afzetten.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat door de verschillende domeinafbakeningen een gedifferentieerd organisatiepatroon is ontstaan, waarin tegemoet wordt gekomen aan de belangenheterogeniteit bij ondernemers. Deze „oplossing” kan weer nieuwe organisatieproblemen op het inter-organisatieniveau oproepen. Overkoepelende organisaties (zoals bij voorbeeld VNO en NCW) zullen met het probleem van onderlinge afstemming en aggregatie van belangen te maken krijgen.

Het is mogelijk om het gefragmenteerde organisatiepatroon – resultaat van de domeinafbakeningen – te beschouwen als een uiting van zwakke organisatie. Dit hangt echter af van de vraag of de differentiatie functioneel is. Het kan soms zeer effectief zijn om specifieke ondernemersbelangen in een kleine vereniging te organiseren. Hiermee voorkomt men dat andere ondernemers die niet direct met deze belangen hebben te maken, onnodig worden belast met (eindeloze) discussies en bijeenkomsten over zaken die hen niet interesseren. Een dergelijke organisatie kan zich specialiseren op de behartiging van dat specifieke belang en bij voorbeeld nauwe contacten opbouwen met op dat onderwerp gespecialiseerde overheidsinstellingen. De functionaliteit van de differentiatie is verder afhankelijk van de aanwezigheid van overlappingsen en concurrentie tussen organisaties (om leden). Uit ons onderzoek blijkt dat overlappingsen nauwelijks voorkomen in de voedingsmiddelen en chemische industrie, maar wel in de metaalnijverheid en -industrie en vooral in de

bouwnijverheid. Alleen voor laatstgenoemde sectoren zou de differentiatie dus als een uitdrukking van zwakke organisatie kunnen worden gezien. Er is een manifeste concurrentie om leden in deze sectoren, maar deze is geringer dan op grond van de formele overlappingsen zou kunnen worden verwacht.

Of het organisatiepatroon als zwak is te typeren hangt daarnaast af van de coördinatie tussen de diverse belangenorganisaties in de overkoepelende organisaties en de mate waarin het beleid vanuit een centraal punt wordt gecoördineerd, althans voor zover dat belangen betreft, waarvan het zinvol is dat ze op een hoger niveau worden geaggregeerd tot een algemeen ondernemersbelang.

Interne differentiatie van deelbelangen

Belangenorganisaties kunnen dus door domeinafbakening tot reductie van de belangenheterogeniteit komen. Daarnaast hebben we geconstateerd dat de inperking soms niet al te ver kan worden doorgevoerd, omdat een effectieve invloedsuitoefening op bij voorbeeld de overheid een bundeling van belangen vereist. Vanuit het perspectief van de individuele ondernemer ontstaat het „dilemma” zijn specifieke belangen ongewijzigd door een kleine, weinig ontwikkelde en weinig machtige organisatie te laten behartigen of deze belangen slechts gedeeltelijk en algemeen te laten doorklinken via een grote, relatief machtige, organisatie. Omdat veel ondernemersorganisaties tussen deze twee uitersten in zitten zullen zij een oplossing moeten zien te vinden voor de interne verwerking van de verschillende deelbelangen. Het gaat daarbij om twee overwegingen. Enerzijds is het van belang om een voldoende aantal leden aan de organisatie te binden. Dit kan door de specifieke belangen van leden op één of andere manier in de organisatiestructuur tot uitdrukking te brengen. Anderzijds staat de organisatie echter voor de opgave om conflicterende interne belangen niet te sterk te institutionaliseren, omdat dat de interne verdeeldheid zou kunnen versterken. Bovendien moet worden voorkomen dat deze deelbelangen een te autonoom bestaan gaan leiden, omdat daarmee de eenheid van de organisatie kan worden aangetast. Dit is met name een probleem voor een organisatie die daadwerkelijk als eenheid naar buiten wil en moet treden (b.v. ten gevolge van de strategie van de tegenpartij).

Wij hebben de 72 ondernemersorganisaties onderzocht op deze twee elementen: in hoeverre zijn deelbelangen in de intra-organisatiele structuur geïnstitutionaliseerd en in hoeverre zijn deze deelbelangen gebonden aan het algemene organisatiebeleid (wat is de mate van autonomie van de geïnstitutionaliseerde deelbelangen)? We kunnen op basis van deze criteria de belangenorganisaties plaatsen op een continuum met enerzijds de losse federatieve organisatie en anderzijds de eenheidsorganisatie. De laatstgenoemde organisatie wordt gekenmerkt door de afwezigheid van interne belangendifferentiatie, terwijl de eerste organisatie wordt gekenmerkt door institutionalisering van deelbelangen die een hoge mate van autonomie hebben.

Een voorbeeld van een „eenheidsorganisatie” is NEFARMA, de belangenorganisatie van de Nederlandse farmaceutische industrie. Aanvankelijk kende deze organisatie een institutionalisering van deelbelangen: aparte subgroepen voor importeurs- en fabrikantenbelangen. De laatste jaren is deze vorm van institutionalisering opgeheven. Ze is alleen nog terug te vinden in de bestuurssamenstelling. Daarmee is toch nog een zekere herkenning voor de verschillende groepen leden behouden, maar komt dit verder niet tot uitdrukking in aparte georganiseerde subgroepen. NEFARMA zet hiermee een ontwikkelingslijn voort die is ingezet met de fusie tussen de aparte zelfstandige belangenorganisaties van importeurs en fabrikanten in het begin van de jaren zeventig. Deze fusie was ingegeven door het feit dat vanuit de publieke opinie een steeds sterkere kritiek op de geneesmiddelenindustrie loskwam (o.a. naar aanleiding van de „softenon”-affaire) en door het feit dat de overheid beide partijen tegen elkaar uitspeelde. Beide groepen zagen zich hierdoor genoodzaakt om meer als eenheid naar buiten te treden, wat uiteraard gemakkelijker gaat via één organisatie dan door middel van afzonderlijk opererende organisaties. Deze noodzaak is met de steeds verdergaande overheidsbemoeienis met deze sector en de nog steeds

hinderlijke publieke opinie niet afgenomen, eerder toegenomen. Hieruit is te verklaren dat de aanvankelijk nog aangehouden subgroepen van importeurs en fabrikanten zijn opgeheven. De noodzaak van eenheid blijkt hier dus sterker dan de behoefte aan herkenning van deelbelangen. Bovendien vormt de gemeenschappelijke externe bedreiging een voldoende sterke ledenbinding.

Een voorbeeld van een federatieve organisatie is de Vereniging van de Groente- en Fruitverwerkende Industrie. Deze vereniging kent een groot aantal relatief autonome produktsecties. Officieel zijn dat er 24, in de praktijk is ongeveer de helft slapend. Al deze afzonderlijke secties vormden voor de oorlog aparte belangenorganisaties en zijn dus nu in genoemde organisatie bij elkaar gebracht. Ze zijn echter ook sterk autonoom, hetgeen o.a. blijkt uit het feit dat ze apart vergaderen, hun belangen zelfstandig bij de overheid kunnen behartigen, contracten met toeleveranciers kunnen aangaan en in enkele gevallen als sectie apart aangesloten kunnen zijn bij andere ondernemersorganisaties. De enige statutaire beperking aan de activiteiten van de secties is dat ze de belangen van andere secties niet mogen schaden en zich niet buiten hun specifieke terrein mogen bewegen. Toetsing daarvan vindt achteraf plaats, ze hoeven niet vooraf toestemming aan het algemeen bestuur te vragen voordat bepaalde activiteiten worden ondernomen. Omgekeerd kan de algemene ledenvergadering geen besluiten nemen inzake onderwerpen die tot de bevoegdheden van de sectie behoren. Naast een algemene contributie voor de hele vereniging kunnen secties nog aparte contributies heffen (hoewel dat in de praktijk niet voorkomt). Er moet overigens wel worden opgemerkt dat binnen deze federatieve organisatie een nauwe coördinatie plaatsvindt via de secretaris van de vereniging, die tevens het secretariaat van alle secties voert. Deze coördinatie vormt in de praktijk een correctie op de autonomie zoals die formeel is vastgelegd.

Een tussenvorm tussen deze twee typen organisaties is bij voorbeeld de FME. Deze organisatie kent ook een groot aantal subgroepen, georganiseerd rond deelbelangen (produktgericht). De autonomie van deze subgroepen is echter gering, of anders geformuleerd, de hiërarchische integratie van de subgroepen is zeer hoog. De FME is een goed voorbeeld van een sterke en grote organisatie (meer dan 1.000 leden), die enerzijds een forum heeft gecreëerd voor de diverse deelbelangen, maar anderzijds deze verschillende belangen goed bij elkaar weet te houden en naar buiten toe – waar nodig – als eenheid kan optreden.

In tabel 1 wordt weergegeven op welke wijze de 72 onderzochte organisaties aan deelbelangen tegemoet komen en wat de autonomie van de verschillende subgroepen is.

Tabel 1. Interne belangendifferentiatie organisaties

Type belangendifferentiatie	Aantal organisaties (N = 72)			
	met belangendifferentiatie	mate van autonomie subgroepen		
		laag	gemiddeld	hoog
Territoriale eenheden	15	6	6	3
Produktgerichte eenheden	17	3	9	5
Naar ondernemingsgrootte	2	0	2	0
Overige belangen	6	2	3	1

Uit tabel 1 blijkt in de eerste plaats dat ondernemersorganisaties verschillende oplossingen hebben bedacht voor de interne belangendifferentiatie. Differentiatie naar ondernemingsgrootte is de minst toegepaste vorm. Enerzijds is dit te verklaren uit het feit dat een aantal ondernemersorganisaties bij de domeinafbakening al rekening heeft gehouden met de bedrijfsgrootte. Anderzijds is de tegenstelling tussen kleine en grote ondernemingen er één die veel organisaties voor problemen plaatst. Dat zou worden versterkt als dit via afzonderlijke subgroepen zou worden geformaliseerd. Ten einde dit sluimerende conflict niet te versterken, kiezen organisaties daarom liever voor de oplossing van regionale of produktgerichte subgroepen. Een enkele organisatie, zoals de NVOB, komt echter niet onder dit probleem uit. Uit het overzicht blijkt ook dat de mate van autonomie voor geïnstitutionaliseerde deelbelangen aanmerkelijk varieert, waar-

bij de gevallen dat organisaties aan subgroepen een hoge autonomie toekennen relatief gering is ten opzichte van de overige gevallen.

Het verschaffen van „selective goods” als ledenbinding

De gekozen oplossingen van domeinafbakening en interne institutionele differentiatie gaan uit van de belangen van de leden en zijn pogingen leden aan de organisatie te binden door hun deelbelangen herkenbaar te maken in de organisatie. Dit kan echter resulteren in problemen bij de herdefiniëring van de verschillende deelbelangen, of zelfs in het nalaten van de behartiging van die belangen die niet te aggregeren zijn (ze komen niet op de agenda van de organisatie). Bovendien kan de afhankelijkheid van de organisatie van deelbelangen tot het probleem leiden dat ten eerste geen lange-termijnbeleid kan worden gevoerd en ten tweede geen stabiel beleid omdat leden het beleid voortdurend kunnen doorkruisen. Daarmee zet de organisatie ook haar kracht (acceptatie) ten opzichte van tegenpartijen op het spel; deze kunnen er niet van op aan dat de gemaakte afspraken ook door de leden van de organisatie worden nageleefd. Kortom, interne institutionalisering van deelbelangen kan de strategische capaciteit van de organisatie verzwakken. Om aan dit probleem te ontkomen kan de organisatie de afhankelijkheid van haar eigen leden trachten te verkleinen. Dit kan door andere financiële bronnen dan vrijwillige contributies aan te boren, door bindende regels vast te stellen, door professionalisering van het secretariaat of door het verstrekken van „selective goods” aan de leden. Deze mogelijkheden zullen hier besproken worden.

Allereerst de „selective goods”. Met „selective goods” worden bedoeld goederen en/of diensten die door de organisatie alleen aan de leden worden verstrekt en die in een essentiële behoefte van de ondernemer voorzien. Ze moeten zo aantrekkelijk c.q. noodzakelijk zijn voor de ondernemer (en bovendien niet elders verkrijgbaar) dat hij gedwongen wordt lid te worden van de organisatie, zelfs als hij het niet altijd eens is met het beleid of de doelstellingen van de organisatie. Op deze wijze kan de organisatie haar beleid – tot op zekere hoogte – onafhankelijk maken van korte-termijn-deelbelangen van haar leden.

Een voorbeeld van een sterk ontwikkeld „selective good” met een monopolie karakter treffen we aan bij de RAI. Deze organisatie organiseert regelmatig tentoonstellingen, waar fabrikanten, importeurs en handelaren hun produkten kunnen tonen en waar belangrijke orders uit kunnen resulteren. Het deelnemen aan deze tentoonstellingen is een „levensnoodzaak” voor de ondernemers in die branche. Men kan echter alleen deelnemen als men lid is van de RAI. Bovendien heeft de RAI het alleenrecht op het organiseren van deze tentoonstellingen, waarmee het „selective good” in feite een „monopoly good” is geworden. Curieus in dit verband is dat de RAI genoodzaakt is geweest om een aparte lidmaatschaps categorie in het leven te roepen, de zogenaamde „erkende ondernemingen”. Dit zijn leden die niet aan alle criteria van het lidmaatschap voldoen, of door andere leden niet geaccepteerd worden (omdat ze een slechte reputatie hebben, b.v. als gevolg van faillissementen). Dergelijke ondernemingen kunnen dan toch lid worden tegen betaling van de volledige contributie, maar mogen niet deelnemen aan ledenvergaderingen en hebben ook geen stemrecht. Dit blijkt in de praktijk voor die ondernemingen niet zo’n probleem te zijn. Het belangrijkste voor hen is toegelaten te worden op de tentoonstellingen. De RAI was wel gedwongen om een dergelijke opening te bieden, omdat anders wellicht de overheid zou hebben ingegrepen om redenen van ongelijke mededinging.

Niet alleen de RAI, maar ook andere organisaties hanteren tentoonstellingen als „selective good” (b.v. de FME), zoals in het hierna volgende overzicht blijkt. Andere „selective goods” zijn b.v. gemeenschappelijke reclamecampagnes om de ondernemingen (leden) bij het publiek herkenbaar te maken en aan te prijzen. Organisaties als DIBEVO, FOCWA, BOVAG en UNETO doen veel op dit terrein. In zekere zin neemt de organisatie de „merkenpolitiek” van individuele ondernemers over en bouwt een merk (garantie voor kwaliteit en bescherming) voor de diensten van haar leden op. Evenals merkprodukten zijn zulke ondernemers herkenbaar aan schilden, etiketten, vlaggen, stic-

kers, etc. Een organisatie als DIBEVO heeft veel geld gestoken in de ontwikkeling van een complete huisstijl voor haar leden (briefpapier, vlaggen, tijdschriften informatiefolders en stickers voor klanten van leden, verpakkingsmateriaal enz.). Alleen leden kunnen profiteren van deze collectieve-merkenpolitiek van de belangenorganisatie.

Individuele advisering is voor een aantal organisaties een belangrijk „selective good”. Bij de KNOV en de NCOV wordt het grootste deel van de stafbezetting (KNOV 115 man) en het budget aan deze individuele dienstverlening besteed. Deze adviezen betreffen allerlei aspecten van de ondernemersfunctie (vestiging, financiering, assortiment, verkoopbevordering, calculatie, rendement, opvolging enz.). Deze adviezen zijn voor zowel leden als niet-leden bij de organisaties te verkrijgen, alleen voor niet-leden tegen een hogere prijs. Ondanks het feit dat veel van deze diensten ook op commerciële basis zijn te verkrijgen, werkt de dienstverlening in de praktijk toch als een „selective good”. In de eerste plaats hebben de ondernemers meer vertrouwen in de „eigen” organisatie dan in een commercieel bedrijf. In de tweede plaats beschikt de belangenorganisatie over een aanvullend „selective good”, namelijk de toegang tot verschillende overheidsinstanties, waardoor sneller en beter kan worden ingespeeld op uitleg en aanpassing van bepaalde regels, subsidies e.d. die voor de ondernemers van belang zijn. Het feit dat met name deze middenstandsorganisaties zich zo sterk op de individuele dienstverlening hebben toegelegd is in belangrijke mate te verklaren uit de structuur van de bedrijfstak: veel zeer kleine ondernemingen, die niet over de middelen beschikken om zich zelf van de nodige kennis en informatie te voorzien. Ook andere verenigingen met veel kleine bedrijven als lid, zoals aannemersverenigingen of organisaties in de kleinmetaal doen veel aan deze vorm van dienstverlening.

Uit tabel 2 blijkt dat organisaties op veel meer terreinen „selective goods” aanbieden. Uit tabel 2a blijkt het relatieve belang van de verstrekking van „selective goods” in de totale activiteiten van de organisaties.

Bindende regels en sancties

Eén van de meest gehoorde opvattingen is dat ondernemersorganisaties zo zwak zijn omdat ze de leden niet kunnen binden aan het beleid c.q. de afspraken van de organisatie. Ondernemers worden gezien als „vrije jongens”, die een broertje dood hebben aan allerlei regels die het individuele gedrag „onnodig” inperken. Deze opvatting gaat voorbij aan het belang dat ondernemers vaak kunnen hebben bij een zekere regulering van het gedrag van de groep. Soms kan het noodzakelijk zijn om over te gaan tot onderlinge bindende afspraken om bij voorbeeld moordende concurrentie te matigen (kartel), of om looneisen van vakbonden te weerstaan, of om hinderlijk overheidsingrijpen te voorkomen. Daarnaast kunnen belangenorganisaties er een „institutioneel” belang bij hebben – ten einde hun positie in het geïnstitutionaliseerde overleg met b.v. de overheid te versterken

Tabel 2. Ondernemersorganisatie en „selective goods”

„Selective goods”	Aantal organisaties die het „selective good” verstrekken (N = 72)	„Selective good”	Aantal organisaties die het „selective good” verstrekken (N = 72)
Onderzoek voor leden; technische publicaties	24	Bestrijding van oneerlijke concurrentie	49
Tentoonstellingen organiseren	12	Verschaffen van verzekeringen	16
Individuele adviezen op gebied van:		Voeren van juridische processen t.b.v. leden	19
– technische en economische zaken	39	Octrooien uitwisselen/bundelen	2
– juridische zaken, belastingen, verzekeringen	47	Ruilbeurs voor gebruikte machinerie	5
– arbeidsverhoudingen	39	Gezamenlijke inkoop, assistentie daarbij	8
Regelmatige informatie over economische ontwikkeling van de sector	50	Voeren van processen op gebied van arbeidsverhoudingen t.b.v. leden	10
Informatie over prijzen en orders	23	Weerstandsfonds	19
Gemeenschappelijke verkoop, opslag, vervoer	1	Cursussen voor:	
Informatie over kredietwaardigheid, betrouwbaarheid van klanten	5	– werknemers	19
Incasso-activiteiten	7	– midden/hoger management	20
Kredietverschaffing, andere bankdiensten	1	– topmanagement	20
		Bemiddeling op arbeidsmarkt	8
		Overige	41

Tabel 2a. Belang van verschaffing van „selective goods” op de totale activiteiten

Aandeel in procenten van totale financiële middelen	Aantal organisaties	Procenten van totaal aantal organisaties
0%	8	11,1
1 tot 9%	2	2,8
10 tot 24%	17	23,6
25 tot 49%	21	29,2
50 tot 74%	21	29,2
74 tot 100%	3	4,2
Totaal	72	100,0

– om leden te binden aan onderhandelde afspraken. Ook dit kan in het belang van de individuele ondernemer zijn.

Wat de motieven om bindende regels in te voeren ook mogen zijn, in ieder geval valt te constateren dat – ondanks de algemene opvatting – ondernemersorganisaties wel degelijk verschillende bindende regels kennen en zich bovendien op veel terreinen bezighouden met de regulering van het gedrag van leden. Uit tabel 3 blijkt dat 37 van de 72 door ons onderzochte ondernemersorganisaties één of meer bindende regels kennen (afgezien van de bindende regel om contributie te betalen).

De kroon spant de BOVAG, die rond de 40 bindende regels kent en bovendien over relatief effectieve sancties beschikt om deze regels af te dwingen. Deze regels hebben betrekking op allerlei aspecten van het ondernemerschap, ook die waarvan men op het eerste gezicht niet zou verwachten dat een vrijwillige organisatie er bemoeienis mee zou hebben: de verplichting toegang te verschaffen aan de accountant van de vereniging om de boeken te controleren; de verplichting het BOVAG-schild te voeren (eventueel op een door het bestuur aangewezen plaats); verbod op de handel in nieuwe auto's van een niet-erkend merk c.q. niet-erkende importeur; verbod op de aanname van een dealership in een rayon als daar al een dealer gevestigd is; verplicht gebruik maken van BOVAG-Standaardbepalingen enz. Bij meningsverschillen over de toe te passen regels heeft ieder lid zich gebonden aan de uitspraak van een bemiddelingscommissie of een scheidsrecht (eventueel bemand door o.a. leden van andere organisaties, zoals de ANWB).

De uiteindelijke sanctie overtreding van de bindende regels en besluiten – en dat geldt natuurlijk voor elke vrijwillige organisatie – is de ontzetting uit het lidmaatschap. In de praktijk wordt een dergelijke sanctie vrijwel nooit toegepast (de meest voorkomende reden voor ontzetting uit het lidmaatschap – zo dit al voorkomt – is wanbetaling). De effectiviteit van de sanctie hangt af van de voordelen die een lidmaatschap heeft te bieden c.q. de nadelen die men ondervindt van niet-lid zijn (zoals hiervoor beschreven rond „selective goods”). Een dergelijke afweging is soms moeilijk te maken.

Tabel 3. Ondernemersorganisaties en bindende regels

Aantal organisaties	Aantal bindende regels											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	40
	35	4	7	9	6	3	3	1	1	1	1	1
Aantal bindende regels	Organisaties											
1	ZHZ, FWM, FOCWA, FNZ											
2	VNO, BABEX, AVPB, NVWB, VCM, VKF, VIB											
3	KVNO, DIBEVO, NIVAG, AVK, NVB, VIBIDAK, VAGWW, VNW, OB											
4	AWW, NVOB, VOK, BOLEGBO, AVBB, PRO/SPO											
5	CWM, Metaalunie, CEBOSINE											
6	K&O, PRO/ZNAV, FRIESE BOND											
7	FIDIN											
8	GOZ											
10	CZOZ											
11	FME											
40	BOVAG											

Tabel 4. Regulerende activiteiten van ondernemersorganisaties

Onderwerp regulering	Aantal organisaties (N = 72)
Arbitrage bij handelstransacties	23
Toezicht op naleving kwaliteitsnormen	19
Ondernemingen voorzien van certificaten en licenties	11
Onderhandelen over bindende arbeidsvoorwaarden voor alle ondernemingen in de sector	28
Onderhandelen over bindende overeenkomsten met leveranciers/afnemers over prijzen	12
Toezicht op naleving van veiligheidsnormen	3
Regulering ledengedrag met prijzen	8
Idem m.b.t. betaalde lonen	4
Idem m.b.t. (des)investeren	5
Idem m.b.t. ontslag/aanname	10
Idem m.b.t. vakonderwijs/bedrijfsopleiding, stages	7
Idem m.b.t. concurrentie	32

Bij de BOVAG is die afweging echter wel mogelijk. Het lidmaatschap is essentieel om als ondernemer te kunnen functioneren. Een voordeel van het lidmaatschap is dat de ondernemer zich kan profileren als BOVAG-lid en daarmee als betrouwbaar en deskundig ondernemer. Dit beeld is opgebouwd door uitgebreide en kostbare reclamecampagnes op radio, TV en in de geschreven pers (een actie die door andere ondernemersorganisaties, zoals de FOCWA, is nagevolgd). Dank zij deze „image building” verschijnt het niet-BOVAG-lid als een „beunhaas” op de markt, met het gevaar van klantenverlies. Een verderstrekkend nadeel is dat garagehouders die geen lid van de BOVAG zijn geen auto's kunnen betrekken van bij de RAI aangesloten importeurs. Tussen de RAI en de BOVAG bestaat namelijk nog steeds een z.g. exclusiviteitsregeling. Dit betekent voor garagehouders een de facto verplicht lidmaatschap (van een formeel vrijwillige organisatie). Een gevolg van deze regeling is dat de organisatiegraad vrijwel 100% is. Een ontevreden BOVAG-lid, die het niet eens is met het beleid en de bindende regels van de vereniging, merkte op dat hij als gevolg van de beschreven constructie zijn lidmaatschap „jammer genoeg” niet kon opzeggen.

De BOVAG is echter geenszins een uitzondering waar het de aard van een aantal bindende regels betreft (wel met betrekking tot het aantal dat echter tot op zekere hoogte te maken heeft met het feit dat er voor elke subgroep die de vereniging kent, aparte regels zijn). Uit tabel 3 blijkt dat veel organisaties bindende regels kennen. We zien dat veel zuivelorganisaties hoog scoren (Friese Bond, GOZ, CZOZ) en ook bij voorbeeld de FME. Zo zijn de coöperaties die zijn aangesloten bij de regionale zuivelorganisaties (b.v. de Friese Bond) verplicht de boeken door de belangenorganisaties in het belang van de leden van de coöperaties te laten controleren. Het FME kent o.a. de verplichting dat leden die te maken krijgen met een arbeidsgeschil „hiervan terstond

kennis geven aan het bureau van de vereniging” (art. 9, Huis-houdelijk Reglement).

Dit alles wil overigens niet zeggen dat ondernemersorganisaties geen problemen zouden hebben bij hun pogingen het gedrag van leden c.q. ondernemers te binden. Zo zijn er voorbeelden van organisaties die bestaande bindende regelingen niet konden handhaven. In één geval betreft het een belangenorganisatie waarvan een belangrijke – Amerikaanse – onderneming geen lid kon worden, omdat de organisatie een aantal bindende regels kende die in strijd waren met de Amerikaanse anti-trustwetgeving. Er is een statutenaanpassing gekomen waarin alle regels die enigszins een bindend karakter hadden, vervangen zijn.

Een ander voorbeeld van zulke problemen levert de VEBIDAK (Vereniging van Bitumineuze Dakdekkers). Deze had een zeer uitgebreid kwaliteitsregulerend systeem, waar haar leden aan waren gebonden. Eén van de elementen van deze kwaliteitsregulering betrof het voorschrift dat de dakdekkers uitsluitend materiaal mochten betrekken van door de vereniging erkende fabrikanten, die allemaal ook lid van de organisatie waren. Als gevolg van de toenemende goedkopere import van dezelfde grondstoffen begonnen steeds meer leden de bindende regel te overtreden. Uiteindelijk is dit conflict uitgelopen op een splitsing van de belangenorganisatie in één voor fabrikanten en één van leggers van dakbedekking (en een afschaffing van de kwaliteitskeur).

Problemen van heel andere aard treffen we aan bij organisaties die zelf niet bij machte zijn om bindende regels op te stellen c.q. het gedrag van leden te reguleren, en daarom steun zoeken bij de overheid. Zo kampen de belangenorganisaties in de reeds eerder aangehaalde diergeneesmiddelensector met het probleem van veel „niet-bonafide” ondernemers, de zogenaamde „bad-kuipmengers”. Daar hebben zij zelf geen greep op. Zij kunnen bovendien de eigen leden met moeite binden aan de regels die ze onderling nog wel zijn overeengekomen. Een belangrijke verklaring moet worden gezocht in het ontbreken van wettelijke voorschriften ten aanzien van vervaardiging en verstrekking van diergeneesmiddelen, in tegenstelling tot de sector van humane geneesmiddelen. Dit verschil in regelgeving heeft o.a. te maken met het feit dat verschillende ministeries met beide sectoren belast zijn. Voor de diergeneesmiddelensector is het Ministerie van Landbouw verantwoordelijk. Voor de sector van humane geneesmiddelen is dat het Ministerie van Volksgezondheid. Er zijn echter nog meer factoren die hier een rol spelen, maar daar zullen we niet verder op ingaan. Belangrijk is te constateren dat de ondernemersorganisaties in deze sector nauwelijks in staat blijken te zijn zelf regels op te stellen, althans de naleving er van af te dwingen, wat de FIDIN bij voorbeeld heeft geprobeerd. Dit is de reden dat deze organisaties – apart en gezamenlijk – sterke druk op het Ministerie van Landbouw hebben uitgeoefend om een wet op de diergeneesmiddelen in te voeren. Zodra er zo'n wettelijk kader is, kan via de overheid de noodzakelijk geachte marktordering van de sector worden afgedwongen. Tot op heden is men echter nog niet verder gekomen dan een wetsontwerp.

Ook in andere sectoren proberen ondernemersorganisaties met overheidssteun oneerlijke concurrentie te weren en het gedrag van leden en niet-leden aan grenzen te binden. Een gewild middel is een vestigingsbesluit (in het kader van de vestigingswet). Een aantal sectoren kent een dergelijk vestigingsbesluit (waarin eisen aan ondernemerskwaliteit e.d. kunnen worden gesteld, en eisen voor toelating tot vestiging zijn vastgelegd). In andere sectoren ontbreekt het echter, of is het ineffectief en moet het worden aangepast. Zo heeft de organisatie van bestratingsbedrijven met succes een vestigingsbesluit voor haar sector weten te verkrijgen. De BOLEGBO (organisatie van buizenleggers e.d.) probeert ook al tijden een vestigingsbesluit te krijgen om op die manier een „willekeurige boer die even met zijn tractor een paar buizen wil leggen” van de markt te weren. De metselaarspartij streeft al sinds haar ontstaan (vlak na de tweede wereldoorlog) naar een vestigingsbesluit, tot nu toe zonder succes.

Een bekend voorbeeld van een sector, waar zulke overheidssteun niet mogelijk was, biedt de grafische industrie. Hier was een vestigingsbesluit niet mogelijk omdat het in strijd is met de persvrijheid. Anders dan in de net genoemde voorbeelden zijn de ondernemersorganisaties er desondanks toch in geslaagd om

de toelating tot de markt te beperken. Zo hebben zij met vakbonden en organisaties van toeleveranciers wederzijdse afspraken voor een „closed shop” gemaakt: ondernemers hebben zich verplicht uitsluitend vakbondsleden in dienst te nemen en vakbonden hebben zich verplicht om haar leden te verbieden bij niet georganiseerde ondernemers te werken. De organisaties van toeleveranciers en drukkers hebben onderling afgesproken alleen aan elkaars leden te leveren c.q. bij elkaars leden te betrekken; ook weer voorbeelden van exclusief-verkeersregelingen.

Evenals bij de eerder beschreven onderwerpen kunnen we ook hier concluderen dat de werkelijkheid ingewikkelder en genuanceerder is dan uitspraken als „ondernemers zijn niet te binden” suggereren. Er blijken wel degelijk ondernemersorganisaties met bindende regels te zijn die de ondernemersvrijheid van leden (en niet-leden) beperken. Daarnaast blijkt het voor een aantal organisaties ook grote problemen op te leveren. Deze problemen tracht men soms met steun van de overheid op te lossen. Daarom is tevens de conclusie te trekken dat de algemene roep om deregulering door ondernemers zeker niet voor alle onderwerpen en alle ondernemers opgaat. Er is zelfs een vraag naar meer regulering door een aantal organisaties.

De bedreiging van de organisatie door ongeorganiseerden

Een belangrijke bedreiging voor ondernemersorganisaties vormt de aanwezigheid van niet-leden die als „free rider” profiteren van resultaten, behaald door de vereniging, zonder daar een bijdrage aan te leveren of die zelfs afspraken tussen de leden ondergraven. Een afspraak over een maximum loon of een minimumprijs kan onderuit worden gehaald door niet-leden, die – bij een krappe arbeidsmarkt – net wat meer loon betalen of een iets lagere prijs voor hun producten vragen. De overige ondernemers worden dan soms door de concurrentie gedwongen om hun loon te verhogen dan wel hun prijs te verlagen, waardoor er van de afspraak niets overblijft.

Als eerste hebben ondernemersorganisaties dit probleem tegemoet getreden door het „niet-lid zijn” binnen hun bedrijfstak onmogelijk te maken. Diverse verenigingen zijn er in geslaagd een (bijna) 100% organisatiegraad te bereiken. Interne afspraken binden dan meteen de hele sector. Middelen die daartoe gebruikt zijn, zijn hiervoor al aan de orde geweest: a. voorziening in voor ondernemers noodzakelijke dienstverlening die ze elders niet kunnen krijgen, zoals het organiseren van belangrijke tentoonstellingen (RAI, FME) of de verzorging van de kwaliteitscontrole van grondstoffen en eindproducten en de verlening van kwaliteitscertificaten (zuivel); b. het aantrekkelijker maken van de vereniging door interne differentiatie, zodat men zijn belang eerder herkent in de vereniging of door opbouw van een collectief imago, waar iedere bedrijfsgeenoot graag in wil delen; c. sociale druk of economische sancties van leden-bedrijven; d. verwerping van een monopolie bij de belangenbehartiging of de (cao-)onderhandelingen; of e. afspraken met organisaties van werknemers en/of toeleveranciers om niet-leden over en weer te boycotten (grafische industrie) of, minder vergaand, afspraken met de vakbonden dat deze individuele ondernemers in voorkomende gevallen naar de organisatie zullen verwijzen (metaal, chemie).

In de laatste gevallen wordt assistentie verkregen van andere partijen om de bedrijfstak te disciplineren. Steun van derden kan ook worden gebruikt om niet-leden – waar ze nog zijn – te binden aan interne regelingen van de vereniging. In het verleden is er – onder verwijzing naar de desastreuze gevolgen in een situatie waarin een gebrek aan regulering is – vooral bij de overheid op aangedrongen zulke assistentie te verlenen. Sinds 1935 kan dat via de wet op het algemeen verbindend verklaren van kartels en sinds 1937 kunnen ook cao's algemeen verbindend worden verklaard voor de bedrijfstak. Aan interne, private regelingen kan zo door de overheid een publiekrechtelijk karakter worden verleend, waardoor ze ook van toepassing zijn op niet-leden. Ook de vestigingwet (zie hiervoor) is een voorbeeld van overheidsassistentie aan ondernemersorganisaties. Een aantal ondernemers dat geen lid is wordt daarmee tot beunhaas verklaard, waardoor activiteiten van hen die verenigingsactiviteiten ondergraven, met de arm der wet kunnen worden bestreden. Diverse

verenigingen in de bouw en de metaalindustrie maken daarvan actief gebruik. Ze maken jacht op beunhazen, ondernemers zonder vestigingsvergunning, en melden gevallen direct aan de Economische Controle Dienst.

Via de algemeen verbindend verklaring van cao's hebben ondernemersorganisaties het ook voor elkaar gekregen dat niet-leden meebetalen aan de „collective goods” die door de verenigingen worden gerealiseerd. Ze hebben de eis, begin jaren zestig, van de vakbonden voor het z.g. vakbondstientje – ook de vakbonden kampen met het probleem van „free riders” – na aanvankelijk verzet aangegrepen om er zelf ook beter van te worden. Al zo'n 20 jaar wordt via de algemeen verbindend verklaring van cao's een heffing opgelegd aan de bedrijfsgeenoten, georganiseerd of niet. Elke ondernemer is verplicht een bepaald bedrag per werknemer – vakbondslid of niet – in een z.g. sociaal fonds te storten (in de bouw het z.g. O en O-fonds). Uit deze fondsen worden gemeenschappelijke activiteiten in het belang van de bedrijfstak betaald („collective goods”), zoals beroeps- onderwijs of economisch onderzoek. Ook de activiteiten van de belangenorganisaties worden „in het belang van de bedrijfstak” geacht. Vakbonden krijgen er hun vakbondstientje uit, dat inmiddels al lang geen tientje meer is (de ondernemers betalen zo'n f. 80 per werknemer). In de metaal- en de bouwrijverheid krijgen ook de ondernemersorganisaties hier aanzienlijke uitkeringen uit, gelijk aan die voor de vakbonden. Er zijn zelfs (grote) ondernemersorganisaties die het grootste deel van hun uitgaven hieruit bekostigen.

Machtsmiddelen onafhankelijk van leden

In eerste instantie is de strategische capaciteit van vrijwillige verenigingen afhankelijk van hun vermogen de leden te mobiliseren voor de organisatieactiviteiten. De individuele machtsmiddelen van de leden moeten, geaggregeerd, de vereniging haar kracht geven. Men ziet echter dat ze geleidelijk aan daarnaast ook machtsmiddelen ontwikkelen die niet meer afkomstig van de leden zijn, en die ook zonder hun medewerking door de leiders van de organisatie kunnen worden ingezet om verenigingsdoelinden te realiseren.

Dat proces begint meestal met de aanstelling van een professionele staf. Deze staf beschikt over tijd, deskundigheid en connecties, die in het dagelijks leven van verenigingen steeds meer de belangrijkste machtsmiddelen van belangenorganisaties worden. Deze staf verwerft in de loop der tijd, op basis van haar kennis, ervaring en centrale positie in allerlei netwerken, een zelfstandige macht, ook tegenover de leden. Dit proces is voor vakbonden reeds vele malen gedocumenteerd. Ook bij ondernemersorganisaties vindt het echter plaats. Zoals al eerder is toegevoegd, beschikken organisaties in Nederland soms over omvangrijke staven. 22 van de 72 door ons onderzochte verenigingen beschikten over 10 of meer personeelsleden. Het maximum bedroeg 200. Dat zulke omvangrijke staven geen vanzelfsprekendheid zijn blijkt uit een vergelijking met Engeland, waar de gemiddelde stafomvang van ondernemersorganisaties – ondanks het feit dat ze gemiddeld veel meer leden hebben – veel en veel kleiner is 2).

Menige bezoldigde secretaris heeft geleidelijk aan een machtige positie binnen de organisatie opgebouwd. Aanvankelijk is deze positie vaak gebaseerd op de „neutraliteit” van de secretaris, die juist bij ondernemersorganisaties veel belangrijker is dan bij vakbonden. De concurrentie tussen de bedrijfsgeenoten leidt er vaak toe dat ze elkaar, en dus ook hun bestuur van ondernemers, absoluut niet vertrouwen. De voorzitter wordt er nogal eens van verdacht zijn positie te gebruiken om zijn eigen ondernemersbe-

1) Curs. KNOV, *Jaarverslag 1980*, blz. 45.

2) Zie W. Grant, *The organization of business interests in the UK food processing industry nr 11*; idem, *The organization of business interest in the UK construction industry nr. 33*; idem, *The organization of business interests in UK chemical industry nr. 3*; *the organization of business interests in the UK machine tools industry nr. 21*, International Institute for Management, Berlijn, 1983.

langen te behartigen. Vooral in de bouw speelt dit omdat de concurrentie daar vaak moordend is. Veel informatie wordt bestuursleden dan ook niet toevertrouwd. Meer vertrouwen heeft men meestal in de secretaris. Deze weet zijn positie bovendien nog vaak te versterken door als „neutrale” derde te bemiddelen in conflicten tussen leden. Ook is het in werkgeversorganisaties zoals de AWV wel voorgekomen dat bestuursleden naar de achtergrond verdwenen omdat ze in de onderhandelingen met vakbonden te kwetsbaar bleken te zijn. Hun bedrijven werden doelwit van stakingsacties. Om dezelfde reden dus waarom vakbonden de onderhandelingen door bezoldigde, niet van ondernemers afhankeleke bestuurders lieten voeren, zijn ook de ondernemersorganisaties die tegenspelers van vakbonden zijn, dat gaan doen. Ten slotte is de positie van secretarissen natuurlijk ook versterkt doordat zij veel meer tijd in het verenigingswerk kunnen steken en daardoor veel beter op de hoogte zijn van wat er allemaal in de vereniging omgaat, wat er bij de leden leeft en wat er in de vele externe contacten, al of niet institutioneel, besproken is. Er zijn door al deze factoren heel wat ondernemersorganisaties die sterk met hun secretaris geïdentificeerd worden, zowel in het verleden (bv. de Metaalbond en de CWM) als het heden (o.a. de straatmakersbond en enkele regionale zuivelbonden).

Nu is professionalisering natuurlijk nog indirect afhankelijk van ledenbetrokkenheid. Indien men dan al niet meer zoveel ledenactiviteiten voor de vereniging nodig heeft dan toch in ieder geval geld om de staf te kunnen bekostigen. Ook daarin is echter hier en daar een zekere verzelfstandiging ten opzichte van de leden opgetreden. Meestal begon dat met de opbouw van kapitaal uit exploitatie-overschotten. Dat ging overigens niet altijd zonder problemen. Uit het archief van de AWV blijkt bij voorbeeld dat gedurende de eerste 20 jaar van het bestaan van de vereniging weliswaar elk jaar met een positief saldo werd afgesloten, maar keer op keer leidde dat op de ledenvergadering tot een aandrang om de contributie te verlagen. Dat is echter niet gebeurd, waardoor de vereniging een aanzienlijk kapitaal wist op te bouwen. Ook bij andere verenigingen is dat het geval. De contributieinkomsten worden daardoor aangevuld met soms aanzienlijke rente-inkomsten.

Een andere weg die organisaties wel bewandelen is commercialisering: verkoop van goederen en diensten (grondstoffen, machines, verzekeringen, informatie, advies), allereerst aan leden, later ook aan niet-leden, zowel binnen als buiten de bedrijfstak. Vooral de zuivelorganisaties zijn hier ver in gegaan. De Gelders-Overijsselse Zuivelbond leverde tot vorig jaar zelfs diensten aan bedrijven in Duitsland. 14 van de 72 onderzochte verenigingen verwierven meer dan 10% van hun inkomen uit deze bron. Er was zelfs één organisatie die er voor bijna 100% van afhankelijk was.

Daarnaast weten sommige organisaties nog andere bronnen, die ook niet indirect van leden afkomstig zijn, aan te boren. Zo verwerven de middenstandsorganisaties een niet onaanzienlijk deel van hun inkomsten van de overheid: als subsidie voor hun adviesdiensten voor middenstandsbedrijven. De verenigingen in de bouw beschikken soms over z.g. reserveringen van de prijsregelende organisaties. De laatste, die de aanbestedingen reguleren, heffen een percentage over de aanneemsom, die elke aannemer moet voldoen. Een deel hiervan kan worden bestemd voor z.g. „maatschappelijke organisaties”, d.w.z. de belangenbehartigingsorganisaties van aannemers die door de prijsregelende organisaties zijn erkend. Er zijn verenigingen in de bouwnijverheid die van deze inkomsten – in feite betaald door de opdrachtgevers van de bouwbedrijven – moeten leven. De 37 prijsregelende organisaties in de bouw bestaan zelfs helemaal van heffingen over de aanneemsom. Ten slotte vormen ook de in de vorige paragraaf reeds genoemde bijdragen uit de sociale fondsen een inkomstenbron onafhankelijk van de leden.

Naast professionalisering en andere inkomstenbronnen is er nog een derde machtsbasis die relatief onafhankelijk van de leden is, nl. de institutionele verankering, de erkenning door andere organisaties en eventueel een monopolie daarbij. Door zich te nestelen in overleg- en onderhandelingskanalen en door persoonlijke informele contacten kan een ondernemersorganisatie veel gedaan krijgen zonder dat ze daarvoor voortdurend de leden hoeft te mobiliseren. De dreiging van ledenmobilisatie

vormt – zeker aanvankelijk – natuurlijk wel de basis van de invloed in allerlei geïnstitutionaliseerde kanalen naar overheid en vakbeweging. Via „kneden” van contacten met ambtenaren en vakbondsbestuurders en de ontwikkeling van een traditie van ruil van kleine attenties over en weer kan zich een relatief autonome overlegelite ontwikkelen³⁾ die, naar speltheoretisch model, elkaar steunt en dingen bij elkaar gedaan krijgt. Belangenbehartiging van ondernemers vereist daarom nu nog slechts af en toe ledenmobilisatie. Het grootste deel van de tijd vormt de institutionele verankering de belangrijkste machtsbasis. Een interessante illustratie daarvoor vormt het verschil tussen de FME en de CWM in de metaal. De FME zit goed genesteld in allerlei overleg- en onderhandelingsstructuren en bereikt haar resultaten achter de gesloten deuren waar dit gebeuren zich afspeelt. De CWM daarentegen, die van het meeste overleg door de FME is buitengesloten, ziet zich genoodzaakt geregeld haar leden te mobiliseren. Zo organiseerde ze enige tijd geleden een telex-actie. Alle leden werd gevraagd telexen naar het Ministerie van Economische Zaken te sturen om zo de telex daar te blokkeren. Met deze actie wist men enige erkenning van de CWM gedaan te krijgen: de vereniging werd voor een gesprek met de directeur-generaal uitgenodigd. Ook de externe afspraken die in de grafische industrie met vakbonden en organisaties van toeleveranciers bestaan, vormen zo'n institutionele machtsbasis, onafhankelijk van de leden, die daardoor kunnen worden gebruikt om deze te disciplineren.

7. Nieuwe organisatieproblemen

De diverse oplossingen die voor organisatieproblemen worden gekozen, brengen vaak nieuwe problemen met zich mee. Zoals al eerder is aangegeven bergt interne differentiatie om de ledenbinding te vergroten het gevaar in zich dat sluimerende belangentegenstellingen worden geactiveerd. Té sterke ledenbetrokkenheid zou men dat kunnen noemen.

Te sterke afhankelijkheid van professionalisering en alternatieve inkomstenbronnen levert daarentegen het gevaar op van te weinig betrokkenheid, vervreemding en apathie van de leden ten opzichte van de organisatie, waardoor het ledenverloop groter kan worden en de ledenmobilisatie steeds minder makkelijk. De geloofwaardigheid van een vrijwillige belangenvereniging blijft echter toch altijd in laatste instantie op haar representativiteit en mobilisatievermogen berusten.

De verschaffing van „selective goods” mag ledenverloop en vermindering van representativiteit voorkomen, ledenapathie blijft echter een probleem. Een instrumentele motivatie voor het lidmaatschap, gevaarlijk voor de mobilisatiecapaciteit, wordt er zelfs mee gestimuleerd. Bovendien maakt een vereniging die te sterk evolueert in de richting van een dienstverlenende organisatie zich kwetsbaar voor concurrentie van instanties van gespecialiseerde commerciële bedrijven. Een aardig voorbeeld daarvan is de VEBIDAK (dakdekkers). Deze vereniging bouwde haar technische advisering over dakconstructies steeds meer uit, ook voor niet-leden zoals opdrachtgevers en architecten. Op een gegeven moment nam één der staffunctionarissen die dat verzorgde ontslag, en begon op dezelfde „markt” voor zich zelf. Dank zij zijn „know how”, connecties en grotere efficiëntie (geen verenigings „overhead”) wist hij de vereniging effectief te beconcurreren. Diverse verenigingen hebben getracht het gevaar van een te sterke commercialisering te vermijden door dienstverlenende activiteiten formeel van de verenigingsstructuur te scheiden, door ze in aparte stichtingen onder te brengen (hetgeen echter ook om fiscale redenen gebeurt).

Ook interne regulering en institutionele verankering in het georganiseerd overleg bergt gevaren voor de organisatie in zich. Waar een belangenvereniging in het voorgaande geval evolueert tot bedrijf, tot een commerciële instelling, kan het hier evolueren tot hulp- of pseudo-regering. Evenals vakverenigingen kunnen ook ondernemersorganisaties gecoöpteerd worden in het over-

3) J. Ramondt, *Spelende elites. Een essay over continuïteit en verandering in de Nederlandse arbeidsverhoudingen*, Alphen a/d Rijn, 1982 en: A. Wassenberg, *RSV-dossier*, Leiden, 1983.

leg. Die gedachte kan in ieder geval postvatten bij kritische ondernemers, evenals dat bij kritische vakbondsleden wel het geval is. De participatie in overleg en onderhandeling brengt per definitie met zich mee dat er compromissen moeten worden gesloten en dat ondernemersorganisaties die bij hun achterban moeten verdedigen. Op dezelfde manier moeten ook interne bindende regelingen worden verdedigd. In beide gevallen gaat het vaak om lange-termijnbelangen van een algemeen karakter die kunnen botsen met de directe belangen van bepaalde leden. Dat kan echter ook problemen opleveren omdat juist ondernemers nogal eens wars zijn van alles wat naar collectivisme riekt. De interne beheerscapaciteit kan dan onvoldoende zijn om de compromissen en regelingen door te zetten. Eerder zijn al voorbeelden gegeven van interne bindende regelingen die niet langer houdbaar bleken te zijn. Bij doorzetting daarvan tegen de wens van veel leden in zouden die leden zich van de vereniging afkeren. Dat is bij de BOVAG en de FME aan de orde geweest. Beide verenigingen staan bekend om relatief veel bindende regelingen. Niet alle leden hebben zich daarin kunnen vinden. Zij hebben de Vereniging van Kritische Nederlandse Ondernemers opgericht, die ten strijde trekt tegen het collectivisme onder ondernemersorganisaties. Ze verzet zich tegen bindende regelingen door zulke organisaties aangegaan, zoals de cao en de verplichte financiering van organisaties via het sociaal fonds, alsook tegen het de facto verplicht lidmaatschap van sommige verenigingen, die naar haar opvatting de vrijheid van onderneming aantasten. De kracht van de BOVAG blijkt wel uit het feit dat de initiatiefnemer daartoe, de grote garagehouder Hoegen Dijkhof, het zich desondanks niet kan permitteren zijn lidmaatschap van de BOVAG op te zeggen.

Zou dit soort nieuwe problemen zich nu bij ondernemersorganisaties meer voordoen dan bij vakbonden? Die vraag is moeilijk te beantwoorden. We hebben in ieder geval aangegeven dat ze niet tot vakbonden beperkt zijn. Ook ondernemersorganisaties kampen ermee. De verzelfstandiging ten opzichte van de leden t.g.v. professionalisering is mogelijk wat minder groot aan ondernemerszijde, omdat door het relatief geringer ledenaantal de betrokkenheid van ondernemers bij hun organisaties toch wat groter is. Zeker is dat het geval bij kleine organisaties, die

meestal ook niet zo'n omvangrijke staf hebben. Groter is het gevaar bij verenigingen die veel en kleinere bedrijven organiseren, zoals de BOVAG, de Metaalunie, de aannemersverenigingen of de middenstandsorganisaties. Dit zijn verenigingen met grote staven, die vaak over veel meer deskundigheid beschikken dan hun kleine leden. Toch zijn er ook wel voorbeelden van kleine organisaties, waar de enig secretaris een man met gezag is en de dienst uitmaakt in de vereniging. Een verschil is echter dat zo'n persoonlijkheid minder gauw van ondernemers vervreemd – ze kennen en respecteren hem tenminste als hun gelijke – dan de onpersoonlijke bureaucratie van een grotere staforganisatie.

Het gevaar van een te sterke commercialisering is daarentegen waarschijnlijk groter bij ondernemersorganisaties, al was het maar omdat bij hen dienstverlening gemiddeld een groter deel van hun activiteiten beslaat dan bij vakbonden het geval is. Hier vormen de „selective goods”, zoals vakantieoord of advisering op sociale-zekerheidsterrein, nog een duidelijk minderheid. De hoofdactiviteit van vakbonden is nog altijd belangenbehartiging.

8. Slotopmerking

De simpele vraag wie machtiger is, de vakbond of de ondernemersorganisatie hebben we hiermee niet beantwoord. Dat is ook niet zo eenvoudig, zoals inmiddels wel duidelijk zal zijn. In ieder geval is het *niet zo*, zoals zowel neo-marxisten als liberalisten menen, dat ondernemersorganisaties niet belangrijk zijn en per definitie weinig macht hebben. De verscheidenheid aan de zijde van ondernemersorganisaties is bovendien groot. Er zijn wel organisaties die niet zoveel om het lijf hebben, maar er zijn ook organisaties die een belangrijk machtsmiddel vormen, zowel in handen van ondernemers tegenover derden, als ook tegenover ondernemers zelf. Het één gaat meestal niet zonder het ander, zoveel zal inmiddels wel duidelijk zijn.

**B. de Vroom
B.F. van Waarden**