

ondernemende werknemers

over (mede)zeggenschap in nederland

j.a.c. de haan

ONDERNEMENDE WERKNEMERS

over (mede)zeggenschap in Nederland

Promotor: Prof. dr. H.O. Goldschmidt
Co-promotor: Prof. dr. C.J. Lammers

ONDERNEMENDE WERKNEMERS

over (mede)zeggenschap in Nederland

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor in de economische wetenschappen aan de Katholieke Hogeschool Tilburg, op gezag van de rector magnificus, prof. dr. R.A. de Moor, in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college van decanen aangewezen commissie in de aula van de Hogeschool op vrijdag 1 juli 1983 te 16.15 uur door Josephus Anthonius Caspar de Haan, geboren te Pannerden.

Tekeningen: H.R. Cloo, Hilvarenbeek
Druk: drukkerij van Gerwen, Den Dungen

CIP - GEGEVENS

Haan, Josephus Anthonius Caspar de

Ondernemende werknemers : over (mede)zeggenschap in Nederland
/ Josephus Anthonius Caspar de Haan. - [S.L.] : [S.N.]. - ILL.
Proefschrift Tilburg. - Met samenvatting in het Engels. -
Met lit. opg.

ISBN 90-9000487-4

SISO 317.8 UDC 331.107(492)

Trefw. : medezeggenschap ; werknemers ; Nederland.

Voorwoord.

Bij de afronding van dit onderzoek heb ik zeer verschillende gevoelens; opluchting (dat het eindelijk zover is), twijfel (of alles wel goed genoeg geformuleerd is) en dankbaarheid. Een projekt als dit kan niet tot een goed einde gebracht worden zonder de inbreng van anderen.

Die inbreng is veelsoortig bijvoorbeeld: typewerk, korrektie van teksten, kommentaar, begeleiding, advisering, tekenwerk, informatiever-schaffing en ook informatieschifting, positieve belangstelling en bij eerdere gelegenheden kansen bieden om ervaringen op te doen die nu goed van pas kwamen.

Die inbreng is ook door allerlei personen gegeven: binnen de vakgroep, binnen de fakulteit, in de onderzochte ondernemingen, in de privésfeer, door andere onderzoekers en door deskundigen in het veld. Gezien de veelsoortige inbreng en de vele (groepen van) personen van wie die gekomen is, wil ik hier geen namen noemen, om te voorkomen dat iemand vergeten zou worden. Maar ook omdat ik iedereen liever persoonlijk voor zijn inbreng wil bedanken. Toch wil ik hierop drie uitzonderingen maken. De eerste is voor Toon Sanders. Gedurende een reeks van studie- en werkjaren zijn we samen opgetrokken. Samen zijn we ook aan dit onderzoek begonnen en hebben we de eerste fase uitgevoerd. Toen heeft hij, gedwon-gen door een verandering van werkring, zijn bijdrage moeten beëindigen en het verzamelde materiaal aan mij overgedragen. Hierdoor ben ik in staat geweest de financiële en bestuurlijke aspecten te integreren. De tweede uitzondering betreft de ondernemingen die door enthousiaste medewerking dit onderzoek hebben mogelijk gemaakt: ACB, Van Steenis, Artiplast, OCB, Breman Bedrijven, Endenburg Electrotechniek, Helioform en Weekbladpers. De derde betreft de promotor, prof. dr. H.O. Goldschmidt, de co-promotor, prof. dr. C.J. Lammers en dr. J. de Miranda, die mij, telkens als de weg in het onderhavige leerproces moeilijk begaanbaar werd, met raad en daad ter zijde stonden.

Zelf heb ik veel van dit onderzoek geleerd inhoudelijk, van het onder-werp, en formeel: de opzet, uitvoering en verantwoording van het onder-zoek. Ik hoop dat het resultaat ook voor anderen zinvol is: de mensen in de onderzochte (en in vergelijkbare) ondernemingen, andere onderzoekers, beleidsmakers en, uiteraard, studenten.

VII

Inhoudsopgave	
Voorwoord	V
Inhoudsopgave	VII
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Verantwoording en probleemstelling	1
<i>Probleemstelling (2)</i>	
1.2 De achtergronden en doeleinden van medezeggenschap	3
1.2.1 De achtergronden van medezeggenschap	3
<i>Een overzicht (4), Kommentaar (6)</i>	
1.2.2 De doeleinden van medezeggenschap	7
<i>Een overzicht (7), Alternatieve middelen (8)</i>	
1.3 De opzet van het onderzoek	9
1.3.1 De te onderzoeken ondernemingen	9
<i>De geselecteerde ondernemingen (10)</i>	
1.3.2 De methoden van informatieverzameling	14
<i>Door anderen gehanteerde methoden (14), De tweede benadering (14)</i>	
1.3.3 De toegepaste methoden van informatieverzameling	17
Hoofdstuk 2 De evaluatie van de gebruikelijke vormen van medezeggenschap	19
2.1 Inleiding	19
2.2 De wettelijk geregelde medezeggenschapsvormen	19
2.2.1 De ondernemingsraad	20
<i>Evaluatie (20), De kleine onderneming (22)</i>	
2.2.2 De Raad van Kommissarissen	26
<i>Benoemingen (27), De positie van de kommissaris nieuwe stijl (29)</i>	
2.2.3 De resultaten met de wettelijk geregelde vormen van medezeggenschap	30
2.3 De niet wettelijk geregelde medezeggenschapsvormen	31
2.3.1 Het werkoverleg	32
<i>Evaluatie (32)</i>	
2.3.2 Het bedrijvenwerk	34
<i>Evaluatie (35)</i>	
2.3.3 De resultaten met de niet wettelijk geregelde vormen	37
2.4 Een vergelijkende beoordeling van de gebruikelijke medezeggenschapsvormen	37
2.4.1 De eigenschappen van medezeggenschap	38
<i>Een nadere invulling (38)</i>	
2.4.2 Een rangorde van eigenschappen van medezeggenschap	40
2.4.3 De rangordening van de gebruikelijke medezeggenschapsvormen door toepassing van het vergelijkingsschema	41
<i>De formalisatie (42), De deelnemers (42), De onderwerpen (43), De toegankelijkheid (43), De deelname (44), De betrekkingwijze (45)</i>	
2.5 Eindkonklusie	46

VIII

Hoofdstuk 3 Achtergronden en financiële en bestuurlijke structuur van minder gebruikelijke, verdergaande vormen van medezeggenschap in Nederland	47
3.1 Inleiding	47
3.2 Een nadere beschrijving van de onderzochte ondernemingen en hun achtergronden	49
3.2.1 Een nadere beschrijving van de onderzochte ondernemingen <i>ACB (50), Van Steenis (51), OCB (53), Artiplast (53) Breman Bedrijven (54), Endenburg Elektrotechniek (56) Helioform (56), Weekbladpers (57)</i>	50
3.2.2 De relatie tussen de achtergronden en de doeleinden van de onderzochte ondernemingen	58
3.3 De bestuursstructuren van de onderzochte ondernemingen	63
3.3.1 Een vergelijking van de bestuursstructuren van de onderzochte coöperatieve verenigingen <i>Het lidmaatschap (64), De ledenvergadering (66), Het bestuur (68), De commissies (70), De directies (72)</i>	63
3.3.2 Een vergelijking van de bestuursstructuren van de onderzochte vennootschappen <i>De inspraakbasis (74), De aanvullende rechtsvormen en de daarmee samenhangende basis- en toporganen (75), De specifieke vennootschapsorganen (79), De directies (81)</i>	73
3.3.3 Een vergelijking van de onderzochte coöperaties met de onderzochte vennootschappen <i>De inspraakbasis (82), De samenhang tussen de organen (83), Het basisorgaan (83), De toporganen (83), De directies (84) Konklusie (85)</i>	82
3.4 De financiële structuur van de onderzochte ondernemingen <i>De ontwikkeling van de balansverhoudingen (85), De herkomst en besteding van middelen (88), Regelingen aangaande het eigen vermogen (90)</i>	85
3.5 De rangordening van de formele bestuursstructuren <i>Formalisatie (93), Deelnemers (94), Onderwerpen (94) Toegankelijkheid (94), Deelname (95), Betrekkingswijze (95) Konklusie (95)</i>	93
3.6 Eindkonklusie	95
Hoofdstuk 4 Achtergronden en het bestuurlijk en financieel functioneren van minder gebruikelijke, verdergaande vormen van medezeggenschap in Nederland	97
4.1 Inleiding	97
4.2 Achtergrondaspecten op basis van enkele kengetallen <i>Het aantal arbeidsplaatsen (98), De omzet (99), Het geïnvesteerde vermogen (100), Konklusie (100)</i>	98
4.3 Het bestuurlijk functioneren van de onderzochte ondernemingen	100
4.3.1 Een vergelijking van het bestuurlijk functioneren van de onderzochte coöperatieve verenigingen <i>Het lidmaatschap (101), De ledenvergaderingen (102), Het bestuur (105), De commissies (109), De directies (109), Andere overlegvormen (112)</i>	101
4.3.2 Een vergelijking van het bestuurlijk functioneren van de onderzochte vennootschappen	114

	<i>De inspraakbasis (114), De aanvullende rechtsvormen en de daarmee samenhangende basis- en toporganen (114), De specifieke vennootschapsorganen (118), De direkties (128)</i>	
4.3.3	Een vergelijking van de onderzochte koöperaties met de vennootschappen	130
	<i>De inspraakbasis (130), De samenhang der organen (130), Het basisorgaan (131), De toporganen (131), De specifieke organen (132), De direkties (132), Konklusie (132)</i>	
4.4	Het financieel functioneren van de onderzochte ondernemingen	133
4.4.1	Algemeen	133
4.4.2	Character	134
	<i>De kontaktpersoon met de kredietverschaffers (134), Interne regelingen (135)</i>	
4.4.3	Capacity	138
	<i>Het investeringsbeleid (139), Het kommerciele beleid (141), De rentabiliteitsontwikkeling (144)</i>	
4.4.4	Capital	146
	<i>De solvabiliteit (146), De liquiditeit (148)</i>	
4.4.5	Collateral	150
4.5	Evaluatie	151
4.5.1	De rangordening van het bestuurlijk functioneren	151
	<i>Formalisatie (151), Deelnemers (152), Onderwerpen (152), Toegankelijkheid (152), Deelname (153), Betrekkingswijze (153), Konklusie (153)</i>	
4.5.2	De evaluatie van het financiële functioneren	154
	<i>Character (154), Capacity (154), Capital (155), Collateral (156), Konklusie (156)</i>	
4.5.3	De samenhang tussen het functioneren van de werknemers en de financiële resultaten	157
4.6	Eindkonklusie	158
Hoofdstuk 5 Werknemersdemocratie in Nederland, een utopie?		159
5.1	Inleiding	159
	<i>De opzet van het hoofdstuk (160)</i>	
5.2	Kenmerken van gedemocratiseerde ondernemingen	160
5.2.1	Inleiding	160
5.2.2	De invloed van het aantal werknemers op het functioneren van de structuren	161
	<i>Klein van omvang en direkte medezeggenschap (162), Realiseerbaarheid (163), Een nadere invulling (164), Groot van omvang en indirecte medezeggenschap (165)</i>	
5.2.3	De invloed van derden met name kapitaalverschaffers op het functioneren van de structuur	166
	<i>De verschaffers van eigen vermogen (167)</i>	
5.2.4	De samenhang tussen enkele kenmerken van gedemocratiseerde ondernemingen en het functioneren van de werknemers	168
5.3	Het basismodel van de gedemocratiseerde onderneming	172
	<i>Toepassing van het rangordeningsschema (173), De structuur (174), Omvang en autonomie (176)</i>	
5.4	Kondities waaronder gedemocratiseerde ondernemingen functioneren	177
5.4.1	Een contingency-benadering van gedemocratiseerde ondernemingen	177
	<i>De technologie (178), De marktverhoudingen (179), De omvang</i>	

	(181), <i>Konklusie</i> (181)	
5.4.2	De introductie van nieuwe structuren	181
	<i>Toepassing van het "o.o.-probleemmodel" (182), Oprich-</i> <i>ting (184), Omzetting (185)</i>	
5.5	Eindkonklusie	187
Hoofdstuk 6 Samenvatting en Konklusies		189
Bijlage I	Onderzoek naar de investerings- en financieringspro- blematiek in gedemocratiseerde ondernemingen	195
Bijlage II	Vragenlijst	197
Bijlage III	Het functioneren van de democratische organen in de onderzochte ondernemingen	202
Lijst van aangehaalde literatuur		225
Summary		233
Lijst van gebruikte afkortingen		236
Lijst van figuren		237
Lijst van tabellen		238

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Verantwoording en probleemstelling

Er wordt ook in Nederland, al gedurende vele jaren een discussie gevoerd over werknemersdemocratie en andere vormen van medezeggenschap. Becker en Frieswijk noemen in de inleiding van hun boek al ondernemende werknemers van rond de eeuwwisseling: Walden van Van Eeden en Gemeenschappelijk Grondbezit (1976, 11). Van der Ven wijst in dit verband op de fabriekskommissies en bedrijfskernen van Van Marken en Stork (1955, 154). Sedertdien is de discussie niet gestopt, maar, soms gematigd, dan weer heftig, doorgegaan. Dit veronderstelt zowel positieve als negatieve geluiden. Maar wie die discussies naleest, vallen met name de vele negatieve geluiden op. Deze komen van zeer verschillende zijden. Enerzijds komen ze van tegenstanders van medezeggenschap, anderzijds van teleurgestelde voorstanders.

Bij de tegenstanders kan men bijvoorbeeld denken aan werkgevers(organisaties) (Van Zuthem 1978, 28). In dit verband kunnen de reacties op de uitbreiding van het toepassingsgebied van de Wet op de Ondernemingsraden genoemd worden: "Wet OR midden- en kleinbedrijf een onding in de praktijk" (Economisch Dagblad (ED) 27-8-'81 blz. 7), of die met betrekking tot het bedrijvenwerk: "Regering grijpt onnodig in" (ED 23-6-'81 blz. 7).

De teleurgestelde voorstanders komt men zowel in kringen van wetenschappers als van werknemers tegen. De teleurstelling van de wetenschappers komt vaak voort uit hooggespannen verwachtingen. In hoofdstuk II zal hier nader op worden ingegaan. De teleurstelling onder de werknemers komt o.a. in "Zeggenschap, onafhankelijk discussiemaandblad voor bedrijfsdemokratisering", tot uiting: "Zendijk door gehaktmolen" (m.n. de OR in: 2e jg., nr. 4, blz. 4); "OR-leden zijn niet altijd eensgezind" (in: 3e jg., nr. 16, blz. 4); "Hoe komt de OR aan informatie" (4e jg., nr. 5, blz. 15); "Wie zijn de bondgenoten van de OR" (5e jg., nr. 49, blz. 10); "Wat moet je met de OR" (6e jg., nr. 52, blz. 3); "Deel OR-Mahuko stapt op" (7e jg., nr. 62, blz. 9); "Een gewaarschuwd mens telt voor twee" (8e jg., nr. 78, blz. 13). Ook Van Zuthem wijst hierop (1978, 42).

Uiteraard zijn naast deze negatieve ook, meestal gematigd, positieve geluiden te horen. Zij zijn vaak uitingen van vertrouwen in de wil van mensen tot samenwerking, er vanuit gaande dat de huidige middelen daartoe misschien niet ideaal zijn, maar dat, door ze goed te gebruiken, er wel iets van te maken valt (Onderneming, 1980, Teunissen 1979, Mes 1978, Van Veen 1978, Lanser 1978).

In zo'n situatie is het goed na te gaan wat de bron is van de verschillende inzichten. Daardoor kan de discussie dan gestructureerder verlopen.

Een fundamentele basis van deze verschillen ligt in maatschappelijke en/of godsdienstige stromingen. In vrijwel al deze stromingen wordt aandacht besteed aan de mens en zijn werk en in het verlengde daarvan aan de zeggenschapsverhoudingen.

Vanuit deze stromingen kan men vervolgens doeleinden afleiden, die men door bepaalde zeggenschapsverhoudingen wil realiseren. Soms worden deze doeleinden echter los van hun maatschappelijke of godsdienstige achtergrond geponeerd.

Vervolgens kan men proberen de beoogde doeleinden met verschillende zeggenschapsverhoudingen te realiseren. De positieve resp. negatieve geluiden ontstaan dan doordat de betreffende verhoudingen wel of niet geschikt zijn om het beoogde doel te realiseren. Daarnaast kan men een op zich geëigende zeggenschapsverhouding bewust of onbewust onjuist gebruiken.

In deze studie zal meer nadruk gelegd worden op de zeggenschapsverhoudingen en het functioneren daarvan, dan op de achtergronden van medezeggenschap. De belangrijkste reden hiervoor is wel dat over de korrektheid van de beschrijving van middelen en van het functioneren eerder eenstemmigheid valt te bereiken dan over de rechtvaardiging van doeleinden en achtergronden. In 1.2. zal evenwel kort op de achtergronden en doeleinden worden ingegaan.

Als nu blijkt dat de gebruikelijke vormen terecht aanleiding geven tot negatieve geluiden, dan staat er een aantal wegen open, te weten:

- het verder achterwege laten van pogingen om tot medezeggenschap te komen; de in de huidige vormen teleurgestelde personen zullen dat niet accepteren zodat de discussie toch zou voortduren;
- de gebruikelijke zeggenschapsvormen worden verbeterd door de bestaande diskrepantie tussen resultaten en beoogde doeleinden te verminderen; dit pogen staat op dit moment ter discussie;
- het onderzoeken van minder gebruikelijke, bij voorkeur verdergaande, vormen, zoals werknemerszelfbestuur of gedemokratiseerde ondernemingen waaruit dan enerzijds mogelijke aanbevelingen voor de nu gebruikelijke vormen komen en anderzijds basismodellen voor nieuwe vormen kunnen voortvloeien.

Probleemstelling

Op basis van deze laatste konstatering kan nu de probleemstelling voor deze studie geformuleerd worden:

- leiden de in Nederlandse ondernemingen gebruikelijke vormen van medezeggenschap tot teleurstellende resultaten;
- zo ja, bestaan er in Nederland minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen op ondernemingsniveau;
- zo ja, leiden de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen ook tot teleurstellende resultaten;
- zo nee, hebben de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen, die niet tot teleurstellende resultaten leiden, gemeenschappelijke kenmerken en werken ze onder vergelijkbare condities?

In deze vierledige probleemstelling zit als duidelijke beperking dat het slechts om de Nederlandse situatie gaat. Dit in afwijking van internationale vergelijkende studies in deze (Koopman 1980, King en Van de Vall 1978, IDE 1976 en 1981-I). Een reden hiervoor is, dat in de diverse landen de wetgeving, het stelsel van arbeidsverhoudingen en de kulturele achtergronden sterk verschillen, waardoor de beantwoording van de diverse vragen sterk beïnvloed wordt, (IDE 1981-II, 13, Kolvenbach 1977). Een tweede reden is dat de interesse vooral uitging naar de Nederlandse situatie.

Naast deze beperking is er nog een tweede, die betrekking heeft op het gezichtspunt van waaruit de zeggenschapsvormen bestudeerd worden. Dit zal namelijk in de eerste plaats een bedrijfseconomisch gezichtspunt zijn met de nadruk op organisatievraagstukken. Aan de te onderzoeken vormen zitten evenwel ook aspecten van sociale of rechtswetenschappelijke aard (Koopman 1980, IDE 1976 en 1981 I en II, Onderzoeksgroep 1979 I en II). Aan deze aspecten zal in deze studie slechts beperkt aandacht worden besteed, namelijk slechts voorzover dat voor dit onderzoek noodzakelijk is.

Een andere beperking is, dat de analyse op ondernemingsniveau wordt uitgevoerd en niet op bedrijfstaks- of individueel niveau.¹⁾

Voor de beantwoording van de eerste vraag van de hiervoor genoemde vierledige probleemstelling kan gebruik gemaakt worden van bestaande literatuur. In de tweede helft van de jaren zeventig is namelijk een aantal medezeggenschapsvormen geëvalueerd: de Ondernemingsraad, de Raad van Kommissarissen, werkoverleg en bedrijvenwerk. In hoofdstuk 2 zal op basis van die evaluatiestudies en enige aanvullende literatuur de gestelde vraag beantwoord worden.

Ten aanzien van de andere vragen uit de probleemstelling bestaan zulke evaluatiestudies evenwel niet, al zijn er publikaties over bepaalde vormen (Looise 1976, Van Zuthem en Jongsma 1977, Van Klaveren en Looise 1980, Kloppers en Meyer 1979, Endenburg 1981, Becker en Verstegen 1982). Vandaar dat de andere vragen uit de probleemstelling vooral aan de hand van een veldonderzoek beantwoord worden. In 1.3 wordt de onderzoeksoepzet uiteengezet.

In hoofdstuk 3 wordt dan nagegaan of er minder gebruikelijke verdergaande vormen zijn (met name gedemocratiseerde ondernemingen), terwijl in hoofdstuk 4 op het functioneren daarvan, de derde vraag uit de probleemstelling, zal worden ingegaan. In hoofdstuk 5 komt dan de laatste vraag, naar gemeenschappelijke kenmerken en naar condities, aan de orde.

1.2. De achtergronden en doeleinden van medezeggenschap

1.2.1. De achtergronden van medezeggenschap

Aangezien konklusies met betrekking tot medezeggenschap nooit waarde vrij kunnen zijn, is het nodig bij de achtergronden daarvan stil te staan. Er is met betrekking tot dit onderwerp een groot aantal stromingen te onderkennen.

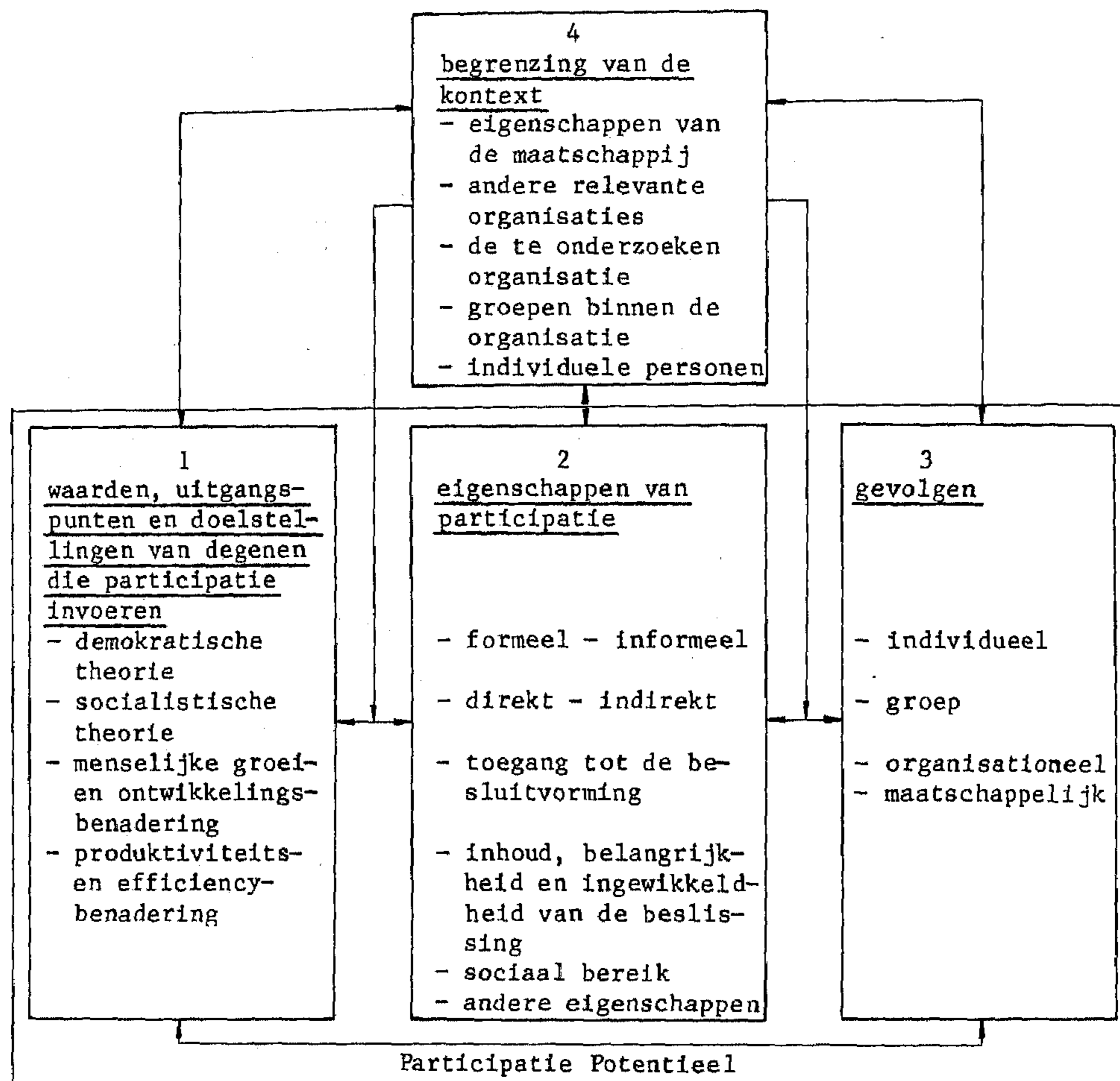
Sommigen volstaan met het opsommen van een beperkt aantal socialistische benaderingen: het utopische, het proletarische, het gilde- en het fabian-socialisme (King en Van der Vall 1978, 3 e.v.). Anderen detailleren de opsomming en breiden haar uit met: sociaal-demokraten, anarchisten, christen-radikalen (Becker en Frieswijk, 1976, 11 e.v.). Dachler en Wilpert hebben deze en allerlei andere stromingen tot vier, wat zij "theories" noemen, teruggebracht. Op deze indeling zal in deze subparagraaf worden ingegaan.

Dachler en Wilpert (1978, 1) beginnen hun beschouwing met te constateren, dat er een snel groeiende hoeveelheid literatuur op het onderhavige onderzoeksterrein is. En verder dat medezeggenschap met vele verschil-

1) Zie Bijlage I.

lende benamingen wordt aangeduid, dat een groot aantal onderwerpen wordt behandeld, dat er veel elkaar tegensprekende konklusies zijn en dat een hoger theoretisch niveau alleen bereikt kan worden als tegenspraken en verschillende uitgangspunten expliciet gemaakt kunnen worden. Dit laatste doen zij door vier dimensies te schetsen. Deze zijn in figuur 1.1 weergegeven.

Figuur 1.1 Dimensies van participatie



Een wat andere benadering is bijvoorbeeld te vinden bij De Man (1980-I) en Lammers (1970, 1971 en 1978).

Een overzicht

In deze subparagraaf gaat het vooral om de eerste dimensie uit het schema t.w. "Waarden, uitgangspunten en doeleinden van degenen die participatie invoeren". Daarvan worden er vier genoemd:

- de democratische theorie;
- de socialistische theorie;

- de menselijke groei- en ontwikkelingsbenadering;
- de produktiviteits- en efficiencybenadering.

Voor elk van de stromingen worden vier vragen met betrekking tot de dimensies uit figuur 1.1 beantwoord.

1. Welke uitgangspunten met betrekking tot de menselijke natuur en de sociale instituties veroorzaken het belang bij participatie onderwerpen?
2. In welke context vindt participatie plaats?
3. Welke kenmerken hebben participatie regelingen?
4. Welke maatschappelijke resultaten kunnen van participatie verwacht en afgeleid worden?

Deze beantwoording wordt in tabel 1.1 samengevat en levert mogelijke, wat Dachler en Wilpert noemen, onderzoeksperspektieven op.

Tabel 1.1 De onderzoeksperspektieven per, door Dachler en Wilpert onderscheiden, demokratiseringstheorie

theorieën onderzoeks- perspek- tieven	demokratische theorie ¹⁾	socialisti- sche theorie	menselijke groei en ont- wikkelings- benadering	produktiviteits en efficiency- benadering
1. uitgangs- punten	demokratie is waarde-in zich, morele standaard	vrije, niet vervreemde mens met werk en produktie- proces als centrale punten	basishiërar- chie van men- selijke be- hoeften, met als hoogste zelfaktuali- sering	instrumenteel begrijpen van mensen en hun kapaciteiten die door pas- sende technie- ken maximale resultaten heb- ben
2. context	1. is voor iedereen op alle terreinen van belang maar moet ge- leerd worden; 2. principiële toepassing leidt tot praktische pro- blemen waar- door een aan- gepaste vorm moet worden toegepast	het tijdstip en de omvang van de socia- le verande- ring en de wijze van verkrijging: strijd of "gift"	werk moet grote intrin- siek motive- rende kracht hebben, dit ook in de or- ganisatorische processen	context is be- palend voor ef- fektiviteit, de aard en toepas- sing van de technieken

3. kenmerken	1. direkt en op gelijkheid breed terrein; leiding en uitvoering 2. instituties voor indirecte door hetzelfde vertegenwoordigende vormen met controle via periodieke verkiezingen en meerdere manieren om konflikten op te lossen	geen duidelijk beeld maar toch nadruk op werk en directe persoonlijke relaties	eigenlijk geen beeld
4. resultaten	de uitgangsidee wordt bereikt: medebeslissingsrecht voor iedereen op alle gebieden waar hij/zij betrokken is in een vrije, democratische maatschappij	revolutionaire verandering van maatschappij in proletarische cultuur	maatschappij is niet zo zeer in beeld het gaat om het individu al wordt bijvoorbeeld op mogelijke verlaging van ziektekosten gewezen

1) Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een meer radikale en een meer pragmatische groep. De radikale wordt in de tabel met 1., de pragmatische met 2. aangeduid.

Kommentaar

Deze gestyleerde samenvatting van de beschouwingen van Dachler en Wilpert is uiteraard onvolledig, maar geeft toch de mogelijkheid tot enkele kritische opmerkingen.

In de eerste plaats een opmerking ten aanzien van de socialistische theorie. Dachler en Wilpert besluiten hun beschouwing over deze theorie met het wijzen op de aan deze theorie klevende beperkingen als gevolg van centralisatie-tendensen van partij en staat (1978, 7).

Selucky (1975 47 e.v.) stelt dat Marxisten, onder andere op dit punt, sterk verdeeld zijn. Hij noemt twee groepen, waarvan de ene zweert bij zelfbeheer van producenten als de Marxistische economie opvatting bij uitstek, terwijl de andere juist rotsvast in het geleide planningssysteem gelooft. Na beschouwingen over een marxistisch marktkoncept en een marxistisch concept van de bevrijding van de mens komt hij tot een nogal vergaande konklusie, namelijk dat de idee van zelfbeheer noch aanvaard noch verworpen kan worden zonder een grondige herziening van de oorspronkelijke marxistische theorie. Voor aanvaarding is het nodig het marktbegrip te herzien. Voor verwerping moet de opvatting over de historische rol van het proletariaat, die over de socialistische revolutie en die over de staat aangepast worden. Deze korte uitweiding geeft wel aan, dat de relatie socialisme-werknemersparticipatie heel wat minder vanzelfsprekend is dan Dachler en Wilpert doen voorkomen (De Jong en Walra-

vens 1980, 118).

In de tweede plaats enkele kritische opmerkingen bij het op één lijn plaatsen van de vier hier genoemde theorieën. De socialistische en de democratische theorie verwijzen naar maatschappij-opvattingen, de beide andere doen dat niet. Op deze manier worden aldus zeer ongelijksoortige grootheden op één lijn gesteld.

Verder kan gewezen worden op het ontbreken van bepaalde stromingen, met name godsdienstige. Zo heeft Skalicky (1975, 110 e.v.) een overzicht opgesteld van de ideeën in dezen die door de R.K.kerk in encyclieken e.d. zijn vastgelegd.

Daarin wordt benadrukt dat de arbeidsverhouding meer inhoudt dan de loonverhouding maar ook partnerschap betekent. Hij beëindigt zijn artikel met de opmerking dat de oplossing van de "sociale kwestie" wel eens in de lijn van "authentic realization of worker participation" zou kunnen liggen omdat het de tegenstelling tussen klassen omzeilt. Van Zuthem noemt in dit verband ook de protestantse kerken (1980, 213-215). Daarnaast noemen Becker en Frieswijk (1976, 36 e.v.) een aantal christen anarchisten, m.n. predikanten, van rond de eeuwwisseling die ook in dit verband genoemd kunnen worden.

Voor een uitgebreider behandeling van het democratie-begrip wordt verwezen naar Stassen (1969) en Pateman (1970) en voor de sociale bewegingen naar Banning (1964).

1.2.2. De doeleinden van medezeggenschap

Gezien de veelheid van ideologieën en stromingen van waaruit over participatie wordt gedacht, ligt het voor de hand dat er ook een veelheid van doeleinden is die met participatie worden nagestreefd. In principe zijn deze doeleinden uit de stromingen af te leiden, waarbij voor sommigen in meerdere stromingen aanknopingspunten gevonden kunnen worden. Een opsomming van doeleinden kan in principe nooit limitatief zijn en zal waarschijnlijk niet op alle stromingen evenveel nadruk leggen.

Ondanks deze onvolkomenheden kan het toch zinvol zijn een dergelijke opsomming te maken. Er kan dan immers worden nagegaan of er mogelijkere wijs naast democratisering ook andere middelen zijn om bepaalde doeleinden te bereiken. In dat geval kan worden nagegaan of die middelen niet veel meer adequaat zijn om het doel te realiseren. Verder kan een lijst van doeleinden gebruikt worden bij het evalueren van (het functioneren van) vormen van participatie.

Een overzicht

Bij sommige auteurs kan het doel uit de gegeven omschrijving van medezeggenschap worden afgeleid zoals bij Hövels en Nas (1976, 33). Van Gorcum heeft een uitgebreide opsomming van doeleinden opgesteld, die met "industriële democratie op het niveau van de onderneming" kunnen worden gerealiseerd. Deze opsomming is gebaseerd op visies, programma's en dergelijke van allerlei maatschappelijke organisaties en op verdere literatuurstudie. Hij verstaat onder industriële democratie: "alle verschijnselen, waarbij de werknemers en/of hun vertegenwoordigers invloed uitoefenen op het beleid in de onderneming" (1968, 19, vergelijk ook IDE 1981 - I, 4).

Hij onderscheidt dan de volgende doeleinden (1968, 23):

- a. een gelijkberechtiging van kapitaal en arbeid;
- b. een bijdrage tot oplossing van het sociale vraagstuk (t.w. het zeker

- stellen van de arbeidsplaats, de verbetering van de materiële positie van de werknemer, de erkenning van de menselijke waardigheid, e.d.);
- c. democratisering van het bedrijfsleven (door bijvoorbeeld gelijke kansen voor iedereen, en/of democratisering van de werkverhoudingen);
 - d. een evenredige verdeling van het ondernemingsresultaat (door medezeggenschap inzake winstdeling, vermogensaanwasdeling, e.d.);
 - e. verbetering der menselijke verhoudingen;
 - f. waarborgen tegen onjuiste ondernemersbeslissingen;
 - g. structuurverandering in het systeem van ondernemingsgewijze productie (zoals afschaffing van het beginsel van winstmaximalisatie);
 - h. controle op economische macht;
 - i. opvoering van de produktiviteit;
 - j. bescherming van de belangen van de gemeenschap (bijv. konsumentenbelangen).

Het merendeel van deze doeleinden kan vanuit meerdere stromingen worden afgeleid. Zo kan de onder b. genoemde doelstelling afgeleid worden uit een godsdienstige stroming maar ook uit een benadering die op menselijke groei en ontwikkeling is gericht. De onder h. en j. genoemde zouden bijvoorbeeld uit de democratische stroming kunnen worden afgeleid, maar ook uit de socialistische of uit een godsdienstige.

Soms komen doelstellingen onder verschillende benamingen voor. Zo spreekt Jongma bijvoorbeeld over: betere ontplooiing van het individu, verdere humanisering van de arbeid en het beter verrichten van de maatschappelijke taak van de onderneming (1982, 96). Daarbij sluit hij aan op de hiervoor onder b., c. en j. genoemde doeleinden.

Alternatieve middelen

Het is verder van belang te konstateren, dat de hiergenoemde doeleinden ook met heel andere middelen dan medezeggenschap gerealiseerd kunnen worden.

Blumberg (1971, 63 e.v.) spreekt in dit verband van: vrije tijd, waardoor bepaalde doeleinden buiten het werk gerealiseerd kunnen worden; automatisering, waardoor vervreemdend werk door machines overgenomen wordt en alleen interessant werk voor de werknemer overblijft; anti-industrialisme, waarbij een alternatief sociaal-economisch circuit ontstaat dat uitgaat van de menselijke maat en tenslotte: taakstructurering, waardoor het bestaande werk aantrekkelijker wordt gemaakt. Hij is zeer skeptisch over de genoemde mogelijkheden die hij ofwel futuristisch ofwel nostalgisch vindt, en in ieder geval op dit moment onvoldoende om de arbeidsvervreemding op te heffen. Nu, ruim 10 jaar later, zijn er op de genoemde gebieden wel bepaalde ontwikkelingen: humanisering van de arbeid (De Galan e.a. 1980), deeltijdse arbeid (Driehuis en De Vrije 1981), micro-elektronica (Van Weenen 1980) "mens en milieuvriendelijke" ondernemingen en produktiewijzen (Memo 1982). Maar het is de vraag of daardoor zijn konklusie over deze middelen volledig ontkracht wordt. Ook Macrae (1977) noemt een aantal middelen in dezen, zoals integratie van gastarbeiders, die het vervelende werk willen doen tegen lage lonen en overbrenging van industriële activiteiten door multinationals naar ontwikkelingslanden. Van deze middelen verwacht hij niet veel omdat de wezenlijke problemen niet aangepakt worden. Macrae gelooft daarentegen wel in de opkomst van een nieuw type ondernemers: werknemers die verantwoordelijk zijn voor een bepaald produkt. Hij werkt dit uit voor het samenstellen van de telefoongidsen van ATT: individuele werknemers

sluiten daar met de onderneming een kontrakt af voor de samenstelling van een (deel van de) telefoongids, de advertentieopbrengst en/of de kosten (1977, 20-21).

Zowel Blumberg als Macrae spreken ook over medezeggenschap. De eerstgenoemde verwacht er veel, zo niet alles van, de tweede gelooft er niet in, omdat daardoor de vakbonden het (werkplaats) overleg zouden domineren en samen met het management een bondgenootschap tegen de konsumenten zouden vormen. Ook andere auteurs, zoals Pateman (1970, 59), IDE (1981 - I, 217) en Locke en Schweiger (1979) trekken het absolute geloof van Blumberg in medezeggenschap in twijfel.

1.3. De opzet van het onderzoek

De bedoeling van deze paragraaf is in de eerste plaats om aan te geven, welke ondernemingen aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Deze ondernemingen worden dan geplaatst tegen de achtergrond van een omvangrijke beschrijvende inventarisatie van ondernemingen met vergaande medezeggenschapsverhoudingen, in Nederland. Daaruit kan dan een globaal inzicht inzake de opzet van het onderzoek worden afgeleid (1.3.1).

In een tweede sub-paragraaf wordt nagegaan of er mogelijk dominante (kombinaties van) informatieverzamelingmethoden bestaan. Zo niet, dan zal langs andere wegen naar een bruikbare combinatie gezocht moeten worden (1.3.2).

In de laatste sub-paragraaf kan dan worden aangegeven, welke informatieverzamelingmethoden voor elk van de in 1.1. geformuleerde deelvragen het best bruikbaar zijn. Een en ander, gegeven de verhouding tussen de geselecteerde en de uit de bovenbedoelde inventarisatie bekende ondernemingen.

1.3.1. De te onderzoeken ondernemingen

In deze sub-paragraaf wordt de selectie van ondernemingen met verdergaande vormen van medezeggenschap beschreven. Zoals gezegd, wordt deze selectie geplaatst tegen de achtergrond van een inventarisatie van dit type ondernemingen. Dit om te komen tot een globale karakterisering van het onderzoek, op basis waarvan de methode(n) van informatieverzameling gekozen kunnen worden.

In de literatuur worden enkele hoofdvormen van gedemocratiseerde ondernemingen onderscheiden. Looise (1976, 13) noemt "institutioneel overleg op ondernemingsniveau" naast "mede eigendom", Kloppers en Meyer (1979, 11) noemen "koöperatieve verenigingen" naast "andere juridische vormen" en de Interdepartementale Werkgroep Werknemerszelfbestuur (1981, 8) onderscheidt een aantal juridische vormen.

Ondanks de verschillen in de gehanteerde criteria blijken toch twee vormen bij alle genoemde auteurs voor te komen, t.w.:

- de arbeiderskoöperaties, waarbij de werknemers een onderneming hebben opgericht in de vorm van een koöperatieve vereniging en daarvan kollektief eigenaar zijn;
- de vennootschappen (naamloze of besloten) met een aanvullende konstruktie (vereniging, stichting en eventueel stemovereenkomsten), waarin de werknemers zeggenschap kunnen ontlenen aan kollektief aandelenbezit of aan overeenkomsten tussen rechtspersonen die de zegen-

schapsverdeling regelen.

Als werkhypothese is bij de selectie gekozen dat in "verdergaande vormen" de werknemers minstens evenveel zeggenschap moeten hebben als de kapitaalverschaffers. Hierin ligt een duidelijk breekpunt, namelijk in alle gevallen waarin nog niet van een dergelijke zeggenschapsverdeling sprake is, betreft het nuanceringen van gebruikelijke vormen. Immers de werknemers kunnen dan door de andere partij(en) overstemd worden.

Ten behoeve van de selectie van de in deze studie te onderzoeken ondernemingen zijn enkele aanvullende criteria gesteld, t.w.:

- de omvang: deze moet, uitgedrukt in aantal werknemers, zodanig zijn dat een organisatorisch kader voor de bedrijfsvoering noodzakelijk is; daarom wordt als ondergrens 20 werknemers gehanteerd;
- de aard van de bedrijfsactiviteiten: deze moet zodanig zijn dat ze - eventueel in combinatie met de omvang - aanleiding kan geven tot een herkenbaar investerings- en financieringsbeleid, daarom wordt de voorkeur gegeven aan productiebedrijven;
- de leeftijd van de te onderzoeken onderneming; deze moet zodanig zijn, dat er voldoende materiaal voor analyse aanwezig is; daarom wordt een minimum leeftijd van vijf jaar aangehouden;
- de aanwezigheid van andere onderzoekers. Om de te onderzoeken ondernemingen niet te zeer te belasten werden ondernemingen, waarvan bekend was dat er al andere onderzoekers actief waren, niet benaderd.

De geselecteerde ondernemingen

Op grond van de literatuur (Looise 1976), tijdschriftartikelen, gesprekken met mensen die bekend zijn met het onderzoeksveld en de adreslijst van de ABC (Associatie van Bedrijven op Coöperatieve grondslag)¹⁾ zijn in eerste instantie o.a. benaderd:

- ACB (Arbeiderscoöperatie voor het uitvoeren van Bouwwerken e.a.), een coöperatieve bouwonderneming in Rotterdam met ruim 200 werknemers, die in 1924 is opgericht;
- OCB (Overijssels Coöperatief Bouwbedrijf), een coöperatieve bouwonderneming in Ommen met ongeveer 30 werknemers die in 1964 is opgericht;
- Breman Bedrijven, een groep voornamelijk installatieondernemingen met de hoofdvestiging in Genemuiden, waar bij de selectie 500 mensen werkten; van oorsprong een familievennootschap, die in 1972 een gedemocratiseerde structuur heeft gekregen op initiatief van één van de aandeelhouders;
- Endenburg Elektrotechniek, een installatieonderneming in Rotterdam met ongeveer 90 werknemers; in 1972 heeft deze onderneming een sociokratische structuur gekregen op initiatief van de directeur-mede-aandeelhouder;
- Heliiform, een schoenfabriek in Drunen, waar ongeveer 200 mensen werkzaam zijn; in 1972 met een gedemocratiseerde structuur opgericht, op initiatief van een oud-aandeelhouder en vakbondsmensen, als voortzetting van een onderneming die failliet gegaan was.

1) Een goede beschrijving van deze koepelorganisatie van bedrijven op coöperatieve grondslag is te vinden bij Van Klaveren en Looise (1980, 69).

Na kontakten met de ABC naar aanleiding van het verloop van het onderzoek bij OCB en ACB werd op verzoek van deze associatie het onderzoek uitgebreid naar o.a.:

- Van Steenis, een koöperatief ingenieursbureau te Utrecht met ongeveer 90 werknemers, dat in 1948 is opgericht en
- Artiplast, een koöperatieve plasticspuitgieterij te Lelystad met 20 tot 25 werknemers dat in 1970 is opgericht.

In een later stadium kwamen er op vergelijkbare wijze kontakten met

- Weekbladpers, een uitgeverij van tijdschriften in Amsterdam met ongeveer 90 werknemers die in 1971 een democratische structuur kreeg omdat ze buiten een uitgeversfusie werd gehouden.

Tijdens het onderzoek zagen twee hier niet genoemde ondernemingen zich genoodzaakt de medewerking aan het onderzoek te beëindigen: een vennootschap en een koöperatie. Als reden voerden beide aan, dat voortzetting van deelname aan het onderzoek op dat moment te veel tijd in beslag zou nemen. De bij deze ondernemingen verzamelde gegevens, met name in de eerste fase van het onderzoek, zijn niet in deze studie betrokken, maar hebben uiteraard wel als achtergrondinformatie meegespeeld.

Het onderzoek heeft dus uiteindelijk betrekking op acht ondernemingen:

- vier koöperaties: ACB, Van Steenis, OCB en Artiplast en
- vier vennootschappen: Breman Bedrijven, Endenburg Elektrotechniek, Heliiform en Weekbladpers.

Voor de plaatsing van deze acht ondernemingen in het totaal van de gedemocratiseerde ondernemingen kan gebruik gemaakt worden van een zeer uitgebreide inventarisatie van dit type ondernemingen, opgesteld door studenten van de Technische Hogeschool Eindhoven (Van Dooren e.a. 1979).

Tabel 1.2 Eigenschappen van de onderzochte ondernemingen in vergelijking tot de geïnventariseerde gedemocratiseerde ondernemingen in Nederland 1)

type onderneming	Koöperaties		Vennootschappen		Totaal	
	inventarisatie	onderzoek	inventarisatie	onderzoek	inventarisatie	onderzoek
aantal werknemers						
0 - 10	16	0	4	0	20	0
11 - 20	2	0	1	0	3	0
21 - 50	2	2	3	0	5	2
51 - 100	1	1	1	1	2	2
101 - 250	2	1	3	2	5	3
251 - 1000	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
	24	4	13	4	37	8

1) Het cijfermateriaal voor deze tabel is grotendeels gebaseerd op Van Dooren e.a. (1979, 60 e.v. en 95 e.v.).

bedrijfstak						
bouw	12	2	1	1	13	3
ontwerp/ advies	4	1	1	0	5	1
grafische sektor	4	0	3	1	7	1
hoveniers	1	0	0	0	1	0
horeca	1	0	0	0	1	0
handel	1	0	1	0	2	0
kunststof	1	1	0	0	1	1
metaal	0	0	3	0	3	0
elektro- techniek	0	0	1	1	1	1
autospui- terij	0	0	1	0	1	0
hout	0	0	1	0	1	0
schoen- industrie	0	0	1	1	1	1
	<u>24</u>	<u>4</u>	<u>13</u>	<u>4</u>	<u>37</u>	<u>8</u>
oprichtings- datum						
voor 1900	0	0	1	0	1	0
1901-1945	4	1	0	0	4	1
1946-1968	1	1	1	0	2	1
1969-1973	5	2	5	4	10	6
1974-1978	14	0	6	0	20	0
	<u>24</u>	<u>4</u>	<u>13</u>	<u>4</u>	<u>37</u>	<u>8</u>
oprichtings- motieven						
politiek/ sociaal	14	1	5	1	19	2
werkgelegen- heid	4	2	5	1	9	3
levensbe- schouwelijk	2	1	3	2	5	3
onder- steunend ¹⁾	4	0	0	0	4	0
	<u>24</u>	<u>4</u>	<u>13</u>	<u>4</u>	<u>37</u>	<u>8</u>

1) Ondersteunend betekent hier: het bieden van mogelijkheden voor productief werk in een democratische situatie voor wie uit de "harde" maatschappij is gevallen (Van Dooren e.a. 1979, 64).

De ondernemingen uit het onderzoek zijn in tabel 1.2 op een aantal aspecten met die uit de bedoelde inventarisatie vergeleken.

Uit tabel 1.2 valt af te leiden dat voornamelijk de grotere, oudere ondernemingen welke tot behoud van de werkgelegenheid of op levensbe-

schouwelijke gronden zijn opgericht, in het onderzoek zijn opgenomen. Ten aanzien van de bedrijfstakken blijkt dat er in de inventarisatie twaalf onderscheiden worden, waarvan er in het onderzoek zes voorkomen. Hoe de acht onderzochte ondernemingen zich verhouden tot de geïnventariseerde ondernemingen wordt hierna aan de hand van leeftijd en omvang verduidelijkt.

Van de 37 geïnventariseerde ondernemingen bleken er

- 20 te jong te zijn, omdat ze in 1974 of later zijn opgericht,
- 23 te klein te zijn, daar ze minder dan 20 werknemers hebben.

Dit betekent dus dat maximaal 14 ondernemingen onderzocht zouden moeten worden, indien die althans alle voldoende oud zouden zijn. Dit laatste is evenwel niet het geval; er zijn namelijk vier van deze ondernemingen na 1974 opgericht, zodat slechts tien ondernemingen in aanmerking komen. Zoals bekend waren aanvankelijk ook tien ondernemingen bij het onderzoek betrokken zodat het onderzoek zich in oorsprong tot alle in aanmerking komende ondernemingen uitstrekke. De beschikbare informatie van en over de twee afgevalen ondernemingen leidt niet tot een van ons resultaat afwijkend beeld. Deze informatie is evenwel niet opgenomen omdat ze onvoldoende gedetailleerd is.

Hieruit volgt dat er feitelijk geen sprake is van een steekproef. Daarmee is de statistische problematiek rond steekproeftrekking, representativiteit, e.d. in dit verband niet van toepassing. Dit impliceert ook, dat in het onderzoek wellicht, conform Glaser en Strauss, meer aandacht aan theorie-ontwikkeling dan aan theorie-toetsing moet worden geschonken (1976). De genoemde auteurs staan een inductieve werkwijze voor, die als volgt kan worden samengevat. Een onderzoeker moet proberen de te onderzoeken objecten adequaat te beschrijven. Het resultaat van deze activiteit dient hij steeds te vergelijken met het tot dan toe verzamelde materiaal. Deze vergelijking kan aanleiding geven de beschrijving van dit object of die van de voorgaande case study te herzien. Zodoende worden de verschillende wetenschappelijke activiteiten als verzamelen, coderen en analyseren zoveel mogelijk tegelijkertijd uitgevoerd. In de vergelijkende analyse ontstaan gaandeweg categorieën, begrippen, en wel door bepaalde eigenschappen meer of minder gewicht toe te kennen. Dit laatste kan aanvankelijk slechts op intuïtieve wijze gebeuren, op basis van de probleemstelling of op basis van de kennis van het onderzoeksveld en/of de relevante literatuur. Met deze vergelijkende analyse zou men zó lang moeten doorgaan tot er door beschrijving van nieuwe objecten geen veranderingen meer optreden. Behalve aan de begrippen moet ook aandacht aan de relaties daartussen besteed worden.

Hiervan uitgaande lijkt een empirische benadering ook in dit onderzoek goed toepasbaar: het gaat immers om een aantal vergelijkende vragen over een aantal qua structuur zeer verschillende medezeggenschapsvormen en ondernemingen. De vergelijkende analyse kan betrekking hebben op de verschillende koöperaties en op de verschillende vennootschappen met ieder hun eigen hulpkonstrukties. Een voordeel van deze werkwijze ten opzichte van de case study-methode is dat een groter aantal ondernemingen beschreven kan worden vanwege de selectie van het materiaal. Daardoor hoeft de beschrijving toch niet minder diepgang te hebben, omdat al in een vroeg stadium informatie geselecteerd wordt. (Vergelijk ook: Yin 1981).

1.3.2. Methoden van informatieverzameling

Bij het zoeken naar de geëigende methode van informatieverzameling staan zeker twee wegen open. Bij de eerste vraagt men zich af, hoe anderen soortgelijk onderzoek hebben aangepakt. In de tweede benadering gaat men uit van de theoretische eisen welke het onderzoek stelt, van de voorkeuren van de onderzoeker en van hetgeen de te onderzoeken onderneming toelaat. In het navolgende wordt allereerst, in het kort, aangegeven welke methoden er - met name in Nederland - gebruikt zijn, terwijl vervolgens de tweede benadering wordt beschreven. In de laatste subparagraaf zal op basis hiervan de in deze studie gehanteerde werkwijze beschreven worden.

Door anderen gehanteerde methoden

In tabel 1.3 worden enige methoden weergegeven die bij veldonderzoek met betrekking tot medezeggenschap in Nederlandse ondernemingen zijn gebruikt.

Uit tabel 1.3 valt af te lezen dat:

- een veelheid van methoden wordt toegepast;
- de methoden telkens in andere onderlinge verhoudingen gebruikt worden;
- de methoden niet steeds voor hetzelfde doel gebruikt worden, bijvoorbeeld inhoudsanalyse in de oriëntatie- en in de informatieverzamelingsfase;
- kwantitatieve en kwalitatieve methoden veelal in combinatie worden gebruikt.

Iets soortgelijks valt op te merken ten aanzien van buitenlandse en internationale onderzoeken (zie bijv. King en Van der Vall 1978, Tannenbaum c.s. 1977, IDE 1976 en 1981-I en Koopman 1980).

Op grond van het voorgaande is het dus niet goed mogelijk te kiezen voor een (combinatie van) informatieverzamelingmethode(n), al levert dit wel een overzicht op van mogelijk bruikbare methoden. Daarom zal nu vanuit een meer theoretische invalshoek de vraag naar de methode opnieuw aan de orde worden gesteld.

De tweede benadering

Dachler en Wilpert (1978, 29 e.v.) achten, onder verwijzing naar diverse andere auteurs, waardevrij sociaal-wetenschappelijk onderzoek onmogelijk. Wel kan gestreefd worden naar zo objectief mogelijke beschrijvingen, maar het uitspreken van een oordeel veronderstelt een standpuntbepaling. Verder zijn zij van mening, dat er op het gebied van de medezeggenschap weliswaar veel onderzoek is verricht, maar dat desondanks de wetenschappelijke kennis nog fragmentarisch is, vol tegenspraken zit en op een klein gebied betrekking heeft. De oorzaak hiervan is, naar hun mening, dat het onderzoek in dezen in het algemeen als, politiek conservatief moet worden aangemerkt. Bovendien worden onjuiste methoden toegepast. De onderzoeksmethoden die gehanteerd worden, zijn veelal op individuen gericht, terwijl het hier gaat om een sociaal verschijnsel: het op elkaar reageren van mensen resp. groepen. Daardoor wordt naar hun mening veel essentieels, met name de interrelaties tussen individuen en/of groepen, niet onderzocht.

Het punt van de toepasbaarheid wordt o.a. door Obradovic verder uitge-

werkt (1972, 137) als hij stelt dat perceptieonderzoek zoals b.v. enquêtes vaak "goede" uitkomsten laat zien, maar dat die uitkomsten dikwijls vertekend zijn. Die vertekening treedt, ondanks een representatieve steekproef, op omdat te veel niet goed geïnformeerde ondervraagden zijn

Tabel 1.3 De informatieverzamelingmethoden in enkele Nederlandse onderzoeken naar medezeggenschapsvormen.

onderzoeker(s)	methoden
1. Hövels en Nas (1976, 72 e.v.)	<ul style="list-style-type: none"> - inhoudsanalyse van notulen van OR-vergaderingen, jaarverslagen, reglementen e.d.; - schriftelijke enquêtes naar onder andere samenstelling van de OR en het personeelsbestand; - interviews met onder andere OR-leden, personeels- en vakbondsfunctionarissen.
2. Teulings (1981, 13 e.v.)	<ul style="list-style-type: none"> - een telefoon-enquête; - een vraaggesprek met een woordvoerder/informant met betrekking tot feitelijke gegevens over onder andere verkiezingen en aantal vergaderingen en met betrekking tot de mening over de opstelling van de OR in bepaalde situaties.
3. Walravens (1977, 31 e.v.)	<ul style="list-style-type: none"> - schriftelijke enquêtes vóór en na bepaalde veranderingen in de zeggenschapsverhoudingen; - participatieve observatie en selectie van documenten.
4. Kuipers (1975, 11 e.v.)	<ul style="list-style-type: none"> - interviews met sleutelfiguren ten behoeve van een globale oriëntatie, en met direkt betrokkenen, soms met groepen, om het probleemgebied te inventariseren; - inhoudsanalyse van algemene bedrijfsinformatie, notulen en nota's; - observatie van overlegbijeenkomsten.
5. Ramondt (1974, 27 e.v.)	<ul style="list-style-type: none"> - participerend onderzoek gekombineerd met advieswerk; - kwantitatieve analyse van beantwoorde vragenlijsten; - sekundaire analyse van onderzoeksrapporten.
6. Van Vliet (1979, 82 e.v.)	<ul style="list-style-type: none"> - observatie van vergaderingen van betrokken organen - geplande en spontane interviews met sleutelfiguren resp. kaderleden; - bestudering van notulen, notities e.d. door bedrijvenwerkers, OR-leden, directie enz.

opgenomen. Verder zet hij grote vraagtekens bij de oprechtheid van de ondervraagden en vermoedt hij een grote diskrepantie tussen het feite-

lijke gedrag en de eigen perceptie van de ondervraagden van dat gedrag. Op grond daarvan stelt Obradovic dat systematische observatie de enige methode is die dergelijke vertekeningen voorkomt en dus meer valide resultaten oplevert. Deze observaties moeten verricht worden door iemand die in de te onderzoeken onderneming werkt en bekend is met de methodologie van de sociale wetenschappen.

Een min of meer vergelijkbare kritiek komt van Heller (1969, 108 e.v.) Deze stelt dat het gebruik van vragenlijsten sterk verbreid is, omdat de gegevens, die ermee verkregen worden, zeer goed verwerkt kunnen worden, doch dat er aan dit gebruik een groot aantal problemen verbonden is. Op grond van een literatuurstudie noemt hij de volgende:

- de grammatika van de gebruikte zinnen beïnvloedt de antwoorden;
- de betekenis van woorden, is bij de respondenten vaak minder bekend dan de onderzoeker veronderstelt;
- er treden verschillen in de interpretatie van vragen op als gevolg van verschillen in referentiekaders en
- proefonderzoeken leveren zeker niet alle problemen op en zinloze vragen worden toch beantwoord (Nederhof 1980).

Andere methoden, zoals observatie en open interviews worden vaak als "zacht", en als niet- (of zelfs als on-) wetenschappelijk aangemerkt.

Om dit probleem op te lossen, stelt Heller de groupfeedback-analyse voor. Deze methode bestaat uit drie geïntegreerde fasen:

1. het hanteren van een vragenlijst waarop "harde" statistische analysemethoden kunnen worden toegepast;
2. de terugkoppeling van de resultaten van deze analyse naar de groep die de vragenlijsten heeft ingevuld;
3. de bespreking van de resultaten met de groep.

Voordelen van deze werkwijze zijn volgens Heller:

- "hard" statistisch materiaal wordt aangevuld met "zachte" inzichten;
- er is sprake van een voor iedereen gelijke stimulus (vraag) en iedere ontvanger heeft de mogelijkheid verschillend te reageren door het invullen van de vragenlijst resp. door het gesprek;
- herevaluatie van de hypothese is mogelijk;
- complexe vragen kunnen op de meest geëigende wijze worden behandeld;
- situationele variabelen kunnen worden meegenomen (in de gesprekken);
- de gegevens worden vollediger en de interpretatie van de resultaten, welke vaak door beperkte en onvolledige respons wordt bemoeilijkt, wordt eenvoudiger;
- de efficiency is groter: de methode is interessanter en motiverender, men gaat er "voor zitten", e.d..

Als belangrijkste nadeel noemt hij de mogelijke vertekening van de verkregen resultaten met name in fase drie door onder andere interactie in de groep (Brown en Heller 1981). Daarnaast stelt hij dat de kosten hoger zijn dan bij het enkel gebruik van vragenlijsten en wel door de feedback en gesprekken. Langs deze weg komt men dus ook niet tot een definitief, eenduidig antwoord op de vraag naar de juiste methode. Wel wordt de noodzaak van een combinatie van informatieverwervingsmethoden nog eens benadrukt.

Op grond hiervan wordt nu gekonkludeerd dat een bepaalde combinatie van "harde" en "zachte" methoden gekozen zou moeten worden, zodanig dat door "zachte" methode(n) bepaalde correcties op het harde materiaal aange-

bracht moeten kunnen worden.

1.3.3. De toegepaste methoden van informatieverzameling

In deze sub-paragraaf wordt per deelvraag uit de probleemstelling aangegeven, welke de relevante methoden van informatieverzameling zijn. Daarbij worden voornamelijk de volgende criteria aangelegd:

- hoe wordt bepaald welk materiaal uiteindelijk relevant is;
- welke informatiebronnen zijn beschikbaar en
- wat staan de te onderzoeken ondernemingen toe?

De gebruikelijke vormen van medezeggenschap kunnen, zoals in 1.1 vermeld werd, via literatuuronderzoek bestudeerd worden. Uit de vergelijking van mogelijke sterke en zwakke kanten van deze vormen zoals die uit de diverse evaluatiestudies blijken, kunnen de eigenschappen van medezeggenschap die het functioneren bepalen, worden afgeleid. Door deze eigenschappen nu als criteria te hanteren en ze op de vormen toe te passen kunnen die vormen worden geëvalueerd en ten opzichte van elkaar worden geordend.

De structuren van de verdergaande vormen zullen vooral te vinden zijn in de betreffende statuten en (huishoudelijke) reglementen, althans voorzover de structuren formeel zijn vastgelegd. In eerste instantie zal zoveel mogelijk materiaal uit die regelingen verzameld moeten worden, terwijl gaandeweg geselecteerd kan worden. Bij de beantwoording van de tweede vraag uit de probleemstelling gaat het om een vergelijking met de gebruikelijke vormen. Dit impliceert dat bij de beschrijving van de onderzochte vormen aan dezelfde eigenschappen aandacht moet worden besteed als bij de gebruikelijke vormen het geval was. Daarmee is een eerste selectiekriterium aangegeven. In de tweede plaats kan - onder verwijzing naar Glaser en Strauss (1976) - gesteld worden dat elke volgende beschrijving tot meer inzicht in het probleemgebied leidt, waardoor aan sommige aspecten meer en aan andere juist minder aandacht besteed kan worden. Door deze werkwijze ontstaan dan langs empirische weg bepaalde, nieuwe begrippen.

In de analysefase van het onderzoek worden de beschrijvingen van de individuele ondernemingen met behulp van een vergelijking op bepaalde, relevant geachte, gezichtspunten, samengevat. Daarbij wordt stelselmatig gezocht naar de mogelijkheid een en ander in tabelvorm te gieten. Enerzijds om te zorgen voor een zo volledig mogelijke beschrijving, anderzijds om de vergelijkbaarheid te maximaliseren en de omvang van de studie te beperken. In deze vergelijkende beschrijving zijn twee fasen aangebracht. Eerst is de structuur besproken en zijn vragen opgeroepen die met het functioneren zouden kunnen samenhangen. Vervolgens wordt het functioneren besproken en wordt op de opgeworpen vragen ingegaan.

Behalve aan de bestuurlijke structuur dient ook aandacht besteed te worden aan de financiële structuur. Door gebrek aan financiële middelen zouden immers ook de gedemocratiseerde ondernemingen in grote moeilijkheden komen. De informatie omtrent deze structuur is o.a. te vinden in de balans van de ondernemingen.¹⁾

Langs deze weg wordt dus het nodige "harde" materiaal verzameld. Via interviews met sleutelfiguren kan nu worden nagegaan of de interpretatie

1) Zie Bijlage II.

van dat materiaal overeenkomt met de betekenis, die de onderneming aan de verschillende gegevens hecht. Dit kan aanleiding geven tot herziening van de interpretatie, maar ook tot aanvulling van het beeld.

Het functioneren van de beschreven vormen vergt eveneens een vergelijkend onderzoek. Dit leidt ertoe, dat zoveel mogelijk de opbouw van de beschrijving van de structuren gevolgd zal moeten worden, terwijl ook hier weer de eigenschappen uit de gebruikelijke vormen van medezeggenschap als beoordelingsmiddel moeten gelden.

Obradovic (1972) wijst in dit verband op de (participatieve) observatie als informatieverzamelmethode. Om praktische redenen (met name gebrek aan tijd en te geringe kennis van de onderzochte ondernemingen bij de onderzoeker, resp. kennis van de sociaal-wetenschappelijke onderzoeksmethoden bij de mensen in de ondernemingen) was dat niet op grote schaal mogelijk. Vervolgens was er de afwijzende houding van enkele te onderzoeken ondernemingen ten opzichte van een eventuele enquête. Deze houding werd ingegeven door negatieve ervaringen in het verleden, m.n. angst voor onrust en afkeer onder de werknemers voor nog weer een enquête.

Op grond van deze overwegingen is de volgende combinatie van methoden gegroeid. De in dit verband relevante informatiebron zijn de notulen van de vergaderingen van de betrokken organen. Ook hier geldt weer dat, na aanvankelijk zoveel mogelijk informatie verzameld te hebben, gaandeweg geselecteerd kan worden, waardoor categorieën, rubrieken e.d. ontstaan. Het materiaal dat via deze betrekkelijk harde informatieverzamelmethode is verkregen, kan geïnterpreteerd worden en vervolgens op de door Heller beschreven wijze aan de betrokkenen worden voorgelegd; dus als groupfeedback-analyse. Indien nodig, kunnen deze sèances zo vaak herhaald worden als nodig is om tot een voldoende mate van overeenstemming over de beschrijving te komen.

Het financiële functioneren kan op verschillende manieren worden bestudeerd. Bilderbeek (1977) wijst in dit verband bijvoorbeeld op de voorstelling van insolventie. Voor het doel van deze studie is vooral van belang of, en zo ja, hoe de kredietwaardigheid van de ondernemingen beïnvloed wordt door hun democratische structuur. Daartoe is een kwalitatieve benadering het meest aantrekkelijk. Bouma (1980) noemt in dit verband de methode van de vijf "C's". Bespreking van de uitkomsten van die analyse kan wellicht het meest adequaat gebeuren door interviews met sleutelfiguren.

De vraag naar de kenmerken en kondities van de verdergaande vormen zal beantwoord moeten worden op basis van het tot dusver geanalyseerde materiaal. De ontwikkelde (voorlopige) begrippen en relaties moeten nu verantwoord en expliciet gemaakt worden vanuit gaandeweg bewuster geworden uitgangspunten. Dit vindt in de hoofdstukken 3 en 4 plaats, door vergelijking van de onderzochte ondernemingen. De onderzochte ondernemingen dienen in hoofdstuk 5 waarin de bedoelde kenmerken en kondities worden behandeld, veel meer als adstruktie materiaal, met behulp waarvan de begrippen in dezen en de samenhang daartussen worden vastgesteld.

Hoofdstuk 2. De evaluatie van de gebruikelijke vormen van medezeggenschap

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de eerste vraag uit de in 1.1. geformuleerde probleemstelling van deze studie, t.w.: "Leiden de in Nederland gebruikelijke vormen van medezeggenschap tot teleurstellende resultaten?", beantwoord. Daartoe worden vier in Nederland gebruikelijke vormen van medezeggenschap besproken aan de hand van bestaande evaluatiestudies. Bij de bespreking wordt onderscheid gemaakt tussen wettelijk geregelde en niet-wettelijk geregelde vormen.

In 2.2. komen de ondernemingsraad (OR) en de Raad van Commissarissen (RvC) als wettelijk geregelde vormen aan de orde. De OR wordt besproken aan de hand van publikaties van Hövels en Nas (1976) en Teulings (1981), de RvC aan de hand van publikaties van Honée (1979) en Stapel (1978).

In 2.3. worden de niet-wettelijk geregelde vormen, het werkoverleg (WO) en het bedrijvenwerk (BW) besproken. De eerste uitgaande van het proefschrift van Koopman (1980), de tweede op basis van dat van Van Vliet (1979). Daarnaast komen uiteraard ook andere auteurs ter sprake.

Bij de beantwoording van de vraag of de gebruikelijke vormen voldoen, kan op meerdere wijzen te werk worden gegaan. In de eerste plaats is een absolute beoordeling, waarbij wordt nagegaan of een bepaalde vorm aan de gestelde eisen voldoet, mogelijk. Een andere wijze van evalueren, een meer relatieve, leidt tot het antwoord op de vraag in hoeverre een bepaalde vorm, in vergelijking tot andere, aan de gestelde eisen voldoet (Looise 1976, 29).

In dit hoofdstuk zal de gestelde vraag op beide wijzen worden benaderd. De eerste benadering zal op de genoemde evaluatiestudies gebaseerd zijn en is daarmee betrekkelijk absoluut. De tweede zal meer vergelijkend zijn.

Deze benadering vindt plaats in 2.4, waar, op basis van de resultaten van de genoemde studies, wordt nagegaan welke de belangrijkste eigenschappen van medezeggenschap zijn, terwijl bovendien wordt getracht een rangordeningsmodel te ontwikkelen, waarmee medezeggenschapsvormen vergeleken kunnen worden. Door nu de gebruikelijke vormen zowel wat betreft de wettelijke regeling, c.q. de bedoeling van de initiatiefnemers als wat de feitelijke resultaten betreft, in dat model te plaatsen, vindt een vergelijkende beoordeling plaats.

2.2. De wettelijk geregelde medezeggenschapsvormen

Nederland kent een uitgebreide wettelijke regeling omtrent medezeggenschapsvormen en past daarmee in, wat Dachler en Wilpert (1978, 10) de kontinentale Europese traditie noemen. In deze wetten worden naast twee medezeggenschapsorganen op ondernemingsniveau, de OR en RvC, ook andere rechten geregeld. Daarbij kan gedacht worden aan het recht op informatie via de jaarrekening en het enquêterecht. Daarnaast voorziet de Arbeidsomstandighedenwet 1980 (Arbowet) in een "Arbo-kommissie" voor ondernemingen waar geen OR verplicht is (Laterveer 1981, Van Haren 1981). Verder is een wetsontwerp met betrekking tot het bedrijvenwerk in voorbereiding.

Aan de beide al langer funktionerende vormen, t.w.: de OR en de RvC, zal nu een sub-paragraaf gewijd worden.

2.2.1. De ondernemingsraad

Al ver voor de tweede wereldoorlog werd over bedrijfs- of ondernemingsraden gesproken (De Nijs 1975, 5-16). Toch kwam de eerste Wet op de Ondernemingsraden pas in 1950 tot stand. Daarna was het enige tijd betrekkelijk stil rond dit medezeggenschapsorgaan. Maar tegen het einde van de jaren zestig kwam de discussie weer duidelijk op gang (Van der Kruijs 1971), met als resultaat dat in 1971 een nieuwe wet tot stand kwam. Daarmee verstomde de discussie evenwel niet. Het regeerakkoord van 1972 voorzag een wijziging van de wet van 1971, welke in 1976 in behandeling kwam, maar als gevolg van een kabinetsskrisis pas in 1979 een wetsontwerp aangenomen werd. Wel werd in 1976 de wet gewijzigd met betrekking tot de Centrale Ondernemingsraad.

Over de betekenis van de verschillende wetswijzigingen wordt zeer verschillend geoordeeld. Zo spreekt Keuning (1976) over "een woordenspel", terwijl Huizinga (1977, 54) en Teunissen (1979, 120) het een stap terug vinden omdat het konfrontaties tussen werkgevers en werknemers aanmoedigt. Geersing (1979, 557) betwijfelt of de gewekte verwachtingen gehonoreerd zullen worden. Boersma acht een ingewikkelde wetgeving schadelijk voor het goed functioneren van de OR (1978, 149). De wet is overigens in 1981 al weer herzien en uitgebreid tot kleine(re) ondernemingen.

De OR was oorspronkelijk (1950) een orgaan, bestaande uit gekozen werknemers en de bestuurder van de onderneming, dat diende bij te dragen tot een zo goed mogelijk functioneren van de onderneming. In de wet van 1971 is aan die taak toegevoegd het overleg met en de vertegenwoordiging van de personeelsleden van de onderneming. Deze nieuwe functie is ook in de samenstelling en in de vergaderwijze naar voren gekomen. Sinds de wet van 1979 maakt de bestuurder van de onderneming namelijk geen deel meer uit van de OR, maar overlegt met dit orgaan in een zogenaamde overlegvergadering. De OR vergadert nu dus zelfstandig, hetgeen op basis van de wet van 1971 in de vorm van vóór-overleg overigens al wel mogelijk was. Hiermee heeft de OR als medezeggenschapsorgaan dus duidelijk aan gewicht gewonnen.

De bevoegdheden van de OR zijn in de loop der tijd ook uitgebreid zowel in gewicht als in aantal. Oorspronkelijk strekten de bevoegdheden zich slechts uit tot overleggen en adviseren. Later werd er voor bepaalde besluiten van de leiding ook instemming van de OR vereist. Tenslotte is een beroepsrecht tegen door de bestuurder "kennelijk onredelijk" genomen besluiten geïntroduceerd. Bovendien verdween de ontsappingsklausule "tenzij zwaarwichtige redenen zich daartegen verzetten". Aanvankelijk beperkten de bevoegdheden zich tot aspecten van het sociaal beleid. Later werden daar in toenemende mate andere aspecten van het ondernemingsbeleid aan toegevoegd. Bovendien is de informatieverstrekking aan de OR uitgebreider geregeld. Ook wat dit betreft, heeft de OR dus duidelijk aan - formeel - gewicht gewonnen. De Jong en Walravens geven een gedetailleerder overzicht van de bevoegdheden volgens de wet van 1971 en die van 1979 (1980, 128).

Evaluatie

De formele regeling is in de afgelopen jaren dus aanzienlijk uitgebreid, maar de vraag is of er in de praktijk ook gebruik van wordt gemaakt. Op dit punt is de werking van de wet van 1971 zeer uitgebreid door Hövels

en Nas (1976) geëvalueerd. Uit hun onderzoek komt een betrekkelijk somber beeld naar voren zoals uit tabel 2.1 blijkt (gebaseerd op Hövels en Nas 1978, 332-336). Op basis van het gedrag van de voorzitter en de gekozen leden onderscheiden zij vier typen, die ieder in bepaalde mate voorkomen.

Tabel 2.1 Typen OR-en en hun verspreiding

typen	partijen en verspreiding	voorzitter	gekozen leden	verspreiding
marginale type		passief	passief	20%
orgaan van de leiding		aktief	passief	20%
werknemersorgaan		passief	aktief	15%
overlegorgaan		aktief	aktief	45%

Lammers heeft erop gewezen, dat de cijfers uit tabel 2.1 mogelijk nog geïmponeerd zijn omdat ondernemingen, waar de OR (erg) slecht funktioneert, liever niet aan zo'n onderzoek meedoen. Bovendien, stelt hij, is de werknemersinvloed gering in dochterondernemingen, waarin de leiding zelf slechts over beperkte speelruimte beschikt (1979, 477).

Het eerste en het tweede type uit tabel 2.1 funktioneer niet als medezeggenschapsorgaan, want de werknemers nemen geen initiatieven en gedragen zich niet als "partij". Voor de beide andere typen ligt dat anders. Daarin nemen de werknemers wel initiatief en treden ze wel als "partij" op. Vaak wordt daar door de bedrijfsleiding aktief op gereageerd, soms echter niet. In de OR als overlegorgaan wordt de mening van de gekozen leden lang niet altijd gevolgd. "Uiteindelijk beslist de ondernemingsleiding in hoeverre zij rekening wenst te houden met de opvattingen van de gekozen leden" (Hövels en Nas 1978, 345). Van Vliet heeft dit geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld met betrekking tot investeringen (1978). Lammers konkludeert dat de leiding meer profijt van de OR heeft dan de werknemers (1979, 479). Op grond van zijn praktijkervaring stelt Mes echter dat de OR zich ontwikkelt tot een erkend en effectief orgaan van medezeggenschap (1978, 115).

Belangrijk voor de mogelijkheden om te funktioneer, is de verstrekking van informatie aan de OR door de leiding. Dit stemt niet overeen met wat Mulder (1979, 11) als een van de sterke punten van de OR noemt, het feit namelijk dat de werknemers door eigen nieuwsgaring over veel informatie kunnen beschikken.

Belangrijk voor het funktioneer van de gekozen leden en voor de aanvaarding als overlegpartner door de leiding is de relatie met de achterban. Een groot deel van de OR-en blijkt echter in een betrekkelijk isolement te werken.

Hövels en Nas (1978, 345) komen op grond van hun onderzoek ten aanzien van de wet van 1979 tot enkele aanbevelingen.

De verzelfstandiging van de OR als een echte werknemersvertegenwoordiging ten opzichte van de ondernemingsleiding noemen zij een eerste voorwaarde voor de realisering van tenminste enige zeggenschap van werknemers door middel van de OR.

De bij de wet geregelde bevoegdheden bieden op zichzelf geen garantie voor een direkte korrektie van de scheve machtsverhoudingen binnen de onderneming, maar het feit dat ze gebruikt kunnen worden, heeft een belangrijke werking. Daarbij is een goede relatie met de achterban onontbeerlijk. Dit laatste zou in de wet geregeld moeten worden. Poppe vindt dat dit laatste eerder een taak van de vakbeweging dan van de wetgever is (1979, 65).

In de nieuwe wet wordt dus slechts gedeeltelijk aan de door Hövels en Nas gemaakte opmerkingen voldaan. Men kan dus zeggen, dat met de wet van 1979 nog geen optimale situatie is bereikt (Spit 1978, 90 e.v.).

In 1981 heeft Teulings naar aanleiding van een onderzoek naar OR-en onder de vigeur van de nieuwe wet, een "sociale kaart van ondernemingsraadland" gepubliceerd. Hierin noemt hij enkele cijfers:

- er zijn in Nederland 4000 OR-en, die tezamen 40.000 leden tellen, maar die slechts 30% van de actieve beroepsbevolking vertegenwoordigen;
- de OR-dichtheid varieert sterk per bedrijfstak, zo beschikt 69% van de vestigingen in de industrie over een OR, terwijl dat in het bank- en verzekeringswezen slechts 7% is;
- slechts 40% van de beroepsbevolking is georganiseerd in een vakbond, maar van de OR-leden is dat 68%;
- op grond van verschillende vakbondspolitieke verhoudingen onderscheidt hij drie typen OR-en: die met een FNV meerderheid (34%), die met een ongeorganiseerde meerderheid (39%) en die van gemengde samenstelling (1981, 20).

Ten aanzien van het gebruik van machtsmiddelen meldt hij dat:

- in de meeste OR-en machtsmiddelen (vooral het inschakelen van de bond, het opschorten van het overleg, "een scherpe openbare verklaring") worden gebruikt, het meest daar waar de FNV een meerderheid heeft;
- machtsmiddelen in meer dan 50% van de gevallen zeer veel invloed hebben gehad;
- nieuwe OR-en harder optreden, terwijl nieuwe OR-leden juist wat terughoudender zijn;
- het gebruik van machtsmiddelen afhankelijk is van externe druk, een georganiseerde achterban en contact met de vakorganisatie;
- FNV-ers meer gebruik plegen te maken van hun formele rechten als OR-lid dan andere OR-leden (1981, 21 e.v.).

Ook op grond van dit onderzoek is er sprake van een betrekkelijk somber beeld. Het functioneren van de OR is namelijk sterk afhankelijk van de (vakbonds) achtergrond van de raadsleden en van de achterban. Ook Van Hoof wijst op deze kwetsbaarheid die ontstaat omdat buitenstaanders, o.a. de werkgever, de mogelijkheid hebben om de OR buiten spel te zetten (1980, 118).

De kleine onderneming

Tenslotte in dit verband enkele opmerkingen over de wetswijziging van 1981. Volgens de wet van 1950 moest een OR ingesteld worden in ondernemingen met 25 of meer werknemers. In 1971 is dit getal verhoogd tot 100 werknemers. De belangrijkste reden hiervoor lijkt te zijn, dat slechts een gering aantal ondernemingen met minder dan 100 werknemers een OR instelden (Windmuller en De Galan 1977, 122). In 1981 is een wetswijziging aangenomen, waardoor ook ondernemingen met minder dan 100 werkne-

mers een medezeggenschapsregeling krijgen. De kleinen (met 10 tot 35 werknemers) een personeelsvergadering, de groteren (met 35 of meer werknemers) een OR. De getalskriteria worden verder niet beargumenteerd. De personeelsvergadering moet minimaal tweemaal per jaar gehouden worden. Ieder personeelslid mag in die vergadering voorstellen doen over zaken die de onderneming betreffen. Tenminste eenmaal per jaar wordt de algemene gang van zaken besproken aan de hand van door de ondernemer verstrekte mondelinge of schriftelijke informatie. Verder moet informatie verstrekt worden over het gevoerde en het te voeren sociale beleid. De werknemers mogen adviseren over een besluit dat verlies aan arbeidsplaatsen, verandering van arbeid, arbeidsvoorwaarden en/of -omstandigheden van tenminste één vierde van de werknemers tot gevolg heeft.

De OR voor ondernemingen met 35 tot 100 werknemers heeft op sommige punten minder vèrgaande bevoegdheden dan die in grotere ondernemingen. Enkele afwijkingen zijn: de ondernemer moet toestemming geven tot het instellen van commissies en het uitnodigen van deskundigen; adviezen volgens artikel 25 behoeven slechts gevraagd te worden als het belangrijke gevolgen voor tenminste één vierde van de werknemers heeft en in geval van beroep geldt geen opschortingsverplichting. Behalve Hövels (1979) hebben o.a. Vermey (1978), Vonk (1978) en Sep (1982) over deze wetswijziging gepubliceerd.

Met deze wetswijziging van 1981 wordt veel van de medezeggenschap die via CAO's geregeld wordt overbodig. Sep (1982, 82) heeft een overzicht opgesteld van 32 CAO's waarin een medezeggenschapsregeling van toepassing is en deze vergeleken met de regels van de wet 1981. Deze vergelijking is weergegeven in tabel 2.2.

Tabel 2.2 Medezeggenschapsregelingen voor kleine ondernemingen in de Nederlandse CAO; een vergelijking met de WOR 1981

Bedrijfstak	Aantal	Naam werknemers	Bevoegdheden CAO versus WOR overlegorgaan 81
1. Architecten bureaus	10 - 34 35 - 49 50 - 99	Bureauraad	WOR 71 minder minder minder
2. Bakkersbedrijf	10 - 24 25 - 34 35 - 99	Kommissie van Overleg	1x per jaar informatie over algemene gang van zaken minder ongeveer gelijk minder
3. Bejaardentehuizen	0 - 9 10 - 24 25 - 34 35 - 99	Personeelsraad OR OR	WOR 71 WOR 71 WOR 79 WOR 79 meer meer meer meer
4. Bouwbedrijf	voldoende		
5. Schildersbedrijf	van omvang 10 - 34 35 - 99	Kommissie van Overleg	informatie algemene gang van zaken ongeveer gelijk minder

6. Emballage- industrie	0 - 9	Personeels- vergadering	informatie over werk- gelegenheid	meer minder
7. Hout- handel	10 - 34			
8. Houtwa- renindus- trie	35 - 49			minder
9. Water- sport- bedrijf	50 - 99	Overlegorgaan		minder
10. Filmlabo- torium- bedrijf	0 - 99	OR/Perso- neelsvertegen- woordiging	bij regle- ment vast te stellen	niet mogelijk
11. Graanbe- werkende industrie	0 - 99	Personeels- vertegenwoor- diging	bij regle- ment vast te stellen	niet mogelijk
12. Grafisch bedrijf	0 - 9 10 - 24	Personeels- vergadering	1x per jaar informatie over algemene gang van zaken	meer ongeveer gelijk
13. Klein-off- setbedrijf	25 - 34 35 - 49 50 - 99	Ondernemings- kommissie OR	ongeveer WOR 1971 WOR 71	meer minder minder
14. Groot- handel slacht- afvallen	10 - 24 25 - 34	Personeels- vertegenwoor- diging	1x per jaar advies over sociaal be- leid	minder ongeveer gelijk
15. Groot- handel vlees	35 - 99			minder
16. Kunstma- tige dier insemina- tie	0 - 99	Personeels- vertegenwoor- diging	bij regle- ment vast te stellen	niet mogelijk
17. Leder- industrie	10 - 99		bij regle- ment vast te stellen	niet mogelijk
18. Leder- waren- industrie		Fabrieks- kommissie		
19. Schoen- industrie				
20. Metaal- nijver- heid	10 - 34 35 - 99	Personeels- vertegenwoor- diging	advies en on- derhandeling	ongeveer gelijk minder

21. Meubel- industrie	10 - 24 25 - 34 35 - 99	Kommissie van Overleg	overleg eko- nomische gang van zaken	minder minder minder
22. Papier- verede- lings- industrie	10 - 34 35 - 49 50 - 99	OR	WOR 71	minder minder minder
23. Suiker- verwer- kende industrie	10 - 34 35 - 49 50 - 99	Overleg- kommissie	minder dan WOR 71	minder minder minder
24. Tandtech- niek	10 - 14 15 - 99	Personeels- vertegenwoor- diging	bij regle- ment vast te stellen	minder niet mogelijk
25. Textiel- industrie	0 - 9 10 - 34 35 - 99	Fabrieks- kommissie	lx per jaar informatie over sociaal beleid	meer minder minder
26. Tuinbouw	10 - 24 25 - 34 35 - 99	Kommissie van vertrouwens- mannen	algemeen adviesrecht	minder ongeveer gelijk minder
27. Tuinbouw- veilingen	0 - 9 10 - 34 35 - 99	Personeels- vertegen- woordiging	advies en lx per jaar in- formatie over sociaal be- leid	meer ongeveer gelijk minder
28. Tuinzaad- bedrijven	10 - 14 15 - 34 35 - 99	Werknemers- vertegenwoor- diging	advies en lx per jaar in- formatie over sociaal be- leid	minder ongeveer gelijk minder
29. Tijd- schriften uitgeve- rij	10 - 34 35 - 49 50 - 99	OR	WOR 71	minder minder minder
30. Vlees- waren- industrie	10 - 24 25 - 34 35 - 99	Kommissie van Overleg	lx per jaar advies over sociaal be- leid	minder ongeveer gelijk minder
31. Woning- korpora- ties	10 - 34 35 - 39 40 - 99	Overleg- kommissie	informatie over werk- zaamheden	minder minder minder

32. Zuivel- industrie	0 - 99	Personeels- vertegenwoor- diging	bij regle- ment vast te stellen	niet mogelijk
--------------------------	--------	--	---------------------------------------	---------------

- 1) Wanneer een getalsgrens wordt genoemd, die niet in de WOR voorkomt, betekent dit, dat voor ondernemingen van die omvang een in de CAO geregeld medezeggenschapsorgaan verplicht is.

De konklusie uit tabel 2.2 moet zijn dat de wetgever dus verder gaat dan de sociale partners voor de betrokken ondernemingen overeengekomen waren.

2.2.2. De Raad van Kommissarissen

Direkt na de tweede wereldoorlog is een discussie op gang gekomen om werknemers in het bestuur van ondernemingen te betrekken en met name door vertegenwoordiging in de Raad van Kommissarissen (RvC). Vercammen (1980) noemt in dit verband publikaties van Van Campen, Romme en Zeylemaker. De Commissie Verdam moest - volgens de installatierede in 1960 - o.a. "aangeven de rechtsgrond waarop de invloed van de werknemers zou kunnen worden gebaseerd". De commissie kwam uiteindelijk met een verdeeld advies. De meerderheid wilde de werknemers een of twee kommissarissen laten benoemen onder waarborgen ter handhaving van harmonie in de RvC. De minderheid vond dat werknemers niet in de RvC vertegenwoordigd zouden moeten zijn.

De SER slaagde er desondanks in tot een unaniem advies te komen met betrekking tot de RvC. Dit hield in dat de kommissarissen door koöptatie door de zittende RvC worden benoemd op basis van aanbevelingen door directie, algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) en OR waarbij de laatstgenoemde organen een bezwaarrecht hebben. Een en ander werd in de zogenaamde Struktuurwet van 1971 vastgelegd (Maeijer 1971, Slagter 1973).

Deze wet is van toepassing op naamloze en besloten vennootschappen die gedurende drie opeenvolgende jaren een eigen vermogen van 17,5 miljoen gulden of meer, een OR en 100 of meer werknemers in Nederland hebben. Het bezwaarrecht houdt in, dat de AvA en/of de OR een bezwaar bij de RvC kan instellen, maar slechts op grond van te verwachten ongeschiktheid van de te benoemen persoon of van een inadequate samenstelling van de RvC na de benoeming. Indien de RvC het met dit bezwaar oneens is, moet zij aan een speciale SER-Kommissie daarover een uitspraak vragen. De AvA en de OR hebben ook het recht een verzoek tot ontslag van een kommissaris bij de ondernemingskamer in te dienen.

De krachtens de Struktuurwet ingestelde RvC heeft niet alleen een toezichthoudende en een adviserende taak, maar ook een mee-besturende. Dit laatste betreft met name de benoeming en ontslag van bestuurders, vaststelling van de jaarrekening en goedkeuring van een aantal in de wet en de statuten genoemde bestuursbesluiten (Van Lent en Niezen 1980, 16).

De minister beoogde met de Struktuurwet o.a. vergroting van de medezeggenschap van de werknemers. Dit blijkt uit de adviesaanvragen aan de SER en uit de bij het wetsvoorstel behorende memorie van toelichting (Vercammen 1980, 26). Daarin wordt er steeds op gewezen dat de werknemers recht hebben op een zekere medezeggenschap vanwege het risico dat ook

- zij lopen met betrekking tot de continuïteit van de onderneming. Wanneer de tot stand gekomen wet wordt gezien, lijkt echter meer aandacht te zijn besteed aan andere bedoelingen dan aan medezeggenschap, en wel aan:
- het aansluiten bij de bestaande vennootschapsstructuur (in verband met harmonisatie in EEG-verband);
 - het aansluiten bij de gegroeide verhoudingen (ten behoeve van de maatschappelijke aanvaardbaarheid);
 - de doelmatige ondernemingsleiding (op basis van homogeniteit en harmonie in de RvC) en tenslotte
 - de internationale betrekkingen (met name mogen buitenlandse investeerders, multinationale ondernemingen er niet door worden afgeschrikt).

Benoemingen

Bij de beoordeling van het functioneren van de Structuurwet - vanuit een oogpunt van medezeggenschap - wordt allereerst de invloed van de OR op de benoemingen van commissarissen gezien. Vervolgens, hoewel dat niet wettelijk is geregeld, komt de plaats van de "vertrouwenscommissarissen" in de raad aan de orde.

De wet bevat geen strak schema voor de benoemingsprocedure, zodat in de praktijk de wettelijke procedure-stappen worden aangevuld. Dit leidt tot de volgende benoemingsprocedure (Vercammen 1980, 36):

1. overleg over de samenstelling van de Raad van Commissarissen tussen de Ondernemingsraad, de directie, de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) of enkele van deze organen;
2. bekendmaking door de Raad van Commissarissen van een vakature aan de Ondernemingsraad, de directie en de AvA;
3. vooroverleg tussen de Ondernemingsraad, de directie, de AvA en de Raad van Commissarissen of enkele van deze organen;
4. aanbevelingen van de Ondernemingsraad, de directie en de AvA van kandidaat-commissarissen;
5. bekendmaking door de Raad van Commissarissen van haar benoemingsvoornemen;
6. eventueel bekendmaking van het voornemen bezwaar te maken door de Ondernemingsraad en/of de AvA;
7. eventueel formeel bezwaar maken bij de RvC door de Ondernemingsraad en/of de AvA tegen het benoemingsvoornemen.

Hierbij zijn de stappen 2, 4, 5 en 7 de wettelijke procedurevoorschriften en de stappen 1, 3 en 6 de aanvullingen, die in de praktijk zijn ontstaan.

Ten behoeve van een onderzoek naar het verloop van benoemingsprocedures zijn door Honée (1979, 48) 350 vennootschappen schriftelijk benaderd. Dit leverde 166 bruikbare reacties op.

In 75 van de 166 vennootschappen speelde de OR een rol bij het overleg over de samenstelling van de RvC, en wel in 18 gevallen met betrekking tot één of enkele plaatsen (plaatsenoverleg) en in de overige 57 gevallen over het profiel van de totale raad (profieloverleg) (Honée 1979, 81). Het profieloverleg komt meer voor naarmate de vennootschap groter wordt, het plaatsenoverleg is betrekkelijk gelijkmatig verdeeld. Het initiatief voor het overleg wordt in het algemeen (mede) door de OR genomen (Honée 1979, 85).

In 54 vennootschappen zijn benoemingen verricht overeenkomstig de aanbeveling van de OR. Dat gebeurde in bijna 50% van die vennootschappen waar

plaatsen- of profieloverleg plaatsvond en slechts in 15% van de vennootschappen zonder dit overleg (Vercammen 1980, 42).

In de praktijk worden de procedurestappen 2 (vakaturemelding) en 5 (benoemingsvoornemen) vaak gekombineerd, soms voorafgegaan door informeel vooroverleg. In principe wordt hierdoor het aanbevelingsrecht van de OR (stap 4) ontkracht (Vercammen 1980, 44).

Het vooroverleg (stap 3) dat aan de OR-aanbeveling (stap 4) en het benoemingsvoornemen (stap 5) voorafgaat en dat in ongeveer 50% van de gevallen voorkomt, is vaak nodig om de over en weer benodigde medewerking te verkrijgen. Naarmate de vennootschappen groter zijn wordt het overleg van de zijde van de OR vaker door een commissie uit haar midden gevoerd (Honée 1979, 89).

Naarmate de vennootschappen groter zijn, maken de OR'en meer gebruik van het aanbevelingsrecht (stap 4). Ditzelfde geldt ook voor het voornemen bezwaar te maken (stap 6). Een en ander kwam bij 54 resp. 34 vennootschappen voor (Honée 1979, 93).

In het algemeen blijkt het kenbaar maken van het voornemen bezwaar te willen maken effectief. Soms gaat de benoeming niet door en in andere gevallen gaat de benoeming wel door, maar zal een volgende benoeming volgens de OR-aanbeveling plaatsvinden of zal het overleg worden verbeterd. Ook komt soms alsnog overleg tot stand (Vercammen 1980, 55).

Per saldo moet dus gesproken worden van een beperkte invloed van de OR-en op de benoeming van commissarissen. Vercammen geeft aan, dat deze beperktheid waarschijnlijk sterker geldt naarmate de vennootschappen kleiner zijn (1980, 60). Volgens Van Lent en Niezen maken de OR-en weinig gebruik van hun rechten, omdat ze die niet goed kennen en omdat ze geen kijk hebben op het functioneren van de RvC (1980, 35). Vaak zijn ze ook te passief bij herbenoemingen of kunnen ze geen goede kandidaten vinden.

De invloed van de OR op de benoeming van commissarissen blijkt ook uit de (verschuiving in de) samenstelling van de RvC. Honée verschaft hieromtrent informatie. Hij geeft de samenstelling van de Raad van Commissarissen naar de maatschappelijke functie van de commissarissen weer (1979, 146 e.v.). Van deze functies heeft hij de volgende indeling gemaakt:

- A: commissarissen (inklusief institutionele beleggers) die een belangrijk pakket aandelen in de vennootschap houden, waaronder niet de concernfunktionarissen die commissaris bij een dochtervennootschap zijn (zie C.);
- B: commissarissen die bestuurders, of oud-bestuurders zijn van een andere onderneming;
- C: commissarissen die voor het concern zitting hebben in de Raad van Commissarissen van een dochtervennootschap;
- Fi: commissarissen afkomstig uit het bankwezen;
- O: commissarissen die een overheidsfunctie hebben, bijvoorbeeld commissarissen van de koningin, burgemeesters e.d.;
- P: politici of oud-politici, zoals leden van de Eerste of Tweede Kamer, leden van Gedeputeerde Staten, wethouders;
- S: personen die in overlegorganen voor het bedrijfsleven zitting hebben (meestal SER-leden);
- U: funktionarissen van universiteiten (meestal hoogleraren);
- V: personen uit vakorganisaties;

W: personen uit werkgeversorganisaties;
 Z: beoefenaren van zelfstandige beroepen (advocaten, accountants e.d.).

In de periode 1973-1977, een periode van vier jaar, waarin dus alle kommissarisposten éénmaal vakant zijn geweest, hebben er enkele interessante ontwikkelingen plaatsgevonden:

- in de categorieën A, B, C en Fi treedt een daling van het aantal kommissarissen op van ongeveer 5% van het totaal aantal onderzochte kommissarissen;
- in de categorieën O, P, U en V neemt het aantal onderzochte kommissarissen toe met ongeveer 5%, deze ontwikkeling is sterker naarmate de vennootschappen groter zijn;
- het aantal kommissarissen in de categorieën A, B, C en Fi was in 1977 7,5% lager dan in 1973;
- het aantal kommissarissen in de categorieën O, P, U en V was in 1977 32% hoger dan in 1973.

Uit deze cijfers blijkt dat de nieuwe benoemingswijze slechts een beperkte invloed heeft gehad op de samenstelling van de RvC. De kring, waaruit de kommissarissen afkomstig zijn, is nauwelijks verbreed. De verschuiving in de herkomst van kommissarissen blijkt overigens voor een belangrijk deel veroorzaakt te worden door de benoemingen bij vennootschappen waar de OR aanbevelingen heeft gedaan. Dit hoewel 10% van de aanbevelingen personen uit het bankwezen betrof (Honée 1979, 148).

De positie van de kommissaris nieuwe stijl

Stapel (1978) heeft 21 kommissarissen ondervraagd die benoemd zijn op aanbeveling van of met uitdrukkelijke instemming van de OR. Hierbij kwam de vraag aan de orde, hoe de vertrouwensrelatie met de OR gerealiseerd wordt. Dit blijkt vooral (65%) door contacten met de OR te gebeuren. Enkele van deze kommissarissen (33%) zouden, in principe, wel een zekere verantwoording aan de OR willen afleggen, maar vinden dit in praktijk moeilijk vanwege de geheimhoudingsplicht en het streven de homogeniteit in de RvC te bewaren (Stapel 1978, 93).

Van de ondervraagde kommissarissen had 33% buiten het wettelijk geregelde overleg nauwelijks contact met de OR. De andere ondervraagden hadden duidelijk nauwer contact met de OR dan de overige kommissarissen. Bij 25% betrof dit zelfs voor- en nabespreking van de vergaderingen van de RvC. In het algemeen is de directie op de hoogte van deze contacten of lopen deze zelfs via haar (Vercammen 1980, 80).

In vergaderingen van de RvC laat 30% het OR-standpunt zwaar wegen in de oordeelsvorming, terwijl 33% dit standpunt of de werknemersbelangen verdedigt, waarbij het eigen oordeel overigens wel uitgangspunt blijft (Stapel 1978, 103).

Ten aanzien van de samenwerking tussen de "vertrouwenskommissaris" c.q. de "kommissaris nieuwe stijl" en de OR blijkt dat het noodzakelijke vertrouwen door onderlinge contacten tot stand moet komen. Deze contacten vinden in veel gevallen ook plaats, zodat de stem van de OR in de RvC doorklinkt. Daar staat tegenover dat de geheimhoudingsplicht, de homogeniteit in de RvC en de eigen verantwoordelijkheid ook door de "kommissaris nieuwe stijl" als belangrijk worden ervaren.

Door ongeveer 50% wordt namelijk de homogeniteit van de RvC benadrukt, dat wil zeggen, dat alle kommissarissen zich met alle beleidsaspecten

moeten bezighouden en de raad als één orgaan moet optreden. Een even groot aantal vindt dat zakelijke samenwerking mogelijk moet zijn ook bij verschillende standpunten c.q. invalshoeken.

Ook kent ruim 33% aan de "vertrouwenskommissaris" in eerste instantie geen eigen specifieke verantwoordelijkheid toe. Ze leggen de nadruk op een integrale benadering van de problematiek en een goede besluitvormingsprocedure. Pas in tweede instantie komen daar de specifieke werknemersbelangen en de maatschappelijke implicaties van het ondernemingsbelang bij (Stapel 1980, 79).

Bij conflicten tussen enerzijds de RvC en/of de directie en anderzijds de OR ziet 1/3 van de ondervraagden een brugfunctie voor de commissaris nieuwe stijl.

In normale situaties prevaleert de homogeniteit, maar bij krisismomenten is handhaving van de homogeniteit afhankelijk van de taakopvatting van de individuele commissaris.

Vercammen (1980, 92) konkludeert hieruit tot drie typen commissarissen te weten:

1. de werknemerskommissarissen; dezen hechten sterk aan de vertrouwensrelatie met de OR, hetgeen zich uit in vóór- en nabesprekingen en in het bemiddelen bij conflicten;
2. de commissarissen nieuwe stijl; dezen hebben wel een nauwere band met de OR dan hun kollega's, maar willen geen speciale stempel in dezen;
3. de konventionele commissarissen; dezen hebben slechts het wettelijk geregelde contact met de OR en stellen zich zeer onafhankelijk op.

Op grond van het voorgaande kan gesteld worden dat homogeniteit in de raad voor de ondervraagde commissarissen belangrijker is dan het vertrouwen van de OR (Kuip 1981, Albeda 1977).

2.2.3. De resultaten met de wettelijk geregelde vormen van medezeggenschap

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is gesteld, worden in deze subparagraaf op basis van literatuurstudie de belangrijkste resultaten met de wettelijk geregelde medezeggenschapsvormen, de OR en de RvC, weergegeven en in absolute zin beoordeeld.

Ten aanzien van de resultaten moet - zo blijkt uit de verschillende studies - onderscheid gemaakt worden naar de omvang van ondernemingen. In grote ondernemingen lijkt een en ander beter te functioneren dan in kleine. Immers bij de grote vennootschappen maken de OR-en meer gebruik van hun rechten ten aanzien van de benoeming van commissarissen dan bij de kleine. Daar komt bij, dat ondernemingen zonder een OR kleiner zijn dan die met OR. IDE heeft evenwel geen significante verschillen op dit punt gevonden (1981-I, 231).

Als men dan met het oog op werknemersmedezeggenschap het functioneren van de OR-leden en de zogenaamde vertrouwenskommissarissen beziet, dan blijkt voor beide groepen een duidelijk isolement. De "vertrouwenskommissarissen" hebben slechts in beperkte mate contacten met hun "achterban", de OR, terwijl de OR-leden moeite hebben hun contact met de werknemers te verbeteren. Een konsekwentie hiervan is dat de stem van de achterban moeilijk doorklinkt in de besluitvorming in de betreffende organen. Dit geldt in versterkte mate voor de RvC, omdat de leden daarvan geen werknemers van de vennootschap mogen zijn. Deze geringe activiteit wijst overigens niet op een geringe waardering (IDE 1981-I, 266).

Met betrekking tot de door beide organen te bespreken onderwerpen en de bevoegdheden daaromtrent, is er formeel sprake van een zekere komplementariteit. Ten aanzien van problemen waarin de RvC beslist, heeft de OR ten hoogste adviesrecht. De beslissingen waarvoor de instemming van de OR nodig is, komen niet in de RvC aan de orde. In de praktijk blijkt echter, dat er minder sprake is van komplementariteit omdat de OR niet aan besluiten over bepaalde onderwerpen toekomt.

Zowel wat de OR als de RvC betreft, is er sprake van een orgaan waarin niet uitsluitend werknemersbelangen, maar de ondernemingsbelangen als geheel aan de orde moeten komen. Voor de OR komt dit voort uit de in de WOR genoemde dubbele functie. Dit komt bij de RvC tot uiting in de samenstelling, daarin ontbreken de werknemers. Bij de OR blijkt het ook via de overlegvergadering met de direktie. Deze laatste speelt overigens voor het functioneren van beide organen een belangrijke rol. Bij de OR gezien de besluitvorming in de overlegvergadering en zowel bij de OR als bij de RvC voor wat betreft de informatieverstrekking. Voor deze organen is ook het moment waarop ze bij de besluitvorming betrokken worden van belang.

Een verschil tussen de RvC en de OR valt te konstateren in de mate waarin de leden van deze organen als eenheid optreden. De RvC heeft als belangrijke beleidspunten het bewaren van de homogeniteit binnen de raad en het als eenheid optreden. Bij de OR-en blijkt dat in veel gevallen de leden zich als individu opstellen en noch gezamenlijk noch fraktiegewijs als partij functioneren. Overziet men de bovenstaande beschouwingen aangaande de structuur en het functioneren van de OR en de RvC in Nederland, dan kan men, ter beantwoording van de eerste vraag van de voor deze studie gekozen probleemstelling, op basis van een absolute beoordeling vaststellen, dat deze vormen van medezeggenschap tot teleurstellende resultaten leiden.

2.3. De niet wettelijk geregelde medezeggenschapsvormen

In deze paragraaf worden twee niet wettelijk geregelde vormen van medezeggenschap besproken, te weten het werkoverleg en het bedrijvenwerk. De beperking tot twee vormen is aangebracht enerzijds omdat het betrekkelijk wijdverbreide vormen zijn en anderzijds omdat veel andere vormen door sommige auteurs wel, maar door andere niet als medezeggenschap worden aangemerkt. Wat dit laatste betreft, kan onder andere gedacht worden aan:

- diverse "management by" methoden, zoals MBO, MBE, die in de gebruikelijke leerboeken genoemd worden (Schieman 1980);
- bepaalde organisatiestructuren, zoals de linking-pin-organisatie (Likert 1961) en de structuur uit het Glacier Projekt (Brown en Jaques 1965);
- afdelingsraden, bijvoorbeeld de Raden van Overleg bij Hoogovens (Davidse 1979, 61);
- functionele medezeggenschap, hetgeen inhoudt het betrekken van werknemers bij de besluitvorming op eigen niveau (Nederlands Katholiek Werkgeversverbond 1961)¹⁾;
- ideeënbus (Telderstichting 1962);
- een verantwoordingsplicht van de ondernemingsleiding (Nederlands Protestants Christelijk Werkgeversverbond 1964);

1) Zie voor deze en de volgende vormen Van Gorcum (1968).

- een intern beroepsrecht van de werknemers (Nederlands Protestants Christelijk Werkgeversverbond 1964).

Daarnaast beschikken de werknemers over allerlei machtsmiddelen waardoor ze beslissingen binnen de onderneming kunnen beïnvloeden als petitie's, demonstraties, bedrijfsbezetting, staking e.d.

Er wordt nu eerst een sub-paragraaf gewijd aan de vorm die meestal op initiatief van het management wordt geïntroduceerd, namelijk werkoverleg (Kuipers 1972, 57). Daarna komt een vorm ter sprake waarvoor het initiatief van de vakbeweging uitgaat: het bedrijvenwerk (Van Vliet 1979). Bij deze laatste vorm moet de kanttekening worden geplaatst, dat het hier niet gaat om de mogelijke betekenis daarvan voor de arbeidsverhoudingen op macro- en/of mesoniveau, maar uitsluitend voor de verhoudingen op ondernemingsniveau.

2.3.1. Het werkoverleg

Onder werkoverleg wordt, met Kuipers (1975, 8) verstaan: "het kollektieve, geïnstitutionaliseerde overleg over werk en werksituatie, dat met een vaste frequentie wordt gevoerd tussen leiding en leden van een organisatorische eenheid". Een werkgroep van het NIVE wijst er in dit verband expliciet op, dat het de bedoeling van dat overleg is de besluitvorming te beïnvloeden (1972, 14). De betreffende werkgroep spreekt bij deze kenmerken van "minimale vereisten" en stelt: "Maar tegelijk (anderen zouden zeggen "eigenlijk") houdt werkoverleg een ander perspectief in, dat van de autonome werkgroep, de groep werknemers die eigenstandig zijn, interne zaken regelt en als groep relaties naar buiten heeft" (1972, 15).

Bij werkstructurering wordt het uitvoerend personeel - volgens Kuipers (1972, 9) - meer invloed op de gang van zaken verschaft door veranderingen in de taak en de taaksituatie. Het onderscheid met werkoverleg acht hij vooral "analytisch van aard: mengvormen komen zeer dikwijls voor". Werkstructurering valt volgens Kuipers soms onder werkoverleg, namelijk als de werkstructuur onderwerp van overleg is (1975, 9). Aangezien het ons om medezeggenschapsvormen gaat, zullen wij ons in dit verband voornamelijk tot werkoverleg beperken. Als één van de uitzonderingen kan de "groepstaak" worden genoemd (Baetens e.a. 1977, 19) waarbij de groepsleden de totale groepstaak onderling verdelen.

Uit een onderzoek van Kuipers valt af te lezen dat deze vorm relatief veel wordt toegepast in de grote(re) ondernemingen bij werkzaamheden die een geringe scholing vereisen en met name in de metaal- en elektrotechniek. Meestal wordt ze ingevoerd op initiatief van de leiding van de onderneming met als doel de efficiency te verbeteren en/of om tot betere beheersvormen te komen (1972, 5-8).

Ten aanzien van de verspreiding wijst Koopman-Iwema erop, dat die in haar onderzoek wellicht overschat werd (68%). De loontechnische dienst heeft gemeld dat zij het in 25% van de ondernemingen heeft aangetroffen (1981, 59).

Evaluatie

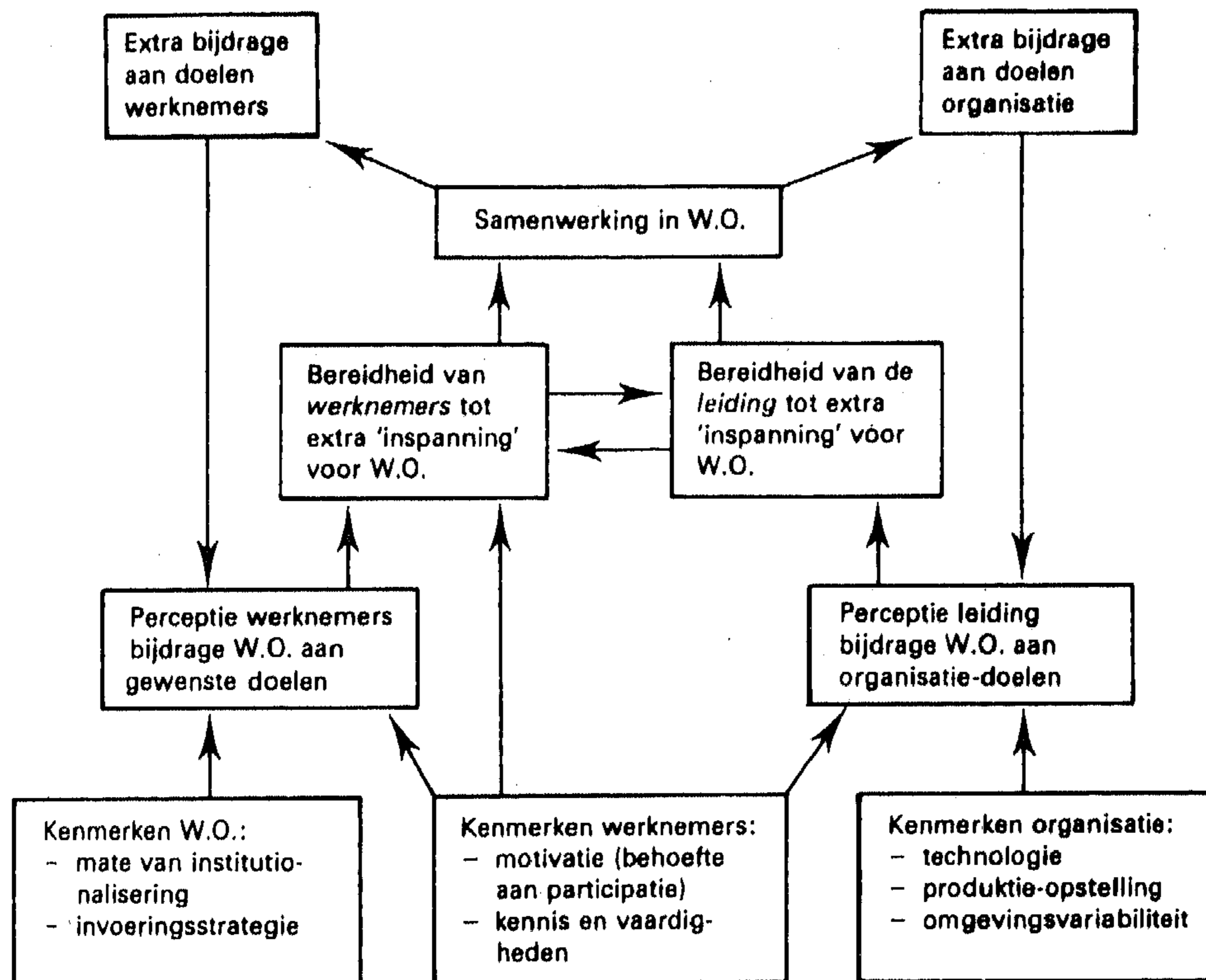
Zowel Kuipers (1972) als Ramondt (1974) komen tot de konklusie dat deze vorm onder bepaalde voorwaarden aan verbetering van de positie van de werknemer kan bijdragen. Kuipers (1972) ziet daarbij als voorwaarde het

opheffen van de "geloofwaardigheidsproblematiek", terwijl Ramondt stelt dat het onder controle van de arbeiders moet komen (1974, 198). Dit wordt bevorderd indien de werknemers in deze overlegvorm als een georganiseerde partij kunnen optreden.

Koopman en Wiersma stellen tevens tegenover de benadering van Ramondt een benadering die uitgaat van het (leer)proces (1980, 3.7 koo 3).

In figuur 2.1 wordt deze benadering schematisch weergegeven (3.7 koo 15).

Fig. 2.1 Een cyclisch model voor werkoverleg-succes



In een situatie waarin er in de organisatie veel speelruimte is voor werkoverleg en er veel behoefte is aan medezeggenschap, achten zij de kans op "het onder controle brengen" van Ramondt klein (3.7 koo 24).

De Kleer is het hier in grote trekken mee eens, als hij stelt, dat werkoverleg geen fopspeen behoeft te zijn (1980). Men kan zich echter

afvragen, in hoeverre dit model in de praktijk werkt. Koopman heeft in dit verband veldonderzoek gedaan, waarbij wordt ingegaan op het verband tussen participatie in werkoverleg enerzijds en de effectiviteit van de besluitvorming, het gebruik van kennis en ervaring en de tevredenheid met de wijze van besluitvorming anderzijds (Koopman, 1980, 224 e.v.).

Hij maakt daarbij onderscheid tussen operationele en complexe beslissingen. De complexe beslissingen hebben een meer strategisch karakter, de operationele zijn doorgaans eenvoudige (1980, 6).

Bij de operationele beslissingen dragen de werknemers door het werkoverleg weinig bij aan het afdelingsbeleid, maar het werkoverleg verbetert wel de informatiestroom van beneden naar boven. De afdelingschefs oordelen in het algemeen positiever over het overleg dan hun ondergeschikten. De complexe beslissingen worden met behulp van een fasering in het besluitvormingsproces weergegeven. Koopman onderscheidt daarbij de start-, de ontwikkelings-, de afrondings- en de invoeringsfase. Voor de complexe besluiten heeft hij per fase nagegaan wat de werknemersinvloed is. Daarbij blijkt dat de werknemers in de startfase meer in de tactische dan in de strategische beslissingen participeren; dat de werknemers in de ontwikkelingsfase vooral invloed hebben als het gaat om beslissingen met een onduidelijk doel; dat de afrondingsfase vooral door het management wordt beheerst en dat de werknemers pas in de invoeringsfase uitdrukkelijk aan bod komen.

Deze benadering levert dus geen florissant beeld van de werkoverlegpraktijk op dan de andere. Van Zuthem konkludeert dan ook dat de ontwikkeling van de bedrijfsdemokratie niet gebaat is met werkoverleg, hoewel deze vorm een eerste aanzet hiertoe kan zijn (1978, 24).

2.3.2. Het bedrijvenwerk

Van Vliet (1979, 13 e.v.) beschouwt het bedrijvenwerk of het vakbondswerk in de onderneming als "een vorm van belangenbehartiging, die ondernemingsgewijs plaatsvindt, waarbij de leden worden ingeschakeld, die in de organisatiestructuur van de bond is geïntegreerd en die op alle aspecten van de arbeidspositie betrekking heeft". Arbeidspositie omschrijft hij - onder verwijzing naar Ter Hoeven - als: "de duurzame afhankelijkheid van de arbeidsmarkt (met name arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid) en de arbeidsorganisatie (bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden en de medezeggenschap)" (1979, 56).

De aanleiding voor het opzetten van het Bedrijvenwerk (BW) was een in 1960 gehouden onderzoek voor de Algemene Nederlandse Metaalarbeidersbond (ANMB) dat de volgende konklusies opleverde (Van Vliet 1979, 12):

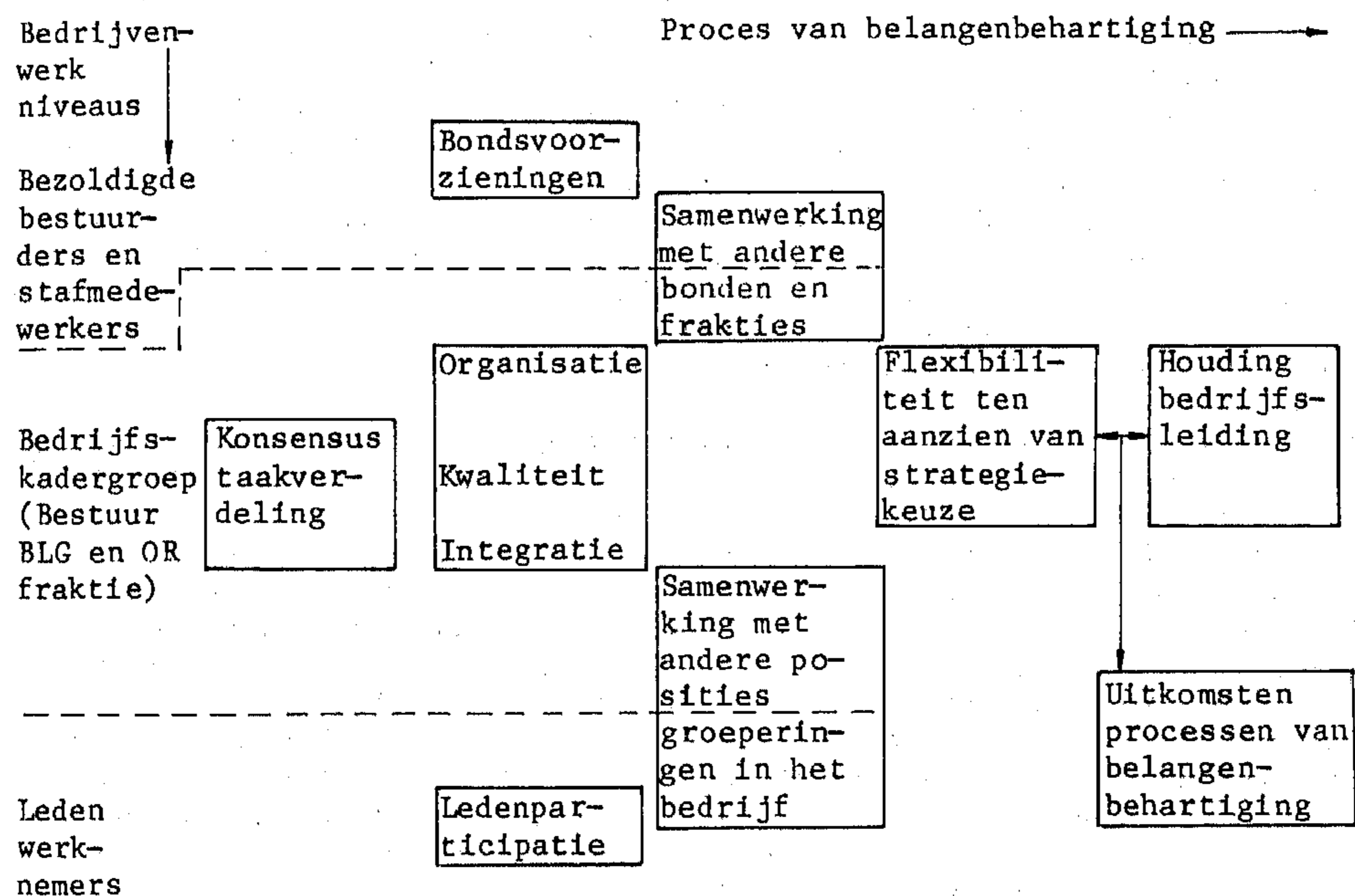
- kaderleden, bijvoorbeeld OR-leden, bleken weinig aan concrete belangenbehartiging voor de individuele leden te doen;
- kaderleden worden, wanneer de distriktsbestuurder met de bedrijfsleiding onderhandelt over klachten van leden, of anderszins opkomt voor de belangen van de leden, noch ingeschakeld noch hierover geïnformeerd;
- kaderleden blijken in de praktijk nauwelijks te functioneren als kommunikatieschakel. Zij fungeren noch als vertrouwensman van de leden, noch als "opinion-leader" naar de leden toe.

Dit leidde in 1962 tot de oprichting van het BW, dat er na enige wijzigingen (Van Vliet 1979, 20 e.v.), nu in grote lijnen als volgt uitziet: de basis van het BW wordt gevormd door de vakbondsleden die in een bepaalde onderneming werken: de bedrijfsledengroep. Deze groep kiest uit haar midden het bedrijfsledengroepsbestuur. Dit heeft tot taak de coördinatie van de bondsactiviteiten in de onderneming en het onderhouden van de kontakten met o.a. de distriktbestuurder. Met de betreffende OR-fraktie - en eventueel bestuursleden van de plaatselijke afdeling - vormt dit bestuur de zogenaamde kadergroep, waarin het door de bedrijfsledengroep te voeren beleid wordt voorbereid. Dit beleid wordt vastgesteld door de bedrijfsledengroep (BLG). Voor de interne kommunikatie wordt o.a. gebruik gemaakt van interne bulletins en publikatieborden.

Evaluatie

Van Vliet heeft de belangrijkste "funktioneringskondities" voor het BW schematisch samengevat (fig. 2.2) en daarop zijn evaluatie van deze medezeggenschapsvorm gebaseerd (1979, 500 e.v.).

Fig. 2.2. Funktioneringskondities van het bedrijvenwerk



De introductie van het bedrijfsledengroepsbestuur in het BW leverde ten aanzien van de taakverdeling problemen op met:

- de OR-fraktie, die moest wennen aan de kritische, korrigerende achterban die dit bestuur, zeker in de jaren zestig, was. Bij deze gewenning speelden, naast formele afspraken, vooral het feitelijk vermogen van het bestuur zijn rol goed te spelen mee;
- de bondsbestuurder, die voorheen zelfstandig het contact met de ondernemingsleiding onderhield, moest op dat punt nu tot afstemming met het bedrijfsledengroepsbestuur komen;

- de leden in de onderneming, die tot dan toe slechts plaatselijk georganiseerd waren en nu ook tot de door de vakbond opgerichte bedrijfsledengroep horen, stonden daar aanvankelijk onverschillig tegenover en reageerden traag op pogingen van het bestuur de ledenparticipatie te verhogen.

De organisatie van de samenwerking tussen bedrijfsledengroepsbestuur en de OR-fractie wordt vaak door dubbellidmaatschappen en/of door kadervergaderingen gerealiseerd.

Bij concerns is het nodig de bedrijfsledengroepen van de verschillende vestigingen te doen samenwerken. Deze verticale differentiatie verloopt in de praktijk zeer traag. Voorzover deze differentiatie wel bestaat, blijkt dat de terugkoppeling van de centrale onderhandelaars naar hun achterban te wensen overlaat.

Ten aanzien van de kwaliteit van de betrokkenen konkludeert Van Vliet, dat:

- er voldoende kennis op sociaal gebied en voldoende schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid aanwezig zijn;
- onvoldoende kennis aanwezig is ten aanzien van economische en organisatorische problemen. Dit uit zich o.a. in het niet overal, in voldoende mate, aanwezig zijn van kritische zin ten opzichte van de bedrijfsleiding. Verder blijkt dit bij het intern functioneren van het BW. Teveel zaken worden onvoldoende voorbereid in een te grote groep besproken;
- de meest actieve en kapabele kaderleden in de OR-fractie zitten, hetgeen het tegenwicht vanuit het bedrijfsledengroepsbestuur ten opzichte van de fractie niet ten goede komt.

De functioneringskonditie integratie betreft de onderlinge verhoudingen tussen de BW-organen en de mate van zakelijke en ideologische consensus daartussen. Wordt hier niet, in minimale mate, aan voldaan dan desintegreert het bedrijvenwerk in de betreffende onderneming. Waar het bedrijvenwerk goed functioneert, is dus in voldoende mate aan deze konditie voldaan.

De samenwerking tussen de bedrijfsledengroep en de distriktsbestuurder is wel eens problematisch, daar het op het bedrijf gerichte beleid en het centrale bondsbeleid soms uiteenlopen.

Met betrekking tot de bondsvoorzieningen gaat Van Vliet er vanuit, dat het bedrijvenwerk een initiatief van de vakbonden is. Hij verwacht daarom ook dat die - voorzover het in hun vermogen ligt - voor adequate voorzieningen zorgen. Daarbij kan gedacht worden aan administratieve en organisatorische ondersteuning door o.a. de distriktsbestuurder.

In de praktijk zijn er in het algemeen, echter weinig kontakten tussen deze bestuurder en de bedrijfsledengroep, mede door het geringe aantal beschikbare bondsfunktionarissen. Op het punt van opleiding en vorming zijn de vakbonden echter wel actief. Landelijk en in de distrikten worden vele kursussen e.d. aangeboden.

De actieve betrokkenheid van de leden, de ledenparticipatie, bij het vakbondswerk is gering. Zij brengen weinig aandachtspunten naar voren, leveren weinig informatie voor de beleidsvorming, zijn veelal passief bij akties en zien de terugkoppeling vooral als informatieverstrekking. De vakbondsbesturen proberen de ledenparticipatie o.a. te verbeteren door afdelingsgroepen, regelmatige ledenvergaderingen, spreekuren, openbare kadervergaderingen, hoorzittingen, ledenbulletins en jaarverslagen.

De samenwerking met andere werknemersgroeperingen betreft vooral het overleg binnen de onderneming met betrekking tot de belangenbehartiging

van de werknemers. Deze functie wordt beter vervuld naarmate de leden van de overlegorganen (bijvoorbeeld de OR) meer als eenheid opereren. Dit zal duurzamer en beter functioneren naarmate de samenwerkende fracties zich minder geprononceerd opstellen.

Resumerend kan gesteld worden, dat de situatie met betrekking tot geen der kondities positief was. Toch waren er ten aanzien van sommige wel positieve aspecten, namelijk bij de kwaliteit der betrokkenen, de bondsvoorzieningen en de samenwerking met andere werknemersgroeperingen.

2.3.3. De resultaten met de niet wettelijk geregelde vormen

Een vergelijking van het werkoverleg met het bedrijvenwerk en een beoordeling van de resultaten met deze medezeggenschapsvormen in absolute zin geeft het volgende beeld.

Voor het bereiken van resultaten zijn de werknemers in deze vormen sterk afhankelijk van anderen. In het werkoverleg van het management, dat de speelruimte bepaalt. In het bedrijvenwerk van de OR en de distriktsbestuurder omdat alleen langs die kanalen met de leiding gesproken kan worden.

In principe gaat het in beide vormen om een beperkt aantal zaken die rechtstreeks met het werk en de werksituatie te maken hebben. Toch is de inhoud sterk verschillend. De werkorganisatie is het onderwerp van het werkoverleg, terwijl de afwikkeling van (individuele) klachten over de behandeling in het bedrijvenwerk thuishoort. Hierdoor nemen ook andere personen het initiatief: de leiding bij het werkoverleg, de klager bij het bedrijvenwerk (Weemhoff 1982, 35).

De invloed op de gang van zaken is in beide medezeggenschapsvormen sterk afhankelijk van beschikbare informatie. Volgens Mulder (1979, 11) zal het bedrijvenwerk op dit punt overigens in het voordeel zijn, omdat men daarin over informatie uit velerlei afdelingen uit de onderneming kan beschikken.

De werkwijze in deze vormen zal vaak sterk verschillen. In het werkoverleg is dit een gesprek met de direkte baas, doorgaans zonder voorbereidingsfaciliteiten, in het BW een voorbereid gesprek met kollega's.

Een belangrijke overeenkomst is wel dat in principe iedereen aan de besprekingen kan deelnemen, al moet men voor het BW wel lid van de betrokken vakbond zijn.

Hetgeen in de evaluerende literatuur omtrent deze medezeggenschapsvormen is gepubliceerd, geeft, bij een absolute beoordeling, aanleiding tot de vaststelling dat deze niet-wettelijk geregelde vormen in Nederland tot teleurstellende resultaten leiden.

2.4. Een vergelijkende beoordeling van de gebruikelijke medezeggenschapsvormen

In de literatuur over medezeggenschap worden talrijke termen voor talrijke begrippen gebruikt. Regelmatig wordt één begrip met meerdere termen aangeduid of wordt één term voor verschillende inhouden gebruikt. Een voorbeeld van één term met verschillende inhouden is te vinden bij Lammers (1979, 475) en Hövels en Nas (1978, 332). Deze auteurs kennen aan "Medezeggenschap" namelijk zeer verschillende inhouden toe.

Een voorbeeld van twee termen met nagenoeg dezelfde inhoud is te vinden

bij Hövels en Nas (1978, 332) en Walravens (1977, 5). Zij omschrijven medezeggenschap resp. industriële democratie op overeenkomstige wijze.

De bedoeling van deze paragraaf is in eerste instantie enig overzicht in dezen te verkrijgen en wel door belangrijke eigenschappen van medezeggenschap te inventariseren. Dit op basis van de in 2.2 en 2.3. opgesomde ervaringen met de gebruikelijke vormen en van de aanwezige literatuur (2.4.1). Bovendien wordt gezocht naar een bepaalde prioriteitsbepaling van de genoemde eigenschappen (2.4.2). Tenslotte zal het dan ontwikkelde rangordeningschema op de gebruikelijke medezeggenschapsvormen worden toegepast, waardoor een vergelijkende beoordeling mogelijk wordt (2.4.3).

2.4.1. De eigenschappen van medezeggenschap

Een eerste eigenschap, die in het voorgaande al impliciet aan de orde is geweest, is de mate van formalisatie. Dachler en Wilpert (1978) spreken in dit verband van "een expliciet vastgelegd systeem van regels en overeenkomsten opgelegd aan of gegeven door de organisatie". Zij onderscheiden dan drie bases voor formalisatie: de wet, de overeenkomst en een eenzijdige door de leiding ontworpen regeling. Belangrijk daarbij is of deze bases het afdwingen van het nakomen van regels mogelijk maken. Dit geldt niet voor de als derde basis genoemde eenzijdige regeling. De mogelijkheid om - met name in krisissituaties - nakoming af te dwingen, is van groot belang voor het functioneren van medezeggenschap, daar dit duidelijkheid schept ten aanzien van de grenzen van de medezeggenschap. Omgekeerd kan een en ander soms tot ongewenste afweerreacties leiden. Van Zuthem konkludeert dat de ontwikkeling van de bedrijfsdemocratie in ons land vrijwel geheel via landelijke wetten verloopt (1978, 20). Lammers merkt op, dat als medezeggenschap niet via de OR gerealiseerd wordt, dat zeker niet door de andere gebruikelijke vormen zal gebeuren (1979, 477). In Nederland wordt dus veel belang gehecht aan formele regelingen.

Behalve de eigenschap formalisatie zijn in navolging van Dachler en Wilpert in het voorgaande (fig. 1.1) nog andere genoemd. Deze eigenschappen zullen nu kort worden omschreven en er zal worden nagegaan of deze ook elders in de literatuur gehanteerd worden. Bovendien wordt nagegaan of, en zo ja, in hoeverre met die eigenschappen aspecten van de in 2.2 en 2.3 behandelde gebruikelijke vormen worden beschreven.

Een nadere invulling

Als eerste eigenschap wordt in figuur 1.1 na formalisatie genoemd direct-indirect. Daarbij gaat het erom wie in feite bij de beïnvloeding aanwezig is. Als alle betrokkenen aanwezig zijn, is er sprake van directe invloed; indien dit via afgevaardigden gaat, van indirecte invloed. In sommige medezeggenschapsvormen ligt de nadruk op de directe deelname, zoals in het werkoverleg, terwijl in andere vooral sprake is van indirecte deelname, zoals in de OR. Andere auteurs die deze eigenschap, weliswaar onder een andere benaming, noemen, zijn Reilly (1979, 10) en Van Zuthem (1978, 9). Deze eigenschap wordt in deze studie verder aangeduid als deelname.

Daarna werd in figuur 1.1 de toegang tot het besluitvormingsproces genoemd. In dit verband zijn twee aspecten van belang: op welk moment wordt men bij de besluitvorming betrokken en hoe ingrijpend is de be-

trokkenheid? Voor het eerste aspekt kan een fasering van het besluitvormingsproces als implementatie dienen. Voor de mate van betrokkenheid kan genoemd worden: meeweten, meepraten, adviseren en meebeslissen. Een van de verschilpunten tussen BW en WO betrof het initiatief. In het BW wordt het probleem geformuleerd door degene die de klacht indient, in het WO gebeurt dat door de leiding en komt het in het overleg op een tijdstip dat het haar dienstig lijkt. Bij de OR was er sprake van verschillende bevoegdheden op verschillende beleidsterreinen, zoals instemming met werktijdregelingen en advies over bepaalde investeringen. Andere auteurs die deze eigenschap, zij het onder een andere naam noemen, zijn Reilly (1979, 10), van Zuthem (1978, 9) en De Man (1980-II, 145). Deze eigenschap wordt hier verder aangeduid als toegankelijkheid.

Als vierde eigenschap werden in figuur 1.1 de inhoud, het belang en de complexiteit van de besluiten genoemd. Hierbij gaat het dus om de te bespreken onderwerpen die meer of minder strategisch danwel operationeel kunnen zijn. In de OR komen beide voor, zoals hiervoor is gezien, maar verschilt de invloed per onderwerp nogal. Auteurs die ook op deze eigenschap hebben gewezen, maar onder een andere naam, zijn Reilly (1979, 10), Van Zuthem (1978, 9), De Man (1980-II, 146) en Koopman Iwema (1981, 59). Deze eigenschap wordt verder aangeduid als onderwerpen.

Sociaal bereik is de volgende eigenschap uit figuur 1.1. Daarmee wordt aangeduid wie er bij de besluitvorming betrokken zijn. Dat kunnen bijvoorbeeld sommige werknemers uit één afdeling in het WO zijn, of de leden van een bepaalde vakbond in het BW. Maar het kan ook om alle werknemers gaan, al dan niet tezamen met derden, zoals in de OR. Andere auteurs die deze eigenschap, onder deze of gene benaming, noemen, zijn Reilly (1979, 10), De Man (1980-II, 145) en Koopman-Iwema (1981, 59). Deze eigenschap wordt verder aangeduid als deelnemers.

Tenslotte is in figuur 1.1 de individuele versus de groepsgewijze benadering genoemd. Daarmee benadrukken Dachler en Wilpert (1978) het sociale aspekt van medezeggenschap. Bij de behandeling van de gebruikelijke vormen werd zowel door Ramondt (1974) bij het WO als door Hövels en Nas (1976) bij de OR gewezen op het belang van het als eenheid optreden. Deze eigenschap wordt verder aangeduid als betrekkingwijze.

Tot slot van deze sub-paragraaf kan nu voor elk van deze eigenschappen worden nagegaan, welke bijbehorende invulling voor de vergroting van de werknemersinvloed het meest aantrekkelijk is.

Onder andere Van Zuthem heeft gewezen op het belang van formalisatie van medezeggenschap (1978, 20). Aan formele regeling zal dan ook de voorkeur moeten worden gegeven.

De toegankelijkheid van de besluitvorming zal voor de werknemers zo groot mogelijk moeten zijn, dat wil zeggen toegang in een zo vroeg mogelijk stadium en liever meebeslissen dan adviseren (Van Zuthem 1978, 24).

In principe zullen zo weinig mogelijk gebieden van bespreking moeten worden uitgesloten en wel omdat beslissingen op alle gebieden de werknemers kunnen raken en om zodoende de geloofwaardigheidsproblematiek, waar Kuipers (1975, 68) van spreekt, te voorkomen.

De invloed van derden bemoeilijkt de werknemersinvloed nogal, vandaar dat het sociaal bereik het beste tot de werknemers beperkt kan blijven. Om de problemen met de achterban te voorkomen en terwille van een goede motivatie van de werknemers moet de voorkeur worden gegeven aan het direkt betrekken van de werknemers bij de besluitvorming.

Teneinde een optimaal gebruik van de relaties tussen betrokkenen te

maken en met het oog op mogelijke leereffekten, wordt groepsgewijze invloed op de besluitvorming geprefereerd.

Resumerend volgen nu in tabel 2.4 de eigenschappen van medezeggenschap en wordt op een driepuntsschaal de mate van aantrekkelijkheid van een bepaalde invulling aangegeven.

Tabel 2.4 De eigenschappen van medezeggenschap en de mate van aantrekkelijkheid

kwalifikatie eigenschappen	meest aantrekkelijk 1	minder aantrekkelijk 2	minst aantrekkelijk 3
formalisatie	formeel	deels (in)formeel	informeel
toegankelijkheid	groot	matig	gering
onderwerpen	alle	veel	weinig
deelnemers	alleen werknemers	sommige werknemers	ook niet-werknemers
deelname	direkt	deels (in)direkt	indirekt
betrekkingswijze	groep	deels groep deels individueel	individueel

2.4.2. Een rangorde van eigenschappen van medezeggenschap

Een andere mogelijkheid om wat meer overzicht te krijgen aangaande het begrip medezeggenschap, is het stellen van prioriteiten in dezen. Daardoor kunnen begrippen aan elkaar gerelateerd worden en kan een "systeem van begrippen" ontwikkeld worden, gebaseerd op die prioriteitenindeling van eigenschappen van medezeggenschap en de kwalifikaties die daarbij horen. Ook andere auteurs zijn op soortgelijke wijze te werk gegaan, onder andere Walravens (De Jong en Walravens 1980, 110). Van Zuthem pleit voor het opstellen van een schaal van de mate van bedrijfsdemocratie. Dit omdat definities in dezen te subjectief zouden zijn (1978, 11).

Ook in deze studie wordt geprobeerd een prioriteitenvolgorde van de eigenschappen te beargumenteren. Door dan voor de verschillende vormen per eigenschap de aantrekkelijkheid van de vorm na te gaan, ontstaat een rangordeningsysteem (Glaser en Strauss 1976). De prioriteitenvaststelling gebeurt, evenals de bepaling van de mate van aantrekkelijkheid van de kwalifikaties per eigenschap, door na te gaan op welke wijze de invloed van de werknemers het meest vergroot wordt.

In het voorgaande werd door o.a. Lammers (1979) en Van Zuthem (1978) gewezen op het belang van formalisatie van de medezeggenschap. Ook in deze studie wordt daar dan ook de hoogste prioriteit aan toegekend. Vervolgens gaat het erom dat werknemers hun eigen problemen, zonder beïnvloeding door derden kunnen formuleren. In de literatuur wordt hier o.a. door Walravens (1977), Hövels en Nas (1978) en Poppe (1979) op gewezen. Langs deze weg bepalen zij immers hun prioriteiten en formuleren zij zelfstandig hun belangen. Natuurlijk is het belangrijk op welke onderwerpen de werknemers invloed kunnen uitoefenen, maar dit komt toch na de zelfstandige formulering van

de relevante gezichtspunten. Op grond van die gezichtspunten kunnen zij zelf bepalen op welke onderwerpen zij invloed willen uitoefenen.

Bij de keuze tussen onderwerpen en toegankelijkheid moet prioriteit aan het eerstgenoemde gehecht worden, omdat grote toegankelijkheid van de besluitvorming over minder belangrijke onderwerpen de werknemers minder invloed geeft dan geringe toegang tot belangrijke besluiten.

Bij de afweging van het belang van toegankelijkheid en deelname moet aan het eerstgenoemde de voorkeur gegeven worden. Immers, het feit dat zo vroeg mogelijk en zo sterk mogelijk beïnvloed wordt, is essentiëler dan de vraag of die beïnvloeding direkt of indirekt wordt uitgeoefend.

Tenslotte wordt de afweging van deelname en betrekkingwijze ten opzichte van elkaar gemaakt. Hier wordt een groter gewicht toegekend aan de leereffekten van direkte deelname, omdat daardoor nu en in de toekomst alle werknemers beter in staat zullen zijn hun rechten te gebruiken. De eigenschap met de laagste prioriteit is dus de betrekkingwijze.

Resumerend kan nu het vergelijkings-schema worden opgesteld, dat tot rangordening van vormen kan leiden (tabel 2.5.).

Tabel 2.5 De eigenschappen van medezeggenschap in prioriteitsvolgorde met hun kwalifikaties

kwalifikatie	meest aantrekkelijk	minder aantrekkelijk	minst aantrekkelijk
eigenschappen	1	2	3
1 formalisatie	formeel	deels (in)formeel	informeel
2 deelnemers	alleen werknemers	sommige werknemers	ook niet-werknemers
3 onderwerpen	alle	veel	weinig
4 toegankelijkheid	groot	matig	gering
5 deelname	direkt	deels (in)direkt	indirekt
6 betrekkingwijze	groep	deels groeps-/ deels individueel	individueel

2.4.3. De rangordening van de gebruikelijke medezeggenschapsvormen door toepassing van het vergelijkings-schema

In deze sub-paragraaf worden de beschreven gebruikelijke vormen met behulp van het hiervoor gaande schema vergeleken beoordeeld. Om de invulling met respectievelijk de meeste, de mindere en de minste aantrekkelijkheid aan te duiden, worden de cijfers 1, 2 en 3 gebruikt. Bij elke medezeggenschapsvorm wordt per eigenschap de kwalifikatie bepaald. De kwalifikatie van de belangrijkste eigenschap bepaalt in eerste instantie de plaats in de vergelijking en vervolgens in de rangordening. Dit laatste gebeurt nu door de vormen, die voor de eerste eigenschap (formalisatie) een 1 krijgen, bovenaan te zetten; die met een 2 voor deze eigenschap daarna en tenslotte die met een 3. Daarna wordt gekeken naar de tweede eigenschap. Allereerst worden dan die vormen verder ingedeeld die voor de eerste eigenschap al een 1 hebben: (1,1; 1,2; 1,3), daarna die een 2 voor de eerste eigenschap hebben: (2,1; 2,2; 2,3) en

dan die met 3, enz.

Elke volgende eigenschap kan slechts verder nuanceren, de basisindeling heeft al plaats gehad. Dit is het geval omdat de werknemersinvloed daardoor slechts in afnemende mate wordt beïnvloed.

Het sterkste punt van deze methode is dat een vergelijking mogelijk is op voor ieder zichtbare gronden. Eenieder kan dan ook zijn eigen vergelijking maken, afhankelijk van het gewicht dat aan een bepaalde eigenschap wordt toegekend. Aldus gekonstateerde verschillen van opvatting worden zodoende duidelijk en daarmee beter bespreekbaar.

In het navolgende wordt per eigenschap voor iedere gebruikelijke vorm de kwalifikatie vermeld. Dit gebeurt zowel voor de vorm-aspekten, t.w. de formele regeling resp. de bedoelingen van de initiatiefnemers als voor het functioneren van die vorm.

De formalisatie

Zowel de OR als de RvC zijn wettelijk geregeld, zoals bleek in 2.2, zodat voor deze beide vormen dus de kwalifikatie 1 geldt, zowel formeel als qua functioneren. Er moet overigens wel gewezen worden op een beperking in de werkingssfeer van deze vormen, daar in bepaalde omstandigheden de wettelijke verplichting ontbreekt.

Noch WO/WS noch BW is wettelijk geregeld. Wel zijn er in enkele bedrijfstakken in de CAO's bepaalde faciliteiten voor het BW geschapen. Ook is er op dit moment een wet met betrekking tot het BW in voorbereiding. Ondanks dit alles zal voor deze beide vormen de kwalifikatie op deze eigenschap 3 moeten zijn. Dit geldt zowel voor het formele als voor het feitelijke functioneren.

De deelnemers

Daar de medezeggenschapsvormen alle een verschillende samenstelling hebben, zullen ze ten aanzien van deze eigenschap afzonderlijk besproken dienen te worden.

De OR bestaat uitsluitend uit de gekozen werknemers. Dit zou een kwalifikatie 1 betekenen. Haar invloed op de besluitvorming kan zij echter slechts uitoefenen door deel te nemen aan de "overlegvergaderingen" met de directie. Dit leidt tot een kwalifikatie 3, omdat ook niet-werknemers aan de besluitvorming deelnemen. In de kleine(re) ondernemingen heeft de directie formeel én feitelijk een belangrijker positie in de OR, zodat hier dezelfde kwalifikatie gegeven moet worden.

De werknemers zijn als zodanig niet in de RvC vertegenwoordigd. Deze vorm kan ten aanzien van deze eigenschap dus niet gekwalificeerd worden. Dit geldt zowel voor het formele als voor het feitelijke functioneren.

Bij het WO overleggen de werknemers in een werkeenheid met de leiding. Indien men er (terecht) vanuit gaat dat de leiding van de werkeenheid ook werknemers zijn, dan kan gesteld worden dat alleen de werknemers, in principe allen, bij het overleg betrokken zijn. Als zodanig geldt dus de kwalifikatie 1. Met betrekking tot het feitelijke functioneren blijkt evenwel dat het WO vooral op het laagste hiërarchische niveau plaatsvindt. Dit betekent dus een kwalifikatie 2, omdat slechts bepaalde werknemers eraan deelnemen.

Aan het BW kunnen per definitie uitsluitend de vakbondsleden, die in een bepaald bedrijf werkzaam zijn, deelnemen. In eerste aanleg vindt dat

werk plaats in overleg met de bezoldigde bondsleiding. Dit leidt dus tot een kwalifikatie 3. In de praktijk blijkt echter dat de ondersteuning vanuit de bondsleiding vaak te wensen overlaat. Daar de georganiseerde werknemers dus meestal zelf het BW dragen, leidt dit voor het feitelijk functioneren tot een betere kwalifikatie, namelijk 2.

De onderwerpen

Ook ten aanzien van deze eigenschap verschillen de vier genoemde vormen van elkaar.

De wettelijke bevoegdheden van de OR zijn in het voorgaande aangeduid. Hoewel er sprake is van een toename van de onderwerpen waarover de OR mag meebeslissen, is het aantal onderwerpen nog steeds beperkt. Ditzelfde geldt, zij het in mindere mate, ook voor de adviesbevoegdheden. Deze zijn in dit verband van belang vanwege de mogelijke indirecte beïnvloeding van de besluitvorming. Op grond hiervan wordt de formele kwalifikatie op deze eigenschap 2. In de praktijk komen de formele bevoegdheden vaak niet tot uitvoering en wel omdat onderwerpen door de werknemers en/of directie niet of te laat worden geagendeerd, besluiten en/of adviezen worden vermeden e.d. Vandaar dat de kwalifikatie 3 met betrekking tot het feitelijk functioneren op zijn plaats is.

De bevoegdheden van de RvC zijn in de wet nauwkeurig geregeld en zijn in aantal beperkt, vandaar een kwalifikatie 3. Deze geldt zowel voor de formele regeling als voor het feitelijk functioneren.

Bij het WO gaat het in het algemeen veel meer om adviseren dan om meebeslissen. Ten aanzien van de te bespreken arbeidsomstandigheden is een enge en een ruime opvatting mogelijk. In de praktijk blijkt meestal een zeer enge opvatting te overheersen en worden slechts de op korte termijn te beïnvloeden onderwerpen besproken. Dit leidt tot een formele kwalifikatie 2 en een feitelijke 3.

In het BW kunnen in principe alle onderwerpen, die betrekking hebben op het werken in de onderneming, aan de orde worden gesteld, voorzover andere bondsorganen daar niet mee belast zijn, bijvoorbeeld doordat ze in de CAO geregeld worden. Dit leidt tot een formele kwalifikatie 1. In de praktijk blijkt echter, dat het overgrote deel der onderwerpen door de OR-fractie van de betrokken vakbond wordt ingebracht, en dat de distriktsbestuurder veel zaken behandelt, die aan het BW overgelaten hadden kunnen worden. Dit leidt tot een kwalifikatie 3 voor het feitelijk functioneren.

De toegankelijkheid

De toegankelijkheid van de besluitvorming is voor de OR in beginsel beperkt. De directie behoeft haar slechts conceptbesluiten ter medebeslissing of advisering voor te leggen. Dit houdt dus in dat de OR, formeel gezien, in de daaraan voorafgaande fasen van het besluitvormingsproces geen invloed kan uitoefenen. Dit betekent dan een formele kwalifikatie 3. De praktijk geeft echter een genuanceerder beeld te zien. Om te beginnen, wordt vaak over - al dan niet door de OR ingebrachte - alternatieven in de overlegvergadering gesproken en onderhandeld. Verder wordt, impliciet, in de voorbereiding van besluiten vaak rekening gehouden met te verwachten reacties van de OR. Tenslotte moet erop gewezen worden, dat de OR zelf ook problemen aan de orde kan stellen en ook wel stelt. Op grond van deze nuanceringen kan dan tot de feitelijke kwalifikatie 2 besloten worden.

In principe ligt de toegankelijkheid van de besluitvorming voor de RvC gelijk aan die voor de OR. Voor de meeste direktie-besluiten is toch slechts goedkeuring vereist. Dit geldt niet voor de door haar te verrichten benoemingen. Alles overziende, zal voor de formele regeling toch slechts de kwalifikatie 3 kunnen worden toegekend. Ten aanzien van de praktijk in deze geven de geraadpleegde onderzoeken weinig informatie. Voorzover dit wel het geval is, blijkt dat de RvC in veel gevallen ook feitelijk slechts een beperkte toegang tot de besluitvorming heeft. Het is echter niet duidelijk of c.q. in hoeverre deze situaties representatief zijn voor de Nederlandse vennootschappen. Een en ander geeft echter geen aanleiding de kwalifikatie voor het feitelijk functioneren te laten afwijken van de formele kwalifikatie.

De toegankelijkheid van de besluitvorming in de onderneming door middel van het WO verschilt van onderneming tot onderneming. Ze is immers afhankelijk van de (eventuele) interne reglementering van het WO. Bezie men echter de omschrijvingen van het WO, zoals die veelal in de literatuur worden aangetroffen, dan valt daarin geen beperking van de toegankelijkheid te ontdekken. Daarom zou de formele kwalifikatie 1 kunnen zijn. Uit de evaluatiestudies komt echter een aanzienlijk ongunstiger beeld naar voren. Daaruit blijkt dat de agenda door het management wordt opgesteld, dat alternatieven waaruit gekozen kan worden, nauwelijks worden geboden, dat vooraf vaak geen stukken worden verstrekt, dat op suggesties van werknemers vaak niet wordt ingegaan, etc. Dit leidt tot de kwalifikatie 3 voor wat het feitelijk functioneren betreft.

Tenslotte de toegankelijkheid van de besluitvorming door het BW. De bedoeling van de vakbonden is, dat het BW een eigen functie ten opzichte van de direktie van de betrokken onderneming heeft, naast de OR en de distriktsbestuurder. De organen van het BW moeten, op eigen initiatief, na informatie door de vakbondsleden, in elke gewenste fase van het besluitvormingsproces kunnen interveniëren. Dit duidt op een deels formele toegankelijkheid, die met 2 te kwalificeren is. Uit evaluatie blijkt echter dat de toegankelijkheid in de praktijk beperkter is omdat de BW-organen door de leiding niet als onderhandelingspartner worden aanvaard en de informatie uit de achterban te wensen overlaat, terwijl de invloed uitgeoefend moet worden door de distriktsbestuurder en/of de OR. De kwalifikatie voor het feitelijk functioneren zal dus minder moeten zijn, t.w. 3.

De deelname

Wat de direkte respectievelijk indirecte deelname betreft, geldt ten aanzien van de OR dat er zowel feitelijk als formeel sprake is van een mengvorm. Immers de werknemers van een bepaalde onderneming zijn in principe allen kiesgerechtigd, doch daarna worden zij door de gekozen OR-leden vertegenwoordigd. Zowel voor de formele regeling als voor het feitelijk functioneren, kan dus een kwalifikatie 2 worden gegeven.

Formeel geldt voor de RvC, dat de vertegenwoordiging in principe louter indirect is. Aan de benoeming van de kommissarissen wordt door de OR met een -eventuele- aanbeveling of een verklaring van geen bezwaar meegewerkt. Dit betekent als formele kwalifikatie 3. Feitelijk blijkt dat veel OR-en niet aan deze deelname aan de benoemingsprocedure toekomen, terwijl de kommissarissen die het vertrouwen van de werknemers genieten, ten behoeve van de vennootschap dienen te werken. Zij zijn daardoor geen vertegenwoordigers van de werknemers. Aangezien de werknemers geen lid van de RvC kunnen zijn, houdt dit alles in, dat geen kwalifikatie te

geven is.

In omschrijvingen van het WO wordt gesproken over "de werknemers", zodat formeel de kwalifikatie 1 kan worden toegekend. In de praktijk blijkt vaak gewerkt te worden met gekozen vertegenwoordigers, roulerende gespreksdeelnemers e.d. Dit leidt tot een kwalifikatie 2.

In de opzet van het BW is voor de vakbondsleden zowel in directe deelname als in indirecte vertegenwoordiging voorzien. Directe inbreng is er via de ledenvergadering van de groep, het indienen van individuele klachten e.d. Indirecte vertegenwoordiging vindt plaats in het groepsbestuur en de OR-fractie van de vakbond. Dit resulteert in de formele kwalifikatie 2. Uit de praktijkervaringen blijkt echter, dat een van de problemen waar het BW mee kampt, is dat het zeer moeilijk, zo niet onmogelijk is de achterban bij voortduring actief te betrekken bij het vakbondswerk in de onderneming. Dit leidt ertoe, dat vaak een relatief kleine groep vakbondsleden het BW draagt. Op grond hiervan wordt de feitelijke kwalifikatie 3 toegekend.

De betrekkingwijze

Bij de behandeling van deze laatste eigenschap van medezeggenschap wordt ingegaan op de vraag of de werknemers als groep, dan wel als individu opereren in de democratische organen.

In de OR worden de bevoegdheden toegekend aan de raad (vroeger de raad of de gekozen leden). In de besprekingen kunnen de leden echter individueel optreden, o.a. door het stellen van de vragen. Op grond hiervan is dus de formele kwalifikatie 2. De praktijk blijkt op dit punt zeer verschillend. Enerzijds zijn er OR-en waar de leden louter individueel optreden, anderzijds OR-en waarin de leden louter kollektief, bijvoorbeeld in fracties opereren. De kwalifikatie 2 kan daarom ook voor het feitelijk functioneren gehandhaafd worden.

Daar werknemers in principe niet bij de RvC worden betrokken, kan een kwalifikatie in deze achterwege blijven.

Bij het WO gaat het om "de werknemers", zij worden dus als groep benaderd. In de praktijk blijkt echter dat de werknemers bij het WO meestal slechts individueel kunnen optreden en wel omdat zij zich meestal niet op de vergaderingen kunnen voorbereiden, zodat groepsoptreden wordt bemoeilijkt. De kwalifikatie moet dan ook formeel 1 en feitelijk 3 zijn. Een van de doelstellingen van het BW is de mening van "de leden" van de vakbond in een bepaalde onderneming te horen. Deze mening is dan aanvullend op die van de plaatselijke afdelingen. In de praktijk lijkt dit streven, ondanks alle problemen die er met het BW zijn, tot resultaten te leiden. De kwalifikatie is dan ook zowel formeel als feitelijk 1.

De hiervoor gegeven kwalifikaties voor elk van deze gebruikelijke medezeggenschapsvormen, op elk van de onderscheiden eigenschappen, kunnen in tabel-vorm worden samengevat. Dat levert het navolgende beeld op (tabel 2.6).

Uit tabel 2.6 blijkt nu, dat:

- het feitelijk functioneren van de gebruikelijke vormen achterblijft bij de formele mogelijkheden, overigens met uitzondering van het BW;
- het verschil in kwalifikatie van betrekkelijk klein bij de OR, tot zeer groot bij het WO, uiteenloopt;
- voor de RvC formeel noch feitelijk alle eigenschappen van medezeggenschap kunnen worden ingevuld;

Tabel 2.6 De kwalifikatie per eigenschap van medezeggenschap voor de gebruikelijke vormen.

eigenschap		forma-	deel-	onder-	toegan-	deel-	betrek-
vormen van medezeggenschap		lisatie	nemers	werpen	kelijkheid	name	kingswijze
OR :	formeel	1	3	2	3	2	2
	feitelijk	1	3	3	2	2	2
RvC:	formeel	1	-	3	3	3	-
	feitelijk	1	-	3	3	-	-
WO :	bedoeld	3	1	2	1	1	1
	feitelijk	3	2	3	3	2	3
BW :	bedoeld	3	3	1	2	2	1
	feitelijk	3	2	3	3	3	1

- de kwalifikatie, zowel formeel als feitelijk, voor de OR het hoogste is, dan volgt het WO en tenslotte het BW;
- de verschillende, in 2.2 en 2.3 gesignaleerde, problemen in deze tabel min of meer expliciet naar voren komen.

Samenvattend kan nu worden opgemerkt, dat de gebruikelijke vormen in een min of meer beperkte mate van medezeggenschap voorzien en dat zij met beperkt succes worden toegepast. De vergelijkende beoordeling leidt dus tot eenzelfde konklusie als de absolute beoordeling.

2.5. Eindkonklusie

Wanneer nu de konklusies uit 2.2.3, 2.3.3 en 2.4.3 worden overzien, dan kan antwoord worden gegeven op het eerste deel van de in 1.1 geformuleerde probleemstelling voor deze studie, t.w.: "Leiden de in Nederlandse ondernemingen gebruikelijke vormen van medezeggenschap tot teleurstellende resultaten?"

Het antwoord op deze vraag moet bevestigend zijn, zij het dat dit ten aanzien van de OR het minst en ten aanzien van het WO het meest het geval is, terwijl het BW in deze enigszins in positieve zin afwijkt. Over de plaats van de RvC hoeft niet gesproken te worden, omdat de RvC niet als medezeggenschapsorgaan kan worden aangemerkt.

Op basis van deze konklusie zal dus, zoals gesteld in 1.1, naar een antwoord gezocht moeten worden op de volgende twee vragen uit de probleemstelling, te weten:

1. Bestaan er in Nederland minder gebruikelijke, verdergaande medezeggenschapsvormen op ondernemingsniveau?
2. Leiden de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende, minder gebruikelijke, verdergaande medezeggenschapsvormen ook tot teleurstellende resultaten?

Deze vragen zullen in de volgende hoofdstukken van deze studie aan de orde komen.

Hoofdstuk 3. Achtergronden en financiële en bestuurlijke structuur van minder gebruikelijke, verdergaande vormen van medezeggenschap in Nederland

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de tweede vraag uit de probleemstelling, namelijk of er in Nederland vormen van medezeggenschap zijn, die aan de werknemers verdergaande invloed geven dan de gebruikelijke, beantwoord. Daartoe worden de structuren van de geselecteerde ondernemingen (zie 1.3.2) met het oog op deze vormen beschreven en met behulp van het in 2.4.2 ontwikkelde rangordeningschema met elkaar en met de gebruikelijke vormen vergeleken.

Zoals Nas in een reactie op Van Vliets proefschrift terecht opmerkt, veronderstelt beschrijven selectie van het waargenomen materiaal. Om die selectie consistent te laten zijn, is een ordeningschema nodig (1981, 82 e.v.). Van Vliet ontkent dit ook niet, maar wijst erop dat een dergelijk schema een heel andere rol vervult in geval deductief te werk wordt gegaan dan in geval van een inductieve werkwijze (1981, 109).

In geval van een deductieve werkwijze gaat het er immers om een vooraf geformuleerd model te toetsen en is het "ordeningschema" dus uitgangspunt. Glaser en Strauss wijzen er in dit verband op dat daardoor mogelijke vertekeningen op kunnen treden (1976, 36 en 43). Als uitgangspunt voor het deduceren van hypothesen kunnen bepaalde machtsmodellen worden genoemd. Zo ontwikkelden bijvoorbeeld Teulings (1981) en Mulder (1977) op basis van een gedachtenkonstruktie hypothesen met betrekking tot de invloed van macht op participatie. Uiteraard kunnen ook andere onderwerpen de hypothesen opleveren zoals ideeën over interorganisationele netwerken, over arbeidsverhoudingen en over oligarchie.

Glaser en Strauss gaan er vanuit dat in geval van inductie de inhoud van categorieën en hypothesen als vanzelf ontstaat (1976, 32). Van Vliet stelt dat het onder woorden brengen van verwachtingen vooraf voldoende is, maar dat tevens ogen en oren goed open moeten blijven (1981, 110). Deze verwachtingen zullen evenwel pas gaandeweg duidelijker kunnen worden, namelijk naarmate het inzicht in de materie groeit.

Gegeven de genoemde probleemstelling ligt een empirische werkwijze voor de hand, het gaat immers om inventarisatie en onderlinge vergelijking (1.3.3). Dit betekent dat enigermate verduidelijkt moet worden wat bij de beschrijving van de structuren aan de orde moet komen. Er wordt in dit verband onderscheid gemaakt tussen de financiële en de bestuursstructuur, omdat van de financiële structuur invloed op bestuursstructuur kan uitgaan.

Bij de financiële structuur komen de gebruikelijke aspecten als de balans en de staat van herkomst en besteding van middelen aan de orde (Bouma 1980, 30). In geval van de bestuursstructuur komen eveneens de gebruikelijke aspecten aan de orde: de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over personen en organen en de formele relaties tussen die personen en organen (Schieman 1980, 153). Dit om na te gaan in welke vorm de werknemers de meeste invloed kunnen uitoefenen.

Voor de beschrijving van de structuren is enig inzicht in de achtergronden van de ondernemingen nodig en dan met name in de doelstellingen, aangezien de structuren slechts een middel zijn om bepaalde bedoelingen te realiseren.

Bij de beschrijving kan men op verschillende manieren te werk gaan. Zo kan iedere onderneming op zich beschreven worden en de vergelijking aan de lezer overgelaten worden. Een tweede mogelijkheid is de beschrijving en vergelijking na elkaar op te nemen (Van Vliet 1979). Terwijl een derde mogelijkheid is de beschrijving en vergelijking te integreren (Walravens 1977). Deze laatste werkwijze heeft als nadeel dat de beschrijving erg compact wordt. Daar staan echter belangrijke voordelen tegenover. De omvang van de beschrijving wordt beperkt en de vergelijking wordt vergemakkelijkt. Vanwege deze voordelen wordt hier voor de derde mogelijkheid gekozen. Deze keuze houdt echter in, dat de diverse organen en eventuele relaties daartussen op een noemer gebracht moeten worden. Dit zal bij de beschrijving nader worden uitgewerkt.

In dit hoofdstuk komen allereerst de twee te onderscheiden hoofdvormen, namelijk de produktiekoöperatie en de naamloze c.q. besloten vennootschap met aanvullende konstrukties als verenigingen en stichtingen aan de orde. Daarna worden van de onderzochte ondernemingen de omgeving, de doelstellingen en de bestuursstructuur kort omschreven (3.2.1). Om de aard van de ondernemingen wat beter te begrijpen worden de doeleinden vervolgens geplaatst tegen de achtergrond van de in 1.2.1 besproken benaderingen van medezeggenschap (3.2.2).

De dan volgende vergelijkende studie wordt terwille van de overzichtelijkheid in de volgende stappen weergegeven. Allereerst worden de koöperatieve verenigingen onderling vergeleken (3.3.1), terwijl daarna de vennootschappen met elkaar vergeleken worden (3.3.2). Als afsluiting van deze paragraaf worden de koöperatieve verenigingen met de vennootschappen vergeleken (3.3.3).

Nadat op deze wijze de bestuursstructuur aan de orde is geweest, wordt de financiering behandeld (3.4).

In de volgende paragraaf worden de besproken structuren geëvalueerd. Daarnaast wordt dan ten behoeve van een relatieve vergelijking van de structuren, het rangordeningsschema, dat in hoofdstuk 2 is ontwikkeld, toegepast (3.5).

De gegevens voor dit hoofdstuk zijn in de eerste fase van het veldonderzoek verzameld. In eerste aanleg zijn van de te onderzoeken ondernemingen beschikbare openbare bronnen bestudeerd: tijdschriftartikelen en vooral dossiers uit het handelsregister. Vervolgens zijn gesprekken gevoerd met een (of enkele) sleutelfigu(u)r(en) ter verduidelijking van de structuur en de achtergronden van (het ontstaan van) de onderneming en ter verkrijging van de nodige financiële gegevens. Daarbij moet gedacht worden aan bestuurs- en/of direktieleden (Van Klaveren en Looise 1980, 168). De betreffende balansen en verlies- en winstrekeningen zijn daarna geanalyseerd. Aan de hand van het beschikbare materiaal zijn per bedrijf beschrijvingen van de (juridische) bestuurs- en financiële structuur gemaakt, alsmede van de financiële situatie. Deze zijn met de betrokken sleutelfigu(u)r(en) besproken en voorzover nodig gekorrigeerd totdat een aanvaardbare beschrijving was ontstaan. In deze gesprekken kwamen ook suggesties met betrekking tot eventuele structuurveranderingen en/of tot financieringsregelingen aan de orde, zonder dat er sprake is van aktieonderzoek (Van Vliet 1979, 83, Pot 1981, 72). Deze eerste fase liep van augustus 1977 tot augustus 1979. De financiële analyse betrof de jaren 1973-1977.

3.2. Een nadere beschrijving van de onderzochte ondernemingen en hun achtergronden

In de literatuur wordt er op gewezen dat de in dit verband te bespreken medezeggenschap in verschillende vormen gerealiseerd kan worden (Klopers en Meyer 1979, Looise 1976, Onderzoeksgroep 1979-I, Endenburg 1981 en Interdepartementale werkgroep 1981). In het rapport van de Interdepartementale werkgroep worden twee hoofdvormen als meest bruikbaar genoemd: de coöperatieve vereniging en de naamloze c.q. besloten vennootschap met een hulpkonstructie (Interdepartementale werkgroep 1981, 39 en 40). Bij de hulpkonstructies moet dan gedacht worden aan de vereniging en de stichting.

In Boek 2 van het nieuw Burgerlijk Wetboek "Rechtspersonen" staat als omschrijving van de Coöperatieve Vereniging:

"Onder coöperatieve vereniging wordt verstaan een vereniging, die zich ten doel stelt in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien door met hen overeenkomsten te sluiten in het bedrijf dat zij te dien einde ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen. De statuten kunnen de vereniging veroorloven soortgelijke overeenkomsten met derden te sluiten, doch dit mag niet in een zodanige mate geschieden dat de overeenkomsten met de leden voor het bedrijf slechts van ondergeschikte betekenis zijn."

De coöperatieve vereniging wordt als juridische vorm in talrijke situaties toegepast. In de landbouw voor kredietverlening, voor in- en verkoop van produkten; in de industrie onder andere in de konfektië-industrie; in de vervoerssector bij de vervoerscentra; in de verzekeringsbranche bij de onderlinge waarborgmaatschappijen (Ter Woorst 1966, De Haan 1977, 105 e.v.). Bovendien wordt deze vorm ook door individuele producenten gebruikt. Provily onderscheidt daarin de Ambachtelijke Productie Coöperatie en de Werknemersproductie Coöperatie (1974, 15). In deze studie gaat het om de laatste vorm.

Van Klaveren en Looise spreken in verband hiermee van een ruime en een enge opvatting (1979, 13 e.v.). De ruime opvatting omschrijven zij als: "een associatie van werkers, die gezamenlijk en voor gezamenlijke rekening hun beroep of bedrijf uitoefenen".

In de enge opvatting heeft een "productiecoöperatie" de volgende wezenlijke trekken:

- "het beheer van het bedrijf berust bij de leden, die daartoe op basis van vrijwilligheid zowel hun arbeid als het eigen vermogen inbrengen;
- dit beheer geschiedt democratisch, op basis van besluiten door de Algemene Vergadering van de leden genomen, waarbij ieder lid gelijk stemrecht heeft;
- de netto-voordelen, d.w.z. de bedrijfsresultaten na aftrek van een vaste rentevergoeding op aandelen en na reserveringen, dienen naar evenredigheid van ieders aktieve bijdrage te worden verdeeld" (1979, 14).

Onder andere de Onderzoeksgroep wijst op de mogelijkheden van de naamloze c.q. besloten vennootschap in dezen (1979-I). Er worden daarbij in principe twee mogelijkheden om zeggenschap te verwerven onderscheiden. En wel door het verwerven van een aandelenpakket dan wel door het aangaan van "stemovereenkomsten" of het bewerkstelligen van bepaalde statutaire regelingen. Om het systeem van de stemovereenkomsten te realiseren

wordt gebruik gemaakt van een vereniging of stichting als hulpkonstruktie. De vereniging (resp. de stichting) komt met de vennootschap bijvoorbeeld overeen, dat bepaalde besluiten slechts overeenkomstig de wens van de vereniging genomen zullen worden (FME 1976). Over de wenselijkheid van de vereniging of de stichting als aanvullende rechtsvorm wordt nogal verschillend gedacht, waarbij de "juridische elegantie" het belangrijkste verschilpunt lijkt te zijn (Jongsma 1981, II.16 en Slagter 1981, II.11). Bij statutaire regelingen kan gedacht worden aan de mogelijkheid bepaalde functionarissen door "niet-vennootschapsorganen", zoals de OR, te laten benoemen.

Hierna worden in 3.2.1 achtereenvolgens de onderzochte ondernemingen omschreven. Daarbij wordt eerst in het kort ingegaan op hun ontstaan en de omstandigheden waaronder zij functioneren, vervolgens op de statutaire doeleinden en tenslotte wordt de structuur schematisch weergegeven. Allereerst worden de coöperaties beschreven in volgorde van oprichting: ACB, Van Steenis, OCB en Artioplast. Daarna komen de vennootschappen in alfabetische volgorde aan de orde. Dit laatste omdat de vennootschappen allen in dezelfde periode 1972-1973 zijn ontstaan c.q. een aangepaste structuur hebben gekregen. Daarna wordt in 3.2.2 stilgestaan bij de in 1.1 genoemde relatie tussen achtergronden en doeleinden. Er wordt dan nagegaan of er een direct verband bestaat zoals daar werd gesuggereerd.

3.2.1. Een nadere beschrijving van de onderzochte ondernemingen

De coöperatieve vereniging Arbeiderscoöperatie voor het uitvoeren van Bouwwerken Rotterdam (ACB)

De ACB werd in 1921 als coöperatieve vereniging opgericht door acht bouwarbeiders die als gevolg van hun vakbondslidmaatschap door werksluiting werkloos geworden waren.

De ACB is een bouwonderneming met ten tijde van het veldonderzoek ruim 200 werknemers, die zich voornamelijk bezighoudt met woningbouw, -verbouw, -verbetering en onderhoud van woningen en utiliteitsbouw. De opdrachten komen veelal van de (lokale) overheid en uit de (sociaal-demokratische) arbeidersbeweging. De markt is betrekkelijk stabiel door de goede contacten met opdrachtgevers, de grote spreiding in activiteiten en de aanwezige flexibiliteit.

Het statutaire doel van de vereniging luidt:

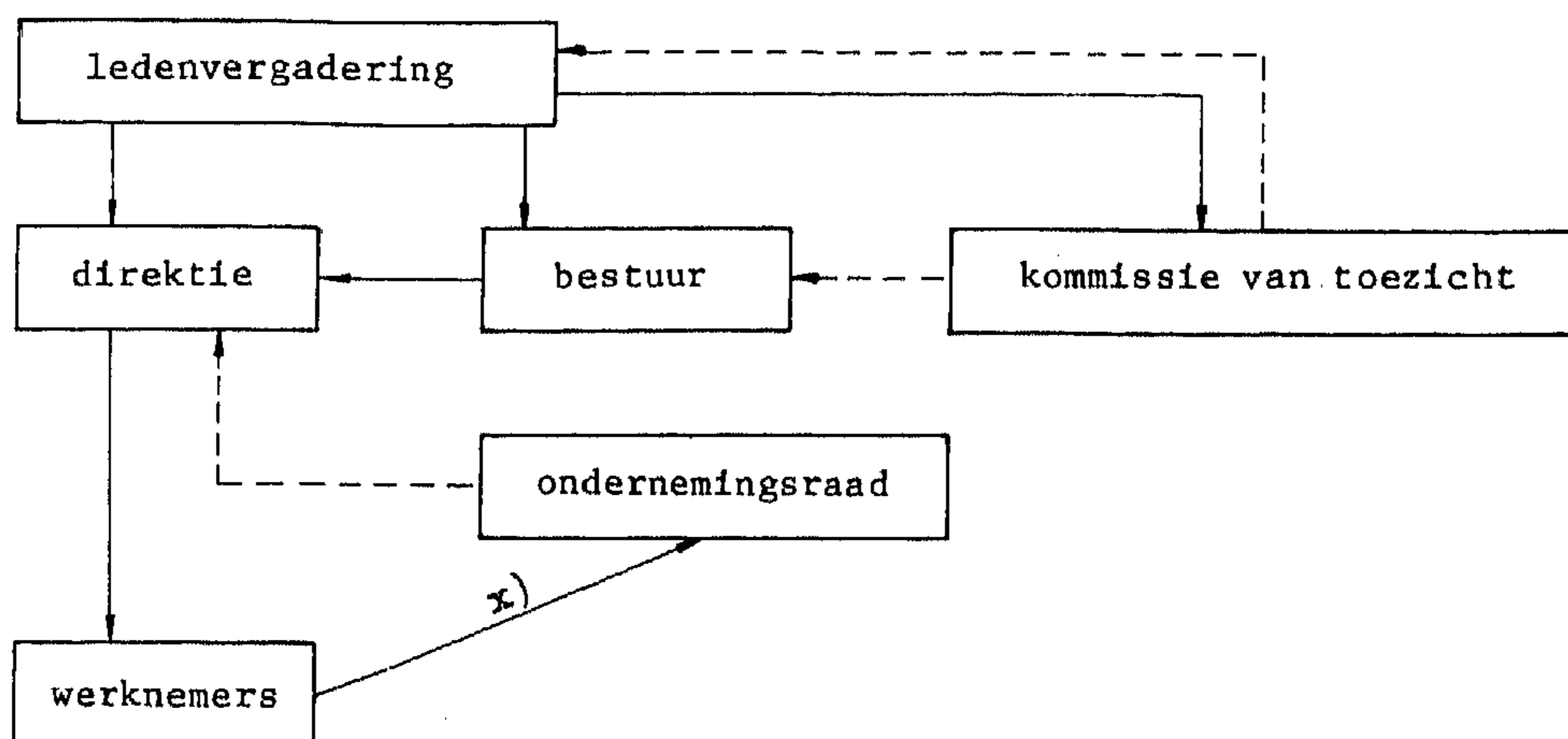
"Het doel der vereniging is de bevordering van de stoffelijke en geestelijke belangen der leden, door de uitoefening van het bouwbedrijf, in de ruimste zin des woords, daaronder begrepen het deelnemen in en het samenwerken met andere ondernemingen. De vereniging beoogt daarbij in het bijzonder:

- a. aan de bij haar werkende leden en overige werkers belang te geven bij het welzijn der onderneming;
- b. goede bedrijfsverhoudingen te bevorderen;
- c. gevoel voor mede-verantwoordelijkheid en eigenwaarde bij haar leden en werkers te versterken door een goede samenwerking in coöperatief verband." (art. 4)

De vereniging heeft ca. 40 leden.

De bestuursstructuur van deze coöperatie kan als volgt schematisch worden weergegeven (fig. 3.1).

Figuur 3.1 De bestuursstructuur van de ACB



toelichting:

- > geeft leiding aan en benoemt¹⁾
- x) - - - -> geeft advies aan
- > kiest.

Coöperatieve vereniging ingenieursbureau Van Steenis te Utrecht (Van Steenis)

Het ingenieursbureau Van Steenis werd in 1945 opgericht en in 1948 in een koöperatieve vereniging omgezet door de enig-eigenaar ir. H.J. van Steenis (Van Klaveren en Looise 1980, 174 e.v.). De koöperatie was voor de oprichter slechts een overgangsvorm naar een ideale democratische samenleving op o.a. politiek, sociaal en economisch gebied.

Het werkterrein van het raadgevend ingenieursbureau betreft landmeetkundig en civiel-technisch advieswerk, dat voor het overgrote deel in Nederland wordt uitgevoerd. Van Steenis is met ca. 90 werknemers op haar terrein een van de middelgrote bureaus.

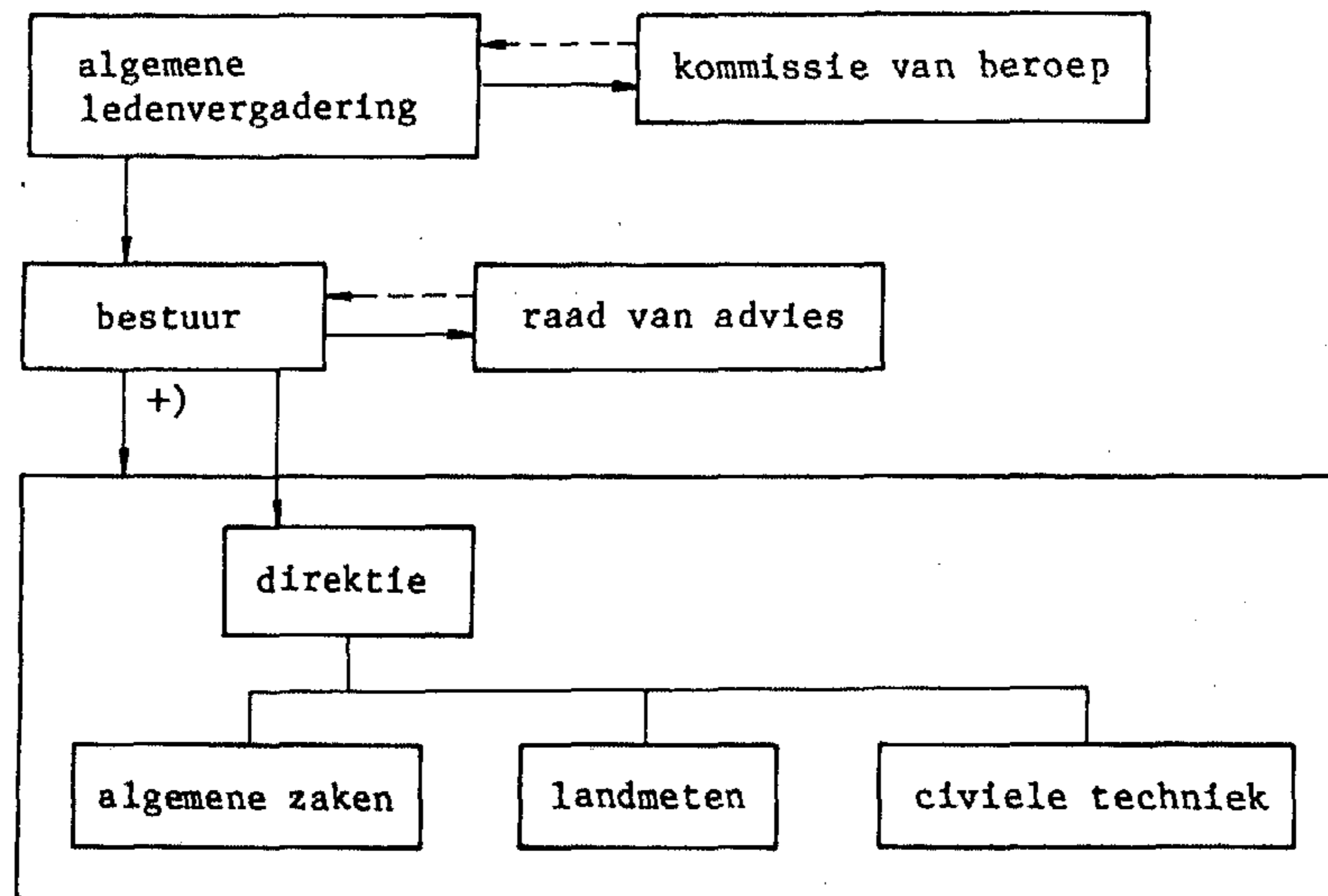
De doelstelling van de vereniging luidt: "de stoffelijke belangen harer leden te behartigen en tevens door de gemeenschappelijke arbeid harer leden de menselijke gemeenschap te dienen. Zij tracht dit doel te bereiken door als haar bedrijf uit te oefenen het uitvoeren van bouw- en waterbouwkundige ingenieurs- en landmeters werkzaamheden in de meest uitgebreide zin van het woord, zowel in het binnen- als in het buitenland" (art. 2).

De vereniging telt ca. 40 leden.

De bestuursstructuur van deze koöperatie kan schematisch als volgt worden samengevat (fig. 3.2).

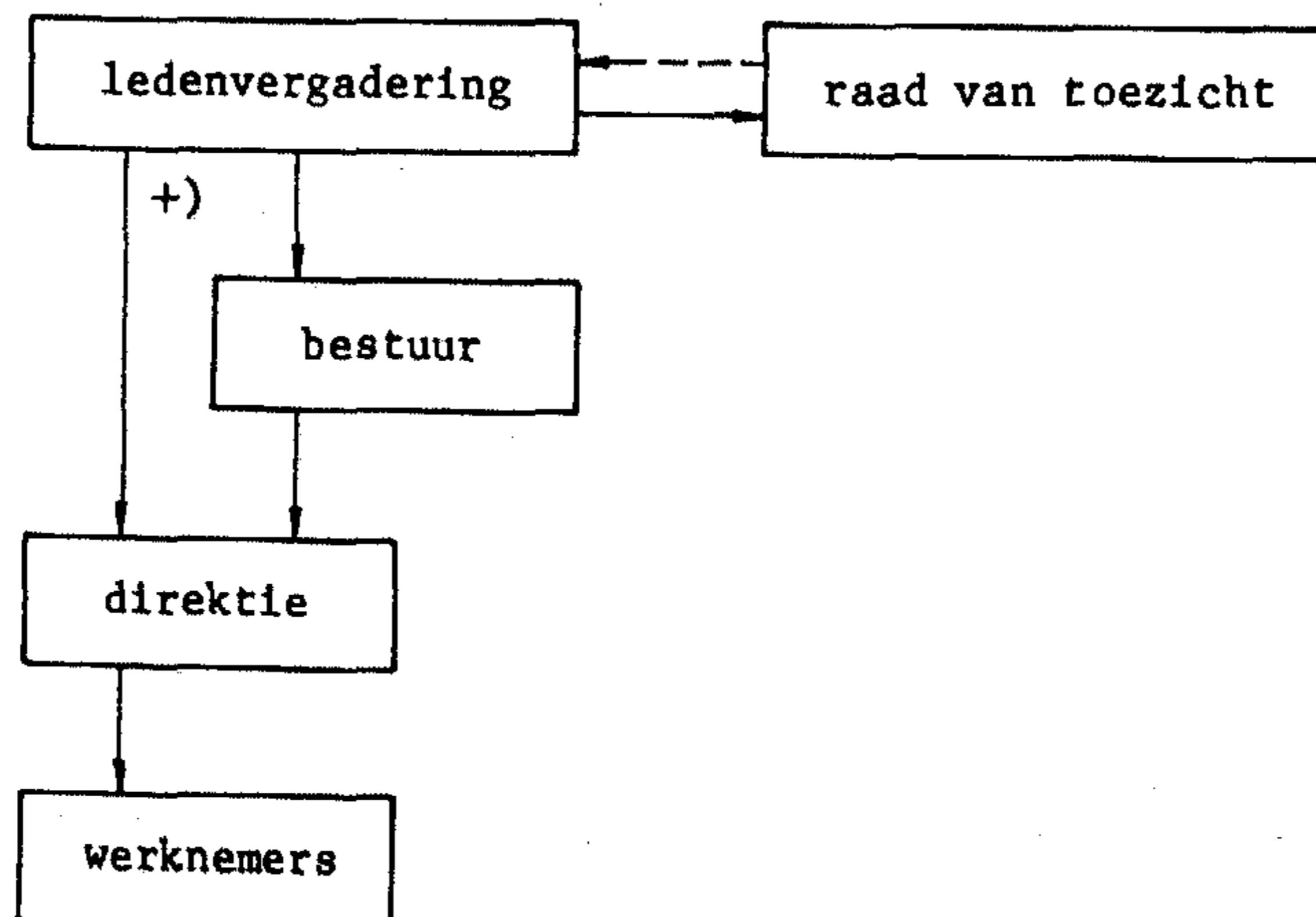
1) Hier wordt onder "leiding geven" verstaan dat het ene orgaan voor het andere (mede) een kader schept waarbinnen het laatstgenoemde moet functioneren en het eerste tevens de mogelijkheid heeft om korrigerend op te treden.

Figuur 3.2 De bestuursstructuur van Van Steenis



toelichting: —> geeft leiding aan en benoemt¹⁾
 +) - - -> geeft advies aan
 —> benoemt.

Figuur 3.3 De bestuursstructuur van OCB



toelichting:
 —> geeft leiding aan en benoemt¹⁾
 +) - - -> geeft advies aan
 —> benoemt

1) Zie voetnoot blz. 51.

Overijsselse Coöperatieve Bouwonderneming te Ommen (OCB)

Deze coöperatieve vereniging werd in 1962 opgericht door omzetting van de juridische vorm van een bestaande onderneming.

Dit bouwbedrijf richt zich vooral op de (ver)nieuwbouw voor particulieren, deels in de recreatieve sfeer. Soms wordt ook voor eigen rekening gebouwd. Daarnaast worden prefab vakantiehuisjes voor export geproduceerd. De opdrachten komen voornamelijk uit de omgeving van Ommen.

De verenigingsdoelstelling vermeldt slechts het behartigen van de stofelijke belangen der leden door uitoefening van het bouwbedrijf (art. 2).

Van de ca. 25 werknemers zijn er acht lid van de vereniging.

De bestuursstructuur kan als volgt schematisch worden weergegeven (fig. 3.3).

Koöperatieve vereniging kunststofverwerkende industrie Artiplast te Lelystad (Artiplast)

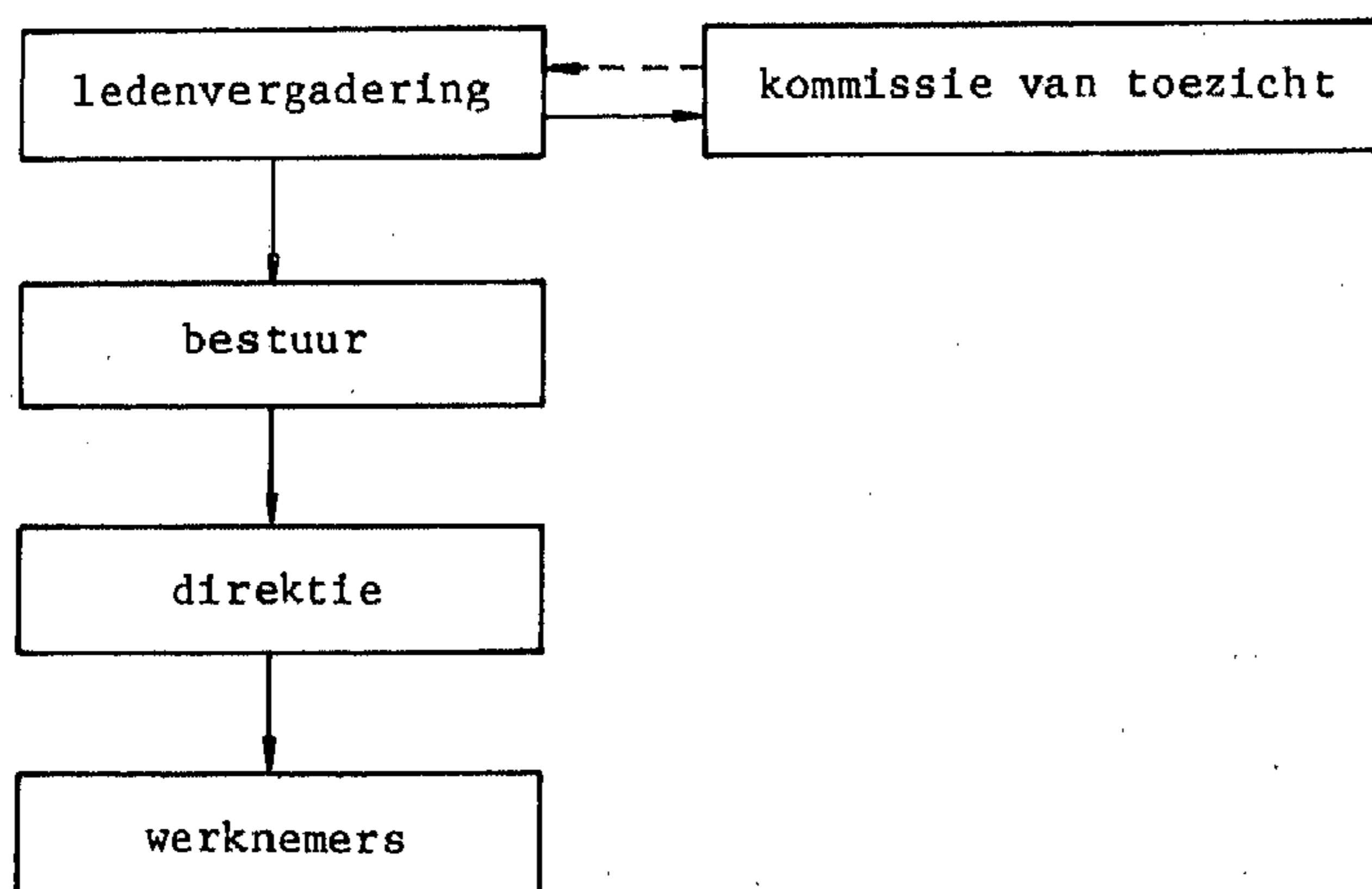
Artiplast werd in 1970 als vennootschap onder firma opgericht en in 1971 door de eigenaar op grond van religieuze overwegingen omgezet in een coöperatieve vereniging (Van Klaveren en Looise 1980, 176, Becker en Verstegen 1982). Dit spuitgietbedrijf produceert, met behulp van zelfvervaardigde matrijzen, thermoplastische kunststofartikelen voor technische doeleinden. De afzet vindt vooral in het binnenland plaats, terwijl de belangrijkste concurrenten ook Nederlandse ondernemingen zijn. Grote chemische bedrijven leveren de benodigde grondstoffen.

De onderneming stelt zich ten doel: "het vormen van een werkgemeenschap, die op een economisch verantwoorde wijze datgene produceert waarmee de samenleving gediend is" (art. 3).

Van de 20 werknemers zijn er 17 lid van de vereniging.

De bestuursstructuur kan als volgt worden samengevat (Fig. 3.4).

Figuur 3.4 De bestuursstructuur van Artiplast



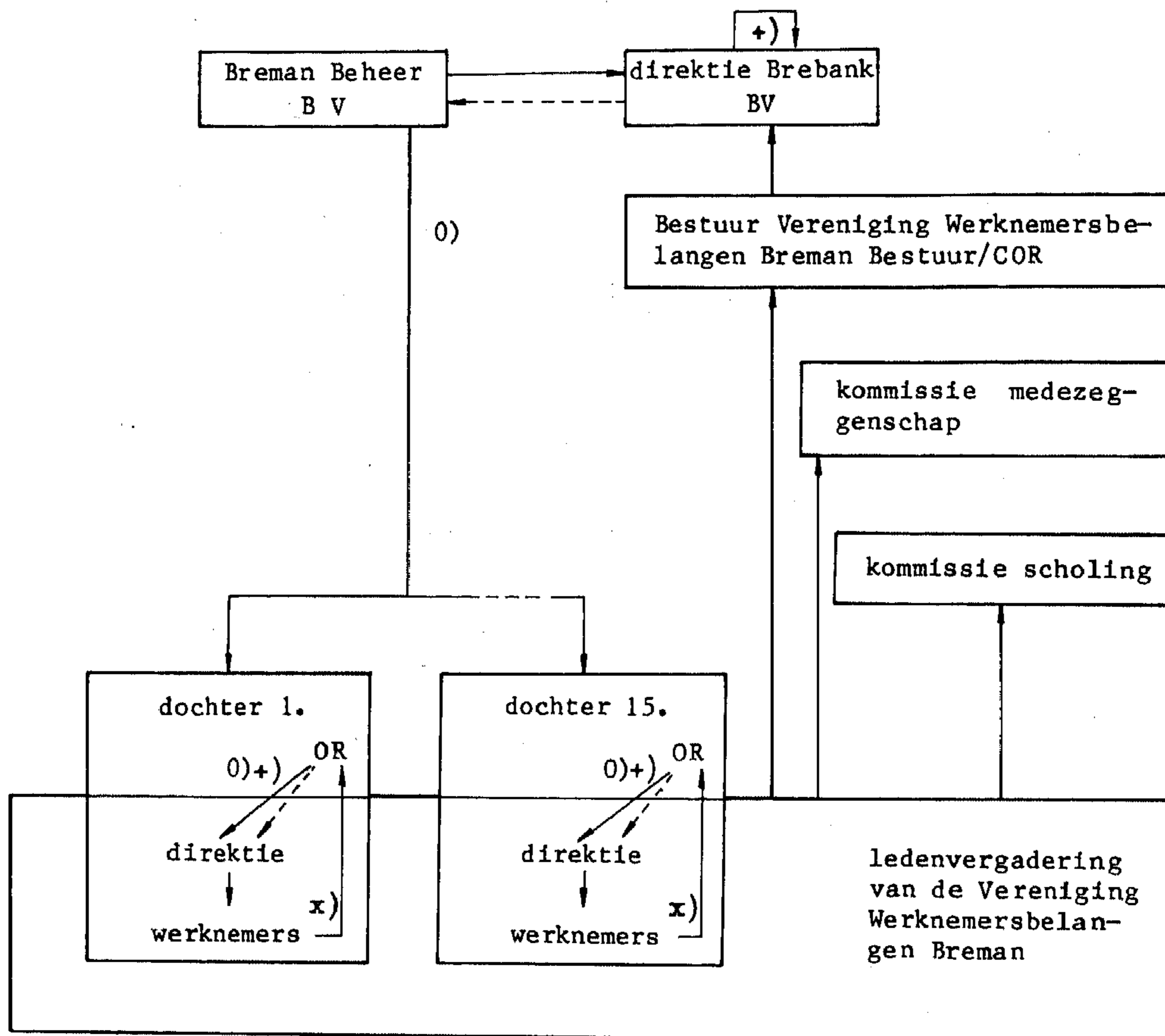
toelichting: —> geeft leiding aan en benoemt¹⁾
 ----> geeft advies aan

1) Zie voetnoot blz. 51.

Breman Bedrijven te Genemuiden

De grondslag voor Breman Bedrijven is in 1925 gelegd door T. Breman. In 1973 werd de onderneming door zijn zonen, vanwege religieuze redenen gedemocratiseerd. De ruim 600 werknemers werken in 15 dochterondernemingen aan installatiewerk (o.a. van centrale verwarming), konstruktiewerk, onderhoud en in handelsactiviteiten. De opdrachten komen vooral uit het Noord-Oostelijk deel van ons land. Behalve in Genemuiden heeft de onderneming vestigingen in o.a. Hasselt, Ermelo en Meppel.

Figuur 3.5 De bestuursstructuur van Breman Bedrijven



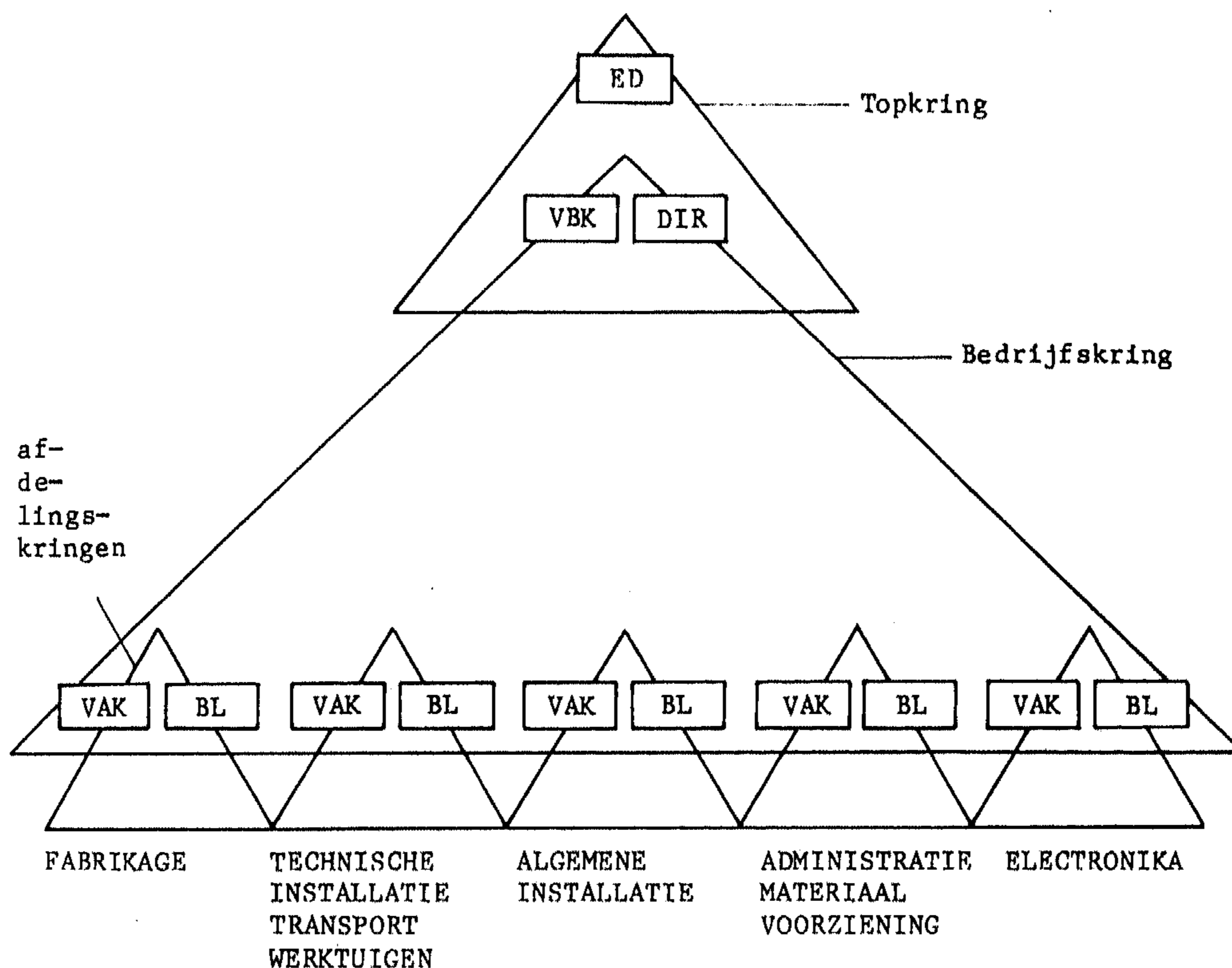
toelichting: —> geeft leiding aan en benoemt¹⁾
 - - -> geeft advies aan
 +) —> benoemt
 0) —> geeft geklausuleerd leiding aan en benoemt¹⁾
 0)+) —> benoemt geklausuleerd
 x) —> kiest

1) Zie voetnoot blz. 51.

Met de omzetting werd getracht de volgende uitgangspunten te realiseren: een onderneming is een samenwerkingsverband waarin zeggenschap wordt verkregen op basis van arbeid en niet door bezit; werknemers en de kapitaalverschaffers hebben allen recht op winst, zij hoeven niet de zelfde personen te zijn en kapitaalverschaffers mogen zich niet eenzijdig terugtrekken; de produktie moet economisch verantwoord zijn en binnen de huidige economische orde passen (Looise 1976, 128, Van Zuthem en Jongsma 1977, Onderzoeksgroep 1979-II).

Dit heeft geleid tot een ingewikkelde bestuursstructuur, die samengevat wordt weergegeven in figuur 3.5.

Figuur 3.6 De bestuursstructuur van Endenburg Elektrotechniek



Gebruikte afkortingen:

ED = externe deskundigen

DIR = directie

VBK = vertegenwoordigers bedrijfskring

BL = bedrijfsleiders

VAK = vertegenwoordigers afdelingskring

Endenburg Elektrotechniek te Rotterdam

Het betreft een besloten vennootschap die in 1950 is opgericht en in 1972 een belangrijke structuurwijziging heeft ondergaan. In deze onderneming worden namelijk vanaf dat moment de sociokratische beginselen in de praktijk gebracht (Endenburg 1981). Het betreft een elektrotechnisch installatiebedrijf. In het strukturaarschema (fig. 3.6) zijn de belangrijkste activiteiten vermeld. Het bedrijf werkt zowel voor het bedrijfsleven (o.a. bouw, vroeger ook scheepsbouw) als voor particulieren. Daarnaast is men ook actief op het gebied van reparatie en handel.

Bij het bedrijf werken ca. 100 mensen.

De sociokratische beginselen houden globaal gesproken in, dat mensen gelijkwaardig zijn en dat dus niet het getal of de traditie, maar dat het argument in de besluitvorming doorslaggevend moet zijn (Endenburg 1981, 17). De doelstelling van de ondersteunende stichting is gericht op een juiste spreiding van de zeggenschap in de BV en het weren van invloeden die de zelfstandigheid kunnen schaden. Dit alles in het belang van zowel de BV als van de betrokkenen.

De bestuursstructuur wordt in figuur 3.6 weergegeven. Daarbij moet aangetekend worden dat de topkring van de vennootschap per definitie ook die van de stichting dient te zijn. De diverse kringen worden door een zogenaamde dubbele koppeling met elkaar verbonden, t.w.: een hiërarchische zoals in de linking-pin-structuur en een gekozen vertegenwoordiging (Likert 1961, 113, Endenburg 1981, 20). Daarnaast is het van belang dat de besluitvorming in de kringen volgens het konsentbeginsel plaatsvindt. Dit betekent dat als niemand tegen een besluit is, het genomen wordt.

Schoenfabriek Heliiform te Drunen

Heliiform werd in 1972 opgericht. Het betrof toen een deel van de schoenfabriek Bloch en Stibbe dat buiten de likwidatie van de schoenproductie van deze onderneming werd gehouden (Looise 1976, 154). Dit vanwege de werkgelegenheid en omdat er sprake was van een goedlopend produkt. De oprichting werd mogelijk gemaakt door bijdragen van de overheid, de werknemers en enkele particulieren.

Het assortiment bestaat namelijk uit de "niet modieuze damesgemak-schoen", die onder de merknaam Heliiform in de handel wordt gebracht.

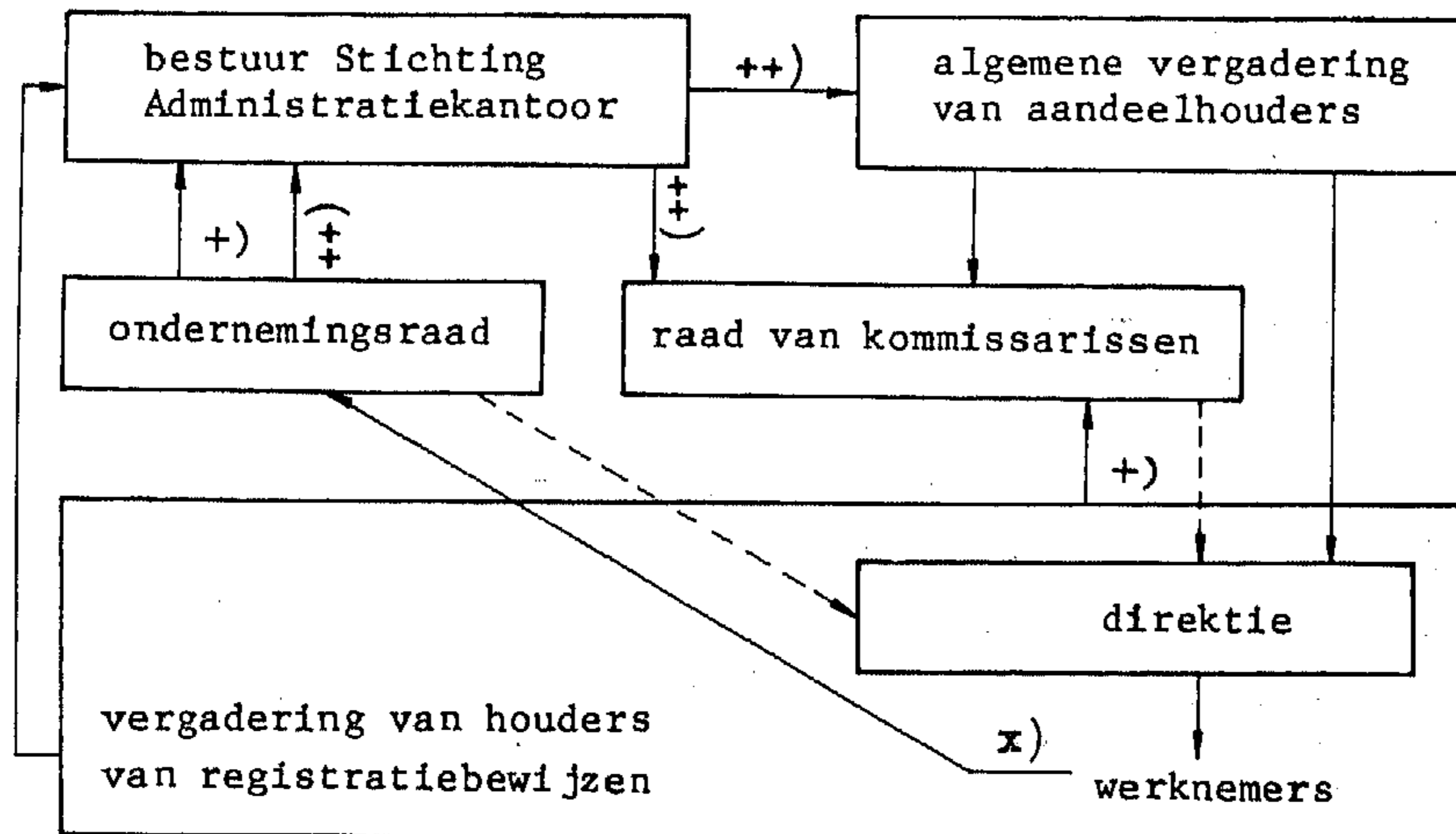
Aanvankelijk exporteerde men ongeveer eenderde deel van de omzet, later is dit enigszins teruggelopen. De export zou weer uitgebreid moeten worden en wel door het opzetten van een eigen verkoopapparaat in de bestaande exportlanden en door het uitbreiden van het aantal exportlanden. Het assortiment ontwikkelt zich momenteel in een meer modieuze richting.

In de doelstelling wordt o.a. gewezen op het voortbestaan van het bedrijf en behoud van de werkgelegenheid en op een goede communicatie tussen leiding en werknemers. Een en ander te bereiken door exploitatie van een bedrijf in de sektor leer en lederwaren.

Bij het bedrijf werken ca. 250 mensen.

De bestuursstructuur kan als volgt worden weergegeven (fig. 3.7):

Figuur 3.7 De bestuursstructuur van Hedioform



toelichting: ————— geeft leiding aan en benoemt¹⁾
 - - - - - geeft adviezen aan
 +) ————— benoemt
 ++)) ————— benoemt uit haar midden
 x) ————— kiest

Weekbladpers te Amsterdam

De uitgeverij Weekbladpers werd in 1971 als een zelfstandige onderneming opgezet door haar activiteiten buiten de fusie tussen Arbeiderspers en Perskombinatie te houden (Mulder, Arlman en Den Tex 1980, 250). Dit vanwege het behoud van het karakter van Vrij Nederland, de eerste uitgave van Weekbladpers, en het creëren van een ruime mate van zeggenschap voor de werknemers (Heymans 1980).

De eerste bedoeling komt vooral tot uiting in de doelstelling van de Stichting Weekbladpers, waarin het uitgeven van progressieve bladen, in het bijzonder Vrij Nederland, staat vermeld.

De tweede bedoeling bleek aanvankelijk uit de Statuten van de Personeelsraad, waarin was vastgesteld dat de werknemers minstens evenveel belang bij de continuïteit hebben als aandeelhouders. En nu uit de statuten van de coöperatieve werknemersvereniging, waarin wordt gewezen op de belangenbehartiging van de werknemers, wat betreft de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Dit zowel individueel als kollektief (art. 2 en 3).

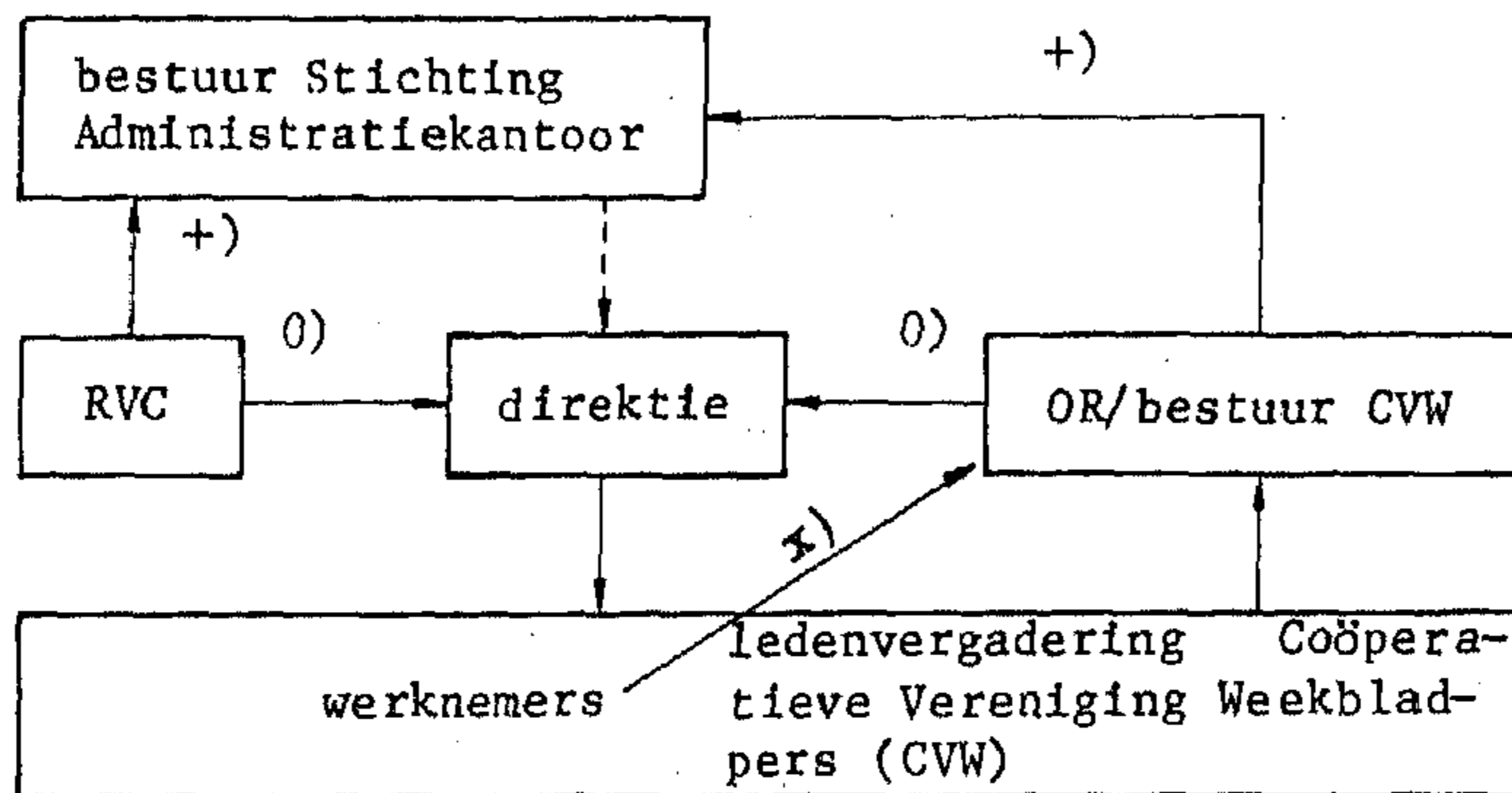
Weekbladpers is een uitgeverij met een duidelijk progressieve signatuur. Vrij Nederland is het belangrijkste blad. Daarnaast voert men Voetbal International en Filmfan. Bovendien werkt men voor enkele andere bladen, n.l. Haagse Post en Opzij. Men heeft geen eigen drukkerij.

Er zijn ca. 90 mensen in dienst.

De bestuursstructuur kan als volgt schematisch worden weergegeven (fig. 3.8):

1) Zie voetnoot blz. 51.

Figuur 3.8 De bestuursstructuur van Weekbladpers



toelichting: —————> geeft leiding aan en benoemt¹⁾
 0) —————> geeft geklausuleerd leiding aan
 x) —————> kiest
 +) —————> benoemt
 - - - - -> geeft advies aan

3.2.2 De relatie tussen de achtergronden en de doeleinden van de onderzochte ondernemingen

In het voorgaande zijn de doeleinden van de onderzochte ondernemingen kort weergegeven. De bedoeling van deze subparagraaf is enerzijds de aard van deze ondernemingen verder te verduidelijken en anderzijds de in 1.2.1 besproken indeling van benaderingen van medezeggenschap nader te onderzoeken. Daarmee wordt het inzicht in de bruikbaarheid van deze indeling vergroot. Is namelijk de inpassing niet goed mogelijk, dan zal de indeling aangepast moeten worden. Een bruikbare indeling kan bijdragen aan de helderheid van discussies over medezeggenschap. Dan kunnen met name de achterliggende waarden eenvoudiger in de discussies betrokken worden. Dan kan bijvoorbeeld ook blijken dat vanuit heel verschillende achtergronden dezelfde doeleinden nagestreefd worden en/of dezelfde middelen bruikbaar zijn.

De vergelijking van de gekozen doeleinden met de genoemde benaderingen zal nu voor iedere onderneming gemaakt worden. De doeleinden van de onderzochte ondernemingen zijn in par. 3.2. genoemd en kunnen dus zo worden vergeleken. De bepaling van de achtergronden op grond waarvan men tot deze doeleinden is gekomen, is moeilijker. Meestal zijn die niet zo nadrukkelijk verwoord en is enige interpretatie van teksten, interviews en dergelijke nodig.

In het voorgaande (1.2.1) werd een aantal benaderingen besproken. Daaruit is het navolgende lijstje ontstaan:

- de socialistische benadering;
- de democratische benadering;
- de produktiviteits- en efficiëncy-benadering;
- de menselijke groei en -ontwikkelingsbenadering;
- de christelijke benadering.

1) Zie voetnoot blz 51.

ACB

Zoals in 3.1 is vermeld, is ACB in 1921 opgericht door arbeiders die ten gevolge van hun vakbondslidmaatschap door werkuitsluiting waren getroffen. Een indicatie voor de aard van deze vakbond is dat men "veel" opdrachten uit de sociaal-demokratische arbeidersbeweging krijgt. Op grond van deze achtergronden zou men aan de socialistische benadering kunnen denken, al speelt ook een meer pragmatisch element, n.l. de werkgelegenheid, een rol.

In de, in de statuten vermelde, algemene doelstelling is geen enkele verwijzing naar enige benadering te ontdekken. Uit de meer bijzondere doeleinden zal dus naar voren moeten komen bij welke benaderingswijze ACB kan worden ingedeeld. Door daarin het versterken van het gevoel voor mede-verantwoordelijkheid en eigenwaarde als doel te stellen verwijst men naar de benadering van menselijke groei en ontwikkeling. De overige vermelde doeleinden doen betrekkelijk pragmatisch aan en zouden in de doelstelling van elke andere onderneming ook kunnen voorkomen. Van een verwijzing naar de socialistische benadering is geen sprake.

Van Steenis

Dit ingenieursbureau is in 1948 door de oprichter omgezet in een koöperatieve vereniging, omdat volgens hem in de overgangsfase naar een nieuwe samenleving deze rechtsvorm de meest geëigende zou zijn om een werkgemeenschap gestalte te geven. Voorwaarden om van een werkgemeenschap te kunnen spreken, zijn o.a. dienstbaarheid aan de gemeenschap, de produktiemiddelen in eigendom van de gemeenschap en volledige medezeggenschap. Dit zijn duidelijk elementen van de socialistische benadering. De vereniging kent een betrekkelijk algemene doelstelling, waarin enkel de zinsnede: "door de gemeenschappelijke arbeid harer leden de menselijke gemeenschap te dienen" verwijst naar deze socialistische maatschappijopvatting. Hoewel hier ook vanuit een christelijke visie toe gekomen kan worden.

In het huishoudelijk reglement wordt deze doelstelling verder uitgewerkt in zes punten, waarvan voor deze studie vooral van belang zijn:

"b. het bevorderen van de ontplooiing van ... de leden ...

e. geen winst kalkuleren

f. opdrachten uitvoeren op de best mogelijke wijze".

Hierin is, naast de macro gerichte socialistische visie, ook een aanwijzing voor de menselijke groei en -ontwikkelingsbenadering te zien.

OCB

Ook OCB is ontstaan door een omzetting van een partikuliere onderneming in een koöperatieve vereniging om zo de idee van een werkgemeenschap gestalte te geven. Op dat punt is er dus enige gelijkenis met Van Steenis.

De doelstelling houdt simpelweg in "het behartigen van de stoffelijke belangen der leden", waarbij aan zwaarwichtige formuleringen voorbij wordt gegaan, maar wel naar zoveel mogelijk gelijkwaardigheid onder de werknemers e.d. wordt gestreefd. Een en ander houdt dus een nogal pragmatische oriëntatie in.

Artiplast

Ook in het geval van Artiplast is er sprake van een omzetting van een konventionele vennootschap onder firma in een koöperatieve vereniging op initiatief van de oprichter. Deze kwam hiertoe door religieuze overwegingen. Op grond van die motieven vond hij dat de werksituatie gebaseerd dient te zijn op gelijkwaardigheid van de werknemers. De oprichting is dus een voorbeeld van het toepassen van een christelijke maatschappijopvatting.

De doelstelling van Artiplast kent o.a. de volgende zinsneden:

"het vormen van een werkgemeenschap, die op een economisch verantwoorde wijze datgene produceert waarmede de samenleving gediend is" en "het beheer van het bedrijf volgens de koöperatieve beginselen". Hierin valt ook de christelijke maar ook de socialistische benadering te herkennen.

Breman Bedrijven

Ook in het geval van Breman Bedrijven is er sprake van een structuurwijziging bij een bestaande onderneming. De uitgangspunten waarop de nieuwe structuur is gebaseerd, spruiten voort uit een christelijk sociale filosofie met betrekking tot de onderneming. De onderneming wordt namelijk gezien als een samenwerkingsverband van allen die daarin, op basis van gelijkwaardigheid, werkzaam zijn. De gekompliceerde structuur maakt het noodzakelijk bij de bepaling van de doelstelling in te gaan op de doelstellingen van zowel Breman Beheer als Brebank en de Vereniging Werknemersbelangen Breman.

De doelstellingen van Breman Beheer komen overeen met die van een normale "holding company". In de doelstellingen van Brebank wordt vervolgens gesteld, dat Brebank de belangen van Breman Beheer, de dochters en de werknemers "op evenwichtige wijze" moet behartigen. De vereniging tenslotte heeft als doel de medezeggenschap en winstdeling van de Breman-werknemers te bevorderen. In deze doelstellingen is dus niets meer van de christelijke ideologie terug te vinden en komen slechts elementen van de democratische benadering naar voren.

Endenburg Elektrotechniek

Ook hier is er sprake van de introductie van een nieuwe structuur in een bestaande onderneming. Uitgangspunt voor deze structuur is de zgn. sociokratie. Dit is een opvatting aangaande het functioneren van de maatschappij en organisaties. Voor het bespreken van de doelstelling moet worden gekeken naar de betrokken besloten vennootschap en naar de stichting waarin de aandelen van de vennootschap zijn ondergebracht. Het statutaire doel van de vennootschap is gelijk aan dat van konventionele vennootschappen. Het doel van de stichting omvat o.a.: "het bevorderen van een juiste spreiding van zeggenschap in de BV" en "één en ander in het belang van de BV en van allen die bij de BV betrokken zijn". Hierin wordt dus een uitwerking gegeven van de sociokratische ideologie, maar zijn ook de hiervoor onderscheiden benaderingen te herkennen.

Helioform

Helioform is ontstaan als een voortzetting van een op zich rendabel deel van een schoenfabriek die gesloten werd. Doel hiervan was de werkgelegenheid voor de betrokken werknemers in stand te houden. In de doelstel-

ling van de nieuwe onderneming wordt gesproken over: "voortbestaan van het bedrijf en het behoud van de werkgelegenheid" en "goede kommunikatie tussen leiding en werknemers". Ook hier is dus sprake van een pragmatische benadering van het probleem en is geen sprake van principiële, eventueel ideologische uitgangspunten.

Weekbladpers

Weekbladpers is ontstaan doordat het weekblad 'Vrij Nederland' buiten de fusie van de oorspronkelijke moeder-onderneming met een andere uitgeverij werd gehouden. Dit gebeurde om het eigen karakter van V.N. zo goed mogelijk te garanderen. Daarna is geleidelijk een meer democratische structuur ontstaan die aansluit bij de door het blad uitgedragen ideeën. Men zou dus kunnen zeggen dat Weekbladpers gebaseerd is op een socialistische dan wel democratische maatschappijopvatting.

Ten aanzien van de doelstelling moet worden gekeken naar de vennootschap en de daarnaast bestaande stichting en vereniging. In de doelstelling van de vennootschap wordt niet op het democratisch karakter van de structuur ingegaan. In de doelstelling van de vereniging wordt gesproken over het behartigen van de belangen van de Weekbladperswerknemers, waarbij wordt gedacht aan o.a. "optimale arbeidsvoorwaarden" en "individuele ontplooiing". In deze doelstelling valt dus weinig van een socialistische of een democratische benadering terug te vinden. Zij bevat eerder een verwijziging naar de menselijke groei en ontwikkelingsbenadering.

In de doelstelling van de stichting wordt gewezen op "gezond economisch en sociaal beleid" en "in stand houden van een democratische structuur". Dit past enigszins in de democratische en in de menselijke groei en ontwikkelingsbenadering.

In het voorgaande zijn de doeleinden van de onderzochte ondernemingen in het kort weergegeven. In de tabellen 3.1 en 3.2 zullen die nu in trefwoorden worden samengevat, teneinde de aard van deze ondernemingen te verduidelijken.

Tabel 3.1 De doeleinden van de onderzochte koöperaties

onderneming	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
welslagen van de onderneming	x		x	
winstdeling		x		
vergroting medezeggenschap		x		
verbetering onderlinge verhoudingen	x	x		
adequaat produkt		x		x
verhoging eigenwaarde van de leden	x	x		x
rechtvaardiger maatschappij handhaven werkgelegenheid		x		x

Tabel 3.2 De doeleinden van de onderzochte vennootschappen

onderneming	Breman Bedrijven	Endenburg Elektro- techniek	Helio- form	Week- blad- pers
doeleinden				
welslagen van de onderneming		x	x	
winstdeling	x			
vergroting medezeggenschap	x	x		
verbetering onderlinge ver- houdingen			x	x
adequaat produkt				x
verhoging eigenwaarde van de leden	x	x		x
rechtvaardiger maatschappij	x			
handhaven werkgelegenheid			x	

Uit de tabellen 3.1 en 3.2 valt af te lezen, dat:

- er feitelijk geen verschil bestaat tussen de doeleinden van de vennootschappen en van de koöperaties;
- immateriële doeleinden (vergroting medezeggenschap, verbetering onderlinge verhoudingen, verhoging eigenwaarde, rechtvaardiger maatschappij) vaker voorkomen dan materiële (welslagen van de onderneming, winstdeling, adequaat produkt, handhaven werkgelegenheid);
- ook doelstellingen met een duidelijk externe, maatschappelijke, betekenis gehanteerd worden (adequaat produkt en rechtvaardiger maatschappij).

Wanneer deze konstateringen geplaatst worden tegen de achtergrond van de literatuur aangaande de doelstellingen der onderneming dan valt het op dat:

- relatief weinig aandacht wordt besteed aan de traditionele doelstellingen als winstmaximalisatie e.d.;
- duidelijk veel belang gehecht wordt aan de sociale nevendoelestellingen (Goldschmidt 1968);
- de vermaatschappelijking van de onderneming die in de literatuur nogal wat aandacht krijgt al in de doelstellingen wordt verwoord (Van Dijk 1975).

Hierdoor verschillen de doelstellingen van de onderzochte ondernemingen nogal van de in de bedrijfseconomische literatuur gebruikelijke ondernemingsdoelstellingen (Van Loon 1982, 11 e.v., Bouma 1982, 61 e.v.).

In paragraaf 1.1 werd uitgegaan van een betrekkelijk eenduidig verband tussen benadering, oprichtingsmotief en beoogde doelstellingen. Uit het voorgaande overzicht blijkt evenwel, dat:

- op basis van het oprichtingsmotief vaak meer dan één benadering als achtergrond kan worden onderkend;
- in de beoogde doelstellingen vaak verwijzingen naar meerdere benaderingen voorkomen;
- de op basis van het oprichtingsmotief genoemde benadering vaak niet overeenstemt met de benadering welke voortkomt uit de doeleinden (en omgekeerd).

Op grond hiervan zou men dan ook kunnen konkluderen dat

- er geen sprake is van een eenduidig verband tussen benadering, oprichtingsmotief en beoogde doelstellingen;
- diverse benaderingen in verschillende mate met een bepaald oprichtingsmotief en/of doelstelling kunnen samenhangen.

Als oorzaak van dit verschijnsel kan genoemd worden dat geen duidelijk criterium te noemen valt waarmee de diverse benaderingen van elkaar te onderscheiden zijn. Vandaar dat het toevoegen van nog meer nieuwe benaderingen aan de reeds genoemde weinig zin heeft.

Het voorgaande maakt duidelijk dat werknemersdemokratie steun vindt in zeer verschillende maatschappelijke stromingen (Blumberg 1971, 9 e.v.).

3.3. De bestuursstructuren van de onderzochte ondernemingen

In de inleiding op dit hoofdstuk werd al vermeld dat de bestuursstructuren van de onderzochte bedrijven in deze paragraaf beschreven en vergeleken worden. Dat zal gebeuren door middel van een systematisch vergelijkende beschrijving in drie stappen. Begonnen wordt met de vergelijking van de koöperaties. Deze kennen betrekkelijk veel gelijke resp. vergelijkbare organen. Bij de beschrijving kan min of meer de betreffende schema's uit 3.2 worden gevolgd. Door de beschrijving van de bevoegdheden, de wijze van samenstellen e.d. van elk der organen, komen vanzelf ook de relaties ertussen tot uiting (3.3.1).

Daarna komen de vennootschappen aan de orde. Deze zijn echter in hun konkrete verschijning aanzienlijk moeilijker te vergelijken. Wanneer echter de verschillende organen op een hoger abstraktie-niveau bezien worden, kan dit probleem worden opgelost. Besturen worden dan bijvoorbeeld "toporganen", terwijl stichtingen zowel als verenigingen "aanvullende rechtspersonen" genoemd kunnen worden. Beschrijving van de organen kan dan plaatsvinden op een manier die vergelijkbaar is met die van de koöperaties (3.3.2).

De laatste stap -vergelijking van de koöperaties en de vennootschappen- levert dan ook geen onoverkomelijke problemen meer op (3.3.3).

De beschrijving geschiedt uiteraard tegen de achtergrond van de figuren 3.1 t/m 3.8 uit de voorgaande paragraaf.

3.3.1. Een vergelijking van de bestuursstructuren van de onderzochte koöperatieve verenigingen

In deze vergelijking zal achtereenvolgens ingegaan worden op:

- het lidmaatschap;
- de ledenvergadering;
- het bestuur;
- de commissies;
- de direkties.

Hiermee worden de hoofdstukken uit de statuten, die op de structuur van de vereniging betrekking hebben, behandeld. De vergelijking wordt gemaakt op basis van een samenvatting van de (statutaire) regelingen ten aanzien van de genoemde punten. Interne regelingen, gebruikelijke werkwijzen, afspraken e.d. komen in hoofdstuk 4, waarin gesproken wordt over het funktioneren van de onderzochte ondernemingen, aan de orde.

Het lidmaatschap

Belangrijke aspecten van het lidmaatschap van de coöperatieve vereniging zijn: toelating en rechten en plichten. Deze aspecten komen hierna aan de orde (tabel 3.3). Niet alle werknemers hoeven overigens lid te zijn of te worden van de coöperatie waarin zij werken.

Bij het lezen van tabel 3.3 omtrent de soort leden valt op, dat twee van de vier coöperaties naast de gewone leden ook (een) ander(e) soort(en) leden kennen. Bij de ene zijn dit aspirant- en oudleden, bij de andere ereleden. De aspirantleden hebben geen stemrecht in de ALV, de oud- en ereleden hebben een adviserende stem.

Ten aanzien van het lidmaatschap kan allereerst de vraag gesteld worden, of het ook voor niet-werknemers moet openstaan, om zo invloed binnen de vereniging te kunnen uitoefenen? En verder of oud-werknemers een speciale plaats moeten innemen?

De eerste vraag moet principieel ontkennend beantwoord worden, daar het immers om werknemersproduktiecoöperaties gaat. In het buitenland wordt hier kennelijk anders over gedacht. Van Klaveren en Looise vermelden dat niet-werknemers zowel in Engeland als in Frankrijk lid van een werknemersproduktiecoöperatie kunnen zijn (1979, 201 en 204).

Op de tweede vraag kan in principe eenzelfde antwoord worden gegeven. Maar voor één categorie oud-werknemers, namelijk zij die vroeger lid waren, wordt in dezen wel een uitzondering gemaakt. Zij hebben immers de coöperatie opgericht, dan wel in stand gehouden. Bovendien beschikken de oudleden over kennis en ervaring ten aanzien van de onderneming en de wetgeving e.d. rond coöperaties. Hun adviezen kunnen dus voor de leden bijzonder waardevol zijn. De Groninger Coöperatieve Bouwonderneming (GCB) gaat op dit punt zelfs zover dat daar pensionering niet leidt tot beëindiging van het lidmaatschap (Van Klaveren en Looise 1979, 182). De zin van het aspirant- en oud- c.q. erelidmaatschap moet vooral gezien worden in het opdoen van resp. het doorgeven van ervaring met dit soort democratiseringsprocessen.

Een volgend punt dat de aandacht vraagt, zijn de toelatingseisen. De gehanteerde criteria zijn tamelijk divers:

- de leeftijd: bij Artiplast 18 jaar en bij ACB meerderjarigheid;
- de lengte van het dienstverband: bij ACB, Van Steenis en OCB één jaar; bij Artiplast twee jaar;

-een financiële inbreng wordt alleen door Artiplast niet gevraagd, de vorm en de omvang verschilt bij de andere coöperaties.

Wat het toelatend orgaan betreft, blijkt dat bij Artiplast het bestuur over de toelating beslist, bij de drie andere is dat de ALV, bij ACB zelfs op voorstel van het bestuur.

Overziet men de toelatingseisen en -procedures dan kan men stellen dat de formele toelating bij Artiplast het eenvoudigst en bij Van Steenis het moeilijkst is.

Men kan de vraag stellen waarom toelatingseisen gesteld zouden moeten worden. Op de eerste plaats zal de vereniging eisen kunnen stellen om te zorgen dat serieuze gegadigden die over een groter verantwoordelijkheidsgevoel beschikken, lid worden. Daarnaast kunnen evenwel financiële motieven een rol spelen. Hierbij kan gedacht worden aan eventuele winstuitkeringen, maar ook aan bedragen waarvoor men, buiten het inleggeld, aansprakelijk is. Hierop wordt in paragraaf 3.4 nader ingegaan.

Tabel 3.3 Het lidmaatschap bij de onderzochte koöperaties

onderneming aspekt	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
soorten leden	gewone leden (1) ¹⁾ oudleden (2) aspirant-leden (3)	gewone leden	gewone leden	gewone leden (1) ereleden (2)
toelatings-eisen	(1).meerderjarig .dienstverband minimaal 12 maanden . inleggeld f 1000,- (2) beëindiging gewoon lidmaatschap (3). leeftijd 18 jaar .dienstverband minimaal 12 maanden	.dienstverband minimaal 1 jaar .deelname obligatielening f 4500	.dienstverband minimaal 1 jaar .intreegeld: f 500	(1).leeftijd 18 jaar .dienstverband minimaal 2 jaar (2).beëindiging gewoon lidmaatschap door pensio-nering
toelatend orgaan	(1).ALV op voorstel bestuur (2).ALV, na eigen verzoek voorstel bestuur (3).ALV op voorstel bestuur	ALV	ALV	(1) bestuur (2) bestuur
aansprakelijkheidsregeling	UA	GA tot 1976 daarna BA	UA	UA
stemrecht	(1).stemrecht ALV (2).advise-rende stem ALV (3).geen	stemrecht ALV	stemrecht ALV	(1).stemrecht ALV (2).adviserende stem ALV

1) De volgnummers verwijzen naar de soort leden bij de andere aspekten.

De redenering is, dat mensen die tonen iets voor de vereniging over te hebben, betere en aktievere leden zijn. Naarmate de drempel hoger is,

zullen de leden dan meer voor de vereniging over hebben. Er zullen dan geen "papieren" leden voorkomen. Dit gaat echter wel in tegen het idee dat aan arbeiderszelfbestuur ten grondslag ligt, namelijk dat werknemers, omdat ze werknemer zijn, zeggenschap moeten hebben en niet op grond van hun kapitaalbreng of andere selectiekriteria. Door het stellen van eisen ontstaan dus twee categorieën werknemers. Terwille van de gelijkheid zou men ernaar moeten streven de eisen tot een minimum te beperken en de toelating zo eenvoudig mogelijk te maken. Dit betekent dan bijvoorbeeld toelaten na één jaar dienstverband door het bestuur. Ook de Interdepartementale werkgroep (1981,8) wijst hierop. Zij spreekt van "een niet te lange looptijd" en vindt dat een geldelijke bijdrage slechts een "bijkomstig vereiste" voor het toekennen van bevoegdheden mag zijn. Kloppers en Meyer spreken in dit verband van "medezeggenschap op grond van medewerker-zijn" (1979, 47).

De ledenvergadering

Bij de vergelijking van de regelingen omtrent de ledenvergadering in de onderzochte koöperaties moeten de volgende aspecten betrokken worden: de vergaderfrequentie, de toegankelijkheid voor niet-leden, de besluitvormingsprocedures en de bevoegdheden. Een en ander wordt in tabel 3.4 samengevat.

Ten aanzien van de ledenvergadering valt, op basis van tabel 3.4, een aantal formele verschillpunten tussen deze koöperaties te constateren, en wel:

- bij ACB en OCB hebben niet-leden geen toegang tot de ledenvergadering, bij Van Steenis hebben zij naast toegang ook een adviserende stem;
- statutenwijziging en verenigingsontbinding vergen meestal een gekwalificeerde meerderheid;¹⁾
- bij Artiplast worden twee verschillende maten van gekwalificeerde meerderheid gehanteerd maar wordt nergens een quorum vereist, bij de andere wordt wel een quorum genoemd;
- enkel ACB kent als een soort extra bescherming ook het verplichte advies van de Kommissie van Toezicht;
- behalve Artiplast kennen alle koöperaties, naast statutenwijziging en verenigingsontbinding nog andere "beschermd" besluiten;
- alle ledenvergaderingen hebben naast de wettelijke nog andere formele bevoegdheden.

Ten aanzien van de voor de ledenvergadering belangrijke aspecten moeten naar aanleiding van tabel 3.4 enige opmerkingen worden gemaakt over de toegankelijkheid, de bevoegdheden en de besluitvormingsregels.

De toegang van de medewerkers tot de ledenvergaderingen en hun rechten op die vergaderingen moeten in feite bezien worden in samenhang met de zojuist behandelde toelatingseisen. Daar werd gekonstateerd dat door het stellen van deze eisen in feite twee soorten werknemers ontstaan. De gevolgen van dit onderscheid kunnen beperkt worden door ook de niet-leden toe te laten tot de ledenvergadering en hen verder spreekrecht e.d. te verlenen. Dit is vooral noodzakelijk in die gevallen waarin de

1) Bij ACB is dit niet uitdrukkelijk geregeld, maar feitelijk komt het grotendeels overeen met de regeling ten aanzien van het ontslag van bestuursleden.

Tabel 3.4 De ledenvergadering bij de onderzochte koöperaties¹⁾

onderneming	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
aspecten				
vergader- frequentie	minimaal 1 per jaar	minimaal 1 per jaar	minimaal 1 per jaar	minimaal 1 per jaar
toeganke- lijkheid voor niet leden		ja, met ad- viesbevoegd- heid		ja
besluit- vormings- regels	<ul style="list-style-type: none"> . regel: en- kelvoudige meerderheid over onder- werpen op agenda in de konvokatie . ontslag be- stuurs- en C.v.T.-leden ½ leden aan- wezig en ad- vies C.v.T. 	<ul style="list-style-type: none"> . regel: en- kelvoudige meerderheid wijzigen doelstel- ling, winst delingsre- geling, toe- gang ALV, verenigings ontbinding en deze be- sluitvor- mingsregel zelf: alge- mene stemmen bij 3/4 aan- wezig . statutenwij- ziging 2/3 meerderheid 	<ul style="list-style-type: none"> . regel: en- kelvoudige meerderheid toelating leden 2/3 meerderheid statuten- wijziging, verenigings ontbinding 2/3 meerder- heid bij 2/3 aanwezig of vertegen- woordigd 	<ul style="list-style-type: none"> . regel: enkel- voudige meer- derheid statutenwij- ziging 2/3 meerderheid . verenigings- ontbinding 3/4 meerder- heid
	. elk lid 1 stem	. elk lid 1 stem	. elk lid 1 stem	. elk lid 1 stem
bevoegdheden	<ul style="list-style-type: none"> . wettelijke . goedkeuren van ingrij- pende finan- cieel-ekono- mische be- sluiten en bestuursbe- noeming 	<ul style="list-style-type: none"> . wettelijke . goedkeuren begroting . vaststellen rangen en salarissen . winstverde- ling 	<ul style="list-style-type: none"> . wettelijke . benoemen en ontslaan van directeur 	<ul style="list-style-type: none"> . wettelijke . goedkeuren be- grotting . vaststellen rangen en sa- larissen . winstverdeling

1) Niet ingevulde vakken wil zeggen dat het betreffende aspect niet geregeld is.

koöperatie qua omvang een OR zou moeten hebben, maar na toestemming van de bedrijfskommissie daarvan kan afzien. De invloed van de werknemers-niet-leden zou dan geformaliseerd kunnen worden, door hen, behalve toegang tot de vergaderingen en spreekrecht ook -vergelijkbaar met de OR- voor bepaalde onderwerpen medebeslissingsrecht of adviesrecht te verlenen. Deze rechten zouden dan bijvoorbeeld wel betrekking kunnen hebben op de winstbepaling, maar niet op de winstuitkering aan de leden. Daarnaast kan men de vraag stellen of er niet, ook in geval er wel een OR is ingesteld, met het oog op gelijke rechten toch naar gestreefd zou moeten worden de zeggenschapsverschillen tussen leden en niet-leden zoveel mogelijk te beperken.

De bevoegdheden van de ledenvergaderingen zijn volgens tabel 3.4 in de statuten zodanig geregeld, dat naast de wettelijk voorgeschreven bevoegdheden aanvullingen worden genoemd. Hierdoor is (in beperkte mate) beleidsbepaling door de leden mogelijk, zeker als deze aanvullingen betrekking hebben op het vaststellen van de begroting en de winstverdeling. Dit betekent in feite dat de ledenvergadering een onwillig bestuur kan dwingen een bepaalde gedragslijn te volgen. Dit in tegenstelling tot Engelse en Franse koöperaties (Van Klaveren en Looise 1979, 286). De leden van OCB hebben op dit punt de minste mogelijkheden.

Tenslotte enkele opmerkingen over de wijze van besluitvorming. In alle gevallen is er sprake van meerderheidsbesluitvorming en van een zekere mate van bescherming in geval van belangrijke besluiten. Dit roept twee vragen op: waarom slechts meerderheidsbesluitvorming en waarom beschermde besluiten? Zoals bekend, komen in de literatuur meerdere besluitvormingsregels voor (Schein 1969, 53 e.v.). Formeel komen in democratische verenigingen minderheidsbesluiten niet voor, de andere door Schein genoemde wel. Zo is bij Van Steenis voor bepaalde besluiten unanimititeit van de aanwezigen nodig. Een regel die bij de bestudeerde koöperaties niet voorkomt, is de konsentbesluitvorming (Endenburg 1981, 21). Men kan zich afvragen of deze regel in het kader van de ledenvergadering praktisch te hanteren valt, aangezien het gaat om de vraag, wie tegen een bepaald besluit is. Tegenover het voordeel, dat besluiten eenvoudiger tot stand komen, omdat minder mensen het woord er over willen voeren, staat het grote nadeel dat één der leden dat niet van zijn bezwaren afgebracht kan worden, in feite een vetorecht kan uitoefenen (Endenburg 1981, 184).

Sommige besluiten worden met speciale voorzorgen omgeven, zoals een gekwalificeerde meerderheid, een vereist quorum of een verplichte adviesaanvraag. Dit kan de idee oproepen dat de ledenvergadering lichtvaardig besluiten neemt, of dat genomen besluiten een onvoldoende draagvlak kunnen hebben. In principe neemt de vereniging (de leden dus) de leden tegen zichzelf in bescherming door voor belangrijke besluiten extra waarborgen te vragen. Verder zijn er natuurlijk praktische argumenten om dergelijke regelingen te introduceren. Ook hier kan zich de vraag stellen of konsent-besluitvorming grotere waarborgen biedt. Dat is inderdaad het geval omdat aanwezigheid uitgangspunt is en minderheden niet overstemd worden.

Het bestuur

In het voorgaande werd het bestuur al enige malen genoemd (tabel 3.3 en 3.4). Bij de nu volgende uitgebreide behandeling wordt ingegaan op

Tabel 3.5 Het bestuur bij de onderzochte koöperaties¹⁾

onderneming aspekt	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
omvang	tenminste 5 leden	tenminste 5 leden	tenminste 3 leden	tenminste 3 leden
aktief kiesrecht	de gewone leden	de gewone leden	de gewone leden	de gewone leden
passief kiesrecht	. gewone leden van 30 jaar en ouder . niet-leden ook voor het voorzitterschap	.de gewone leden voor het voorzitterschap; .de gewone leden uit een afdeling, resp. geleiding voor de bestuursplaats voor die afdeling/geleding	de gewone leden	de gewone leden vanaf 21 jaar
in functie gekozen	alleen de voorzitter	alleen de voorzitter	allen	
herkiesbaar	terstond	terstond	terstond	terstond
zittingsduur	5 jaar	1 jaar		3 jaar
besluitvormingsregels	. enkelvoudige meerderheid . meer dan $\frac{1}{2}$ aanwezig (huishoudelijk reglement)		minimaal $\frac{1}{2}$ aanwezig	
bevoegdheden	. benoemt de directeur . het aangaan van verplichtingen anders dan aannemen van werk	. benoemt en ontslaat werknemers, ook de directie . houdt toezicht op de directie	. regelt arbeidsvoorwaarden en bevoegdheden van de directie	. toelating leden . ontslaat leden-werknemers

1) Niet ingevulde vakjes wil zeggen dat het betreffende aspekt niet formeel geregeld is.

aspecten van de samenstelling en de werkwijze, namelijk: de omvang, het kiesrecht, de zittingsduur, de besluitvormingsregels en de bevoegdheden. Een en ander wordt in tabel 3.5 samengevat.

Bij het lezen van tabel 3.5 valt het volgende op:

- alleen het minimum aantal bestuursleden wordt genoemd;
- het passief kiesrecht wordt in drie gevallen beperkt, namelijk naar leeftijd, naar afdeling, resp. geleding en in één geval wordt het uitgebreid naar niet-leden;
- in drie gevallen wordt de voorzitter in functie gekozen en in één van die gevallen naast de voorzitter ook de sekretaris en de penningmeester;
- de zittingsduur varieert nogal sterk, namelijk van één tot vijf jaar;
- de bevoegdheden verschillen sterk, en beperken zich, met uitzondering van ACB, tot bemoeienissen met de direktie en tot facetten van het sociale beleid;
- de besluitvormingsregels binnen het bestuur zijn niet of uiterst summier geregeld.

Ten aanzien van het bestuur van de koöperaties kan een aantal opmerkingen gemaakt worden. In de eerste plaats ten aanzien van de bestuurssamenstelling. Voor een goed bestuur zijn vooral van belang representativiteit en deskundigheid. Ten aanzien van de deskundigheid in het bestuur wordt door geen van de onderzochte koöperaties speciale maatregelen genomen. Voor wat betreft de representativiteit gebeurt dit alleen bij Van Steenis, aangezien diverse afdelingen en geledingen kwaliteitszetels in het bestuur hebben.

Met betrekking tot de wijze van samenstelling blijkt dat alleen bij de OCB de bestuursleden in functie gekozen worden. Daardoor beïnvloeden, formeel gezien, de leden het functioneren van het bestuur meer dan bij de andere koöperaties. Bovendien beïnvloedt de ledenvergadering de personele bestuurssamenstelling hierdoor meer, omdat steeds over één zetel gestemd wordt. Dit kan op een, weliswaar indirekt, streven naar deskundigheid wijzen.

Bij het bepalen van de zittingsduur en de herkiesbaarheid van de bestuursleden moeten de continuïteit van het bestuur en de doorstroming in het bestuur tegen elkaar worden afgewogen. Met het oog op efficiency en betere besluitvorming is continuïteit aantrekkelijk, omdat dan de inwerktijd wordt beperkt en de deskundigheid door ervaring wordt bevorderd. Vanuit demokratiseringsstandpunt is doorstroming belangrijk omdat dan de controle verscherpt en de afstand tot de achterban verkleind wordt en meer leden bestuurservaring krijgen. De combinatie zoals die bij Van Steenis geldt, terstond herkiesbaar en een zittingsduur van één jaar, lijkt beide uitgangspunten het beste te garanderen.

Tenslotte wordt nog gewezen op de wenselijkheid de herkiesbaarheid te beperken, waardoor "beroeps"-bestuurders geen of weinig kans krijgen. Uit tabel 3.5 blijkt dat de bevoegdheden van de besturen nauwelijks geregeld zijn, bij de ledenvergaderingen geldt dit ook, zij het in mindere mate. Dit leidt tot, formeel, onduidelijke verhoudingen.

De kommissies

In de beschrijving van de bestuursstructuur in 3.2 kwam in elke koöperatie minstens één kommissie voor, namelijk de Kommissie van Toezicht dan

wel Raad van Advies. Ook bij de commissies wordt in de samenvatting in tabel 3.6, de nadruk gelegd op de samenstelling en de werkwijze.

Tabel 3.6 De commissies bij de onderzochte koöperaties¹⁾

onderneming aspect	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
naam	Commissie van Toezicht	Raad van Advies (1) ²⁾ Commissie van Beroep (2)	Raad van Toezicht	Commissie van Toezicht
omvang	3 leden	3 leden	3 leden	3 leden
zittingsduur	3 jaar	(1) 3 jaar (2) 1 jaar		3 jaar
herkomst van de leden	extern	(1) extern (2) intern	twee extern één intern	intern
taak	. toezicht op het bestuur . adviseert de ALV en het bestuur ten aanzien van genoem- de beslui- ten (tabel 3.2 en 3.3)	(1) sociale, economische en technische beleidsadvie- zen aan het bestuur en de bedrijfslei- ding (2) beroeps- instantie tegen het be- stuur	. controleert het bestuur . adviseert de ALV	controleert de directie

1) Niet ingevulde vakken wil zeggen dat het betreffende aspect niet geregeld is.

2) (1) en (2) verwijzen in de tabel verder naar de genoemde commissie. Naast de genoemde commissies kent Van Steenis enkele in dit verband minder belangrijke commissies, zoals de sociale commissie, de commissie van beheer en de commissie voor ontwikkelingshulp (Van Klaveren en Looise 1979, 186).

Uit tabel 3.6 valt af te lezen, dat de commissies grote gelijkenis vertonen qua omvang en zittingsduur en dat de herkomst der leden en de taak nogal sterk verschillen.

Op grond van het voorgaande kunnen globaal twee types commissies worden onderscheiden, namelijk de intern samengestelde raden van toezicht, belast met het toezicht op het bestuur en/of de directie, en de extern samengestelde raden van advies aangetrokken voor deskundigheidsbevordering door advisering aan het bestuur en/of de bedrijfsleiding. Dit onderscheid is het duidelijkst te zien bij Van Steenis, waar twee afzonderlijke commissies werkzaam zijn. Bij Artiplast komt slechts de eerst genoemde variant voor, terwijl ACB en OCB een mengvorm kennen.

Deze beide gezichtspunten, toezicht en advies, speelden ook een rol tijdens de discussies rond het rapport van de Kommissie Verdam met betrekking tot de Raad van Kommissarissen (Vercammen 1980, 10-14). Zij werden toen binnen één orgaan onverenigbaar geacht omdat adviseren compromitterend werkt en de controle kan bemoeilijken. Vandaar dat verdeling van de beide taken over verschillende organen een goede zaak is. Een ander argument hiervoor is, dat de benodigde kennis voor beide taken verschilt. Een lid van de Kommissie van Toezicht moet een goede brede kennis omtrent de betrokken onderneming hebben; voor een lid van de Raad van Advies is eerder een diepgaande specialistische kennis van bepaalde beleidsterreinen nodig. Op grond hiervan moet men konkluderen, dat elke koöperatie, hoe klein ook, over beide organen zou moeten beschikken.

De samenstelling kan per koöperatie verschillen, al lijkt, mede op grond van de literatuur (Kloppers en Meyer 1979, 42, Van Klaveren en Looise 1979, 324) een financieel-ekonomische, een fiskale en een sociaal-juridische inbreng onontbeerlijk.

De direkties

Bij de bespreking van de direkties in tabel 3.7 wordt ingegaan op de omvang, de benoeming, de vaststelling van arbeidsvoorwaarden en bevoegdheden.

Tabel 3.7 De direkties bij de onderzochte koöperaties

onderneming aspekt	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
omvang	1 of meer leden	1 of meer leden	1 lid	1 lid
benoemd door	bestuur, ALV moet goedkeuren	bestuur	ALV	bestuur
vaststelling van de arbeidsvoorwaarden	voorzitter en sekretaris van het bestuur	bestuur	ALV	bestuur
bevoegdheden op grond van	statuten	statuten	statuten	statuten
inhoud	dagelijkse leiding van de onderneming	geregeld bij prokuratie	geregeld door bestuursdelegatie	technische leiding en organisatie

In het voorgaande is er al op gewezen, dat de verdeling van de bevoegdheden tussen de ALV en het bestuur in de onderzochte koöperaties onduidelijk geregeld is. Uit tabel 3.7 blijkt dat dit in zekere zin ook geldt ten aanzien van de direktiefunctie.

Dit leidt tot vragen omtrent de autonomie van de directeur en omtrent zijn rechtszekerheid. De autonomie wordt bevorderd door o.a. de kennis en ervaring die de directeur inbrengt, door het hebben van relevante en actuele bedrijfservaring, door externe kontakten en door de lengte van de periode dat hij zijn functie bekleedt. Vandaar dat de statuten regelingen moeten bevatten die controle op het handelen van de directie vergemakkelijken. Hierbij valt te denken aan toestemming voor belangrijke investerings-, financierings- en commerciële beslissingen en aan begrotingen voor perioden korter dan één jaar, bijvoorbeeld per kwartaal. Dit laatste zowel om tijdig te kunnen ingrijpen, als ook om meer "sanktie-mogelijkheden" dan alleen ontslag te hebben (Goldschmidt 1965, 321). In hoeverre een en ander bij de onderzochte koöperaties het geval is, blijkt uit tabel 3.4.

Met dit laatste wordt het terrein van de rechtszekerheid betreden. De verhouding van de directeur met zijn ondergeschikten verschilt in een koöperatie principieel van die in een konventionele onderneming. De ondergeschikten zijn in een koöperatie tevens, weliswaar kollektief, zijn superieur. De spanningen die hieruit kunnen voortvloeien, dragen er, wellicht in samenhang met de wens naar privacy, mede toe bij dat de directie gericht is op het bestuur. Daarnaast is daarvoor uiteraard een belangrijke, organisatorische en juridische reden, dat de ALV aan het bestuur delegeert en het bestuur aan de directie.

Hoewel er dus argumenten zijn voor een indirecte relatie tussen ledenvergadering en directie, zou de ALV toch directe invloed op de directie-benoemingen moeten hebben. Al was het alleen maar om gelijke rechten te hebben als werknemers in konventionele ondernemingen, die via de OR een zekere stem in directiebenoemingen hebben (vgl. artikel 30 van WOR 1979). Overigens is dat bij de ACB en de OCB het geval, terwijl de ACB daarnaast een konventionele OR heeft. De indirecte band tussen de ALV en de directie wordt ook wel beargumenteerd met de wens naar privacy. Dit speelt dan vooral ten aanzien van de openbaarheid van inkomens. De vraag is echter in hoeverre daaraan tegemoet moet worden gekomen.

3.3.2. Een vergelijking van de bestuursstructuren van de onderzochte vennootschappen

De onderzochte vennootschappen zijn in hun concrete verschijningsvorm aanzienlijk moeilijker met elkaar te vergelijken dan dat bij de koöperaties het geval was. Daarvoor zijn de verschillende organen op basis waarvan de werknemers hun medezeggenschap uitoefenen te verschillend. Door deze organen nu op een hoger abstraktieniveau te bezien, kan dit probleem worden opgelost. Besturen worden dan "toporganen", terwijl de hulpkonstrukties, zoals stichtingen en verenigingen "aanvullende rechtspersonen" genoemd kunnen worden. Beschrijving en vergelijking kan dan plaatsvinden overeenkomstig de koöperaties.

Past men deze abstraktie toe op de in de figuren 3.5 t/m 3.8 weergegeven bestuursstructuren, dan kunnen de volgende begrippen gebruikt worden:

- de inspraakbasis : waarop de rechten en plichten van de werknemers zijn gebaseerd;
- de aanvullende rechtsvorm : dit is een rechtspersoon die is opgericht om de rechten en plichten van de werknemers te implementeren;
- het basisorgaan : dit is een orgaan waarin de werknemers, die aan de eisen met betrekking tot de

- inspraakbasis voldoen, zitting hebben en zodoende gezamenlijk de hoogste macht in een onderneming vormen;
- het toporgaan : dit is een, door de werknemers, al dan niet uit het basisorgaan samengesteld orgaan dat namens de werknemers c.q. het basisorgaan bepaalde taken verricht.

In deze vergelijking wordt achtereenvolgens stilgestaan bij:

- de inspraakbasis;
- de aanvullende rechtsvormen, die meestal zowel een basis- als een toporgaan kennen;
- de specifieke vennootschapsorganen, die meestal uitsluitend toporganen zijn en
- de directie.

De beoordeling van de verschillende constructies op hun juridische merites valt buiten het kader van dit betoog (zie Interdepartementale werkgroep 1981, 10 e.v.; Onderzoeksgroep 1979-I).

De inspraakbasis

Behalve over de grond voor de medezeggenschapsrechten, gaat het hier, in tabel 3.8 vooral over de toelating.

Tabel 3.8 De inspraakbasis bij de onderzochte vennootschappen

onderneming aspect	Breman Bedrijven	Endenburg Elektro- techniek	Helioform	Weekbladpers
inspraakbasis	als werknemer via de OR en bovendien als lid VWB	als werknemer	als werknemer en bovendien als houder registratiebewijs in administratiekantoor	als werknemer en daardoor verplicht lid van de CWV
toelatings- eisen	minimaal 2 maanden werkzaam in een dochter-onderneming	geen	na één jaar dienstverband houder registratiebewijs	de werknemer moet voor bepaalde tijd en meer dan 50% in dienst zijn
toelating	automatisch door dienstverband	automatisch door dienstverband	automatische inschrijving door stichtingsbestuur	verplichte inschrijving door bestuur CWV
aansprake- lijkheid	geen	geen	geen	U.A.

Wanneer de onderzochte bedrijven op deze aspecten vergeleken worden, dan valt het op dat de werknemers geen aansprakelijkheid dragen en automatisch respektievelijk verplicht toegelaten worden. Voorzover toelatingseisen bestaan, betreffen deze de omvang en de lengte van het dienstverband.

Behalve bij Endenburg Elektrotechniek kennen alle ondernemingen een dubbele basis voor de inspraak, namelijk naast het werknemer-zijn óók in de aanvullende rechtsvorm.

De aanvullende rechtsvormen en de daarmee samenhangende basis- en toporganen

Bij de vergelijking van de rechtsvormen gaat het op de eerste plaats om hun aard en de onderlinge samenhang en vervolgens vooral om de aard, de samenstelling, de bevoegdheden en de werkwijze van de betrokken toporganen en basisorganen. Een en ander is in tabel 3.9 samengevat.

Tabel 3.9 De aanvullende rechtsvormen bij de onderzochte vennootschappen en de daarmee samenhangende basis- en toporganen

onderneming aspect	Breman Bedrijven	Endenburg Elektro- techniek	Helioform	Weekbladpers
- <u>Rechtsvormen</u>	. Breman Beheer ¹⁾ (BB) . Brebank (1) ²⁾ . Vereniging Werknemersbelangen Breman (VWB) (2)	. Stichting Administratiekantoor	. Stichting Administratiekantoor van een Werknemerspakket Aandelen Helioform	. Stichting Weekbladpers (1) . Coöperatieve WerknemersVereniging (CWV) (2)
- <u>De samenhang tussen de rechtsvormen</u>	. Brebank heeft prioriteitsaandelen van BB . VWB en BB zijn aandeelhouder van Brebank . stemovereenkomsten VWB-BB m.b.t. de direktie-benoemingen	. de stichting is aandeelhouder van de vennootschap . de topkring van de stichting is gelijk aan de topkring van de vennootschap . de top- en de bedrijfskring van de vennootschap benoemen de topkring	. de stichting is medeaandeelhouder . de vennootschap heeft een overeenkomst met de vakbonden over de bevoegdheden van de OR	. de stichting is aandeelhouder . het ondernemingsstatuut regelt de verhouding tussen de vereniging en de vennootschap

- <u>Basisor- gaan van de rechtsvormen</u>	ALV van de WVB		vergadering houders re- gistratiebe- wijzen	ALV van de CWV
vergader- frekwentie	tenminste 1 per jaar		tenminste 1 per jaar	tenminste 1 per jaar
bevoegdhe- den	wettelijke		. benoemt 2 bestuurders en 1 kommis- saris . besteding dividend	wettelijke
besluitvor- mingswijze	enkelvoudige meerderheid		enkelvoudige meerderheid; overdracht van aandelen, sta- tutenwijziging en ontbinding: 3/4 van de stemmen	enkelvoudige meerderheid
- <u>Topor- ga(a)n(en) rechtsvorm</u>	(1) AVA, di- rektie, (2) Algemeen Bestuur (AB), van WVB dage- lijks bestuur (DB) van WVB (zie COR)	topkring	stichtings- bestuur	(1) stichtings- bestuur (2) bestuur CWV zie OR
samenstel- ling	(1) direktie: 3) 1 door BB, 1 door WVB en een gekoöp- teerde derde; AVA: WVB en BB (2) AB: per dochter een aantal leden gekozen door en uit de verenigings- leden op voor- dracht van de OR, DB: 5 leden gekozen door en uit het AB		5 leden: 2 benoemd door de OR (waar- van 1 uit OR en 1 extern) en 3 door de vergadering van houders registratie- bewijzen (uit haar midden 2 en de werkne- merskommis- saris)	(1) 7 leden: 3 benoemd door en uit CWV-bestuur: 1 door en uit redaktie VN: 1 door en uit re- daktie V.I. en 2 door en uit RvC Weekbladpers: (2) tenminste 7 leden gekozen door en uit de leden van de CWV

zittings- duur	(2) 2 jaar	zolang hen konsent niet wordt ont- houden	zolang ze aan de eisen van de kwaliteits zetel blijven voldoen	(1) zolang ze aan eisen van de kwaliteitszetel blijven voldoen (2) 2 jaar
herkies- baarheid	terstond			terstond
bevoegdhe- den	(1) feite- lijke direk- tievoering BB (2) aandeel- houder Brebank voordragen en benoemen werk- nemersdirek- teur	aandeelhouder	aandeelhouder	(1) aandeelhou- der (2) bestuurt vereniging en kontroleert directie
besluitvor- ming	(1) algemene stemmen (2) dubbele enkelvoudige meerderheid, nl. op basis van individu- ele leden en van het aan- tal dochters	volgens kon- sent beginsel	enkelvoudige meerderheid	(1) enkelvoudige meerderheid is regel; 2/3 bij aan- delen van derden e.d.; unaniem bij ver- koop en uitgifte aandelen Week- bladpers (2) zie OR

- 1) Breman Beheer wordt verder niet behandeld, omdat daarin uitsluitend de kapitaalverschaffers vertegenwoordigd zijn.
- 2) De volgnummers verwijzen in de tabel verder naar het genoemde orgaan.
- 3) Zie hiervoor topkring in tabel 3.10. De specifieke vennootschapsorganen bij de onderzochte vennootschappen.

Uit tabel 3.9 blijkt dat de vennootschappen met behulp van vaak gekom-
pliceerde juridische konstrukties de zeggenschap van de werknemers
willen vergroten. Ondanks de vele en grote verschillen zijn de konstruk-
ties door middel van de gehanteerde begrippen toch vergelijkbaar gewor-
den. Ten aanzien van de complexiteit van de konstrukties spannen Breman
Bedrijven en Weekbladpers de kroon met twee aanvullende rechtspersonen
en onderlinge (stem)overeenkomsten. Endenburg Elektrotechniek heeft
juridisch de meest eenvoudige structuur. Een feit dat tot de complexi-
teit van deze structuren bijdraagt, is dat soms dezelfde groep personen
op juridische gronden twee verschillende organen vormen.

Hoewel in de beschreven vennootschappen de werknemers als werknemers hun
inspraak krijgen, is er in alle gevallen, met uitzondering van Endenburg
Elektrotechniek, toch een direkte invloed op de zeggenschap van de
aandeelhouders. Er is dus sprake van een medefundering van de inspraak
in het aandelenbezit. Bij drie vennootschappen wordt een stichting
gebruikt om er (een deel van) de aandelen in onder te brengen. In het

bestuur van die stichtingen zijn ook de werknemers vertegenwoordigd. In alle gevallen beschikken de stichtingsbestuurders over een georganiseerde achterban, namelijk de organen die de bestuursleden op de kwaliteitszetels benoemen, bij Helioform dus de vergadering van houders van registratiebewijzen en de OR. Deze organen kunnen overigens ook regelmatig contact met het stichtingsbestuur hebben. Dit maakt het verschil tussen een stichting en een vereniging, zoals bij Breman Bedrijven, gering. De stichting en de vereniging bij Weekbladpers lijken daarom een dubblure aangezien één van de rechtspersonen alle bevoegdheden zou kunnen uitoefenen. In drie gevallen bezitten anderen, als (mede-)aandeelhouders ook zeggenschap. Deze zeggenschap is, zoals bij Helioform, beperkt door een geringe omvang van dit aandelenbezit, of zoals bij Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek, door prioriteitsaandelen en/of besluitvormingsregels.

Bij drie vennootschappen berusten de bevoegdheden van de werknemers mede op een overeenkomst met de eigen werknemersrechtspersoon (Breman Bedrijven en Weekbladpers) of met de betrokken vakbonden (Helioform) met de vennootschap. De ontsappingsmogelijkheden die eventueel ten aanzien van deze overeenkomsten aanwezig zijn, vormen de zwakke schakel in de demokratiseringsketen.

Basisorganen

Beziet men de basisorganen van deze rechtsvormen, dan valt het op, dat met name bij de verenigingen, deze vooral uit juridische noodzaak lijken te zijn ingesteld. De bevoegdheden, de besluitvormingsregel en de minimale vergaderfrequentie gaan uit van de noodzakelijke wettelijke minimumregels, terwijl van de mogelijkheid om additionele regelingen op te stellen vrijwel geen gebruik gemaakt wordt. Daaruit kan men afleiden, dat deze organen in het kader van de demokratisering geen belangrijke rol spelen. Dit alles in tegenstelling tot nu juist een stichting (Helioform) waar aan het basisorgaan wel bepaalde regels gesteld en bevoegdheden verleend worden. Dit hangt wellicht samen met het feit dat de werknemers daar ("kollektief en onvervreemdbaar") aandeelhouder zijn. Bij deze bevoegdheden valt met name het benoemen van een kommissaris op. Dit is bij deze onderneming mogelijk omdat het geen structuur-BV is.

Toporganen

Wanneer naar de toporganen wordt gekeken, dan valt het op dat deze organen bij Breman Bedrijven en Weekbladpers overeenkomen met een orgaan in de zin van de WOR-79. De benoeming van de leden van deze organen geschiedt in iedere vennootschap door andere instanties en wel door de aandeelhouders (bij Breman-Bedrijven, met name in Brebank) of diverse werknemersvertegenwoordigingen (Helioform en Weekbladpers). Hier is dus geen sprake van koöptatie. Dit in tegenstelling tot de situatie bij de zgn. structuurvennootschappen waar de Raad van Kommissarissen terwille van de homogeniteit in die raad door aangepaste koöptatie wordt benoemd (2.2.2). Bij de bespreking van het funktioneren van de toporganen zal op de homogeniteit teruggekomen worden.

Een ander punt dat opvalt, is dat er sprake is van nogal grote besturen, van 5 (Helioform) tot 25 personen (Breman Bedrijven) en dit voor een relatief beperkte taak, nl. aandelenbeheer. Deze omvang hoeft niet te worden ingegeven door het vertegenwoordigingsmotief omdat de leden doorgaans kwaliteitszetels bezetten, waar eventueel ook een aantal

stemmen aan gekoppeld kan worden. Dit betekent, dat minder mensen nodig zijn voor deze organen met alle gunstige gevolgen van dien.

Ten aanzien van de besluitvormingsregels geldt in drie ondernemingen de meerderheidsregel, in twee gevallen (Breman Bedrijven en Weekbladpers) aangevuld met beschermende maatregelen. Bij Breman Bedrijven hebben deze maatregelen betrekking op bescherming van de werknemers in kleine dochters. Bij Weekbladpers gaat het erom bepaalde cruciale besluiten met meer waarborgen te omgeven.

In de vierde onderneming (Endenburg Elektrotechniek), is er sprake van konsentbesluitvorming. Zoals hiervoor uiteengezet is, wordt volgens deze besluitvormingsregel een besluit genomen als niemand er tegen is. Voor Weekbladpers lijkt dat ook een beter bruikbare regel als het om overdracht en uitgifte van eigen aandelen gaat. Bij Breman Bedrijven zouden de minderheden bij besluitvorming volgens deze regel de beste bescherming genieten. Een voordeel van de toepassing van het konsentbeginsel is ook dat aan de kwaliteitszetels geen afwijkend aantal stemmen hoeft te worden toegekend, indien de omvang van het orgaan beperkt wordt.

De specifieke vennootschapsorganen

Behalve dat vermeld wordt welke specifieke organen het hier betreft, wordt bij de vergelijking in tabel 3.10 ingegaan op de omvang, de samenstelling en de werkwijze van deze organen.

Wanneer bij de onderzochte vennootschappen naar de specifieke vennootschapsorganen wordt gekeken, dan blijkt uit tabel 3.10 dat bij Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers de OR dit orgaan is.

De uitbreiding van de bevoegdheden van de OR heeft zowel bij Breman Bedrijven als bij Weekbladpers betrekking op de mate van en het gebied

Tabel 3.10 De specifieke vennootschapsorganen bij de onderzochte vennootschappen

onderneming aspect	Breman Bedrijven	Endenburg Elektro- techniek	Helioform	Weekbladpers
de organen	(1) COR: zie AB van de VWB ¹⁾ (2) OR-en per dochter	(1) afdelings OR kringen (2) bedrijfs- kring (3) topkring		OR, zie CWV be- stuur
omvang en samenstelling	(1) 25 leden (2) varieert naar grootte: van 3 bij 10 werknemers tot 15 bij meer dan 250 werk- nemers	(1) alle werk 7 werknemers nemers (2) direktie, 5 bedrijfs- leiders, afde- lingskringver- tegenwoordi- ger(s) (3) tenminste 6: direktie BV,		7 werknemers

		4 externe deskundigen en vertegenwoordiger(s) bedrijfskring		
kiesrecht	werknemers	kringleden voor hun vertegenwoordigers	werknemers	werknemers
in functie gekozen	nee	de kringvoorzitter en -sekretaris	nee	de voorzitter
verkiezingswijze	schriftelijk, geheim	via open discussie	schriftelijk, geheim	schriftelijk, geheim
zittingsduur	2 jaar	totdat konsent onthouden wordt	2 jaar	2 jaar
bevoegdheden	(1) zie WVB (2) wettelijke, bovendien: instemming ten aanzien van technische economische of organisatorische maatregelen, investeringen- en financieringsbeleid en een aantal genoemde sociale reelingen die naar verwachting belangrijke invloed hebben op arbeid, arbeidsomstandigheden en voorwaarden	(1) bepalen en bewaken de werkwijze van de afdeling onder verantwoordelijkheid van de bedrijfskring (2) bepaalt en bewaakt de werkwijze van de onderneming onder verantwoordelijkheid van de topkring (3) bepaalt doelstellingen en beleid van de onderneming, stelt kringstatuut op, verzorgt financiering en beloningssystemen	door overeenkomst met de vakbonden uitgebreide wettelijke bevoegdheden, echter min of meer overeenkomstig de WOR-79	wettelijke, bovendien: beslissingsbevoegdheid t.a.v. een verandering in het karakter van de uitgaven, de overdracht van de onderneming, het beëindigen van werkzaamheden, de inkrimping en uitbreiding van de onderneming, reorganisatie, samenwerking met derden, intern beroep en verandering van vestigingsplaats.
besluitvorming	enkelvoudige meerderheid	konsent	enkelvoudige meerderheid	enkelvoudige meerderheid

1) De vervolgnommern verwijzen in de tabel verder naar het genoemde orgaan.

waarover de invloed zich uitstrekt. Voorzover in de onderzochte ondernemingen de achterban bij de OR werkzaamheden betrokken wordt, of werkoverleg voorkomt, is dat niet formeel geregeld. Dit zal dus pas bij het functioneren van de organen aan de orde komen.

Endenburg Elektrotechniek kent voor de aanvullende rechtsvormen een eenvoudige konstruktie. Voor de specifieke vennootschapsorganen is de situatie complexer, door:

- de integratie van de kommissarissen als externe deskundigen in de topkring;
- de integratie van de werknemersvertegenwoordiging in de ondernemingsleiding in de bedrijfskring;
- de integratie van de werknemersvertegenwoordiging in de afdelingsleiding in de afdelingskring en door
- de schakels tussen de verschillende niveaus door zowel de bedrijfs hiërarchie als door de werknemersvertegenwoordigers (Endenburg 1981, 117).

De direkties

Bij de vergelijking van de direkties wordt in tabel 3.11 ingegaan op de omvang, de benoemingen, de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden en de bevoegdheden.

Tabel 3.11 De direkties bij de onderzochte vennootschappen

onderneming aspect	Breman Bredrijven	Endenburg Elektro- techniek	Helioform	Weekbladpers
omvang	varieert naar grootte van dochter van 1 3 leden	1 lid	1 lid	3 leden
benoemd door	Breman Beheer op bindende voordracht van de OR met stemovereen- komst	top- en be- drijfskring	AVA, OR maakt profielschets	RvC, met in- stemming van CWV- en stich- tingsbestuur
arbeidsvoor- waarden vast- gesteld door	OR	topkring	AVA	stichtingsbe- stuur
bevoegdheden	wettelijke, voorzover niet beperkt door statuten en stem-overeen- komsten	wettelijke, voorzover niet door top- en be- drijfskring beperkt	wettelijke, voorzover niet beperkt door over- eenkomst met vakbonden	wettelijke, voorzover niet beperkt door ondernemings- statuut en an- dere overeen- komsten

Wanneer de formele situatie ten aanzien van de directie bij de onderzochte vennootschappen met elkaar worden vergeleken, dan valt het op, dat de feitelijke benoeming bij Breman Beheer, Heliiform en Weekbladpers door dezelfde organen geschiedt als in konventionele ondernemingen. Maar de werknemers spelen daarbij wel een rol, nl. bij Breman Bedrijven door voordracht en stemovereenkomst, bij Heliiform door het opstellen van een profielschets en het aandeelhouderschap en bij Weekbladpers via het CWV-bestuur. In twee ondernemingen (Heliiform en Weekbladpers) worden de arbeidsvoorwaarden van de directie door dezelfde organen als in konventionele ondernemingen bepaald; in de beide andere ondernemingen worden die voorwaarden op dezelfde wijze vastgesteld als voor alle andere werknemers. In alle ondernemingen worden de wettelijke bevoegdheden van de directie beperkt door statuten, (stem)overeenkomsten of interne besluiten.

De situatie bij Endenburg Elektrotechniek wijkt het sterkst af van het gangbare patroon.

3.3.3. Een vergelijking van de onderzochte koöperaties met de onderzochte vennootschappen

Hiervoor zijn achtereenvolgens de bestuursstructuren van de koöperaties resp. die van de vennootschappen onderling vergeleken. Nu zullen beide categorieën ondernemingsvormen op dat punt met elkaar worden vergeleken. Bij de onderlinge vergelijking van de vennootschappen werd ingegaan op:

- inspraakbasis;
- samenhang tussen de organen;
- basisorgaan;
- toporgaan en
- de directies.

Bij de koöperaties kwamen andere begrippen aangaande de bestuursstructuur aan de orde. Deze begrippen blijken bij nadere beschouwing goed in te passen in die welke bij de vennootschappen zijn gehanteerd. Vandaar dat voor de vergelijking van deze beide categorieën de begrippen gebruikt zullen worden die bij de vennootschappen zijn toegepast, waarbij telkens de ingepaste koöperatie-organen zullen worden vermeld.

De inspraakbasis

Bij de koöperaties is de inspraakbasis behandeld bij het lidmaatschap. Daarbij bleek dat bij de koöperaties drie soorten toelatingseisen voorkomen, namelijk een minimale lengte van het dienstverband, een financiële inbreng en een minimum leeftijd.

Bij de vennootschappen is er in feite slechts één toelatingseis, nl. het werknemerschap gedurende een bepaalde periode of in een bepaalde omvang. Aan deze status worden dan juridisch bepaalde zaken gekoppeld zoals kollektief aandeelhouderschap en verenigingslidmaatschap. Bovendien is toelating bij de koöperaties onderhevig aan een formele beslissing van de ALV of van het bestuur, terwijl die bij de onderzochte vennootschappen automatisch is als men aan de vereisten voldoet.

Op grond hiervan kan gesteld worden, dat de toelating bij koöperaties dus aanwijsbaar moeilijker is dan bij de vennootschappen. Dit om papieren lidmaatschappen te vermijden. De vraag, of deze vrees gerechtvaardigd is, zal dus mede aan de hand van de ervaringen bij de vennootschappen in dezen kunnen worden beantwoord. Verder kan worden gesteld, dat de

vennootschappen wat de inspraakbasis betreft principiëler in de richting van arbeiderszelfbestuur gaan dan de meeste koöperaties. Het lidmaatschap van de koöperaties is immers mede afhankelijk van een eigen, individuele, financiële inbreng.

Ten aanzien van de aansprakelijkheid is er statutair geen verschil: de werknemers zijn niet verder aansprakelijk dan hun eventuele financiële belang. Hierop wordt in 3.4 ingegaan.

De samenhang tussen de organen

De samenhang tussen de organen wordt bij de koöperaties bereikt door bepalingen in de verenigingsstatuten. Bij de vennootschappen zijn voor deze samenhang allerlei - vaak ingewikkelde - juridische constructies nodig, zoals:

- (prioriteits)aandelenbezit: bij Breman Bedrijven, Endenburg Elektrotechniek en Helioform;
- (stem)overeenkomsten: bij Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers;
- personele unies: bij Breman Bedrijven, Weekbladpers en Endenburg Elektrotechniek;
- benoemingsrecht: bij Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers.

Bovendien komen deze constructies meestal nog in combinatie met elkaar voor. De beoordeling van de juridische merites van deze constructies valt buiten het kader van dit onderzoek.

Het basisorgaan

Bij de koöperaties kan de ledenvergadering als basisorgaan worden beschouwd, omdat deze vergadering buiten de eigenlijke ondernemingshiërarchie staat. Bij de vennootschappen gaat het, zoals gezegd, om de organen uit de aanvullende rechtsvorm, waarin alle werknemers participeren.

Bij zowel de koöperaties als de vennootschappen is de vergaderfrequentie minimaal één per jaar (Van Klaveren en Looise 1979, 304).

Ten aanzien van de bevoegdheden kent het basisorgaan van de koöperaties een nadrukkelijker regeling dan dat van de vennootschappen. Dit wijst erop dat deze organen bij de koöperaties een belangrijker rol te vervullen hebben dan bij de vennootschappen. Dit werkt door in de besluitvormingsregels. De ingrijpende besluiten in de koöperaties worden met waarborgen omgeven. Aangezien de basisorganen bij de vennootschappen geen ingrijpende besluiten nemen, zijn bij hen geen waarborgen nodig.

Een ander verschilpunt heeft betrekking op de toegankelijkheid van de vergaderingen van dit orgaan. Bij de koöperaties hebben niet-leden vaak wel toegang tot de vergadering, zij het zonder stemrecht. Bij de vennootschappen speelt dit probleem niet.

De toporganen

Bij de koöperaties kan men het bestuur en de eventuele commissies van de vereniging als de toporganen beschouwen. Bij de vennootschappen zijn dit vooral de besturen van de aanvullende rechtspersonen en de specifieke vennootschapsorganen.

Deze toporganen worden in principe door de basisorganen gekozen c.q. benoemd. Daarbij kennen de onderzochte vennootschappen veelal kwaliteitszetels. Op deze wijze wordt bij de stichtingen de doorstroming van bestuursleden geregeld. Bij de verenigingen gebeurt dat via een voorgescreven zittingsduur en de herverkiezingsmogelijkheid. De benoeming

c.q. verkiezing bij de vennootschappen vindt op velerlei wijzen plaats, zoals: direkte verkiezing door (een deel van) het basisorgaan c.q. de werknemers, dan wel bedrijfsafdelingen, getrapte verkiezing, koöptatie. De leden van de toporganen bij de koöperaties worden door de leden gekozen.

Een ander verschilpunt betreft het aantal en de funktie van de toporganen. Bij de koöperaties is er sprake van één bestuur en een adviserende en/of kontrolerende kommissie. Bij de vennootschappen kent men ofwel één, ofwel meerdere toporganen met ieder een bepaalde eigen taak. Advisering en controle behoort daar normaliter toe aan de specifieke vennootschapsorganen.

De besluitvorming in de toporganen wordt bij de vennootschappen nadrukkelijker geregeld dan bij de koöperaties. Het nemen van bepaalde besluiten wordt bij de vennootschappen met waarborgen omgeven.

De taak van de toporganen van de aanvullende rechtspersoon bij de vennootschappen is vooral optreden als aandeelhouder. Dit impliceert een in principe afstandelijke en procedurele bemoeienis met de feitelijke gang van zaken in de onderneming. Dit laatste is de taak van de specifieke vennootschapsorganen, zoals de OR. Hiervoor werd al vermeld dat men bij de vennootschappen aan de inspraakbasis zaken als een verenigingslidmaatschap koppelde en eveneens dat de basisorganen kennelijk een minder belangrijke rol spelen. Dit blijkt nu - inhoudelijk althans - ook voor de toporganen van de aanvullende rechtsvormen te gelden.

Ten aanzien van de specifieke vennootschapsorganen is voor de koöperaties alleen de ACB relevant. Dit is immers de enige koöperatie die een formeel medezeggenschapsorgaan heeft naast de verenigingsorganen. Voor de onderzochte vennootschappen gaat het hier ook om de OR-en, die zoals bekend een belangrijke formele rol spelen in de inspraak in deze ondernemingen doordat hun bevoegdheden aanzienlijk groter zijn dan de in de WOR geregelde.

Hiervoor is er al op gewezen, dat de OR van de ACB zuiver konventioneel is. Dit leidt tot de konklusie dat de vennootschappen op dit punt de WOR en andere mogelijkheden in dezen veel uitgebreider benutten.

Verder is het in dit verband van belang er op te wijzen dat in het voorgaande de voorkeur is uitgesproken de werknemers in de koöperaties die -nu nog- geen lid zijn, inspraak te verlenen via de verenigingsorganen in plaats van door de OR e.d.

De direkties

De direktieleden van de koöperaties worden doorgaans benoemd door het bestuur van de vereniging, dat dan tevens de arbeidsvoorwaarden vaststelt.

Bij de vennootschappen liggen deze bevoegdheden, met uitzondering van Endenburg Elektrotechniek, bij de aandeelhouders en/of de Raad van Kommissarissen. De werknemers krijgen dan meestal via de OR of een ander orgaan bepaalde aanvullende bevoegdheden variërend van het opstellen van een profielschets tot het doen van een bindende voordracht. Zoals vermeld, is de taak van de toporganen bij de vennootschappen meestal (ook) aandelenbeheer. Op deze wijze zijn de werknemers dan (mede)benoemde partij.

Een ander punt dat bij de vergelijking van de positie van de direktie in de beide categorieën ondernemingen opvalt, is de basis van de direktiebevoegdheden. In de koöperaties moet de taak van de direktie geregeld worden in de statuten, het huishoudelijk reglement, de arbeidsovereen-

komst en/of het direktiestatuut, omdat in de wettelijke regeling daarover niets is opgenomen. Bij de onderzochte koöperaties komt ook nadrukkelijk naar voren, dat het bestuur in principe de vereniging bindt. De woorden die dit uitdrukken zijn "delegatie" en "prokuratie". In de vennootschappen is de directie, op basis van de wet, in principe belast met o.a. het bestuur van de vennootschap, waarop statutaire regelingen in dezen in beginsel slechts een aanvulling vormen.

Konklusie

Overziet men de vergelijking tussen de koöperaties en de vennootschappen ten aanzien van hun bestuursstructuur dan komen de volgende punten naar voren:

- de toegang tot de koöperaties is moeilijker dan die tot de vennootschappen, zodat de vennootschappen op dit punt principiëler zijn dan de koöperaties;
- de samenhang van de diverse organen en de afdwingbaarheid van rechten ligt bij de vennootschappen in het algemeen, anders dan bij de koöperaties, juridisch nogal moeilijk;
- de bevoegdheden van de basisorganen van de vennootschappen zijn in het algemeen duidelijk minder dan die van de ledenvergadering van de koöperaties;
- de verkiezing c.q. benoeming van leden van de toporganen van de aanvullende rechtsvormen bij de vennootschappen, alsmede hun doorstroming, is in het algemeen tamelijk ingewikkeld geregeld; hun taken zijn vooral van procedurele aard, bij de koöperaties is het tegendeel het geval;
- de directie-taken zijn voor de vennootschappen (juist) wel en voor de koöperaties (juist) niet wettelijk vastgelegd.

3.4. De financiële structuur van de onderzochte ondernemingen

Bij de beschrijving van de financiële structuur van de onderzochte ondernemingen wordt achtereenvolgens stilgestaan bij de ontwikkeling van de balansverhoudingen, de herkomst en besteding van middelen en bij enkele regelingen rond het eigen vermogen.

De ontwikkeling van de balansverhoudingen

In tabel 3.12 zijn de balansen van de onderzochte ondernemingen samengevat. Daarbij zijn de onderverdelingen in de aktiva en passiva niet vermeld. Deze zijn zoals gebruikelijk bij de aktiva vaste en vlottende aktiva en bij de passiva eigen, vreemd-lang en vreemd-kort vermogen. Een en ander is in relatieve getallen, t.w. procenten van het balanstotaal, weergegeven. Dit in verband met de betrouwbaarheid van gegevens. Om een en ander te illustreren volgt hier de op deze wijze samengevatte balans van ACB over 1973.

Balans ACB per 31-12-1973

Vaste aktiva (V.A.)	36	Eigen vermogen (E.V.)	26
Vlottende aktiva (Vl.A.)	64	Vreemd vermogen lang (V.V.L.)	19
		Vreemd vermogen kort (V.V.K.)	55
	100		100

Tabel 3.12 De ontwikkeling van de financiële structuur van 1973 tot 1977 in procenten van het balanstotaal

jaar onder- neming	1973		1974		1975		1976		1977	
	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
1. ACB		26		27		34		36		27
	36		35		41		41		33	
	64	19	65	20	59	22	59	28	67	21
2. Van Steenis		24		25		28		23		24
	14		13		13		25		22	
	86	34	87	36	87	41	75	34	78	32
3. OCB		49		51		51		36		
	16		51		49		49		64	
	84	58	51	58	49	60	49	55	64	58
4. Ar- tiplast		14		20		22		25		30
	59		68		64		58		62	
	41	46	32	39	36	35	42	33	38	28
5. Bre- man Be- drijven		41		33		32		30		31
	42		41		43		37		38	
	58	03	59	02	57	02	63	03	62	02
6. En- denburg Elektro tech- niek		16		16		08		11		13
	25		18		15		19		20	
	75	37	82	27	85	22	81	29	80	29
7. He- lioform		29		27		21		25		23
	7		2		21		20		15	
	93	7	98	6	79	24	80	19	85	23
8. Week- blad- pers ²⁾		12		22		26		25		26
	35		28		40		52		46	
	65	20	72	16	60	18	48	24	54	20
	68		62		56		51		54	

1) A wil zeggen aktiva, P passiva. De aktiva zijn verdeeld in vaste en vlottende aktiva, de passiva in eigen vermogen, vreemd vermogen lang en vreemd vermogen kort.

2) '74 t/m '78 i.p.v. '73 t/m '77; dit geldt voor de gehele financiële analyse.

Om een beter inzicht te krijgen in de financiële verhoudingen worden in tabel 3.13 de solvabiliteit (het eigen vermogen uitgedrukt in procenten van het balanstotaal); de kapitaalintensiteit (de vaste activa uitgedrukt in procenten van het balanstotaal) en het netto werkkapitaal (het verschil tussen de vlottende activa en het vreemd vermogen kort, eveneens uitgedrukt in procenten van het balanstotaal) als ongewogen gemiddelden van de waarden uit tabel 3.12 weergegeven.

Tabel 3.13 Gemiddelde solvabiliteit, kapitaalintensiteit en netto werkkapitaal van de onderzochte ondernemingen als percentage van het balanstotaal over de jaren 1973-1977

kengetal onderneming	solvabiliteit	kapitaalintensiteit	werkkapitaal
ACB	30	37	15
Van Steenis	25	17	43
OCB	60	41	28
Artiplast	22	62	04
Breman Bedrijven	33	40	05
Endenburg Elektrotechniek	13	19	22
Helioform	25	13	28
Weekbladpers	22	40	02

Bij het trekken van konklusies uit deze cijfers dient bedacht te worden dat de ondernemingen tegen historische kostprijs waarden. Hierdoor zijn met name de vaste activa veelal aanzienlijk lager gewaardeerd dan hun werkelijke verkoopwaarde.

In dit verband kan op de "operational leverage" worden gewezen (Bouma 1980, 235 e.v.). In het kader van de operational leverage bepaling wordt ervan uitgegaan dat konstante kosten door vaste activa veroorzaakt worden. Hoge konstante kosten nopen bij gelijke variabele kosten, tot een hogere omzet om het break-even-point te behalen. Vaste activa dragen dus bij aan de ondernemingsrisiko's. Het eigen vermogen dient uiteindelijk tot dekking van die risiko's. Hiermee ontstaat er dus een relatie tussen de omvang van de vaste activa en die van het eigen vermogen; naar mate er meer vaste activa zijn is een groter eigen vermogen nodig. Dit komt overeen met het resultaat van de toepassing van de, door Bouma als hardnekkig voortlevende "financiële folklore" bestempelde, "gouden balansregel" (1980, 419).

Bij de cijfers uit tabel 3.13 kunnen de volgende opmerkingen gemaakt worden:

- ten aanzien van de solvabiliteit scoort OCB zeer hoog (60%), daarna volgen Breman Bedrijven (33%) en ACB (30%) met een matig percentage terwijl de overige ondernemingen maar vooral Endenburg Elektrotechniek (13%) daar ruim onder blijven;
- wat de kapitaalintensiteit betreft scoort Artiplast hoog (62%) (Van Klaveren en Looise 1979, 262); daarna volgen Breman Bedrijven, Weekbladpers, OCB en ACB met ongeveer 40% en tenslotte komen Endenburg Elektrotechniek, Van Steenis (Van Klaveren en Looise 1979, 255) en

- Helioform met minder dan 20%;
- het eigen vermogen overtreft de vaste aktiva bij OCB, Van Steenis en Helioform, maar is bij Artiplast, Weekbladpers en Endenburg Elektrotechniek (relatief) veel lager;
 - het netto werkkapitaal is bij Van Steenis procentueel hoog, bij Weekbladpers, Artiplast en Breman Bedrijven zeer laag;
 - ACB neemt ten aanzien van de drie factoren een middenpositie in, zij heeft op grond van deze cijfers een redelijk goede financiële structuur; dit laatste geldt ook voor Breman Bedrijven, al is daar het werkkapitaal gering en voor Helioform, waarbij bedacht moet worden dat na de oprichtingsperiode een uitgebreid investeringsprogramma is uitgevoerd. Ook bij Weekbladpers, is de financiële structuur redelijk goed, als men bedenkt dat het lage werkkapitaal samenhangt met vooruitbetaalde abonnementsgelden;
 - de financiële structuur van OCB is sterk, evenals die van Van Steenis;
 - de financiële structuur van Endenburg Elektrotechniek en Artiplast is minder goed;
 - de financiële structuur van de onderzochte koöperaties sterker lijkt dan die van de vennootschappen (Duffhues 1983);

De herkomst en besteding van middelen

In het voorgaande was de balanssamenstelling aan de orde. Voor het bestuderen van de financiële structuur is evenwel ook de staat van herkomst en besteding van middelen interessant. Hieronder wordt die voor de onderzochte ondernemingen weergegeven (tabel 3.14). Daarbij wordt ten aanzien van de herkomst onderscheid gemaakt tussen interne en externe verkrijging en wat de besteding betreft, wordt investering in vaste en in vlottende aktiva onderscheiden. Ook hier wordt een en ander in relatieve getallen weergegeven. Het volgende voorbeeld moge dit verduidelijken:

Staat van herkomst en besteding van middelen ACB 1973¹⁾

	herkomst (H)		besteding (B)
intern (i)	2,41	vaste aktiva (V.A.)	0,27
extern (e)	<u>(1,41)</u>	vlottende aktiva (Vl.A.)	<u>0,73</u>
	1,00		1,00

1) De getallen tussen haakjes zijn negatief.

Bestudering van tabel 3.14 levert o.a. de volgende opmerkingen op:

- in de loop der jaren doen zich in elk van de ondernemingen relatief grote tot zeer grote schommelingen voor, zowel in de herkomst als in de besteding van de middelen;
- in vier van de ondernemingen (ACB, Van Steenis, OCB en Endenburg Elektrotechniek) was het totaal één of meerdere malen negatief. Daarvan is er één met een zwakke financiële structuur (Endenburg Elektrotechniek) en één met een sterke (OCB); de twee andere nemen een middenpositie in;
- ten aanzien van de koöperaties geldt dat gemiddeld de intern verkregen middelen belangrijker zijn dan de externe; dit geldt sterker bij de ondernemingen met een zwakkere financiële structuur dan bij die met een sterkere;
- eveneens geldt voor de koöperaties dat de bestedingen meer gaan naar

- de vaste aktiva dan naar de vlottende;
 - dergelijke algemene lijnen zijn voor de vennootschappen niet aan te geven, al lijkt het gedrag van Breman Bedrijven en dat van Weekbladpers, als ondernemingen met een redelijk goede financiële structuur, sterk op elkaar.

Tabel 3.14 De staat van herkomst (in- of extern) en besteding (aan vaste cq. vlottende aktiva) van middelen van de onderzochte ondernemingen over de jaren 1973-1977 (in procenten van het totaal der middelen)

jaar onder- neming	1973		1974		1975		1976		1977	
	H	B	H	B	H	B	H	B	H	B
ACB	241 (141)	27 73	315 (215)	209 (109)	114 (214)	73 (173)	93 7	86 14	27 73	75 25
Van Steenis	8 92	8 92	38 62	15 85	171 (271)	56 (156)	17 83	69 31	60 40	31 69
OCB	(92) (8)	27 (127)	60 40	120 (20)	117 (17)	106 (6)	85 15	41 59	76 24	16 84
Arti- plast	218 (118)	41 59	50 50	92 8	380 (280)	84 16	137 (37)	68 32	118 (18)	118 (18)
Breman Bedrij- ven	49 51	57 43	27 73	45 55	54 46	75 25	43 57	36 64	70 30	76 24
Endenburg Elektro- techniek		1)	22 78	6 94	(33) 133	10 90	6 (106)	1 (101)	74 (174)	45 (145)
Helio- form		1)	32 68	3 97	12 88	94 6	56 44	24 76	24 76	10 90
Week- blad- pers ²⁾	29 71	26 74	80 20	24 76	45 55	78 22	35 65	49 51	52 48	87 13

1) Door ontbrekende gegevens zijn deze cijfers niet te berekenen.

2) '74 t/m '78 i.p.v. '73 t/m '77.

De konklusie uit het voorgaande moet zijn dat de onderzochte ondernemingen duidelijke verschillen vertonen voor wat hun financiële structuur betreft, waarbij er zwakke en sterke structuren voorkomen. Verder kan uit het voorgaande worden afgeleid dat deze ondernemingen geenszins uitsluitend op interne financieringsbronnen zijn aangewezen, terwijl uit die bronnen toch een niet onbelangrijk deel van de bestedingen kan worden geput. De financiering belemmert de medezeggenschapsvormen dus niet. Om na te gaan in hoeverre de werknemers bij de financiële besluit-

vorming betrokken kunnen zijn, wordt in het volgende deel van deze paragraaf daar op ingegaan.

Regelingen aangaande het eigen vermogen

Ook gedemocratiseerde ondernemingen maken gebruik van eigen en van vreemd vermogen ter dekking van hun financieringsbehoefte. Ten aanzien van het eigen vermogen doen zich bij de koöperaties enkele problemen voor. Allereerst de vraag naar het door de werknemers verkrijgen van het benodigde oprichtingskapitaal, vervolgens het probleem van de winstbestemming en de uitkering aan uittredende leden en tenslotte aan de verdeling van een eventueel saldo bij likwidatie. In tabel 3.15 worden de regelingen aangaande deze problemen voor de onderzochte koöperaties samengevat en met elkaar vergeleken.

Tabel 3.15. Regelingen aangaande het eigen vermogen bij de onderzochte koöperaties.

onderneming	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
<u>aspect</u>				
Deelname van de werknemers in het (garantie)vermogen				
- entree-gelden	f 1000	-	f 500	-
- obligaties	-	f 3000 na 1977: f 4500	-	-
- aansprakelijkheid	-	f 3000	f 20.000	-
<u>Uitkering bij uittreding</u>				
- entree-gelden	f 1000	-	-	-
- winstuitkering	geen	geen winstuitkering, wel aflossing van de verplichte deelname in de obligatielening	uitkering uit de ledenreserve	in zeer geringe mate een uitkering uit het ledenkapitaal
<u>bestemming van een positief likwidatie</u>				
	zoveel mogelijk in overeenstemming met het doel der koöperatie	aan cultureel of charitatief doel	naar leden en oudleden naar rato van het aantal jaren lidmaatschap	naar leden en medewerkers naar rato van het tegoed op de ledenrekening

Uit tabel 3.15 valt af te lezen:

- het grote verschil in deelname van de werknemers in het garantievermogen van de koöperaties lopend van geen enkele deelname (Artiplast) tot f 20.500,- (OCB), mede als gevolg van een "akte van achterstelling"¹⁾
- dat bij twee koöperaties (ACB en Van Steenis) de uittredende leden geen aanspraak op de gereserveerde winst hebben en bij de andere (Artiplast en OCB) slechts voor een deel;
- dat zich een overeenkomstig verschil voordoet ten aanzien van bestemming van het likwidatie-saldo.

Men kan zich afvragen in hoeverre in deze regelingen financiële prikkels besloten liggen om het lidmaatschap te beëindigen of zelfs likwidatie van de vereniging na te streven. Het zal op grond van het voorgaande duidelijk zijn dat deze prikkels gezien de financiële situatie en de betekenis van het voor uitkering in aanmerking komende deel van de reserve, voor OCB-leden groter zullen zijn dan voor Artiplast-leden.

Ten aanzien van de vennootschappen moet in verband met deze problematiek gelet worden op de volgende aspecten: aandelenbezit, verdeling van de zeggenschap, beloning van de aandeelhouders, aandelenoverdrachtsprocedures. Een en ander is in tabel 3.16 samengevat.

Tabel 3.16 Eigendom, overdracht, zeggenschap en beloning van aandeelhouders in de onderzochte vennootschappen

onderneming	Breman Bedrijven	Endenburg Elektro- techniek	Helioform	Weekbladpers
Aandelenbezit				
- vóór de demokratisering	Familie Breman	Familie Endenburg	Bloch & Stibbe ¹⁾	NVV, De Centrale
- na de demokratisering	Familie Breman	Stichting Endenburg Elektrotechniek, Familie Endenburg is certificaathouder	werknemers 51% ²⁾ , Industrieel Garantiefonds 47%, Partikulieren 2%	Stichting Weekbladpers
Wijze van overdracht	-	-	aankoop door werknemers gefinancierd uit loon-suppletiegelden en dividenden	verkoop tegen boekwaarde met lening van de vennootschap

1) De koöperaties staan doorgaans toe dat inleggelden bijeen gespaard

Verdeling van de zeggenschap	50% aandeelhouders 50% werknemers	aandeelhouders hebben geen zeggenschap; in de sociokratie berust de zeggenschap bij de werknemers en de externe deskundigen, met ieder evenveel macht door de toepassing van het konsentbeginsel (Endenburg 1981, 131)	51% werknemers (via de stichting) 49% overige aandeelhouders	• werknemers (via de vereniging) • redakties • RVC van de BV
Beloning van de aandeel- (c.q. certificaathouders)	ten hoogste marktrente over het fiscaal eigen vermogen	kumulatief preferent dividend 2% boven promesse diskonto + variabele KTS-beloning ³⁾	geen vaste regeling, in de praktijk steeds 15% over de nominale waarde	-
Regeling aandelenoverdracht aan derden	geen afwijken- de regeling	geen afwijkende regeling; over verkoop van aandelen be- slist de top- kring bij konsent	verkoop door de stichting vereist toe- stemming van de werknemers (via VHR, 3/4 meerderheid) zie tabel 3.9	verkoop door de stichting uit- sluitend met algemene stem- men in het be- sluit

- 1) In feite bestond Helioform vóór de demokratisering niet, maar maakte de onderneming wel deel uit van het Bloch & Stibbe-concern.
- 2) De verdeling sinds 1974.
- 3) Korte Termijn Stimulans, een soort winstdelingsregeling (zie verder Endenburg 1974, 65 e.v., Looise 1976, 147 e.v.).

Uit tabel 3.16 valt af te lezen, dat:

- het in principe voor gedemocratiseerde ondernemingen niet uitmaakt wie aandeelhouders zijn, doch dat het belangrijk is wie de aan de aandelen verbonden zeggenschap bezit. Zo zijn bij twee vennootschap- pen de oude aandeelhouders vermogensverschaffers gebleven, resp. als aandeelhouder, en als certificaathouder, toch berust de zeggenschap

- deels bij de werknemers. Bij Weekbladpers zijn de aandelen (door middel van een stichting) aan de werknemers overgedragen. Bij Helioform is er sprake van een mengvorm;
- in geval de werknemers aandeelhouders zijn geworden, is dat gebeurd door een lening van de vennootschap, of door loonsuppletie- resp. dividenduitkering, daarmee een wissel op de toekomst trekkend;
 - in alle ondernemingen berust een wezenlijk deel van de formele zeggenschap bij de werknemers;
 - in geval de oude aandeelhouders gebleven zijn, is er een regeling rond de dividenduitkering vastgesteld en wel als een minimum bij Endenburg Elektrotechniek of een maximum bij Bremen Bedrijven;
 - in geval een stichting met werknemers over de verkoop van aandelen moet beslissen, een dergelijk besluit door een vereiste gekwalificeerde meerderheid wordt beschermd.

De Interdepartementale werkgroep (1981, 39 e.v.) en de Onderzoeksgroep (1979-I) komen tot vergelijkbare uitspraken met betrekking tot de zeggenschapsverdeling.

3.5. De rangordening van de formele bestuursstructuren

In 2.4 is een rangordeningschema ontwikkeld waarin wezenlijk geachte eigenschappen van medezeggenschap in een bepaalde prioriteitsvolgorde en met ieder drie kwalifikaties zijn opgenomen. Deze kwalifikaties krijgen telkens een cijfer 1, 2 of 3, waarbij 1 de meest aantrekkelijke en 3 de minst aantrekkelijke kwalifikatie is en 2 een tussenpositie aangeeft. Van elke eigenschap worden de kwalifikaties alsmede de toegekende prioriteit in tabel 2.5 weergegeven. Voor de duidelijkheid wordt deze tabel hier nogmaals onder aanduiding 3.17 herhaald.

Tabel 3.17 De eigenschappen van medezeggenschap in prioriteitsvolgorde en met hun kwalifikaties

kwali- fikatie eigenschap	meest aantrekkelijk 1	minder aantrekkelijk 2	minst aantrekkelijk 3
1 formalisatie	formeel	deels (in)formeel	informeel
2 deelnemers	alleen werk- nemers	sommige werknemers	ook niet-werknemers
3 onderwerpen	alle	veel	weinig
4 toeganke- lijkheid	groot	matig	gering
5 deelname	direkt	deels (in)direkt	indirekt
6 betrekking- wijze	groep	deels groep/ deels individueel	individueel

Formalisatie

Zoals uit het voorgaande bleek, zijn alle bestuursstructuren geformaliseerd. De koöperaties via hun statuten, de vennootschappen in hun eigen statuten en in de statuten van de aanvullende rechtspersonen, resp.

overeenkomsten.

Op dit punt verschillen de bestuursstructuren van de onderzochte ondernemingen formeel dus niet en geldt voor alle de kwalifikatie 1.

Deelnemers

Ten aanzien van wie er deelnemen aan de medezeggenschap, bestaat het nodige verschil tussen de ondernemingen.

Allereerst zijn er twee ondernemingen met bestuursstructuren waarin alleen de werknemers deel uitmaken van de organen, namelijk Weekbladpers en ACB. Bij Weekbladpers via de vereniging en het bestuur van de stichting die de aandelen beheert. Bij ACB komt de medezeggenschap tot uiting in de vereniging en -aanvullend- in de OR. Dit impliceert de kwalifikatie 1.

Vervolgens zijn er de bestuursstructuren waarin een deel van de werknemers zitting hebben in de organen namelijk Van Steenis, OCB en Artiplast. De niet-leden hebben immers formeel geen zeggenschap in die organen. Dit leidt tot de kwalifikatie 2.

Tenslotte zijn er de structuren waarin ook anderen dan de werknemers invloed hebben in de organen. Dit geldt voor Endenburg Elektrotechniek, Breman Bedrijven en Helioform. In twee gevallen betreft het (mede)aandeelhouders. Bij Breman Bedrijven de oorspronkelijke aandeelhouders die een deel van hun zeggenschap hebben overgedragen; bij Helioform een aantal mede-aandeelhouders die aan de oprichting van de vennootschap hebben bijgedragen. Bij Endenburg Elektrotechniek betreft het de "externe deskundigen" in de topkring. Voor deze ondernemingen geldt dus de kwalifikatie 3.

Onderwerpen

Met betrekking tot deze eigenschap worden in de statuten van een aantal ondernemingen geen specifieke regelingen aangetroffen. Uitgaande van de algemene bevoegdheden van de betrokken (werknemers)organen betekent dit dat alle onderwerpen bespreekbaar zijn. Deze situatie treft men aan bij de koöperaties met uitzondering van de ACB. Bij de vennootschappen verkeert Endenburg Elektrotechniek in deze situatie (Endenburg 1981, 186). Voor deze ondernemingen geldt dus de kwalifikatie 1.

Bij de andere ondernemingen komen in dezen wel regelingen voor en daarmee, minstens formeel gezien, nadrukkelijke inperkingen van de bevoegdheden. Aangezien echter belangrijke beleidsbeslissingen tot de bevoegdheden van de organen blijven behoren, is de kwalifikatie 2 zeker gerechtvaardigd.

Toegankelijkheid

De toegankelijkheid van de besluitvorming is voor alle vennootschappen groot, daar in de diverse besluitvormingsfasen kan worden geparticipeerd, er minstens formeel wordt meebeslist en de beslissingen niet door de top of een minderheid worden genomen. De kwalifikatie is dan ook 1. Ten aanzien van de koöperaties geldt dat alleen de leden kunnen beslissen. Dit betekent dat besluiten door een minderheid genomen worden. Vandaar de kwalifikatie 2.

Deelname

In alle ondernemingen is er sprake van een direkte medezeggenschap in de basisorganen en van een indirekte in de toporganen. Voor alle ondernemingen geldt dus de kwalifikatie 2.

Betrekkingwijze

In één van de ondernemingen (Endenburg Elektrotechniek) is er ten aanzien van alle organen sprake van het groepsgewijs betrekken van de medewerkers. Zowel bij de besluitvorming in het algemeen, als bij de verkiezingen wordt namelijk volgens de konsent-regel beslist. Bij de andere ondernemingen kan men een mengvorm onderkennen, daar men er in de vergaderingen als een kollektief funktioneert, terwijl bij de verkiezingen wordt uitgegaan van het tellen van stemmen, de groep daarmee benaderend als de som van individuen. De kwalifikatie 2 is daarmee op zijn plaats.

Konklusie

De bovenstaande kwalifikaties zijn in tabel 3.18 nog eens samengevat. Daarin worden de onderzochte ondernemingen ten aanzien van hun bestuursstructuur tevens gerangordend, volgens de in 2.4 beschreven methode. Daardoor kunnen de eigenschappen met een lagere prioriteit de gemaakte indeling slechts verder nuanceren.

Uit tabel 3.18 valt nu af te lezen, dat in alle onderzochte structuren de eigenschappen aanwezig zijn, waarbij Weekbladpers de meest aantrekkelijke invulling heeft, terwijl Breman Bedrijven en Helioform de laatste plaats bezetten.

3.6. Eindkonklusie

Wanneer nu de konklusies van de paragrafen 3.2 en 3.4 in de beschouwingen worden betrokken dan kan men stellen dat het hier ondernemingen betreft met een eigen karakter die er desondanks in slagen voldoende financiële middelen te verwerven om hun bestedingen te kunnen verrichten.

Indien vervolgens de konklusies van de paragrafen 2.4 en 3.5 in de beschouwing worden betrokken dan kan antwoord gegeven worden op het tweede deel van de in paragraaf 1.1 geformuleerde probleemstelling voor deze studie. Daarbij gaat het om de vraag: "Bestaan er in Nederland minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen op ondernemingsniveau?"

Voor de beantwoording van deze vraag worden in tabel 3.19 de kwalifikaties van de ondernemingen met de laagste rangorde (Breman Bedrijven en Helioform) en die van de gebruikelijke vorm met de hoogste rangorde (de OR) nogmaals weergegeven.

Tabel 3.18 Rangorde van de formele structuren

eigen- schap onder- neming	formali- satie	deelne- mers	onder- werpen	toeganke- lijkheid	deel- name	betrek- kingswijze
1. Week- bladpers	1	1	2	1	2	2
2. ACB	1	1	2	2	2	2
3. Arti- plast OCB Van Steenis	1	2	1	2	2	2
6. Enden- burg Elektro- techniek	1	3	1	1	2	1
7. Breman Bedrijven Helioform	1	3	2	1	2	2

Tabel 3.19 Vergelijking van Breman Bedrijven en Helioform met de OR

eigen- schap vorm	formali- satie	deel- nemers	onder- werpen	toegan- kelijk-	deel- name	betrek- kingswijze
Breman Bedrijven	1	3	2	1	2	2
Helioform OR formeel	1	3	2	3	2	2

Op basis van deze vergelijking moet de gestelde vraag dus bevestigend worden beantwoord.

Naar aanleiding van deze konklusie zal dus, zoals in 1.1 gesteld is, naar een antwoord op de volgende vraag uit de probleemstelling gezocht moeten worden, te weten: "Leiden in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende, minder gebruikelijke, verdergaande vormen van medezeggen- schap ook tot teleurstellende resultaten?"

Deze vraag zal in het volgende hoofdstuk van deze studie aan de orde komen

HOOFDSTUK 4. ACHTERGRONDEN EN HET BESTUURLIJK EN FINANCIËEL FUNKTIONEREN VAN MINDER GEBRUIKELIJKE VERDERGAANDE VORMEN VAN MEDEZEGGENSCHAP IN NEDERLAND

4.1. Inleiding

De bedoeling van dit hoofdstuk is de derde vraag uit de probleemstelling: "leiden de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende, minder gebruikelijke verdergaande (mede)zeggenschapsvormen ook tot teleurstellende resultaten?", te beantwoorden.

Pot zou voor de beantwoording van deze vraagstelling ongetwijfeld een handelingstheoretische invalshoek hebben gekozen (1981, 68), dan wel op een theorie hebben aangesloten waarin een structurele en een handelings-theoretische invalshoek geïntegreerd worden. Dit is immers de konsekwentie van zijn kritiek op Van Vliet. Van Vliet meent zelf echter dat hij de als tweede genoemde weg heeft gevolgd (1981, 110). Hij wilde niet met het systeemmodel als analysemodel volstaan, maar is uitgegaan van de komplementariteit van de systeem- en de aktiebenadering. De eerste keuze voor de systeembenadering was vanwege de systematiek, de nadruk op processen en op functies en de bestudering van het feitelijke.

In feite is in dit onderzoek een vergelijkbare weg gevolgd, zoals in 1.3 is uiteengezet. In eerste instantie is immers geprobeerd het kader waarbinnen het funktioneren zich afspeelt te begrijpen, om daarna het funktioneren zelf te bestuderen. Tijdens het onderzoek zijn voor de onderzochte ondernemingen regelmatig de bevindingen schriftelijk vastgelegd en besproken. Vaak resulteerde dit in (expliciete of impliciete) adviezen. Deze zijn deels, eventueel in gewijzigde vorm, ingevoerd. Behalve deze methodologische reden is er ook een meer didaktische om de beschrijving van het funktioneren vanuit de organen op te zetten. Immers de probleemstelling voor dit hoofdstuk verwijst sterk terug naar die van het voorgaande. De begrijpelijkheid van beide hoofdstukken en hun onderlinge samenhang kunnen dus door de gevolgde werkwijze aanzienlijk verbeteren.

Daar het funktioneren van de onderzochte ondernemingen wordt gezien tegen de formele achtergrond, zal de opzet van dit hoofdstuk zoveel mogelijk parallel lopen aan de opzet van hoofdstuk 3. Begonnen wordt met enkele achtergrondaspecten om de ontwikkeling van de ondernemingen te schetsen (4.2). Daarbij komen een aantal kengetallen aangaande het aantal arbeidsplaatsen, de omzet en het geïnvesteerd vermogen aan de orde.

In 4.3 wordt het bestuurlijk funktioneren van de koöperaties en de vennootschappen besproken. Daarbij komen opnieuw de in hoofdstuk 3 behandelde organen ter sprake, maar nu met het oog op hun feitelijke funktioneren. Voor de tweede fase van het onderzoek, de analyse van het funktioneren, vielen de schriftelijke enquête en het op grote schaal interviewen van werknemers van de onderzochte ondernemingen af, zowel om de gesignaleerde theoretische bezwaren, als vanwege de praktische onmogelijkheid, door het ontbreken van tijd en toestemming. Daarom is een vorm van groepfeedback analyse ontwikkeld. Daarbij wordt het "harde materiaal" verzameld via een analyse van de notulen van de vergaderingen van de relevante organen in de onderzochte ondernemingen. Deze verzameling kon niet plaatsvinden op de door Obradovic (1972) voorgestelde wijze, daar in de te onderzoeken ondernemingen de benodigde sociale

wetenschappers niet aanwezig waren, terwijl de beschikbare tijd van de externe onderzoekers dit evenmin toeliet. De bij de analyse van de notulen gevolgde werkwijze wordt besproken in bijlage III. Zij heeft als voordeel dat een relatief lange periode (5 jaar) bestudeerd kon worden. Daardoor wordt én iets van een ontwikkeling zichtbaar én wordt de invloed van incidenten op het verkregen beeld gemitigeerd. De analyses werden in notities beschreven en voorzien van konklusies, vragen en suggesties, aan de betrokken organen voorgelegd en indien mogelijk met de voltallige organen in groepsinterviews besproken. Daarna werden de notities herzien, zoals door Heller (1969) beschreven, totdat een voldoende mate van consensus over de inhoud was bereikt. Deze fase liep van augustus 1979 tot eind 1980.

Het financieel functioneren wordt in 4.4 gezien tegen de achtergrond van de beoordeling van de kredietwaardigheid omdat een tekort aan financiële middelen het bestuurlijk functioneren nadelig zou kunnen beïnvloeden.

Dit hoofdstuk wordt met een evaluatie omtrent het functioneren vervolgd (4.5), waardoor dan tevens de derde vraag uit de probleemstelling wordt beantwoord.

4.2. Achtergrondaspecten op basis van enkele kengetallen

In deze paragraaf wordt de ontwikkeling van de onderzochte ondernemingen door enkele kengetallen in beeld gebracht. In de inleiding op dit hoofdstuk werden drie grootheden genoemd die de ontwikkeling van de onderzochte ondernemingen zouden kunnen schetsen. In de eerste plaats werd het aantal betrokken arbeidsplaatsen genoemd. Het belang hiervan blijkt o.a. uit de doelstellingen van sommige van de onderzochte ondernemingen (tabel 3.1 en 3.2), dan wel uit hun ontstaansgrond (3.2). Vervolgens werd de omzet genoemd. Dit kengetal geeft een indicatie van de economische aanvaardbaarheid van de aangeboden producten en diensten. Het derde kengetal - totaal geïnvesteerd vermogen - geeft dit, maar dan vooral met betrekking tot kapitaalverschaffers, eveneens aan.

Het aantal arbeidsplaatsen

De totale werkgelegenheid in de onderzochte ondernemingen steeg van 1068 werknemers in 1973 tot 1384 werknemers in 1977, ofwel met 30%. In tabel 4.1 is de ontwikkeling in de diverse ondernemingen door middel van indexcijfers weergegeven. Tevens is voor 1977 de absolute en relatieve verdeling over de ondernemingen opgenomen.

Uit tabel 4.1 valt af te lezen dat:

- Breman Bedrijven en OCB de snelst groeiende ondernemingen zijn, terwijl Breman Bedrijven absoluut gezien veruit het grootste is;
- afgezien van Van Steenis en Eindhoven Elektrotechniek alle ondernemingen groeien.

Op grond van de gegeven cijfers valt te berekenen dat de totale stijging van het aantal arbeidsplaatsen voor 85% door Breman Bedrijven wordt veroorzaakt. De andere ondernemingen groeien gezamenlijk met 5%.

Tabel 4.1 De werkgelegenheid in de ondernemingen in de jaren 1973 - 1977 (1973 = 100)

werkgelegenheids ontwikkeling 1973 onderneming	1974	jaren			aantal werknemers in 1977		
		1975	1976	1977	absoluut	relatief	
ACB	100	96	98	98	103	263	19
Van Steenis	100	89	87	87	90	69	5
OCB	100	120	140	160	187	28	2
Artiplast	100	140	118	118	135	28	2
Breman Bedrijven	100	133	144	186	197	555	40
Endenburg Elek- trotechniek	100	104	108	78	73	97	7
Helioform	100	98	115	120	113	208	15
Weekbladpers	100	108	115	123	134	136	10
						1384	100

De omzet

In tabel 4.2 wordt de ontwikkeling van de nominale omzet van de onderzochte ondernemingen in de periode 1973 - 1977 getoond met behulp van indexcijfers. Ter aanduiding van het inflatietempo in die periode wordt het prijsindexcijfer van de gezinskonsumptie¹⁾ gegeven.

Tabel 4.2 De omzetontwikkeling in de ondernemingen in de jaren 1973-1977 (1973 = 100)

onderneming	jaren	1973	1974	1975	1976	1977
ACB		100	104	100	92	106
Van Steenis		100	123	127	172	170
OCB		100	164	158	199	280
Artiplast		100	137	164	177	188
Breman Bedrijven		100	123	136	178	217
Endenburg Elektrotechniek		100	75	123	161	111
Helioform		100	119	144	158	186
Weekbladpers		100	134	159	181	202
Prijsindexcijfer		100	110	121	131	138

Uit tabel 4.2 ziet men dat:

- de omzet van ACB en Endenburg Elektrotechniek over de beschouwde periode als geheel - zelfs nominaal - nauwelijks stijgt en bij de inflatie achter blijft;
- de omzet van de andere ondernemingen bijna vertweevoudigt, ingeval van

1) De prijsindexcijfers van de gezinskonsumptie zijn berekend op basis van het Statistisch Zakboek van het CBS 1976 en 1980. Vergelijk ook de Nederlandsche Bank N.V., verslag over het jaar 1980, blz. 36 en de statistische bijlage, blz. 40.

de OCB zelfs bijna verdrievoudigt en dus ruim de inflatie compenseert;
- de omzet van Van Steenis, Artiplast, Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers voortdurend stijgt.

Het geïnvesteerde vermogen

In tabel 4.3 wordt de ontwikkeling van het geïnvesteerde vermogen in de onderzochte ondernemingen, in de jaren 1973 - 1977 door middel van indexcijfers weergegeven.

Tabel 4.3 De ontwikkeling van het geïnvesteerde vermogen in de ondernemingen in de jaren 1973 - 1977 (1973 = 100)¹⁾

onderneming	jaar	1973	1974	1975	1976	1977
ACB		100	96	85	114	170
Van Steenis		100	117	109	141	155
OCB		100	146	150	203	275
Artiplast		100	145	129	125	129
Breman Bedrijven		100	144	154	198	223
Endenburg Elektrotechniek		100	138	165	123	115
Helioform		100	131	164	197	242
Weekbladpers		100	113	154	190	220

Uit tabel 4.3 valt af te lezen dat:

- de groei van het balanstotaal bij Endenburg Elektrotechniek en Artiplast per saldo gering is;
- het geïnvesteerd vermogen van de overige ondernemingen min of meer verdubbelt, ingeval van OCB zelfs bijna verdrievoudigt.

Konklusie

Wanneer nu de drie voorgaande tabellen met elkaar vergeleken worden dan blijkt dat:

- Endenburg Elektrotechniek en ACB ten aanzien van de drie besproken ondernemingsfacetten een geringe groei kennen;
- OCB en Breman Bedrijven op de drie kenmerken belangrijk groeien;
- de overige ondernemingen een zekere groei kennen.

Konkluderend kan dus gesteld worden dat het merendeel van de onderzochte ondernemingen, in deze in economisch opzicht toch moeilijke periode een zekere, absolute, groei hebben doorgemaakt.

4.3. Het bestuurlijk functioneren van de onderzochte ondernemingen

Het bestuurlijk functioneren is bestudeerd met een variant op de groepfeedback analysemethode zoals die in paragraaf 1.3 is uiteengezet. Het materiaal voor deze paragraaf is uit de notities voor de groepfeedback afkomstig.

1) Gewaardeerd tegen historische kostprijs, zie ook blz. 87.

De volgorde van presentatie is dezelfde als die gebruikt is bij de vergelijking van de formele bestuursstructuren in hoofdstuk 3.

Het functioneren is onderzocht voor de periode 1975 t/m 1979. Er zijn echter twee uitzonderingen. Voor Breman Bedrijven heeft het onderzoek betrekking op 1976 t/m 1980 omdat de structuur pas sedert 1976 functioneert en zo toch een periode van vijf jaar kan worden gezien. Voor Endenburg Elektrotechniek geldt als periode 1974 t/m 1978 omdat over die periode van vijf jaar, de gegevens het meest volledig zijn.

Het basismateriaal voor dit hoofdstuk is in Bijlage III vermeld.

4.3.1. Een vergelijking van het bestuurlijk functioneren van de onderzochte coöperatieve verenigingen

In dit verband zal, evenals in hoofdstuk 3, aandacht besteed worden aan het lidmaatschap, de ledenvergadering, het bestuur, de commissies en de directie. Daarnaast komen nog enkele informele overlegvormen ter sprake.

Het lidmaatschap

Op basis van door Heijmans vermelde gegevens is berekend dat 30% van de werknemers van bij de ABC aangesloten ondernemingen lid is van de coöperatie waarbij zij werkzaam zijn (1980, 14). Wanneer dit voor de onderhavige coöperaties wordt nagegaan dan komt men in de onderzochte periode, gemiddeld, tot de volgende cijfers:

Koöperatie	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
leden in % van het totaal der werknemers	16	40	30	80

Het percentage bij Van Steenis en dat bij OCB wijkt niet zoveel van het berekende gemiddelde af. De afwijkingen zijn bij ACB en Artiplast in negatieve, resp. positieve zin nogal groot. Men kan zich afvragen wat daarvoor de redenen zouden zijn.

Wanneer gekeken wordt naar de verschillen in toelatingseisen (tabel 3.1) tussen deze beide coöperaties, dan is er sprake van een verschil ten aanzien van de leeftijdseis (18 jaar bij Artiplast resp. meerderjarig bij ACB) en het verlangde inleggeld (nihil resp. f 1000,-). Mede op grond van gesprekken kan gesteld worden dat deze verschillen niet doorslaggevend kunnen zijn. Temeer daar voor de betaling van het inleggeld bij ACB, indien nodig, regelingen mogelijk zijn. In de literatuur wordt wel anders over het inleggeld gedacht. Van Klaveren en Looise noemen de financiële verplichtingen in vergelijking met buitenlandse coöperaties tamelijk hoog (1979, 288). Kloppers en Meyer wijzen op de geringe financiële vergoeding welke het gestorte inleggeld oplevert en verder op de vrije tijd die het lidmaatschap kost en op de psychologische barrière van het aanvragen van het lidmaatschap (1979, 36).

Indien wordt gekeken naar de wijze van toelating dan lijkt het kandidaat-lid het bij ACB wat moeilijker te hebben dan bij Artiplast. Eerst moet het bestuur door hem "overtuigd" worden om een voorstel tot toelating in te dienen, dat vervolgens door de algemene ledenvergadering (ALV) moet worden aangenomen. Uit de vergaderstukken blijkt overigens dat de ALV in de onderzochte periode geen enkele maal van het bestuursvoorstel is afgeweken. Het grote verschil tussen ACB en Artiplast kan

dus niet verklaard worden uit verschillen in de formele regelingen met betrekking tot de toelatingseisen.

Een andere verklaringsgrond zou kunnen liggen in de activiteit van het bestuur (en leden) ten aanzien van de ledenwerving. Op dat punt zijn in de gesprekken duidelijke verschillen gebleken. Als gevolg van onbevredigende resultaten van de werving in het verleden voert men bij de ACB geen actief beleid in dezen meer. Bij Artiplast lijkt het gevoel van "erbij te horen" een belangrijke drijfveer te zijn waar het bestuur op inspeelt. Deze drijfveer kan samenhangen met de - weinig rooskleurige - financiële positie van de onderneming. In economisch moeilijker tijden bemerkt men bij de ACB ook een zekere toeloop. Dit wordt mede ingegeven door de enigszins grotere sociale zekerheid in vergelijking tot de niet-leden, die aan het lidmaatschap verbonden is. Konfrontatie met de verantwoordelijkheden die het lidmaatschap met zich mee brengt, doet potentiële kandidaten echter terugschrikken. Op dit punt wijken zij dan ook zeer sterk af van de oprichters in 1921. Behalve de interne verantwoordelijkheid, speelt in dezen ook de externe aansprakelijkheid een rol (tabel 3.1).

Een volgende verklaringsgrond zou gezocht kunnen worden in specifieke kenmerken van de betrokken ondernemingen zoals omvang en produktiewijze. Gezien het verschil in grootte tussen Artiplast en ACB (tabel 4.1) zou hierin een verklaring kunnen liggen. Echter OCB is ongeveer even groot als Artiplast maar heeft toch veel minder leden. Een veel grotere, niet onderzochte, koöperatie "Coöperatief Bouwbedrijf Moes u.a." heeft bij 1000 werknemers dertig procent leden (Zelfbestuur 1980, 7). Uit deze voorbeelden blijkt dat de omvang vermoedelijk geen voldoende verklaring geeft voor de relatieve verschillen in het aantal leden. Gezien de overeenkomst in het produktenpakket van ACB en Moes kan ook geen verklaringsgrond voor het lage ledenpercentage bij de ACB gevonden worden in de produktiewijze.

Op grond van het bovenstaande lijkt dus het verschil in de mate waarin werknemers lid worden van koöperaties het best verklaard te worden door de activiteit ten aanzien van de ledenwerving. Overigens is men niet in alle koöperaties van dit belang overtuigd, terwijl ook niet altijd het principiële belang van het lidmaatschap sterk wordt ervaren. In één van de vier onderzochte koöperaties is namelijk tijdens de onderzoeksperiode een verzoek om toelating afgewezen. In de betreffende ALV werd de afwijzing beargumenteerd met: vergroting van het aantal leden leidt tot verlaging van de uit te keren winst per lid en tot vermindering van de bestuurbaarheid van de vereniging en daarmee van de onderneming. Dit zijn opmerkelijke argumenten, die men eerder van aandeelhouders zou verwachten (Bouma 1980, 275). Bovendien zijn ze zelfs in strijd met de uitgangspunten van een arbeiderskoöperatie, zoals die bijvoorbeeld door de ABC verwoord worden (Provily 1974, 11).

De ledenvergadering

Een aantal aspecten van het functioneren van de ledenvergaderingen wordt per koöperatie in tabel 4.4 samengevat. Deze aspecten zijn de vergaderfrequentie, -plaats en -tijdstip, het aantal aanwezigen en de behandelde onderwerpen.

Uit tabel 4.4 valt af te lezen dat ondanks dat er een zekere schommeling is in de aanwezigheid van de leden op de vergaderingen, de aanwezigheid over het algemeen hoog, en zeker bij OCB en Artiplast zeer hoog is. Dit leidt in de praktijk soms tot omvangrijke vergaderingen. Naast de - uit democratiseringsoogpunt - gunstige gevolgen zijn hier ook nadelen aan verbonden. Zo wordt o.a. de individuele inbreng bemoeilijkt.

Bij Van Steenis heeft men hiervoor een oplossing bedacht, die overigens ook in andere koöperaties wordt toegepast. Daar worden namelijk voorafgaand aan de algemene vergadering de hoofdstukken van het jaarverslag in kleine groepen besproken en toegelicht. Dit heeft als voordeel dat de feitelijke vergadering efficiënt verloopt, omdat de diverse hoofdstukken intensief besproken worden in een relatief korte tijd en toch alle meningen voldoende aandacht kunnen krijgen. Een ander voordeel is dat individuele leden in de geborgenheid van de kleine groep hun zegje kunnen doen.

Tabel 4.4 Het functioneren van de ledenvergaderingen in de onderzochte koöperaties¹⁾

onderneming	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
aspect				
vergaderfrequentie	2,3,2,2,2 ²⁾	2,2,2,2,2	3,4,3,3,2	3,3,3,7,-
vergaderplaats	buiten de onderneming	buiten de onderneming	in de onderneming	buiten de onderneming
vergadertijdstip	na werktijd	deels in, deels buiten werktijd	buiten werktijd	buiten werktijd
aantal aanwezigen	onbekend	20,26,23 ³⁾ leden 8,33,22 niet-leden	6,8,7 leden	12,20,18 leden
financieel economische onderwerpen	krijgen veel nadruk, komt overeen met de formele bevoegdheden; weinig initiatief van de leden	krijgen veel nadruk; grote variatie in onderwerpen: leden nemen ook initiatieven	krijgen vooral in de laatste jaren van de onderzochte periode meer nadruk; weinig initiatief van de leden	krijgen volop aandacht met grote variatie in onderwerpen; de leden dragen regelmatig initiatieven aan.
organisatorische onderwerpen	krijgen weinig aandacht, voornamelijk verenigingszaken	krijgen nogal wat aandacht, behalve verenigingszaken ook bedrijfsorganisatie	krijgen nogal wat nadruk met veel variatie: zowel t.a.v. de onderneming als de vereniging als de ABC	krijgen veel aandacht zowel qua bedrijfsorganisatie als de vereniging

sociaal beleid	niet aan de orde geweest in de onder- zochte periode	krijgen vrij veel aandacht voor wat be- treft de materiële as- pekten	krijgen rela- tief weinig aandacht voor wat betreft materiële as- pekten; be- paalde sta- tutaire be- voegdheden worden niet benut; dit geldt ook ten aanzien van de beide an- dere rubrie- ken	krijgen rela- tief weinig aandacht; voor- namelijk mate- riële aspecten
-------------------	---	--	--	---

- 1) Vergelijk de tabellen 3.4, B2, B4, B5, B8 en B10.
- 2) Respektievelijk is het aantal vergaderingen per jaar in de onderzochte periode. Bij Van Steenis is er sprake van één algemene vergadering waarop medewerkers wel en een ledenvergadering waarop zij geen toegang hebben. De informele ledenbesprekingen bij Artiplast zijn niet meegeteld.
- 3) Respektievelijk laagste, hoogste en gemiddelde aantal aanwezige leden.

Wanneer gekeken wordt naar de besproken onderwerpen dan valt op dat bij alle koöperaties veel aandacht besteed wordt aan financieel economische onderwerpen waarbij de leden overigens weinig initiatief tonen. Alleen bij Van Steenis komt het sociaal beleid ook ruimschoots aan de orde en zijn de leden actief. Behalve bij ACB krijgen de organisatorische vraagstukken zowel ten aanzien van de onderneming als ten aanzien van de vereniging de nodige aandacht. Op grond hiervan zou men twee typen ledenvergaderingen kunnen onderscheiden: een type dat in zijn functioneren lijkt op de aandeelhoudersvergadering van besloten vennootschappen en een ander type dat overeenkomt met een ondernemingsraadvergadering. Bij het eerste type bespreken de leden de bestuursvoorstellen waarvoor normaliter geen alternatieven zijn opgenomen en geven daaraan hun goedkeuring overeenkomstig de voorschriften in de statuten. Andere onderwerpen dan die welke formeel zijn voorgeschreven, worden niet geagendeerd. Indien amendementen ingediend worden, zal dat meestal aanleiding zijn tot opschorting van de besluitvorming omdat met de verschillende partijen opnieuw contact opgenomen moet worden.

Bij het tweede type worden de leden vooraf geïnformeerd over de te nemen besluiten en bespreken daarbij ook richtlijnen voor de te nemen beslissingen. De onderwerpen beperken zich niet tot financieel economische maar ook het sociaal beleid en andere onderwerpen worden besproken. De mogelijkheden om via amendementen en initiatieven de besluitvorming te beïnvloeden zijn groter als het over sociaal beleid gaat dan wanneer financieel economische besluiten genomen moeten worden, waar derden bij betrokken zijn.

Verder kan opgemerkt worden, dat in geen der koöperaties in de onderzochte periode besluiten genomen zijn die een bijzondere meerderheid en/of quorum vereisen. Normaliter worden de besluiten zonder hoofdelijke stemming genomen. Uit gevoerde gesprekken bleek dat de feitelijk toegepaste besluitvormingsregel meer doet denken aan konsent- dan aan meerderheidsbesluitvorming. In de regel worden de argumenten voor en tegen nadrukkelijk verwoord en wordt getracht tegenstanders te overtuigen in plaats van te overstemmen.

Bij de bespreking van de formele bestuursstructuren is ingegaan op de noodzaak van toelatingseisen om papieren leden te vermijden. Op grond van het functioneren kan gekonkludeerd worden dat toelatingseisen in dezen bepaald geen voldoende waarborgen bieden. Immers:

- bij ACB en OCB nemen de leden geen initiatieven en benutten zij niet of nauwelijks hun bevoegdheden;
- bij Artiplast, waar de toelatingseisen het lichtste zijn, zijn de leden het actiefst tijdens en ten behoeve van vergaderingen.

Hoewel de ledenvergaderingen bij de OCB in feite openbaar zijn, worden zij in de praktijk niet door de niet-leden bezocht. Bij ACB bestaat deze openbaarheid niet. Ook bij Artiplast maken niet-leden geen gebruik van hun recht de ledenvergaderingen bij te wonen. Bij Van Steenis ligt dit, zoals uit tabel 4.4 blijkt, duidelijk anders.

Het bestuur

In tabel 4.5 zijn een aantal belangrijke aspecten van het functioneren van de besturen van de onderzochte koöperaties samengevat, t.w. de omvang, de verkiezingen, de vergaderfrequentie, het -tijdstip en de -plaats, de aanwezigheid van de direktie, de openbaarheid en de behandelde onderwerpen.

Verder kan naar aanleiding van het functioneren van het bestuur worden opgemerkt dat:

- ACB en Van Steenis meer dan het statutair voorgeschreven minimum aantal bestuursleden hebben;
- ACB gebruik maakt van de mogelijkheid een buitenstaander het voorzitterschap te laten bekleden;
- het aantal leden van ACB dat bestuurservaring heeft gering is in vergelijking tot de andere koöperaties en
- hoewel bij OCB bestuursleden formeel in functie gekozen worden, daar in de praktijk niets van blijkt.

Uit tabel 4.5 valt af te lezen dat:

- bij ACB en OCB het aantal kandidaten gelijk is aan het aantal vakatures in het bestuur;
- de vergaderfrequentie sterk verschilt;
- de vergaderingen doorgaans buiten werktijd op de onderneming gehouden worden waarbij de direktie aanwezig is, Artiplast vormt hierop een uitzondering;
- in de gevallen (Van Steenis en OCB) waarin de (niet-)leden toegang hebben tot de bestuursvergaderingen ook van dat recht gebruik gemaakt wordt;
- doorgaans financieel economische onderwerpen meer aandacht krijgen dan het sociale beleid en dat organisatorische zaken een tussenpositie

innemen; Van Steenis wijkt hier in zoverre vanaf dat het bestuur het personeelsbeheer verzorgt.

Tabel 4.5 Het functioneren van de besturen in de onderzochte koöperaties¹⁾

onderneming	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
omvang	7 leden	7 leden	3 leden	3 leden
mutaties	1	resp. 3,6,1, 4,3 per jaar	7 verenigingsleden zijn sinds oprichting bestuurslid geweest	sedert 1972 zijn 11 verenigingsleden bestuurslid geweest
kandidaatstellingen	1 per vakature	meer per vakature	1 per vakature	meer per vakature
vergaderfrequentie	formeel wordt slechts vergaderd als voorbereiding op de ledenvergadering; normaliter wordt alles informeel geregeld	11 vergaderingen per jaar	wekelijks over lopende zaken, maandelijks over grote lijnen	in principe wekelijks
vergadertijdstip	deels onder, deels buiten werktijd	buiten werktijd	buiten werktijd	buiten werktijd
vergaderplaats	op de onderneming	op de onderneming	op de onderneming	buiten de onderneming
aanwezigheid van de directie	aanwezig via financieel adjunct directeur die bestuurslid is	aanwezig	directeur is bestuurslid	de directie is slechts aanwezig als de agenda ondernemingskwesties bevat
openbaarheid	neen	ja, wordt wel gebruik van gemaakt door leden, maar niet door niet-leden	ja, door leden wordt er wel gebruik van gemaakt, door niet-leden niet	neen

financieel economische onderwerpen	krijgen, ook in de voorbe- reidingsfase, veel nadruk; komt overeen met de forme- le bevoegd- heden	krijgen ruime aandacht, met name de maandcijfers; variëteit van onderwerpen; speciale aan- dacht voor wensen uit de algemene ver- gadering	wekelijks kontrole op de voortgang op de werken, maandelijks nader beraad over nieuwe maandcijfers, nieuwe op- drachten en allerlei an- dere onder- werpen	krijgen veel aandacht met nadruk op in- vesterings- en financierings- plannen
organisato- rische onder- werpen	krijgen weinig aandacht, het betreft vooral zaken met be- trekking tot de vereniging	komen in gro- te lijnen aan bod	komen vrijwel niet aan bod	krijgen betrek- kelijk veel aandacht zowel m.b.t. de ver- eniging als m.b.t. de on- derneming
sociaal be- leid	vergelijk le- denvergadering	krijgt vrij veel aan- dacht; be- stuur funk- tionneert in zekere zin als afdeling personeels- zaken	krijgt weinig expliciete aandacht	krijgt relatief weinig aan- dacht voor- namelijk voor- bereiding en uitvoering be- sluiten o.a. werktijdver- korting

1) vergelijk tabel 3.5, B6, B7, B9.

Wil men een goed inzicht verkrijgen in het feitelijk functioneren van het bestuur dan zal nog op drie aspecten moeten worden ingegaan: het uitoefenen van bevoegdheden, de doorstroming in het bestuur en de relatie met de ledenvergadering.

Het uitoefenen van de bevoegdheden

Zoals in hoofdstuk 3 is gebleken, zijn de bevoegdheden van het bestuur in de statuten slechts summier geregeld. Analyse van de notulen van de bestuursvergaderingen kan verduidelijken in hoeverre van de aanwezige bevoegdheden gebruik gemaakt wordt. De gemaakte analyse wijst uit dat:

- in de onderzochte periode bij geen der koöperaties directiewisselingen hebben plaatsgevonden, noch belangrijke wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden en/of rechtspositie van de directie hebben plaatsgevonden, noch leden ontslagen zijn;
- de besturen zich nadrukkelijk hebben beziggehouden met het financieel economische beleid en de interne bedrijfsorganisatie van de ondernemingen.

Dus enerzijds hebben de besturen van formele bevoegdheden geen gebruik behoeven te maken, anderzijds heeft men veel meer gedaan dan de statuten toelaten. Dit blijkt onder andere hieruit dat:

- bij OCB en Artioplast het bestuur geen financieel economische en bedrijfsorganisatorische bevoegdheden heeft maar dat dit soort onderwerpen toch regelmatig in het bestuur in bespreking komt;
- er bij Van Steenis sprake is van toezicht op de direktie;
- bij ACB de bevoegdheden voornamelijk door informele gesprekken worden uitgeoefend.

Op grond hiervan zouden de statuten van de onderzochte koöperaties meer in overeenstemming met de praktijk dienen te worden gebracht. Hierop zal worden teruggekomen bij de positie van de direktie.

De doorstroming in het bestuur

Doorstroming heeft positieve én negatieve konsekwenties. Positief is aan te merken dat meer leden bestuurservaring opdoen, beter in de vereniging en het ondernemingsgebeuren thuis raken. Daardoor kan men sneller bepaalde problemen onderkennen, oplossingen doorzien, en eventueel alternatieven noemen. Kortom zo'n bestuur zal naar de direktie toe een goede gesprekspartner zijn. Anderzijds zal het ook de kontakten met de achterban vergemakkelijken.

Het leerproces van een bestuurslidmaatschap werpt echter eerst op langere termijn vruchten af, als de leden tenminste in de onderneming blijven werken. Op korte termijn zal het echter inefficiency tot gevolg kunnen hebben o.a. omdat nieuwe leden ingewerkt, taken herverdeeld en mogelijk vergadertechnieken aangeleerd moeten worden. De lengte van de zittingsduur, statutair vastgelegd doch feitelijk bepaald door de mogelijkheid van direkte herverkiezing speelt hierin een belangrijke rol. In het algemeen zal een langere zittingsduur de deskundigheid, althans de ervaring doen toenemen. ACB is hier een goed voorbeeld van. Er zijn vrijwel geen mutaties in het bestuur en men blijkt voldoende te hebben aan korte informele bijeenkomsten of gesprekjes om de bestuurszaken te regelen. Bij de andere koöperaties zien we meer mutaties. Bij Van Steenis wordt jaarlijks gemiddeld de helft van het bestuur vervangen, terwijl vrijwel alle OCB- en Artioplastleden inmiddels bestuurslid zijn geweest.

Bij deze drie koöperaties ziet men bovendien een vaste vergaderfrequentie. Op deze wijze komt een aantal belangrijke zaken tot zijn recht. Het bestuur blijft namelijk als zodanig herkenbaar en daardoor aanspreekbaar voor de leden. De taakverdeling tussen bestuur en direktie blijft duidelijk en bestuursvergaderingen roepen niet direkt iets van een crisis-sfeer op.

Een volgend aspekt dat in dit verband gezien wordt, is het feit dat een geringe doorstroming de afstand tussen bestuur en leden kan vergroten waardoor leden niet langer geneigd zijn zich kandidaat te stellen voor het bestuurslidmaatschap. Uit gesprekken bleken daarbij overwegingen als: "zij doen het al zo lang en kunnen het dus zo goed en zullen dan ook wel herkozen worden, bovendien wat zullen mijn kollega's wel denken als ik mij kandidaat stel." Anderzijds zullen zittende bestuursleden in toenemende mate geneigd zijn zich "dan maar weer" kandidaat te stellen als de benaderde leden het af laten weten. Naast deze redenen zijn er uiteraard de gebruikelijke redenen van tijd, geschiktheid e.d. die mensen ervan kunnen weerhouden zich kandidaat te stellen.

Dit alles zal de doorstroming in het bestuur uiteraard belemmeren en daarmee de mate van (mede)zeggenschap in de onderneming.

Relatie met de ledenvergadering

De hiervoor besproken doorstroming heeft ook gevolgen voor de relatie tussen het bestuur en de leden resp. ledenvergadering.

Zo kan gewezen worden op de relatief geringe kennis omtrent het verenigings-, het ondernemings- en het bestuursgebeuren van leden die nooit een bestuursfunctie bekleed hebben. Zij krijgen immers met betrekkelijk grote tussenpozen sterk samengevatte informatie over problemen en oplossingsmogelijkheden. Niet alleen de interpretatie van die informatie levert dan de nodige problemen op, maar ook het gericht vragen om toelichting. Bovendien wordt deze toelichting dan gegeven door bestuursleden die veel regelmatig en intensiever met de betrokken problemen in aanraking zijn gekomen en de problematiek dus al veel meer verwerkt hebben. Door deze (te) grote vanzelfsprekendheid is het voor hen moeilijk een en ander adequaat toe te lichten. Onvoldoende doorstroming kan aldus tot een zich verbredende kloof in kennis tussen bestuur en leden leiden. Deze kloof kan ook tot gevolg hebben dat de leden een afwachtende houding ten opzichte van het bestuur gaan aannemen en daardoor geen vragen meer gaan stellen, geen voorstellen meer doen en geen alternatieven meer aandragen. Een dergelijke houding kan nog versterkt worden door een zekere angst voor het spreken in het openbaar.

Uit de analyse blijkt dat deze problematiek zich sterker voordoet bij ACB dan bij de andere koöperaties. Dit zou verklaard kunnen worden door de geringe doorstroming in het ACB-bestuur overeenkomstig wat hiervoor betoogd is.

De commissies

Zoals in par. 3.2.1 is uiteengezet betreft het hier de commissies c.q. raden van toezicht.

In tabel 4.6 zijn een aantal belangrijke aspecten van het functioneren van de commissies van de onderzochte koöperaties samengevat, zoals de omvang van, de mutaties in en de activiteiten van de commissies.

Uit tabel 4.6 valt af te lezen dat, afgezien van Artiplast, de doorstroming en de activiteiten nogal gering zijn. Hieruit kan men dus konkluderen dat in de praktijk aan de commissies minder belang gehecht wordt dan men in eerste instantie zou verwachten. Overigens blijkt hieruit ook dat de commissies zelf ook betrekkelijk passief zijn.

Op zich zijn dit merkwaardige konklusies als men zich realiseert dat de in de koöperaties aanwezige kennis op allerlei specifieke gebieden betrekkelijk gering is en de, door de speciale juridische, fiskale en arbeidsrechtelijke verhoudingen nogal gekompliceerde regelingen juist om deze kennis vragen. Desondanks is men bij de onderzochte koöperaties dus meer geneigd op eigen kracht te vertrouwen dan op externe adviseurs.

De direkties

In tabel 4.7 zijn enkele belangrijke aspecten met betrekking tot het functioneren van de direktie in koöperaties samengevat.

Tabel 4.6 Het functioneren van de commissies in de onderzochte koöperaties¹⁾

onderneming	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
kommissie	Commissie van Toezicht	Raad van Advies (1) ²⁾ Commissie van Beroep (2)	Raad van Toezicht	Commissie van Toezicht
omvang	2 leden	(1) 3 leden (2) 3 leden	aanvankelijk 3, later 2 door het ontstaan van een vakature	3 leden
mutaties in de onderzochte periode	1	(1): geen, (2): 1	1 (vakature is tijdens het onderzoek niet vervuld)	8
aktiviteiten	advisering ten behoeve van bepaalde besluiten en toezicht; konform de statuten	(1) gevraagde adviezen zijn gegeven: vooral economische en incidenteel technische (2) er zijn geen beroepen geweest	er worden vrijwel geen adviezen gevraagd	adviseert ALV over bestuursvoorstellen; vooral over jaarverslag

1) zie de tabellen 3.6 en B6.

2) (1) en (2) verwijzen in de tabel verder naar de genoemde commissie.

Uit tabel 4.7 valt af te lezen dat:

- de omvang noch de samenstelling van de direkties in de onderzochte periode veranderd is;
- er wel verschil tussen de koöperaties is ten aanzien van de werkwijze van de direktie.

Wanneer de werkzaamheden van de direkties van de onderzochte koöperaties worden bekeken dan valt een grote gelijkenis met konventionele ondernemingen op.

De interne werkzaamheden hebben betrekking op het leiden van de dagelijkse gang van zaken, op de beleidsvoorbereiding en -uitvoering en op de informatieverstrekking ten behoeve van de controle op de uitvoering. De externe werkzaamheden hebben betrekking op de verwerving van opdrachten e.d. in verband met de dagelijkse gang van zaken en op contacten met banken e.d. ter uitvoering van investerings- en financieringsbeslissingen.

Tabel 4.7 Het functioneren van de directies in de onderzochte koöperaties¹⁾

onderneming aspect	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
omvang	2 leden; waarvan 1 al- gemeen en 1 financieel- adjunkt	1 lid	1 lid	1 lid
arbeids- voorwaar- den, rechtspo- sitie en bevoegd- heden	niet zodanig gewijzigd dat dit het funktioneren beïnvloedde	niet zodanig gewijzigd dat dit het funktioneren beïnvloedde	niet zodanig gewijzigd dat dit het funktioneren beïnvloedde	niet zodanig gewijzigd dat dit het funktioneren beïnvloedde
begrotingen voor het bestuur	nee	ja	ja	ja
periodieke verantwoor- ding	informeel	maandelijks	maandelijks	incidenteel

1) Zie tabel 3.7.

gen.¹⁾

Het verschil met de konventionele ondernemingen is wel dat de beleidsvaststelling en de controle op de uitvoering niet door de aandeelhouders en/of de commissarissen plaatsvindt maar door de leden-werknemers en het door hen gekozen bestuur. Waarschijnlijk zal het evenals bij de konventionele ondernemingen moeite kosten de directie te controleren en eventueel te corrigeren omdat men hen slechts op afstand kan volgen. Tussen de hier besproken gedemocratiseerde en konventionele ondernemingen bestaan op dit punt zeker twee belangrijke verschilpunten. De afstand van de externe commissarissen tot het ondernemingsgebeuren zal in het algemeen groter zijn dan die van de werknemers. Daartegenover staat dat de algemene deskundigheid van de Raad van Commissarissen normaliter groter zal zijn.

Ten aanzien van de relaties die de directie intern te onderhouden heeft kan onderscheid gemaakt worden tussen die met de ALV, met het bestuur en met het middenkader.

1) Hier zijn die externe activiteiten genoemd die in het onderzoek mede een rol spelen. Daarnaast zijn er uiteraard nog andere, zoals contacten met de overheid, vakbonden, werkgeversorganisaties e.d..

Feitelijk is er in de onderzochte koöperaties een indirecte relatie tussen direktie en ALV. De kontakten lopen via het bestuur. (Beleids)-voorstellen van de direktie worden door het bestuur wel of niet overgenomen en na eventueel overleg met de Kommissie van Toezicht, aan de ALV voorgelegd.¹⁾ Een uitzondering vormt in dit opzicht wellicht de OCB waar de direktie (tevens bestuurslid) veel voorstellen in de ALV verdedigt. De relatie tussen direktie en bestuur ligt gekompliceerder. Zoals al bij de behandeling van het functioneren van het bestuur bleek, zijn heel verschillende taakverdelingen tussen deze organen mogelijk. Als een uiterste in dezen kan men het bestuur zien als een topdirektie en de direktie als een bedrijfsleider, als het andere uiterste een direktie die de zaken regelt en een bestuur dat min of meer als OR fungeert.

In het onderzoek zijn deze uitersten niet aangetroffen, toch is er wel sprake van duidelijke verschillen. Zo lijkt de situatie bij Artiplast het meest op het eerste uiterste. Daar zoekt het bestuur allerlei zaken zelf uit, legt kontakten enz. Als voorbeelden kunnen genoemd worden het aanschaffen van een auto en het verrichten van marktonderzoek. Hiervoor zijn twee oorzaken te noemen. Allereerst hebben kaderleden, die door hun positie de onderneming goed kennen, het bestuur relatief lang gedomineerd. En verder is er het doelbewuste streven van de direktie-oprichter de vereniging en de onderneming te leren zich zelfstandiger op te stellen. Nu er minder kaderleden deel van het bestuur uitmaken, wil men naar een duidelijker taakverdeling: het bestuur voor de verenigingszaken en de direktie voor de ondernemingszaken. Dit streven uit zich in het vergaderschema: de ene week wordt met de direktie vergaderd, de andere week zonder. De agenda is daar uiteraard op aangepast.

Bij de andere onderzochte koöperaties heeft het bestuur een meer controlerende taak. De direktie legt plannen voor, onderhoudt externe kontakten en het bestuur beoordeelt deze plannen en de uitvoering daarvan. Uiteraard kunnen de plannen al in een vroeg stadium worden voorgelegd zodat het bestuur van meet af aan kan meedenken. Voor zover valt na te gaan gebeurt dit ook. Indien de zaken normaliter informeel geregeld worden zoals bij ACB is dit slechts op basis van gesprekken vast te stellen. Behalve verbaal en ad hoc kan de controle ook kwantitatief en regelmatig plaats vinden. Dit laatste gebeurt bij Van Steenis en OCB. Daar wordt maandelijks een opstelling van de belangrijkste financieel economische kengetallen, alsmede van de ontwikkelingen daarin, gemaakt. Opdrachten e.d. waarover gesproken wordt, worden tegen de achtergrond van die opstelling besproken.

Tenslotte zal nu de relatie van het bestuur met het middenkader worden besproken. De onderzochte koöperaties kennen alle een hiërarchische structuur. Dit zegt nog niets over de stijl van leiding geven. Deze was niet in het onderzoek betrokken, maar indicaties, op basis van gesprekken en directe observaties, wijzen op een participatief leiderschap, d.w.z. dat normaliter geen bevelen, maar in overleg toegelichte opdrachten worden gegeven. (Storm 1981, 60).

Andere overlegvormen

Als afronding van deze paragraaf zal nog op enkele specifieke overlegvormen, in bepaalde koöperaties, worden ingegaan. Dit betreft vooral

1) Overigens is de direktie in de onderzochte bedrijven ook lid van de koöperatie.

informele vormen, t.w. het werkoverleg en de werkersvergadering, en één formele vorm n.l. de OR bij de ACB.

Het werkoverleg¹⁾

Deze overlegvorm komt voor bij Van Steenis en Artiplast. In beide gevallen is het een duidelijke ondernemingsaangelegenheid, in die zin dat de resultaten formeel niet naar het bestuur of de ledenvergadering worden doorgegeven. Bij het werkoverleg komen de gebruikelijke onderwerpen aan de orde. Bij beide koöperaties zijn de ervaringen verdeeld. In sommige afdelingen funktioneert het overleg regelmatig, wordt het goed bezocht en zijn de gesprekken kwalitatief goed. In andere afdelingen is het tegenovergestelde het geval.

Bij ACB is het invoeren van werkoverleg wel besproken maar men is er tot op dit moment niet in geslaagd de vorm en de inhoud ervan te bepalen. Bovendien wordt in de OR het nut ervan betwijfeld omdat de werknemers door middel van de ledenvergadering, de OR en de bedrijfshierarchie, de punten die ze aanhangig willen maken, aan de orde kunnen stellen.

De werkersvergadering

Werkersvergaderingen zijn vormen van overleg waarvoor in principe alle werknemers worden uitgenodigd, dus leden én niet-leden. Dergelijke bijeenkomsten kent men bij Van Steenis, Artiplast en OCB. Bij de beide laatste meestal incidenteel, informeel, op de onderneming en aansluitend aan de werktijd. De aanleiding betreft dan een ingrijpende gebeurtenis, zoals ontslagen, werktijdverkorting e.d. Deze bijeenkomsten hebben een voornamelijk informatief karakter.

Bij Van Steenis is het betrekken van de werknemers-niet-leden systematischer, namelijk door hen voor de Algemene (Jaar)vergadering op te roepen. Daarin hebben zij recht op informatie en op het doen van voorstellen dus op spreekrecht. Zij hebben echter geen stemrecht. Van dit spreekrecht wordt ook gebruik gemaakt, met name op de eerste van de twee dagen durende jaarvergadering. Deze dag geldt als een werkdag en de werknemers zijn dan in principe verplicht de vergadering bij te wonen.

De OR²⁾

ACB is een koöperatie die een OR heeft ingesteld c.q. moeten instellen vanwege de personeelsomvang. Zij heeft daarbij geen gebruik gemaakt van de in de wet aanwezige mogelijkheden om door uitbreiding van de bevoegden de werknemersinbreng te vergroten. Van de werknemers is daartoe ook geen aandrang uitgegaan. Men is van mening dat door het instellen van de OR de kring van betrokkenen bij de besluitvorming is verbreed. Deze betrokkenheid heeft vooral betrekking op de advisering ten aanzien van het sociaal beleid.

De doorstroming in de OR is aanzienlijk groter dan in het bestuur van de vereniging daar in de OR slechts ongeveer de helft van de leden herkozen wordt. Dit doordat leden zich niet herkiesbaar stellen, resp. de kiezers andere leden kiezen. Het verschil in doorstroming tussen bestuur en OR kan verklaard worden door het verschil in de onderwerpen: financieel-

1) zie ook 2.3.1.

2) Zie ook 2.2.1.

ekonomische in het bestuur versus sociale in de OR en het verschil in bevoegdheden: (mede)beslissen versus adviseren. Hierbij wordt er dan van uitgegaan dat meebeslissen aantrekkelijker is dan adviseren en dat ekonomische onderwerpen het meest aanspreken.

Ongeveer de helft van de OR-leden is bij een vakbond aangesloten en 2/3 is lid van de vereniging. Op grond van het voorgaande kan men niet stellen dat de OR ACB in vergelijking tot andere ondernemingen democratischer heeft gemaakt.

4.3.2. Een vergelijking van het bestuurlijk functioneren van de onderzochte vennootschappen

Evenals bij de bespreking van de formele bestuursstructuren in 3.3.2 komen in deze sub-paragraaf de inspraakbasis, de aanvullende rechtsvorm, de specifieke vennootschapsorganen en de direkties aan de orde.

De inspraakbasis

Uit het onderzoek naar het functioneren van de vennootschappen blijkt dat de formele verschillen in inspraakbasis, zoals deze in 3.3.2 genoemd zijn, in de praktijk niet tot feitelijke verschillen aanleiding geven. Het CWV-bestuur blijkt alle in aanmerking komende werknemers van Weekbladpers toe te laten, terwijl bij de andere vennootschappen de werknemers zich niet tegen het automatische lidmaatschap verzetten. In de onderzochte periode was er ook bij geen der vennootschappen discussie over de toelatingseisen.

De aanvullende rechtsvormen en de daarmee samenhangende basis- en toporganen

Ten aanzien van de wijze van juridische onderbouwing van de medezeggenschap door middel van de aanvullende rechtsvorm, zoals die in 3.3.2 is beschreven, hebben zich bij geen der vennootschappen, noch intern noch extern, problemen voorgedaan.

Ten aanzien van het functioneren van het basisorgaan in de aanvullende rechtsvorm kan tabel 4.8 worden opgesteld.

Uit tabel 4.8 valt af te lezen dat:

- de basisorganen nauwelijks bijeenkomen, maar wel vaker dan de vergaderingen onder werktijd en op de onderneming gehouden worden;
- in buitengewone vergaderingen inderdaad bijzondere problemen aan de orde komen.

Vaak wordt, bij het gebruik van de stichting als aanvullende rechtsvorm gewezen op het ondemokratisch karakter van deze rechtsvorm (Jongsma, 1981). Dit blijkt echter door een nadere regeling aan de stichting te kunnen worden ontnomen.

Uit het feitelijk functioneren van de basisorganen blijken daardoor in dit verband dan ook geen grote verschillen te bestaan tussen stichtingen en verenigingen. Zoals tabel 4.8 laat zien, hebben de basisorganen slechts een marginale functie.

Dat deze organen voor een democratisch functioneren van de onderneming niet onontbeerlijk zijn, blijkt wel bij Endenburg Elektrotechniek waar als dat nodig geacht wordt een personeelsbijeenkomst wordt georgani-

Tabel 4.8 Het functioneren van de basisorganen bij de onderzochte vennootschappen¹⁾

onderneming	Breman Bedrijven	Endenburg Elektro- techniek	Helioform	Weekbladpers
aspect				
orgaan	ledenvergadering VWB	geen	vergadering houders re- gistratiebe- wijzen	ledenvergadering CWW
vergaderfrequentie	1 per jaar		2,2,1,2,2,1	1,5,1,5,2
aanwezigheid	± 100		nagenoeg 100%	21,75,30
plaats en tijd van de vergaderingen	buiten bedrijf, na werktijd		op het bedrijf onder werktijd	op het bedrijf onder werktijd
onderwerpen	onderwerpen van een normale jaarvergadering en verder informatie verstrekking		onderwerpen van een normale jaarvergadering of goedkeuring van bepaalde transakties en verder informatieverstrekking	onderwerpen vooral van financieel-ekonomische en organisatorische aard op de buitengewone vergaderingen, in de andere gevallen onderwerpen van een normale jaarvergadering

1) zie tabel 3.9 en B33.

seerd. Dit verschijnsel kent men overigens ook bij enkele onderzochte koöperaties (4.3.2) en bij konventionele ondernemingen.

Het is op basis van deze konstateringen dan ook de vraag of aan de vereniging als aanvullende rechtspersoon wel die voorkeur gegeven moet worden, die sommigen er aan geven en bovendien of niet met een eenvoudiger, zij het geformaliseerde, konstruktie zou kunnen worden volstaan.

Ten aanzien van het functioneren van de toporganen van de aanvullende rechtsvormen zijn in tabel 4.9 een aantal belangrijke aspecten samengevat.

Tabel 4.9 Het functioneren van de toporganen bij de onderzochte vennootschappen¹⁾

onderneming aspect	Breman Bedrijven	Endenburg Elektro- techniek	Heliiform	Weekbladpers
orgaan	Brebank direktie benoemd (1), VWB opgericht met Algemeen Bestuur (2a) en Dageelijks Bestuur (2b)	Stichting aandelenbezit opgericht, topkring als bestuur ²⁾ zie topkring vennootschap	Stichting Administratiekantoor opgericht	Werknemers in Stichtingsbestuur (1) bestuur CWV (2)
samenstelling	(1) 1 VWB, 1 BB, 1 gekoöpteerd (2a) 25 AB leden (2b) 5 DB leden		5 leden	(1) tot '79: 4, daarna 7 leden (2) 7 leden
mutaties	(1) geen (2a) AB... (2b) DB 1 lid		1	(1) 14 personen lid (geweest) (2) 19 personen zijn bestuurslid geweest
vergaderfrequentie	(2a) resp. 4,5 3 per jaar (2b) resp. 4, 15,8 per jaar voor '78-'80		resp. 6,9,2, 2,1 per jaar	(1) 1 per jaar (2) resp. 8,13, 16,12,9 per jaar
aanwezigheid	(2a) 9,18,16 ³⁾ (2b) 3,5,4		4,5 ³⁾	(1) 7 (2) 3,7,5 leden; 1,29,9 werknemers; 0,3,1 direktie
plaats en tijd van de vergaderingen	op het hoofdkantoor, onder werktijd		op de onderneming onder werktijd	(1) op de onderneming onder werktijd (2) zie OR ²⁾
procedurele onderwerpen	nemen in alle jaren een belangrijke plaats in bij zowel AB als DB		nemen een beperkte plaats in	(1) zeer beperkt (2) zie OR ²⁾

inhoudelijke onderwerpen	zijn alleen in 1979 van groot belang: m.b.t. aandelen kwesties; benoeming BB directeur. In '80 alleen in DB m.b.t. aandelentrans-akties	zijn in '75 en '76 van belang i.v.m. overname en aandeeltrans-akties; verder enkel aandeelhouderschap	(1) enkel aandeelhouderschap (2) zie OR ²⁾ bij belangrijke besluiten wordt vooraf een quorum en gewenste meerderheid bepaald
--------------------------	---	---	---

- 1) Zie ook tabellen 3.9, B11, B12 en B31.
- 2) Dit orgaan wordt verder behandeld als het genoemde vennootschapsorgaan.
- 3) Getallen zijn resp. laagste, hoogste en gemiddelde aantal aanwezigen.

Uit tabel 4.9 valt o.a. af te lezen dat:

- bij Endenburg Elektrotechniek het toporgaan en bij Weekbladpers een der toporganen samenvalt met een specifiek vennootschapsorgaan;
- het feitelijk aantal leden der organen overeenkomt met het statutaire aantal;
- afgezien van Weekbladpers, de mutaties in de samenstelling gering zijn;
- de vergaderfrequentie in het algemeen laag is en samenhangt met de te bespreken onderwerpen;
- procedurele onderwerpen bij Breman Bedrijven (nog) belangrijk zijn, terwijl de inhoudelijke onderwerpen sterk in aantal fluktuëren;
- de aanwezigheid van de leden op de vergaderingen bij grotere organen kleiner is dan bij kleine organen.

Uit het voorgaande kan men afleiden dat, hoewel de juridische structuur ten behoeve van de medezeggenschap complexe konstrukties inhoudt, er in drie van de vier gevallen sprake is van een feitelijk samenvallen van het toporgaan van de aanvullende rechtspersoon met een specifiek vennootschapsorgaan en dat in het andere geval het toporgaan slechts incidenteel aktief wordt. Dit betekent dat de toporganen weinig of geen direkte invloed hebben op de gang van zaken in de onderneming. Een gevolg hiervan kan zijn dat deze organen hun aantrekkingskracht voor bekwame bestuurders verliezen. Het inhoudelijke werk wordt immers in andere organen gedaan. Toch gaat het hier om belangrijke taken. In zekere zin hebben deze organen namelijk een waakhondfunctie. Zij moeten bij belangrijke beslissingen en in krisissituaties zonodig ingrijpen en het nodige tegenspel aan de overige organen bieden. Verder betekent dit ook dat het aandelenbezit - steeds kollektief en soms zelfs onvervreemdbaar - weliswaar formeel een inspraak-basis is, maar feitelijk niet als zodanig funktioneert. Een ander gevolg hiervan is ook dat de boven reeds gesignaleerde bezwaren tegen het gebruik van stichtingen als aanvullende rechtspersonen met name vanwege het ondemokratische karakter daarvan, feitelijk geen problemen behoeft op te leveren.

Hoewel in het onderzoek niet expliciet aandacht besteed is aan de verhoudingen tussen de werknemers-aandeelhouders en de andere aandeelhouders is er van wrijving geen enkele sprake. De inbreng van de laatsten

is overigens in alle gevallen wel verschillend, bij Breman Bedrijven zeer nadrukkelijk door een der voormalige directeuren die nu mededirecteur bij Brebank is, bij Helioform zeer beperkt vanwege een "gentlemen's agreement" met de andere aandeelhouders, hetgeen inhoudt dat de laatsten zich niet actief met het beleid zullen bezighouden, tenzij in zeer bijzondere gevallen.

Bij de bespreking van de formele structuren is gewezen op de relatief grote omvang van de besturen in verhouding tot de beperkte taak. Dit uit zich met name bij Breman Bedrijven waar de absentie bij AB-vergaderingen vrij hoog is, terwijl het DB daarentegen steeds vrijwel voltallig vergadert.

De specifieke vennootschapsorganen

Bij de behandeling van het feitelijk functioneren van de specifieke vennootschapsorganen wordt nadrukkelijker dan in 3.3.2 een aantal verschillen aangeduid. Daarom vindt de behandeling ten aanzien van Breman Bedrijven en van Endenburg Elektrotechniek afzonderlijk plaats, terwijl Weekbladpers en Helioform gezamenlijk behandeld worden.

Breman Bedrijven

Bij Breman Bedrijven zijn de OR-en van de afzonderlijke ondernemingen als specifieke vennootschapsorganen aan te merken.

In tabel 4.10 worden een aantal aspecten van het functioneren van de OR-en samengevat. De dochterondernemingen zijn daarbij naar omvang verdeeld: grote, middelgrote en kleine.

Dit onderscheid wordt gemaakt omdat de grootte van de onderneming een belangrijke invloed op het functioneren lijkt te hebben. De COR wordt verder niet behandeld omdat die al bij de aanvullende rechtspersoon (als AB van de VWB) aan de orde is geweest.

Tabel 4.10 Het functioneren van de OR-en bij Breman Bedrijven¹⁾

groep dochter- ondernemingen aspect	grote	middelgrote			kleine			
dochter- onderneming	T. Breman	Bugo (1), Beyer Installatie (2), Brebis (3)			Brevloer (1), Beyer Konstruktie (2), Tiempien (3), Breca (4)			
gemiddeld aan- tal werknemers	260	(1) 60	(2) 40	(3) ²⁾ 35	(1) 25	(2) 10	(3) 7	(4) 6
bestuurders van de vennootschap	3	3	3	2	2	3	-	-
OR-leden	15	7	7	5	3	3	-	-

vergader- frekwentie	15 ³⁾ 12 12 8	1 9 - 2 10 8 2 10 7 5 12 8	9 2 1 8 8 3 1 4 6 1 1 4 7 1 1 2
aanwezigen: bestuurders	3 ⁴⁾ 1 2	3 3 2 3 1 1 3 2 2	2 1 3 - 1 1 2 2 1 3
leden	15 9 13	7 7 5 5 4 3 6 6 4	3 3 3 - 2 2 3 3 3 3
plaats en tijd van de vergade- ringen	op de onderneming buiten werktijd	op de onderneming buiten werktijd	op de onderneming buiten werktijd
financieel economische onderwerpen	krijgen betrekke- lijk veel aan- dacht niet alleen lopende zaken maar ook langere termijnproblemen	krijgen de nodige aandacht, niet alleen lopende zaken, maar ook langere termijn- problemen	krijgen betrekke- lijk veel aandacht met de nadruk op lopende zaken, al komen investeringen wel aan de orde
organisatorische onderwerpen	krijgen aandacht met de nadruk op eigen OR	krijgen minder aandacht dan fi- nancieel-ekono- mische onderwer- pen, nadruk op Bremen Beheer- problematiek	krijgen relatief weinig aandacht, nadruk op de eigen organisatie
sociaal beleid	krijgt minder aandacht dan or- ganisatorische problemen, de aandacht is ge- lijkmatic ver- deeld	krijgen gelijke aandacht als de organisatorische derwerpen waarbij kostenvergoedin- gen en werktijden belangrijk zijn	krijgen enige aandacht, waarbij de werktijden een belangrijke plaats innemen
werk en beloning	ongeveer evenveel aandacht als het sociaal beleid	vergelijkbaar met organisatorische onderwerpen met nadruk op de in- schaling in loon- groepen	krijgt betrekkelijk veel aandacht, wei- nig nadruk op winstdeling

1) zie tabel 3.10 en B13 t/m B23.

2) nummers verwijzen naar de bedrijven.

3) aantal per jaar, vertikaal te lezen.

4) achtereenvolgens hoogste, laagste en gemiddelde, vertikaal te lezen.

Uit tabel 4.10 valt af te lezen dat:

- de opkomst bij de vergaderingen groot is (gemiddeld bijna 90%) ondanks

- dat buiten werktijd wordt vergaderd;
- het aantal vergaderingen per jaar per dochteronderneming redelijk konstant is;
- het aantal vergaderingen bij de middelgrote ondernemingen kleiner is dan bij de grote, maar groter dan bij de kleine;
- de nadruk op financieel-ekonomische onderwerpen bij alle OR-en het grootst is, de andere categorieën, dus ook: "werk en beloning", krijgen ongeveer gelijke nadruk.

De vergaderingen maken op basis van de bestudeerde stukken in het algemeen een efficiënte indruk. Dit geldt vooral voor de (middel)grote bedrijven, waar de vergaderingen normaliter in commissies worden voorbereid. De leden hebben daarbij een duidelijk herkenbare invloed op de besluitvorming. Bugo neemt in dit geheel een wat mindere plaats in.

Per vergadering komen bij T. Breman gemiddeld minder onderwerpen aan de orde dan bij de middelgrote ondernemingen, maar er wordt wel vaker vergaderd. Dit laatste zou de kortere agenda kunnen verklaren, doch verder is in dit verband van belang dat de commissies bij T. Breman beter functioneren dan bij de middelgrote ondernemingen. Dit laatste hangt dan weer samen met de omvang van de OR-en: 15 leden bij T. Breman tegen 7 of zelfs 5 bij de andere.

Door het vergaderen buiten werktijd zijn de vergaderingen sterker aan een bepaalde tijdsduur gebonden dan bij vergaderingen onder werktijd het geval is, hetgeen de efficiëntie ten goede komt. Toch is het, zeker op het eerste gezicht, vreemd dat buiten werktijd vergaderd wordt. In konventionele bedrijven komt de OR doorgaans immers onder werktijd bijeen en heeft daar volgens de wet ook recht op. De belangrijkste reden om bij Breman Bedrijven niet onder werktijd te vergaderen is dat de werknemers op diverse, verspreid liggende, projecten werkzaam zijn en daarenboven is het vervoer naar de projecten ploegsgewijs georganiseerd. Dit levert bij het onder werktijd vergaderen grote problemen op daar dan of de hele ploeg vroeger moet stoppen of voor additioneel vervoer van OR-leden gezorgd moet worden.

Tegenover deze praktische argumenten staan andere eveneens praktische, maar ook principiële argumenten die pleiten vóór vergaderen onder werktijd. De praktische hebben betrekking op de keuze tussen vrije tijd en werktijd die de werknemer maakt, hetgeen weer de vraag oproept of de meest geschikte werknemers zich nog wel beschikbaar stellen. Daarnaast is er het principiële argument dat werknemers een stukje managementwerk overnemen en dat moet toch in hun werktijd plaatsvinden.

Men mag dan ook veronderstellen dat de bij Breman Bedrijven gemaakte keuze zal leiden tot een niet optimaal functioneren van de bestuursstructuur.

De hiervoor gemaakte opmerkingen over vergaderen buiten werktijd geven aanleiding in te gaan op de wel gehoorde kritiek op het Breman idee dat het geheel slechts op eigen gewin van de betrokkenen gebaseerd zou zijn. In tegenstelling tot bij de andere ondernemingen is bij Breman Bedrijven in tabel 4.10 naast de gebruikelijke onderwerpenindeling er een met betrekking tot "Werk en Beloning" toegevoegd. Dit omdat de bepaling van de loonsom, van het aantal personeelsleden en de onderlinge loon- en winstdelingsverhoudingen tot de bevoegdheden van de dochterondernemingen behoren. Uit het onderzoek blijkt nu dat over deze onderwerpen in de vergaderingen betrekkelijk weinig gesproken wordt. Meestal doet een commissie jaarlijks een voorstel dat in de OR behandeld wordt. Daarna wordt

het besluit aan de betrokkenen meegedeeld die bij de kommissie in beroep kunnen gaan, waarna het dan opnieuw in de OR kan komen. Tussentijdse bespreking en herziening vindt - volgens afspraak - niet plaats. Een beperkt aantal pogingen in dezen is, zo blijkt uit de gegevens, op niets uitgelopen. Hieruit kan men niet de konklusie trekken dat de nadruk in het Breman systeem ligt op het financiële gewin, zoals in het verleden wel gesteld is.

Ten aanzien van de kleine dochters kunnen een aantal specifieke opmerkingen met betrekking tot het funktionieren worden gemaakt. Zoals elke methode van informatieverzameling kent ook het beschrijven van het funktionieren van medezeggenschap door middel van formele bronnen zijn beperkingen. Dit geldt wellicht sterker voor kleine dan voor grote organisaties. Tegen deze achtergrond moet dan ook het toch wel sombere beeld, dat de kleine Breman-dochters met betrekking tot het funktionieren van de medezeggenschap tonen op basis van de vergaderfrequentie en de besproken onderwerpen, worden gezien.

Het is de vraag of bij een dergelijk kleine omvang nog wel gebruik gemaakt zou moeten worden van indirecte medezeggenschapsvormen. Een alternatief zou kunnen zijn een geformaliseerde vorm van directe medezeggenschap. Geformaliseerd omdat informele vormen wellicht toch te vrijblijvend zijn.

Endenburg Elektrotechniek

Vervolgens zullen de specifieke vennootschapsorganen bij Endenburg Elektrotechniek worden gezien. Daartoe zullen in tabel 4.11 een aantal aspecten van het funktionieren van de diverse kringen worden samengevat. Er moet worden opgemerkt dat voor de samenstelling van deze tabel slechts van een beperkt aantal afdelingskringen een gering aantal notulen beschikbaar waren, enerzijds vanwege het geringe aantal vergaderingen, anderzijds vanwege de gebrekkige archivering.

Uit tabel 4.11 valt af te lezen dat:

- de vergaderfrequentie van de diverse kringen sterk verschilt en ook per jaar nogal fluktueert;
- de aanwezigheid bij de vergaderingen relatief vermindert als het niveau van de kring lager wordt;

Tabel 4.11 Het funktionieren van de kringen bij Endenburg Elektrotechniek¹⁾

aspect	kringen Topkring	Bedrijfskring	Afdelingskringen	
			administratie en voorziening	installatie: algemene en technische c.s.
vergaderfrequentie	resp. -,3,6,7, 4 per jaar	resp. 5,6,13, 5,10 per jaar	resp. 1,2,2,- per jaar	resp. 2,3,1,-, 1 ²⁾ per jaar
aantal aanwezigen	6,10,8 ³⁾	leden 8,16,12	leden 10,16,12	leden 15,18,17

aantal afwezig	1,0,1 leden	0,3,2 leden	4, 8, 5 leden	10,15,12 leden
mutaties	2 nieuwe, 3 plaatsen vervallen	4 nieuwe, 1 plaats vervallen	n.v.t.	n.v.t.
plaats en tijd van de vergadering	deels onder werktijd op de onderneming	deels onder werktijd op de onderneming	deels onder werktijd op de onderneming	deels onder werktijd op de onderneming
financieel economische onderwerpen	krijgen grote nadruk met grote verscheidenheid, vooral van strategisch karakter	krijgen aandacht met nadruk op de lopende zaken; daarnaast ook investeringsbeslissingen	komen nauwelijks aan de orde, de nadruk ligt op investeringen en markt-situatie	komen nauwelijks aan de orde, nadruk ligt op investeringen
organisatorische onderwerpen	krijgen grote nadruk, waarbij speciale aandacht voor het eigen functioneren en dat van de bedrijfsleiding o.a. het management-team (blz. 125)	krijgen in loop der tijd meer aandacht vooral m.b.t. de bedrijfsfuncties personeelszaken en marketing	krijgen de meeste aandacht zowel m.b.t. de kringorganisatie als m.b.t. de eigen afdeling	krijgen meeste aandacht zowel de kringorganisatie als eigen personeelsomvang
sociaal beleid	krijgt beperkte aandacht, vooral winst-delings- en ontslagrege-ling	krijgt ruime aandacht vooral financiële regelingen en personeels-beheer	komt nauwelijks aan de orde, vooral winstdeling	komt nauwelijks aan de orde, vooral winstdeling

1) Zie tabel 3.10 en B24 t/m B27.

2) in 1978 is de kring gesplitst en daarna 2 vergaderingen voor algemene en 1 voor technische installatie en transportwerktuigen.

3) laagste, hoogste en gemiddelde, voor kring algemene installatie apart: 1 vergadering met 3 aanwezigen en een met 8, voor technische installatie is dit onbekend.

- de aandacht voor het functioneren van de kringorganisatie op lager niveau gering is;
- de verschillende niveaus een eigen taak hebben die resp. strategische, beheers-, en uitvoerende beslissingen omvat.

Wanneer men een vergelijking wil maken tussen de formele kringbevoegdheden en feitelijke activiteiten, dan blijkt dat noodgedwongen globaal te moeten zijn daar de kringen geen eigen reglementen hebben opgesteld. Een dergelijke globale vergelijking wijst evenwel uit dat de activiteiten wel in overeenstemming zijn met de algemeen aanvaarde bevoegdheden. Vergelijkt men de activiteiten met de doorgaans in werkoverleg besproken onderwerpen, dan ziet men dat de kringen in meerdere opzichten verder gaan, zoals ten aanzien van de te bespreken onderwerpen en ten aanzien van de toegankelijkheid van de besluitvorming. In de kringen beslist men, in principe, in alle fasen mee.

Voor zover het aantal kringvergaderingen een aanwijzing is voor het functioneren, kan men uit tabel 4.11 afleiden dat de kringorganisatie op afdelingsniveau nauwelijks functioneert. De lage vergaderfrequentie heeft daarnaast nog een aantal negatieve konsekventies. Zo horen nieuwe personeelsleden bij hun indiensttreding wel over de kringorganisatie, maar als ze eenmaal in de onderneming werken merken ze er "niets" meer van, zeker in de eerste tijd niet. Voor zover de structuur (m.n. de dubbele koppeling en de kringen) en de besluitvormingsprocedure (m.n. het konsentbeginsel) na een uitleg al begrepen zijn, zal die kennis, daar men er in de praktijk niets van ervaart, na verloop van tijd verdwijnen.

Daarbij komt verder dat voor de "oude" Endenburg werknemers de sociokratische kringorganisatie in feite ook onbekend is. Zij hebben ervaring met de oude, konventionele, structuur en zijn betrekkelijk abrupt gekonfronteerd met een wezenlijk andere organisatievorm (Looise 1976, 142). Aangezien van meet af aan de vergaderfrequentie erg laag is geweest, hebben zij ook weinig ervaring met het sociokratisch functioneren.

Een andere konsekventie in dezen heeft betrekking op het functioneren van de kringorganisatie als geheel. Wanneer namelijk de afdelingskringen niet functioneren ontbreekt in feite de basis van de organisatie. Immers de voeding vanuit en de terugkoppeling naar de afdelingen ontbreekt. Ondanks de lage frequentie van de afdelingskringvergaderingen blijkt de opkomst redelijk hoog nl. gemiddeld 60 tot 70%. Daarbij valt er wel een duidelijk verschil te constateren tussen de installatie-afdelingen enerzijds en de afdeling administratie en materiaalvoorziening anderzijds. In de eerstgenoemde afdelingen ligt de opkomst duidelijk lager dan in de laatste. De belangrijkste verklaring daarvoor is wel dat de monteurs uit de eerstgenoemde afdelingen doorgaans niet op het bedrijf werkzaam zijn, maar "op karwei" zijn. De mogelijkheid om naar een vergadering te komen is voor hen dan ook veel geringer dan voor de medewerkers van de andere genoemde afdeling die normaliter op het bedrijf werkzaam zijn. Een andere verklaringsgrond betreft wellicht de verschillen in werksoort. De monteurs hebben gezien hun vaak individuele, met name technische werkzaamheden, minder contact met het overige ondernemingsgebeuren, waarover in de kringen beslist wordt, dan de administratieve krachten waarvan de activiteiten meer bij de verschillende facetten van dit gebeuren aansluiten.

Wanneer gekeken wordt naar de onderwerpen die op de diverse niveaus besproken worden dan valt een treffend verschil op. Dit kan worden aangeduid met termen uit de literatuur over planning: strategische, beheers- en uitvoerende beslissingen.

De topkring formuleert en bewaakt de algemene beleidslijnen van de onderneming betreffende de financieringsbronnen, de markten en de wijze van benaderen daarvan, benevens de organisatie van de bedrijfsleiding;

dit alles met het oog op de toekomst gericht.

De bedrijfskring konkretiseert deze gedragslijnen. Zij onderhoudt de kontakten met mogelijke financiers, verzorgt de acquisitie en het personeelsbeleid en leidt het bedrijf.

De afdelingskringen voeren de verworven opdrachten en alle daarmee samenhangende activiteiten uit.

Uit het besprokene komt een beeld van efficiency naar voren. Er zijn immers betrekkelijk weinig overlappingsen in de behandeling van onderwerpen. In plaats daarvan is er eerder komplementariteit. Met andere woorden de democratische hiërarchie loopt parallel aan de funktionele.

Er zijn een aantal karakteristieken van de kringorganisatie. Eén daarvan is zeker de dubbele koppeling (Endenburg 1981, 20). In de kringen hebben namelijk zowel de bedrijfshiërarchie als gekozen vertegenwoordigers van de werknemers zitting.

Hiervoor is gekonkludeerd dat de afdelingskringen nauwelijks functioneren en dat daarmee de terugkoppeling naar en de voeding vanuit de afdelingen te wensen overlaat. Het zal duidelijk zijn dat een en ander in sterkere mate geldt voor de gekozen vertegenwoordigers dan voor de bedrijfshiërarchie. Eerstgenoemden ontlene hun bestaansrecht in feite aan hun achterban. Enkele verzachtende opmerkingen zijn echter ook op hun plaats. Zo kan gewezen worden op de preventieve werking van de aanwezigheid van de werknemersvertegenwoordigers, op een mogelijke informele terugkoppeling en op de mogelijkheid van werknemers initiatieven te nemen. Uit dit alles blijkt echter dat omtrent het optimaal functioneren van de dubbele koppeling (een van de uitgangspunten van de sociokratische kringorganisatie) twijfel bestaat. Dat zal juist ten aanzien van een zo cruciaal element uit de structuur vermeden moeten worden en wel door het stimuleren van het functioneren van de afdelingskringen.

Een ander essentieel punt van de sociokratie betreft de konsentbesluitvorming. In dit stelsel is een besluit genomen indien niemand meer tegen is. Het niet-nemen van initiatieven kan dan uitgelegd worden als het verlenen van konsent. Zo gauw men immers niet meer tevreden is, zal men initiatieven gaan nemen om de zaken weer naar tevredenheid te regelen. De uitgevoerde notulenanalyse en de in dit verband gevoerde gesprekken wijzen erop dat in de kringvergaderingen inderdaad dit uitgangspunt op ruime schaal wordt toegepast. In de notulen wordt nergens over stemverhoudingen of minderheidsstandpunten bij besluiten gesproken, terwijl het nemen van besluiten wel verdaagd wordt omdat "nog geen konsent is bereikt".

De verkiezing van werknemersvertegenwoordigers gaat ook volgens de konsentbesluitvorming (Endenburg 1981, 143). Voor de verkiezingen wordt de kringleden gevraagd schriftelijk kandidaten voor te dragen en aan te geven of zij zelf wel of geen bezwaar hebben tegen verkiezing. Op de verkiezingsbijeenkomst beargumenteert ieder zijn voordracht. Daarna vindt op basis van deze argumentaties een discussie plaats. Vervolgens vraagt de voorzitter wie zijn konsent onthoudt aan de uit deze discussie voortkomende meest gerede persoon. Als iemand dat doet moet dat beargumenteerd worden. De dan volgende discussie kan leiden tot het niet langer onthouden van konsent of het zoeken van een andere kandidaat.

Tenslotte zal nog worden ingegaan op de positie van de leidinggevende funktionarissen in deze onderneming.

In de eerste plaats kan er in dezen op gewezen worden dat de kringen,

door geen reglementen te maken, impliciet hebben afgezien van de mogelijkheid de taakomschrijving van hun direkte leiding mee te bepalen. Dit gebeurt - hoogst zelden - wel door ad hoc beslissingen of in het kader van bepaalde regelingen en procedures. Een voorbeeld van dit laatste betreft de investeringen. Daarvoor wordt voor elke funktionaris het maximale investeringsbedrag genoemd waarover hij zelfstandig mag beslissen. Bij investeringen groter dan dat bedrag moet hij ofwel van de afdelingskring ofwel ook van de bedrijfskring toestemming hebben. Mede gezien het feitelijke investeringsniveau levert deze bepaling geen overwegende beperking van de handelingsvrijheid van de bedrijfsleiders op.

Belangrijk is ook de verhouding tussen de bedrijfsfunktionaris en de gekozen kringvertegenwoordiger die met hem deel uitmaakt van de naast hogere kring. In de praktijk blijkt de bedrijfsfunktionaris vaak in het voordeel te zijn ten opzichte van de gekozen vertegenwoordigers. Het hebben van meer informatie, van een grotere ervaring en van betere mogelijkheden tot initiatief leiden hiertoe. Dit geldt dan doorgaans niet alleen ten aanzien van de eigen afdeling, maar ook - mede door het funktionerend managementteamoverleg - ten aanzien van de andere afdelingen. In dit managementteam werken direktie en bedrijfsleiders samen ten behoeve van de bedrijfskoördinatie.

In de praktijk blijkt dat gekozen afdelingskringvertegenwoordigers ook deel kunnen uitmaken van de topkring, omdat zij in deze topkring een duidelijke eigen inbreng hebben. En wel door ideeën die in de onderneming leven zo authentiek mogelijk in de discussies in te brengen en ook doordat zij de andere topkringleden dwingen problemen nadrukkelijker te expliciteren en daardoor beter te doordenken.

Deze achterbanfunctie wordt in de uitgangspunten van de sociokratie ook aan de externe deskundigen toegedacht (Endenburg 1981, 154). In de praktijk blijkt dit echter voor hen veel minder te werken dan voor de werknemers. Vanuit de branche zijn er namelijk geen deskundigen opgenomen, terwijl de sociale en de financiële deskundigen voornamelijk indirecte kontakten met hun respectievelijke achterbannen hebben.

Helioform en Weekbladpers

Het specifieke vennootschapsorgaan bij Helioform en bij Weekbladpers is de Ondernemingsraad. Het funktioneren van deze OR-en is samengevat in tabel 4.12.

Uit tabel 4.12 valt af te lezen dat:

- er zowel bij Helioform als bij Weekbladpers sprake is van een betrekkelijk groot verloop in de OR, gemiddeld zitten de leden nl. \pm 1,5 zittingsperiode;
- het aantal kandidaten ruim voldoende is voor het aantal te bezetten plaatsen;
- de aanwezigheid van de leden per vergadering nogal verschilt en bij Weekbladpers betrekkelijk laag is en
- onderwerpen aangaande het sociale beleid relatief weinig aandacht krijgen in vergelijking tot de onderwerpen uit de beide andere rubrieken.

Bij beide OR-en is er sprake van een groeiende diskrepantie tussen de indertijd toegekende formele bevoegdheden en de feitelijke bevoegdheden. Deze laatste zijn in de loop der tijd toegenomen terwijl de formalise-

Tabel 4.12 Het functioneren van de OR-en bij Helioform en bij Weekbladpers¹⁾

aspect	onderneming	Helioform	Weekbladpers
omvang		7 leden	7 leden
mutaties		13 personen in 3 OR-en	19 personen in 4 OR-en
kandidaten		16,13	15
vergaderfrequentie		resp. 13,15,11,5 als OR en 28,27,40 als vooroverleg per jaar	resp. 13,16,12,10,8 als OR en 8,13,16,12,9 als vooroverleg per jaar
plaats en tijd		op de onderneming onder werktijd	op de onderneming onder werktijd
aanwezigheid		5,7,6 ²⁾ leden 1 direktie 1 sekretaris	3,7,5 ²⁾ leden 1,3,2 direktie 0,4,2 adviseurs 1,29,9 werknemers 1 sekretaris
financieel- economische onderwerpen		grote nadruk met grote verscheidenheid: financiering, investering, marketing e.d.	veel aandacht met grote verscheidenheid: financiering, investering, marketing e.d.
organisatorische onderwerpen		minder nadruk; hebben zowel op de juridische structuur als op de interne bedrijfsorganisatie betrekking: investeringen, direktiebenoeringen	veel aandacht met grote verscheidenheid zowel t.a.v. de juridische structuur als de interne bedrijfsorganisatie
sociaal beleid		krijgt relatief weinig aandacht	krijgt minder aandacht dan de andere rubrieken

1) Zie ook tabel 3.10 en B28 t/m B32.

2) Getallen zijn resp. laagste, hoogste en gemiddelde aantal aanwezigen.

ring daarvan achterwege gebleven is. Een voorbeeld daarvan betreft de verhouding van de OR tot de direktie, c.q. benoeming en ontslag daarvan. In het navolgende zal hierop worden ingegaan.

Uit het onderzoek blijkt dat de werkwijze van de beide raden aanzienlijk verschilt. Bij Helioform wordt de voorbereiding van de te nemen besluiten en de uitwerking van geopperde ideeën door de raad overgelaten aan de betrokken bedrijfsfunctionarissen. Anderzijds is de OR wel vertegen-

woordigd in de belangrijke bedrijfskommissies, met name de technische commissie (die de dagelijkse gang van zaken behartigt) en de studiekommissie (die de planning op langere termijn verzorgt).

Bij Weekbladpers daarentegen wordt het formuleren van nieuwe ideeën e.d. in eerste instantie opgedragen aan advieskommissies van de OR zelf, waarin ook direktievertegenwoordigers zitting kunnen hebben. Men kent een aantal vaste commissies: voor personeelsbeleid, voor pensioenen, voor loon en arbeidsvoorwaarden, voor financiële en commerciële zaken en voor statuten. Daarnaast worden er regelmatig ad hoc-kommissies ingesteld.

Dit verschil in werkwijze komt bijvoorbeeld tot uiting met betrekking tot het sekretariaat van de raad. In beide gevallen is er sprake van een ambtelijk sekretaris. Bij Helioform verzorgt het hoofd Personeelszaken dit sekretariaat naast zijn hoofdtaak, terwijl bij Weekbladpers hiervoor een full time personeelslid is aangetrokken.

Ten aanzien van de herkomst van de OR-leden kan gesteld worden dat bij Weekbladpers relatief veel hoger personeel in de OR zitting heeft, terwijl verschillende afdelingen, ook grotere, niet in de raad vertegenwoordigd zijn. Zo kan ongeveer 50% van het personeel tot het hoger personeel worden gerekend, terwijl ruim 75% van de raadsleden uit deze categorie komt. Bij Helioform is de samenstelling van de raad meer representatief daar alle afdelingen vertegenwoordigd zijn en naast hoger ook lager personeel zitting in de raad heeft.

Een ander verschil tussen beide vennootschappen betreft de invloed van de bonden op de kandidaatstelling. Helioform nodigt de bonden uit kandidatenlijsten in te dienen, Weekbladpers laat dit initiatief over aan haar georganiseerde werknemers, resp. de vakbonden zelf. Dit leidt ertoe dat bij Helioform het merendeel der kandidaten op vakbondslijsten staat en er nagenoeg uitsluitend vakbondsliden worden gekozen. Dit ondanks het feit dat minder dan 30% van de werknemers vakbondslid is. Bij Weekbladpers echter is uitsluitend sprake van ongeorganiseerde kandidaatstelling en wordt dus ook niemand als vakbondslid gekozen.

Een en ander heeft uiteraard gevolgen voor de achterbanproblematiek. Deze zou enerzijds door de afdelingsvertegenwoordigers en anderzijds door de bedrijfsledengroepen van betrokken vakbonden kunnen worden opgelost. Ten aanzien van deze beide mogelijkheden heeft Helioform dus een voorsprong op Weekbladpers. Desondanks is deze problematiek bij Weekbladpers zeer nadrukkelijk opgelost. Namelijk door een systeem waarbij door elke afdeling een vertegenwoordiger wordt aangewezen die de OR-vergaderingen bezoekt en daar spreekrecht heeft namens de betrokken afdeling. Daarnaast is voor elke afdeling een bestuurslid belast met het onderhouden van contact tussen de OR en die afdeling. De agenda's van de OR-vergaderingen worden voor deze vergaderingen in de afdelingen met de vertegenwoordigers en het contactbestuurslid besproken. Tijdens de vergaderingen vraagt de voorzitter, zeker bij belangrijke agendapunten, naar de mening van de diverse afdelingen. Uit de analyse van de beraadslagingen blijkt dat een en ander goed functioneert. In hoeverre de OR-leden bij Helioform hun afdeling informeren is afhankelijk van de betreffende persoon; in de raad wordt normaliter niet naar afdelingsstandpunten gevraagd.

Een gevolg van deze werkwijze van het bestuur en de aanpak van de achterbanproblematiek bij Weekbladpers is wel dat het bestuurslidmaatschap daar zeer tijdovend is. Hoewel men er van uitgaat dat een deel van de werkzaamheden buiten werktijd wordt verricht c.q. moet worden verricht,

krijgen de betrokken afdelingen toch een zekere tijdvergoeding hiervoor tot maximaal 30% van de werktijd voor een gewoon bestuurslid en 50% voor de voorzitter. Bij Helioform kent men deze tijdbestedingsproblematiek veel minder. Dit verschil in tijdsbeslag kan een der oorzaken zijn van het grote verschil in aanwezigheid van de leden op vergaderingen. Bij Weekbladpers is gemiddeld 20% van de leden afwezig, bij Helioform minder dan 10%. Sommige andere mogelijke oorzaken als ziekte en een oninteressante agenda gelden uiteraard in beide gevallen. Verder veroorzaakt de vakantie bij Helioform geen afwezigheid omdat men daar een bedrijfsvakantie heeft. De vraag blijft dan in hoeverre de OR-leden bij Weekbladpers rekening houden met het OR-vergaderschema bij het maken van hun vakantieplannen.

De direkties

In tabel 4.13 worden enkele aspecten van het functioneren van de direkties van de onderzochte vennootschappen samengevat.

Uit tabel 4.13 valt af te lezen dat:

- er geen eenduidige voorkeur voor een één- of een méérhoofdige direktie is bij de onderzochte ondernemingen;
- de werknemers een duidelijke invloed hebben op de direktiebenoemingen;
- de arbeidsvoorwaarden en bevoegdheden van de direkties in het algemeen slechts in het kader van andere maatregelen worden gewijzigd.

Wanneer vanuit dit onderzoek naar de positie van de betrokken direkties wordt gekeken, vallen twee aspecten op, nl. de beperkte autonomie van handelen en de openbaarheid van arbeidsvoorwaarden.

Er is steeds sprake van een nadrukkelijke periodieke controle op het door de direktie gevoerde beleid, meestal door middel van maandcijfers, ingeval van Weekbladpers door kwartaalcijfers. In veel gevallen worden belangrijke beslissingen door de direkties vooraf aan betrokken organen voorgelegd. Dit geldt bijvoorbeeld voor grote opdrachten (offertes) bij de installatiebedrijven en de kollektie bij Helioform. Formeel is dit niet nodig en is de direktie autonoom bij de uitvoering van het - in overleg - door de toporganen en/of specifieke organen vastgestelde beleid. Uiteraard speelt de direktie in de voorbereiding daarvan een belangrijke rol. Op deze wijze wordt dus een kader geschapen waarbinnen de direktie moet opereren en ook kan opereren. Dit laatste veronderstelt dan evenwel dat beide partijen, direktie en betrokken orgaan, de betreffende regels met de nodige souplesse en eerbied hanteren.

In vergelijking met de situatie in dezen in konventionele ondernemingen is hier dus nadrukkelijk verschil te constateren. De genoemde besluitvormings- en kontroletaken worden daar normaliter door de RvC verricht, noodgedwongen vanaf de nodige afstand (Mulder 1981). Daarnaast worden tot op zekere hoogte en in zekere mate de werknemers door de OR erbij betrokken. De direkties in de konventionele ondernemingen worden dus veel minder intensief gevolgd bij het besluitvormingsproces. Die vrije hand is enerzijds prettig (niet alles hoeft te worden uitgelegd) maar anderzijds geeft ze ook een zware druk (alles te moeten weten en te overzien).

Het tweede opvallende punt is de relatief grote openbaarheid van de arbeidsvoorwaarden. Deze worden normaliter weliswaar in kleinere kring voorbereid, maar in normale openbare bestuurs- of raadsvergaderingen vastgesteld op basis van alle(rlei) argumenten vóór en tegen. Deze

openbaarheid gaat voor de direktie in feite verder dan voor de individuele werknemers die met meerderen, onderling vergelijkbare functies bekleeden en waarvoor de verschillende regelingen in verschillende mate

Tabel 4.13. Het functioneren van de direkties in de onderzochte vennootschappen¹⁾

onderneming aspect	Breman Bedrijven	Endenburg Elektrotechniek	Helioform	Weekbladpers
aantal, samenstelling	zie tabel B.13 tijdens het onderzoek zijn hierin geen veranderingen opgetreden	1,2,1: gedu- rende enige tijd een twee hoofdige di- rektie: tech- nisch, resp. kommercieel, nu weer een- hoofdig met daarnaast management- team.	1; inmiddels derde direk- teur benoemd, met name in laatste geval veel initia- tief en in- vloed van OR	1,3,1: geduren- de enige tijd een tweehoofdi- ge direktie: een algemeen en een kommercieel direkteur met financiële ad- junkt-direkteur
benoeming en ontslag	geen wijzigin- gen in de pro- cedure	door topkring en bedrijfs- kring in overleg; in- formatie aan het personeel door perso- neelsbijeen- komst	formeel door AVA op voor- dracht van RvC; OR heeft belangrijke stem in deze voordracht; informatie aan personeel via vergadering houders regi- stratiebewij- zen	door RvC na overleg met stichtings- en CWV-bestuur; informatie per- soneel via de OR (vertegen- woordigers)
arbeids- voorwaarden, bevoegd- heden	niet ingrij- pend gewij- zigd, aanpas- singen door de betrokken OR	wijzigingen van de ar- beidsvoor- waarden en de bevoegdheden e.e.a. als gevolg van de wijzigingen in samenstel- ling; door de bedrijfskring en topkring	niet ingrij- pend gewij- zigd	wijzigin- gen door het stichtingsbe- stuur in over- leg met het CWV-bestuur, wordt in het bedrijf voor overig perso- neel doorge- trokken door de OR en de direk- tie

1) Zie ook tabel 3.11.

kunnen gelden. Bij bijzondere gebeurtenissen zoals benoeming of ontslag geldt dit voor de directie in bijzondere mate.

4.3.3. Een vergelijking van de onderzochte koöperaties met de vennootschappen

Evenals bij de vergelijking van de bestuursstructuren van de onderzochte koöperaties en vennootschappen (3.3.3), zal bij de vergelijking ten aanzien van het bestuurlijk functioneren ingegaan worden op:

- de inspraakbasis;
- de samenhang der organen;
- het basisorgaan;
- de toporganen;
- de specifieke organen en
- de directies.

De inspraakbasis

Bij de bespreking van de inspraakbasis zal allereerst ingegaan worden op de inhoud van de toelatingseisen en vervolgens op mogelijke consequenties van die eisen.

In de praktijk blijkt het ledenpercentage bij de koöperaties ver uiteen te liggen, van 16-80%, met een gemiddelde van \pm 35%, terwijl bij de vennootschappen de eisen welke naast het dienstverband gesteld worden slechts van juridische betekenis blijken te zijn, zodat 100% van de werknemers toegelaten wordt tot de besluitvorming.

De belangrijkste vraag die daarbij gesteld kan worden betreft die van de papieren leden. Daarop zal bij de behandeling van het basisorgaan worden teruggekomen.

De koöperaties kennen doorgaans een entreegeld. In de praktijk blijkt met name voor de oudere, financieel sterkere koöperaties de eigen, individuele financiële inbreng van de leden geen financieringsnoodzaak meer te vertegenwoordigen (Van Klaveren en Looise 1979, 307). Als voor andere koöperaties geldt dat de financieringsbehoefte door inleggeden gedekt kan worden, is er ofwel sprake van een minimale vermogensbehoefte ofwel van een zeer hoog inleggeld.

De op formele gronden gedane konstatering dat toelating tot koöperaties statutair aanwijsbaar moeilijker is dan bij de vennootschappen blijkt in de praktijk enigermate te kloppen. Zo werd in de onderzochte periode bij een koöperatie de enige werknemer, die zich voor het lidmaatschap aanmeldde, afgewezen en bij een andere koöperatie lieten veel potentiële aanmelders het afweten na een informatiegesprek.

De samenhang der organen

Bij de bespreking van de formele structuren werd gewezen op de overzichtelijke structuur bij de koöperaties enerzijds en de complexiteit in dezen bij de vennootschappen anderzijds. Wanneer hierbij echter ook het feitelijk functioneren van de onderhavige ondernemingen betrokken wordt, verandert het beeld enigszins. Voor de koöperaties geldt deze overzichtelijkheid namelijk slechts ten aanzien van de verenigingsorganen. De andere genoemde overlegvormen worden in het geheel niet geregeld,¹⁾

1) Uiteraard met uitzondering van de OR bij ACB.

zodat hier van onoverzichtelijkheid sprake is. In sommige gevallen wordt dit nog versterkt doordat verenigingsorganen bepaalde bedrijfsfuncties overnemen.

Ten aanzien van de vennootschappen geldt daarentegen dat de organen per rechtsvorm duidelijk met elkaar verbonden zijn evenals de rechtsvormen onderling. In de praktijk werkt een en ander veel minder complex dan de formele regeling zou doen vermoeden. Dit als gevolg van ofwel een duidelijke taakafbakening (procedures voor de aanvullende stichting en inhoudelijke zaken voor het vennootschapsorgaan) ofwel het feitelijk in één hand brengen van de verschillende taken.

Het basisorgaan

Als basisorganen van de vennootschappen werden genoemd die organen uit de aanvullende rechtsvormen waarin alle werknemers vertegenwoordigd zijn en van de koöperaties de ledenvergadering. In de praktijk blijken de basisorganen van de koöperaties vaker te vergaderen dan die van de vennootschappen. Dit hangt - zoals verwacht kon worden - samen met de nadrukkelijker geregelde en de ook feitelijk verder strekkende bevoegdheden van de koöperatieorganen.

Het aanwezigheidspercentage voor de koöperatievergaderingen ontloopt dat voor de vennootschappen niet veel (tabel 4.4 en 4.8). Dat wil zeggen dat de werknemers van de vennootschappen in het algemeen niet minder naar vergaderingen komen dan werknemers-leden van de koöperaties! Evenmin is het voor de aanwezigheid belangrijk, zo komt uit het onderzoek naar voren, of onder werktijd vergaderd wordt of juist niet. Dit in tegenstelling tot wat Kloppers en Meyer melden met betrekking tot de eventuele vrije tijd (1979, 36). Het vergadertijdstip wordt in het algemeen op pragmatische gronden bepaald.

Voor zover niet-leden de vergaderingen van de koöperaties mogen bezoeken en van dat recht gebruik maken, is uit het onderzoek niet gebleken dat zij tijdens de vergadering minder actief zijn.

Op grond van de ervaringen met betrekking tot aanwezigheid en activiteit kunnen we stellen dat het gevaar van "papieren" leden door het ontbreken van toelatingseisen minder is dan wel wordt aangenomen en dat het voldoen aan deze eisen geen voorwaarde voor een actief lidmaatschap is.

De toporganen

De toporganen van de koöperaties zijn het bestuur en de eventuele commissies van de vereniging; bij de vennootschappen is dat vooral het bestuur van de aanvullende rechtspersoon.

De taak van de toporganen blijkt in de praktijk sterk verschillend. De toporganen van de vennootschappen houden zich in het algemeen met procedurele onderwerpen bezig. Daardoor bepalen die organen op welke wijze belangrijke beslissingen genomen moeten worden. Dit laatste komt des te beter tot zijn recht waar in het orgaan met kwaliteitszetels wordt gewerkt. Op deze wijze wordt dan tevens voor enige doorstroming zorg gedragen, terwijl toch de nodige ervaring en deskundigheid aanwezig kan blijven.

De toporganen van de koöperaties hebben behalve een waakhondfunctie ook een duidelijke bedrijfsfunctie. Dit geldt voor de Commissie van Toezicht in mindere mate dan voor het bestuur. Een en ander veronderstelt geregeld contact met de achterban die in belangrijke beslissingen gekend moet worden. Om de mening van de leden te laten doorklinken zijn regel-

matig konsultaties nodig. Dit laatste geldt evenwel sterker voor de besturen dan voor de Kommissies van Toezicht.

De specifieke organen

Bij het functioneren van de specifieke organen is bij de koöperaties vooral ingegaan op de aanwezige vormen van werkoverleg, de werkersvergadering en de OR bij ACB. Bij de vennootschappen op de vennootschapsorganen via welke de werknemers invloed op het beleid kunnen uitoefenen.

Bij de koöperaties bleek er sprake te zijn van een beperkte werking, in die zin dat de resultaten nauwelijks afwijken van die, welke in konventionele ondernemingen met deze vormen worden bereikt.

Bij de vennootschappen speelden de specifieke organen, vaak uitgebouwde OR-en, juist een belangrijke rol. Daarin kwamen de belangrijkste beleidspunten juist inhoudelijk aan bod. Op dit punt zijn ze duidelijk vergelijkbaar met de koöperatiebesturen.

De direkties

Uit het onderzoek komt naar voren dat de bemoeienis van de werknemers met de direktie niet verschilt bij de vennootschappen en de koöperaties. In beide gevallen zijn zij er in verschillende fasen van de benoeming nadrukkelijk bij betrokken alsmede bij het vaststellen van de omvang en samenstelling van de direktie. Dit geldt ook in die gevallen waarin de statuten minder vergaande bevoegdheden aan de werknemers in dezen toekennen. Door het vaststellen van de aard van de direktie hebben de werknemers ook invloed op de taken c.q. bevoegdheden van de direktie. Deze taken worden verder beïnvloed door de relaties die de direktie met de betrokken organen onderhoudt.

Ook op dit punt is er geen duidelijk verschil tussen koöperaties en vennootschappen. In beide vormen worden vooraf globale regels gesteld voor de uitvoering en wordt achteraf gecontroleerd. In de uitvoering is de direktie autonoom (Goldschmidt 1965). Gebleken is evenwel dat in een enkel geval de direktie in de loop der tijd ook ten aanzien van het beleid enige autonomie verwerft hoewel dat oorspronkelijk niet de bedoeling was. In enkele ondernemingen heeft dit soms in samenhang met een zakelijk verschil van inzicht, tot botsingen en zelfs tot het vertrek van directeuren geleid.

Konklusie

Overziet men nu de vergelijking tussen de koöperaties en de vennootschappen ten aanzien van het feitelijk functioneren van hun bestuursstructuur, dan komen de volgende punten naar voren:

- de toelating van leden tot de koöperaties verloopt moeizamer dan bij de vennootschappen, zonder dat dit in het laatste geval tot "papierleden" leidt;
- de samenhang tussen de organen en overlegvormen in de koöperaties is in de praktijk minder overzichtelijk terwijl voor de vennootschappen het tegengestelde geldt;
- de basisorganen van de koöperaties zijn aktiever dan die bij de vennootschappen;
- de besturen van de koöperaties verenigen in zich feitelijk de taken van de verschillende toporganen van de vennootschappen;
- het functioneren van de direkties verschilt niet veel.

4.4. Het financieel functioneren van de onderzochte ondernemingen

4.4.1. Algemeen

Het functioneren van de financiële structuur van de ondernemingen kan gezien worden aan de hand van de kredietwaardigheid. In financieel opzicht goed functionerende ondernemingen worden immers als kredietwaardig beschouwd. Onder kredietwaardigheid wordt dan verstaan de waarschijnlijkheid dat een onderneming aan haar financiële verplichtingen uit hoofde van door haar aangegane overeenkomsten zal voldoen. (Bouma 1980, 110). De kredietwaardigheid zal beoordeeld worden aan de hand van de zogenaamde "5 C's": Character, Capacity, Capital, Collateral en Conditions (Bouma 1980, 111 onder verwijzing naar Weston en Brigham 1978).¹⁾ Echter telkens voor zover er speciale verbanden te leggen zijn tussen de betrokken C en de gedemocratiseerde structuur. Dit betekent dat bijvoorbeeld de Conditions niet in de beschouwingen betrokken worden. De vooruitzichten in de bedrijfstak, waar het hier om gaat, verschillen namelijk niet voor gedemocratiseerde of voor konventionele ondernemingen.

In de literatuur worden daarnaast ook andere methoden ter bepaling van de kredietwaardigheid genoemd. Zo bespreekt Orgeler (1975) een aantal kwantitatieve methoden en technieken die daarbij gebruikt kunnen worden zoals lineaire programmering bij kredietselectie, multivariate regressie bij kredietwaardigheidsskoremodellen, Markovketens voor de bescherming van het verliespotentieel van konsumentenleningen. Toch wordt volgens Bouma (1980) in de angelsaksische literatuur aan de kwalitatieve methoden de voorkeur gegeven. Dit vanwege het subjectieve karakter welke de beoordeling noodgedwongen heeft.

Bij de kwalitatieve methoden is evenwel ook sprake van (nuance)verschillen. Zo spreekt Brouw (1968, 35) van vijf toetsstenen, t.w. de kredietwaardigheid van de aanvrager, het doel en de verantwoording van het krediet, de kredietvorm, de waarborgen en een voldoende omzet. Bij de kredietwaardigheid spreekt hij van character, capacity en capital. Dit zijn drie van de vijf C's. "Waarborgen" vertoont overeenkomst met de vierde C. nl. collateral, terwijl "voldoende omzet" past bij capacity. De toetsstenen "doel en verantwoording" en "kredietvorm" spelen vooral een rol in de kredietonderhandeling. Hiermee zijn dus ook 4 van de 5 C's, die Bouma (1980) noemt in navolging van Weston en Brigham (1978), aan de orde gesteld. Daarnaast noemen zij nog conditions als vijfde C.

De kredietwaardigheidsbeoordeling wordt in deze studie ook als graadmeter voor het financieel functioneren gehanteerd omdat zowel in de praktijk als in de literatuur gesteld wordt dat gedemocratiseerde ondernemingen moeilijker aan financiële middelen kunnen komen dan konventionele (Kloppers en Meyer 1979, 25). Door de kredietwaardigheid te betrekken bij de beoordeling van het financieel functioneren, kan worden nagegaan of en eventueel in hoeverre dit voor de onderzochte ondernemingen geldt. Daarbij kunnen dan met name de volgende vragen worden gesteld:

- zijn de gedemocratiseerde ondernemingen voor wat de kredietwaardigheid

1) Aangezien voor de engelse aanduiding van de C's geen adequate vertalingen bestaan worden de engelse termen zonder aanhalingstekens gebruikt.

betreft vergelijkbaar met de konventionele en
- hebben zich in de praktijk problemen voorgedaan met de kredietverle-
ning als gevolg van de democratisering?

Via de uitwerking van de vijf C's komen, zoals hierna zal blijken, in feite alle belangrijke financiële aspecten aan de orde. De behandeling van de C's zal evenwel een enigszins aan het doel van deze studie aangepaste opzet krijgen, daar er steeds gezocht zal worden naar specifieke invloeden van het gedemocratiseerd zijn op de vijf C's. Dit betekent dan dat de normaliter als vijfde genoemde C, de conditions, buiten het kader van dit onderzoek valt.

In de hierna volgende sub-paragrafen zal telkens een der C's worden behandeld: 4.4.2 Character; 4.4.3 Capacity; 4.4.4 Capital; 4.4.5 Collateral. De analyses hebben in principe betrekking op de periode 1973 t/m 1977.

4.4.2. Character

In de literatuur over de financiering van de onderneming wordt onder character verstaan de waarschijnlijkheid dat een ondernemer werkelijk zal proberen aan haar verplichtingen te voldoen (Bouma 1980, 110; Weston en Brigham 1978, 183; Brouw 1968, 43). De morele zijde, die hier inherent aan is, maakt een objectieve beoordeling uiterst moeilijk, zo niet onmogelijk. Er zal immers gelet moeten worden op het eerlijke gezicht van de leiding van de kredietvragende onderneming. In het geval dat een directeur enig eigenaar is, is dit relatief eenvoudig. Er hoeft immers slechts één persoon beoordeeld te worden. In het geval van een gedemocratiseerde onderneming kan dit aanzienlijk ingewikkelder zijn; in principe zouden alle bestuursleden afzonderlijk en in groepsverband beoordeeld moeten worden. Hierbij kunnen echter enige kanttekeningen worden gemaakt. Als eerste dat bij een konventionele NV of BV de aandeelhouders ook niet worden mee beoordeeld, maar dat in dezen gelet wordt op de betrokken directie. Bovendien wordt de financiële manoeuvreerruimte van deze directies normaliter statutair, en soms ook via interne regels, beperkt. Als de gedemocratiseerde ondernemingen door dezelfde persoon vertegenwoordigd worden, behoeft er ten aanzien van de character beoordeling geen verschil met de konventionele onderneming te bestaan. Het oordeel van de kredietverschaffer zal dan in hoofdzaak afhankelijk zijn van de indruk die de betrokkene maakt. Daarnaast zullen ook statutaire en andere regels van belang kunnen zijn. In het volgende zal voor de onderzochte ondernemingen op beide factoren worden ingegaan.

De kontaktpersoon met de kredietverschaffers

In alle onderzochte ondernemingen werd het contact met de kredietverschaffers, in het bijzonder de banken, door één persoon onderhouden, namelijk de directeur. In het geval van een meerhoofdige directie is dit het met de financiële zaken belaste directielid. Dit betekent dat bij een aantal van de ondernemingen dezelfde persoon gedurende een groot aantal jaren de contacten onderhoudt. Voor de bank is het dan duidelijk met wie zaken worden gedaan. Het in de praktijk gebruikte argument dat de kredietverschaffer telkens met andere vertegenwoordigers gekonfronteerd wordt blijkt voor de onderzochte ondernemingen dus niet op te gaan. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat de contacten met de banken, zakelijk gezien, goed waren (Van Klaveren en Looise 1979,263).

Interne regelingen

De interne regelingen kunnen zowel betrekking hebben op de besluitvorming rond de financiering als op de winstbestemming. Deze winstbestemming beïnvloedt de solvabiliteitsverhouding en zal daarom in de subparagraaf "Capital" behandeld worden. Hier zal uitsluitend op de regelingen omtrent besluitvorming worden ingegaan. In de navolgende tabellen zal voor de koöperaties en voor de vennootschappen afzonderlijk voor elke fase van het besluitvormingsproces worden aangegeven wie of welk orgaan erbij betrokken is (Gerl 1975). "Interne regeling" wordt daarbij wat ruimer opgevat dan "statutaire" omdat er ook de door gewoonte bestendigde gedragsregels toe gerekend zullen worden. Dit onderscheid zal echter wel in de tabellen worden aangegeven. Tevens zal, waar nodig, worden terugverwezen naar de voorgaande paragraaf over het functioneren van de diverse organen. Voorzover nodig wordt ook onderscheid gemaakt tussen financiering met interne middelen resp. met externe middelen.

Tabel 4.14 De besluitvorming in de koöperaties met betrekking tot financiële zaken

koöperatie	ACB	Van Steenis	OCB	Artiplast
besluitvormingsfase				
probleemformulering	directie, naar aanleiding van een transactie of de jaarstukken	directie, naar aanleiding van een transactie of de jaarstukken	directie, naar aanleiding van een transactie of de jaarstukken	directie, naar aanleiding van een transactie of de jaarstukken
ontwikkelen van alternatieven	financiële directie in overleg met bank en accountant	directie in overleg met bank	directie in overleg met bank en accountant	directie in overleg met bank
evaluatie van alternatieven	in eerste instantie: directie en commissie van toezicht, alleen voor interne financiering statutair verplicht; vervolgens naar bestuur boven bepaalde bedragen statutair verplicht voor zowel interne als ex-	directie; doet daarna voorstel aan bestuur, wordt normatief overgenomen zowel t.a.v. interne als externe financiering interne financiering wordt via jaarstukken in ALV besproken die beslist.	idem als bij Van Steenis, maar over interne financiering wordt niet altijd door ALV beslist.	directievoorstel in het bestuur daarna in ALV intern en extern, hoewel alleen intern verplicht

terne financiering; tenslotte naar ALV de externe financiering¹⁾ tot bepaalde bedragen, de interne altijd; ALV beslist.

planning van de uitvoering	in overleg tussen bestuur en directie	directie	directie	bestuur en directie
uitvoering	(financiële) directie	directie	directie	directie
evaluatie van de uitvoering	bestuur regelmatig, informatie van Toezicht en ALV n.a.v. de jaarstukken	bestuur maandelijks, ALV via 2 vergaderingen per jaar	bestuur maandelijks, ALV meestal op jaarvergadering	bestuur regelmatig; ALV na advies Commissie van Toezicht op jaarvergadering, verder incidenteel: mededelingen

Uit tabel 4.14 valt af te lezen, dat:

- de directie het initiatief neemt voor de financieringsbeslissingen, die als afgeleide beslissingen beschouwd worden;
- de directie in alle fasen - behalve bij de evaluatie van de uitvoering - nadrukkelijk bij de besluitvorming betrokken is;
- aan de besluit voorbereiding ruime aandacht wordt besteed: de alternatieven worden in extern overleg met de bank ontwikkeld, waarbij soms ook de accountant wordt betrokken;
- de evaluatie der alternatieven geschiedt intern waarbij de rol van de ALV feitelijk sterk verschillend is en veelal afwijkt van de statutaire bepalingen.

Bij geen der koöperaties is in de onderzochte periode door de ALV op directieafspraken teruggekomen. Wel hebben directies in voorkomende gevallen de leden tussentijds gekonsulteed. Er kan dus gekonkludeerd worden dat de hiervoor uitgesproken verwachtingen met betrekking tot de Character beoordeling in praktijk ook uitkomen. Dit betekent dat de leden hun bevoegdheden op dit punt niet volledig benutten en dat zij gebruik maken van de aanwezige deskundigheid en zich tot marginale toetsing beperken.

1) zie tabel 4.4 en 4.5.

Tabel 4.15 De besluitvorming in de vennootschappen met betrekking tot financiële zaken¹⁾

vennootschap besluitvormingsfase	Breman Bedrijven	Endenburg Elektrotechniek	Helioform	Weekbladpers
probleemformulering	betrokken dochter of Brebank	directie met bedrijfskring	directie	directie
ontwikkelen van alternatieven	Brebank in overleg met Breman Beheer en de bank	directie namens de bedrijfskring in overleg met de bank als het om externe financiering gaat	directie in overleg met bank voorzover externe financiering	directie
evaluatie van alternatieven	gelijktijdig door betrokken dochter (OR), en Breman Beheer, bij grote bedragen moet e.e.a. ook in de VWB besproken	directievoorstel wordt in de bedrijfskring besproken en aan de topkring voorgelegd boven bepaald bedrag bij externe financiering; bij interne financiering altijd	directievoorstel moet statutair naar de RvC boven bepaald bedrag voor externe financiering, interne financiering wordt statutair eerst aan de RvC voorgelegd waarna AVA beslist. Financieringsvoorstellen worden ook zonder statutaire verplichtingen aan de OR voorgelegd	directievoorstel moet statutair aan de RvC worden voorgelegd die beslist bij interne financiering, de OR moet daar statutair ook mee instemmen, het OR-advies wordt in de financiële commissie voorbereid. De externe financiering verloopt overeenkomstig
planning van de uitvoering	overleg tussen Brebank, Breman Beheer en betrokken dochter	bedrijfskring	directie	directie

1) Zie ook tabel 4.8 t/m 4.12.

uitvoering	Breman Beheer en betrokken dochter	directie	directie	directie
evaluatie van de uitvoering	bij betrokken dochter door OR, verder door Brebank en Breman Beheer	in eerste instantie de bedrijfskring, daarna ook de topkring	zowel de RvC als de AvA als de OR zijn er statutair bij betrokken: de OR als adviseur van het stichtingsbestuur	OR adviseert RvC

Uit tabel 4.15 blijkt dat:

- bij Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek de directie minder zelfstandig te werk kan gaan dan bij de andere vennootschappen;
- de betrokken werknemersvertegenwoordigers vooral betrokken zijn bij de evaluatie van zowel de alternatieven als de uitvoering.

Op grond van tabel 4.15 zou men verwachten dat, voorzover interne regelingen bij de gedemocratiseerde ondernemingen de financieringsmogelijkheden beperken, dit het sterkst zal zijn bij Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek. De eventuele invloed van deze regelingen is bij deze vennootschappen het zuiverst af te meten omdat de feitelijke contacten met de banken door dezelfde personen worden onderhouden als voor de invoering van de gedemocratiseerde structuur. Op grond van de door deze ondernemingen opgedane ervaringen in contacten met banken kan niet gekonkludeerd worden dat de interne regelingen de kredietwaardigheidsbeoordeling negatief beïnvloeden. De banken lijken dus meer waarde te hechten aan de betrokken kontaktpersonen dan aan de interne regelingen. Wanneer nu de koöperaties in dezen met de vennootschappen worden vergeleken, blijkt dat de feitelijke autonomie van de koöperatiedirekteuren in het algemeen verder strekt dan die van de betrokken vennootschapsdirecteuren. Op grond hiervan kan men konkluderen, dat voor koöperaties nog sterker dan voor vennootschappen zou moeten gelden dat de persoon van de directeur bepalend is en dat niet de interne regelingen bepalend zijn voor de kredietwaardigheid. Dit temeer daar de rechtspositie van de directie bij beide typen ondernemingen niet noemenswaardig verschilt, zoals in het voorgaande bleek. "Zou moeten gelden" omdat bij de kredietverschaffers mogelijk andere motieven een rol kunnen spelen.

4.4.3. Capacity

In de literatuur wordt onder capacity verstaan de mate waarin de onderneming inkomen kan verwerven in de vorm van omzet, winst en dergelijke (Bouma 1980, 111).

Dit vermogen tot inkomensverwerving wordt beïnvloed door een aantal beleidsfacetten. Voor de beoordeling van dit vermogen is het dus goed op die facetten in te gaan. In het kader van deze studie moet dan verder gelet worden op de invloed van de werknemers. De bedoelde facetten zijn onder andere investeringsbeleid, het loon- en salarisbeleid en het

kommerciële beleid. (Van Klaveren en Looise 1979).
 Immers, via het kommerciële beleid worden de omzetten feitelijk geëffektueerd, terwijl investeringen en lonen voor een belangrijk deel de kosten en dus de winst bepalen. In de volgende beschrijving zullen voor de onderzochte ondernemingen het investerings- en het kommerciële beleid aan de orde komen, terwijl daarnaast op de rentabiliteitsontwikkeling zal worden ingegaan.

Het investeringsbeleid

Met betrekking tot het gevoerde investeringsbeleid zijn zowel de vorm als de inhoud van de besluiten van belang.

Ten aanzien van de vorm geldt dat het besluitvormingsproces in zijn algemeenheid in grote lijnen vergelijkbaar verloopt met dat met betrekking tot de financieringsbeslissingen (tabel 4.14 en 4.15). Dit echter met dien verstande dat de (betrokken) werknemers er in diverse besluitvormingsfasen veel sterker bij betrokken zijn dan bij de financieringsbeslissingen, zoals uit het volgende blijkt. In de fase van de probleemformulering kunnen de werknemers initiatief nemen door het uiten van wensen of klachten. Bij de alternatievengeneratie en -evaluatie stellen zij mede specificaties op en bezoeken mede leveranciers. Ten aanzien van de (planning van de) uitvoering beslissen zij mee hoe en wanneer de investering geëffektueerd zal worden, terwijl bij de evaluatie de werknemers nagaan hoe de feitelijke invloed van de investering op het werk en de produktie is.

Ten aanzien van de inhoud van de investeringsbeslissing zal hierna voor elk van de onderzochte ondernemingen een aantal kengetallen worden genoemd.

Het aandeel van de investeringen in het totale geïnvesteerde vermogen resp. in de waarde van de vaste activa geeft een indruk van het relatieve investeringsniveau. Deze beide kengetallen worden in tabel 4.16 per onderneming weergegeven.

Uit tabel 4.16 valt af te lezen, dat:

- ACB, Van Steenis en Endenburg Elektrotechniek in deze periode een voor de onderzochte ondernemingen relatief laag investeringsniveau kennen;
- Artiplast, Breman Bedrijven en Heliiform in deze periode daarentegen een hoog niveau kennen;
- OCB en Weekbladpers een middenpositie innemen;
- Van Steenis, OCB, Artiplast en Heliiform te maken hebben met duidelijke pieken. Deze pieken worden voornamelijk veroorzaakt door de aankoop van gebouwen en terreinen.

De hoogte van het investeringsniveau kan enerzijds worden beïnvloed door uitbreidingen, anderzijds door de kapitaalintensiteit van de produktie. Een indicatie voor de gerealiseerde uitbreidingen wordt gegeven door de verhouding tussen de bruto investeringen en de afschrijvingen. Wordt het in de vaste activa geïnvesteerde bedrag gerelateerd aan het aantal werknemers dan levert dit een indicatie van de kapitaalintensiteit op. Deze kengetallen worden in tabel 4.17 weergegeven.

Tabel 4.16 Het relatieve investeringsniveau van de ondernemingen

jaar		1973	1974	1975	1976	1977
onderneming						
ACB	I/TV ¹⁾	0,01	0,05	0,06	0,04	0,05
	I/VA	0,04	0,18	0,16	0,10	0,17
Van Steenis	I/TV	0,01	0,03	0,02	0,18	0,04
	I/VA	0,07	0,20	0,18	0,72	0,20
OCB	I/TV	0,06	0,05	0,41	0,07	0,17
	I/VA	0,61	0,35	0,83	0,14	0,34
Artiplast	I/TV	0,02	0,38	0,04	0,10	0,19
	I/VA	0,04	0,55	0,06	0,17	0,31
Breman Bedrijven	I/TV	0,19	0,14	0,13	0,11	0,15
	I/VA	0,51	0,39	0,33	0,33	0,50
Endenburg Elektro- techniek	I/TV	-	0,02	0,02	-	0,02
	I/VA	-	0,10	0,10	0,01	0,11
Helioform	I/TV	0,19	0,01	0,22	0,05	-
	I/VA	2,88	0,42	1,04	0,24	-
Weekbladpers	I/TV	0,05	0,07	0,05	0,09	0,04
	I/VA	0,25	0,36	0,31	0,44	0,24

1) Betekenis van de symbolen:

I: investeringsbedrag in vaste activa in het betrokken jaar.

TV: totaal geïnvesteerd vermogen per 31-12 van het betrokken jaar.

VA: in vaste activa geïnvesteerd vermogen per 31-12 van het betrokken jaar.

De cijfers uit tabel 4.17 laten zien dat:

-voor het merendeel van de ondernemingen de investeringen de afschrijvingen niet of nauwelijks overtreffen, dit geldt overigens niet voor Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers;

-de kapitaalintensiteit van de investeringen voor Van Steenis, Endenburg Elektrotechniek en Helioform relatief laag is, voor Artiplast en Weekbladpers daarentegen relatief hoog, terwijl de overige ondernemingen een middenpositie innemen.

Dit betekent dus dat er relatief weinig sprake is van uitbreidingsinvesteringen, hoewel de geneigdheid daartoe volgens Van Klaveren en Looise (1979, 306) "vrij groot" zou zijn. De ondernemingen kennen een matige tot lage kapitaalintensiteit (Van Klaveren en Looise 1979, 307).

Het beeld van de uitbreidingsinvesteringen van de ondernemingen vertoont grote gelijkenis met het verloop van het aantal arbeidsplaatsen, zoals dat in 4.1 is geschetst, hieruit blijkt dat de kapitaalintensiteit niet veel verandert.

Tabel 4.17 De aard van de investeringen in de ondernemingen

jaar onderneming		1973	1974	1975	1976	1977
ACB	I/A ¹⁾	0,22	0,88	1,12	0,93	1,65
	VA/WN	10.500	8.600	11.000	13.700	15.000
Van Steenis	I/A	0,33	1,10	0,80	6,00	0,93
	VA/WN	2.520	2.870	2.820	6.900	6.500
OCB	I/A	0,20	0,16	1,99	0,91	0,73
	VA/WN	3.475	4.114	16.410	15.143	17.324
Arti- plast	I/A	0,18	3,78	0,22	0,64	1,52
	VA/WN	35.170	41.950	42.000	-	-
Bremen Bedrijven	I/A	2,88	3,48	2,15	1,68	5,62
	VA/WN	14.800	14.900	16.600	14.400	16.160
Endenburg Elektro- techniek	I/A	-	1,08	1,16	0,11	1,05
	VA/WN	4.930	4.780	4.680	6.060	6.767
Helioform	I/A	1,6	0,18	13,0	1,9	-
	VA/WN	1.480	520	6.690	7.110	-
Weekbladpers	I/A	1,37	2,2	1,9	2,9	1,5
	VA/WN	-	16.365	17.805	22.708	22.472

- 1) I = investeringsbedrag in vaste activa in het betrokken jaar
 A = afschrijvingen op vaste activa in het betrokken jaar
 VA = het in vaste activa geïnvesteerde vermogen per 31-12 van het
 betrokken jaar
 WN = het aantal werknemers per 31-12 van het betrokken jaar.

Ten aanzien van de kapitaalintensiteit kan nog worden opgemerkt dat bij een aantal ondernemingen t.w. Weekbladpers, Bremen Bedrijven, ACB en OCB de matige of relatief hoge kapitaalintensiteit veroorzaakt wordt door het feit dat een groot deel van de investeringen (tot 80%) betrekking heeft op onroerend goed en/of vervoermiddelen.

Dit betekent dat de betrokken ondernemingen weinig kapitaalintensieve productieprocessen hebben. Voor Artiplast is het tegengestelde het geval. Dit stemt overigens overeen met de verwachtingen die men op grond van de aard van het productieproces in dezen zou hebben.

Het commerciële beleid

Ten aanzien van het commerciële beleid zijn voor dit onderzoek twee aspecten van belang t.w.:

- de formele en/of feitelijke betrokkenheid van de werknemers bij (de uitvoering van) het commerciële beleid en
- de resultaten van dit beleid.

Bij alle onderzochte ondernemingen speelt de direktie de hoofdrol in het kommerciële beleid. Dit geldt zowel ten aanzien van de beleidsvoorbereiding als de uitvoering. De feitelijke uitvoering geschiedt in de ondernemingen met stukproduktie ook door de direktie. Dit is dus het geval bij de diverse Breman Bedrijven, Endenburg Elektrotechniek (samen met de bedrijfsleiders), OCB, ACB, Artioplast en Van Steenis. Bij Helioform en Weekbladpers worden de feitelijke verkoop en de abonnements- en advertentie-acquisitie uitgevoerd onder leiding van de direktie.

Soms wordt door de direktie met een der toporganen overleg gepleegd over de acceptatie van een opdracht. Bijvoorbeeld als het gaat om minder winstgevendende opdrachten met een duidelijk werkgelegenheidsaspect (OCB), om opdrachten die niet in de politieke opvattingen van de onderneming passen (Van Steenis, Weekbladpers) en dergelijke. Bij enkele ondernemingen is dit soort overwegingen ook in de doelstelling vastgelegd (Helioform, Artioplast).

Wanneer nieuwe markten betreden resp. bestaande markten verlaten gaan worden, dan wordt een en ander uitdrukkelijk in de betreffende organen besproken (Endenburg Elektrotechniek, Breman Bedrijven), terwijl bij Helioform de nieuwe kollekties aan de OR worden voorgelegd.

De evaluatie van de uitvoering vindt in sommige gevallen uitsluitend plaats in het kader van de evaluatie van de algemene gang van zaken. Soms echter ook in verband met het vaststellen van de winstdeling (Breman Bedrijven, Endenburg Elektrotechniek), of ter gelegenheid van een voorgenomen overname, uitbreiding of inkrimping (ACB, Helioform, OCB, Weekbladpers). Uit deze evaluaties worden in de toporganen vaak algemene richtlijnen voor de direkties afgeleid (Artioplast, Van Steenis, Weekbladpers, Endenburg Elektrotechniek).

De resultaten van het kommerciële beleid kunnen in het kader van de capacity-bepaling worden belicht door drie grootheden (in indexcijfers) weer te geven nl. de omzet, de toegevoegde waarde en het bedrijfsresultaat.

De omzet is, als waarde van de verkopen, de bruto inkomensstroom en is het direkte resultaat van het kommerciële beleid. Een eerste nuancering die daarop kan worden aangebracht betreft de grondstofkosten en diensten van derden. De dan resterende bruto toegevoegde waarde geeft de waardering van de markt voor het in het betreffende productieproces verbruikte produktiemiddelen weer. Het bedrijfsresultaat geeft de meest netto inkomensstroom weer die met de bedrijfsactiviteiten is gerealiseerd en houdt dus een waardering voor deze activiteiten in. De drie genoemde grootheden worden in tabel 4.18 samengevat. Ter vergelijking wordt het in 4.1 al genoemde prijsindexcijfer, als indikatie voor de inflatieontwikkeling daarin ook opgenomen.

Uit tabel 4.18 valt af te lezen, dat:

- de omzet van alle ondernemingen in deze periode is toegenomen; de stijging heeft echter bij ACB en Endenburg Elektrotechniek de inflatie niet bijgehouden;
- het bedrijfsresultaat bij alle ondernemingen in deze periode een wispelturig beeld vertoont, voor de toegevoegde waarde geldt dit in mindere mate;
- bij het merendeel der ondernemingen de ontwikkeling van toegevoegde waarde en/of bedrijfsresultaat achterblijft bij die van de omzet.

Tabel 4.18 De ontwikkeling van omzet, toegevoegde waarde en bedrijfsresultaat van de ondernemingen (1973 = 100)

jaar	1973	1974	1975	1976	1977
onderneming					
ACB	O ¹⁾ 100	104	100	92	106
	TW 100	90	93	103	122
	BR 100	(50)	77	177	81
Van Steenis	O 100	103	106	112	144
	TW -	-	-	-	-
	BR (100)	228	85	(25)	110
OCB	O 100	164	158	199	280
	TW 100	128	141	108	140
	BR 100	127	78	63	119
Artiplast	O 100	137	164	177	188
	TW 100	128	156	159	182
	BR 100	491	73	327	855
Breman	O 100	123	136	178	217
Bedrijven	TW 100	123	145	195	238
	BR 100	69	53	110	125
Endenburg	O 100	75	123	161	111
Elektro-	TW 100	67	112	114	101
techniek	BR 100	221	(220)	-	59
Helioform	O 100	119	144	158	186
	TW 100	96	123	142	164
	BR 100	151	168	157	163
Weekbladpers	O 100	134	159	181	202
	TW 100	132	154	163	163
	BR 100	189	228	191	99
prijsindex-	100	110	121	131	138
cijfer					

1) Betekenis der symbolen: O: omzet in het betreffende jaar, TW: toegevoegde waarde in het betreffende jaar, BR: bedrijfsresultaat in het betreffende jaar.

Op grond hiervan kan men stellen dat het inkomenverwervend vermogen van deze ondernemingen in de onderzochte periode een wispelturig beeld vertoont maar slechts op onderdelen relatief is afgenomen.

Hiervoor is de invloed van de democratische organen op het commerciële beleid besproken. Daarbij bleek dat deze organen slechts een beperkte invloed op dit beleidsonderdeel uitoefenen. Ook hier blijkt dus dat de democratische organen geen negatieve invloed op het commerciële beleid uitoefenen.

De rentabiliteitsontwikkeling

Ten aanzien van de rentabiliteitsontwikkeling kan onderscheid gemaakt worden naar de rentabiliteit van het eigen en die van het totale vermogen. In de navolgende tabel (4.19) zijn voor elk der onderzochte ondernemingen twee kengetallen opgenomen. Er zijn diverse kengetallen op dit terrein in gebruik, omdat met rentabiliteitscijfers diverse vragen beantwoord kunnen worden, die ieder dan wel een eigen berekeningswijze vergen. Zo kan naar de kwaliteit van het functioneren van een onderneming als geheel gekeken worden. Dan moeten in het rentabiliteitsverhouding geen versturende factoren als de invloed van de financiële structuur, de betaalde vennootschapsbelasting e.d. een rol spelen. Een andere vraag is die naar de voor kapitaalverschaffers beschikbare inkomensstroom. Dit is in het kader van deze studie de meest relevante vraag omdat het hierbij, traditioneel, gaat om de meest netto inkomensstromen. Hierbij kan men onderscheid maken tussen de inkomensstroom voor de verschaffers van eigen en die voor de verschaffers van vreemd vermogen. De verschaffers van eigen vermogen kunnen in principe beschikken over de winst na belasting. Aan de verschaffers van vreemd vermogen is de rente betaald. In deze studie wordt de rentabiliteit van het eigen vermogen dus opgevat als de winst na belasting gerelateerd aan het eigen vermogen dus $(W-B)/EV$ (Bilderbeek 1977, 37). De rentabiliteit van het totale vermogen betreft dan de relatie tussen de winst na belasting vermeerderd met de betaalde rente en het totaal geïnvesteerde vermogen: $(W-B+Z)/TV$. In deze formules stellen W: de winst; B: de belasting; Z: de betaalde rente; EV: het eigen vermogen en TV: het totaal geïnvesteerde vermogen voor (Bilderbeek 1977, 40).

In deze studie zullen deze ratio's gekorrigeerd dienen te worden. In de ratio's zijn de winstuitkeringen aan de werknemers normaliter als kosten opgenomen. In veel konventionele ondernemingen komt dit overeen met de feitelijke situatie. De werknemers krijgen daar een "winstuitkering", een "13e maand", een "gratifikatie", soms zelfs ongeacht of er winst gemaakt is. In de hier onderzochte ondernemingen is de winstuitkering echter veel meer vergelijkbaar met een dividenduitkering in een konventionele onderneming. In een aantal gevallen worden ze ook geheel of gedeeltelijk fiscaal zo aangemerkt.¹⁾ Voor de berekening van de kengetallen zullen dus allereerst de winstuitkeringen aan de werknemers in de vennootschappen, resp. de leden in de koöperaties voor zover deze als kosten zijn aangemerkt, weer in de winst moeten worden opgenomen. Voor zover ze fiscaal als kosten aanvaard worden, zullen ze dan ook ten aanzien van de belastingen gekorrigeerd moeten worden. Dit gebeurt door correctie op basis van het nominale belastingpercentage. De correctiefactor kan dan (in symbolen) als volgt worden weergegeven: $(1-b)T$. Hierin staat b voor het nominale belastingpercentage en T voor de winstuitkering aan de werknemers. De ratio's worden nu dus:

- Rentabiliteit van het totaal vermogen, RTV: $W-B+Z+(1-b)T/TV$;
- Rentabiliteit van het eigen vermogen, REV: $W-B+(1-b)T/EV$.

Deze kengetallen staan in tabel 4.19 vermeld.

1) Het valt buiten het kader van dit onderzoek hier diep op in te gaan. Dat gebeurt onder andere door de Onderzoeksgroep (1979-I en 1979-II), Jongma (1981) en de Interdepartementale werkgroep (1981).

Tabel 4.19 De rentabiliteitsratio's van de ondernemingen

onderneming	jaar	1973	1974	1975	1976	1977
ACB	RTV ¹⁾	4,8	1,7	5,5	5,4	3,5
	REV	10,5	(1,6)	11,0	11,3	9,8
Van Steenis	RTV	(2,8)	9,7	5,7	3,7	7,5
	REV	(15,2)	11,0	1,4	0,2	11,4
OCB	RTV	14,8	15,5	9,8	6,5	
	REV	25,2	22,0	12,6	7,4	
Artiplast	RTV	7,7	7,9	6,3	8,9	10,5
	REV	1,7	2,6	0,3	1,7	6,3
Bremant Bedrijven	RTV	29,7	12,1	9,6	12,1	11,1
	REV	36,8	25,1	18,3	30,0	27,2
Endenburg Elektro- techniek	RTV	3,4	7,4	(1,8)	4,5	4,7
	REV	4,6	33,2	(44,3)	6,9	15,5
Helioform	RTV	9,6	10,3	11,1	12,3	9,4
	REV	26,6	33,4	46,4	39,7	21,2
Weekblad- bladers	RTV	8,3	14,0	12,4	7,4	7,2
	REV	50,9	58,6	44,3	21,4	21,0

1) Symbolen: RTV = Rentabiliteit van het totale vermogen; REV = Rentabiliteit van het eigen vermogen.

Bij het lezen van tabel 4.19 moet de samenstelling van de balans, met name de vermogenskant daarvan, nadrukkelijk mede gezien worden. Een relatief klein eigen vermogen leidt al vlug tot een exorbitante rentabiliteit van het eigen vermogen, terwijl een groot vreemd vermogen op korte termijn, waarover geen rente wordt betaald, de rentabiliteit van het totale vermogen drukt.

Deze balansgegevens zijn te vinden in tabel 3.10. De eerste situatie is heel duidelijk te zien bij Endenburg Elektrotechniek. De teruggang in het eigen vermogen van 16% in 1974 naar 8% van het balanstotaal in 1975 gaat samen met een negatieve rentabiliteitsratio van 44,3. De stijging van 8% naar 11% wordt niet door een hoog rendement veroorzaakt, maar door een daling van het balanstotaal. De invloed van het niet rentedragende kortlopende vreemde vermogen op de rentabiliteit is te zien bij OCB. De rentabiliteit van het totale vermogen bedraagt ongeveer de helft van die van het eigen vermogen. Bij Bremant Bedrijven speelt het kortlopende vreemde vermogen deze rol niet omdat bij dit bedrijf deze post vooral uit bankkrediet bestaat, waarover uiteraard wel rente betaald moet worden.

Uit tabel 4.19 valt verder af te lezen dat de rentabiliteit van het eigen vermogen van Artiplast steeds en die van Van Steenis regelmatig lager is dan de rentabiliteit van het totale vermogen (Van Klaveren en

Looise 1979, 256 en 262). Voor alle andere ondernemingen ligt de rentabiliteit van het eigen vermogen boven die van het totale vermogen. De absolute hoogte van de kengetallen heeft, zoals uit het voorgaande valt af te leiden, slechts een beperkte betekenis. Toch wijst het niveau van de beide getallen bij ondernemingen als Breman Bedrijven, OCB, Weekbladpers en Helioform op een aantrekkelijke situatie. Ondanks de in de onderzochte periode verslechterende situatie in de Nederlandse economie in het algemeen en die in de betrokken bedrijfstakken - bouw, uitgeverijen en schoenindustrie - in het bijzonder, is er bij deze ondernemingen geen sprake van een trendmatige verlaging van de rentabiliteit. Ditzelfde geldt in zekere mate ook voor de andere onderzochte ondernemingen.

Hiervoor is gekonstateerd dat het inkomensverwervend vermogen van de onderzochte ondernemingen slechts op onderdelen relatief is afgenomen. Uit het voorgaande blijkt dat deze konklusie aangevuld kan worden met de opmerking dat het verworven inkomen in verhouding tot het geïnvesteerde vermogen ook aantrekkelijk is.

4.4.4. Capital

Onder capital wordt de financiële structuur verstaan. In 3.3 is de ontwikkeling van deze financiële structuur beschreven. Hier zal deze structuur - als derde "C" in de kredietwaardigheidsbeoordeling - geanalyseerd worden. Daartoe zal worden ingegaan op de solvabiliteit en de liquiditeit van de onderzochte ondernemingen.

Bij de ontwikkeling van de solvabiliteit zal met name ingegaan worden op de winstbestemming in de onderzochte ondernemingen. Bij de liquiditeitsontwikkeling zullen enkele meer traditionele kengetallen besproken worden.

De solvabiliteit

De solvabiliteit is in het voorgaande opgevat als het percentage eigen vermogen uitgedrukt in het totale vermogen. De ontwikkeling in de onderzochte periode, én het gemiddelde cijfer daarvan, is in 3.4 weergegeven. Deze cijfers worden enerzijds beïnvloed door het totaal geïnvesteerde vermogen en anderzijds vooral door de winstinhouding per jaar. Dit omdat de koöperaties in de onderzochte periode hun inleggeld per werknemer niet hebben verhoogd en het aantal leden niet veel is toegenomen en de betrokken vennootschappen hun geplaatste aandelenkapitaal in deze periode niet hebben uitgebreid (De Haan 1982). Vandaar dat de bestemming van de winst vóór belasting dus een belangrijk gegeven is. In tabel 4.20 is deze voor de onderzochte bedrijven gedurende de onderzochte periode, in relatieve cijfers, weergegeven.

Uit tabel 4.20 valt af te lezen, dat:

- het aandeel van de winstuitkering aan de leden c.q. de werknemers in de totale winst bij de koöperaties over het algemeen lager is dan bij de vennootschappen;
- de dividenduitkeringen, die alleen bij de vennootschappen voorkomen, lager zijn dan de winstdelingen;
- de betaalde belastingen bij de koöperaties in het algemeen boven de 40% liggen, bij de vennootschappen echter daaronder;
- met uitzondering van Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek, de winstinhouding de winstdeling veruit overtreft.

Tabel 4.20 De bestemming van de winst vóór belasting bij de ondernemingen in % van het totaal

jaar onderneming		1973	1974	1975	1976	1977
ACB	T ¹⁾	24	-	28	6	4
	D	-	-	-	-	-
	B	45	-	30	48	64
	R	31	(100)	42	44	32
Van Steenis	T	-	-	-	-	-
	D	-	-	-	-	-
	B	-	58	80	66	54
	R	-	42	20	34	46
OCB	T	9	12	10	11	
	D	-	-	-	-	
	B	44	36	43	44	
	R	47	52	47	45	
Artiplast	T	42	33	33	-	-
	D	-	-	-	-	-
	B	-	18	-	46	-
	R	58	49	67	54	100
Breman Bedrijven	T	28	37	35	35	
	D	16	22	29	17	
	B	26	16	12	19	
	R	30	25	24	24	
Endenburg Elektro- techniek	T	88	20	6	84	54
	D	-	-	24	-	-
	B	35	39	(51)	7	25
	R	(23)	41	(79)	9	21
Helioform	T	15	15	14	15	15
	D	27	18	9	7	13
	B	41	41	36	37	38
	R	17	26	41	41	34
Weekblad- pers	T	19	9	11	23	22
	D	-	2	2	-	-
	B	36	41	39	31	35
	R	45	48	48	46	43

In de literatuur wordt in dezen soms een heel ander gedrag verwacht. Zo spreekt Peer over een "natuurlijke weerstand tegen zelffinanciering" (1979, 109). Immers indien een deel van het uitkeerbare netto inkomen wordt gebruikt voor het financieren van nieuwe investeringen, dan gaat

1) Symbolen: T = winstuitkering aan leden c.q. werknemers; D = dividend; B = winstbelasting en R = winstinhouding.

dit ten koste van het netto inkomen. Bovendien verwacht hij dat de weerstand tot reservering nog vergroot wordt indien het voor de werknemers niet mogelijk is het geld dat zij in de onderneming hebben geïnvesteerd op te nemen bij beëindiging van de relatie met de onderneming. Wel acht hij het denkbaar dat de weerstand vermindert als door het imperfect zijn van de kapitaalmarkt geen kredieten beschikbaar zijn, of slechts tegen zeer hoge financieringskosten. Er worden echter ook andere geluiden gehoord. Ten aanzien van Vanek (1975) bijvoorbeeld merken Van Klaveren en Looise onder andere op, dat de op de theorie van Jaroslav Vanek gebaseerde vrees, dat in "produktiecoöperaties" gestreefd zal worden naar het maximeren van het inkomen per bedrijfsgenoot, hetgeen ten koste van de reserveringen gaat, in de praktijk vrijwel nergens bevestigd is (1979, 306). En verder dat er geen neiging gevonden is, ook niet bij leden, om de coöperaties aan derden te verkopen zoals Vanek aannemelijk acht. Wemelsfelder komt tot een soortgelijke konklusie als hij stelt: "Er zijn geen aanwijzingen dat de vergroting van de persoonlijke inkomens tot nu toe op grote schaal ten laste van bruto- en netto-investeringen is gegaan" (1972, 25). Boonzajer Flaes en Ramondt merken in dit verband op dat bepaald niet gesteld kan worden dat gestreefd wordt naar het maximeren van het inkomen per arbeider, en stellen dan dat investeringen op rendementsverwachtingen geselecteerd worden (1974, 155 ev.).

Uit deze literatuur blijkt dus een terughoudend beleid in "produktiecoöperaties", zowel coöperaties als vennootschappen, als het gaat om inkomensmaximalisatie. Dit sluit aan bij de bevindingen zoals die uit tabel 4.20 naar voren komen. De werknemers vertonen als ze over de winstbestemming kunnen (mee)beslissen bepaald geen onverantwoord gedrag. Het reserveringsbeleid zoals dat uit deze cijfers blijkt, draagt bij tot de solvabiliteit van de betrokken ondernemingen. Bij de coöperaties onderkent men dus dat reservering de meest aangewezen weg is voor het verkrijgen van eigen vermogen. Dit vanwege het relatief beperkte belang van de inleggen in het totale vermogen en de onmogelijkheid het eigen vermogen door middel van aandelenemissie te vergroten. In principe kan uiteraard vanuit externe bronnen garantievermogen worden aangetrokken, zoals met achtergestelde leningen van de Nederlandse Investeringsbank. Dit wordt echter bij geen der onderzochte coöperaties aangetroffen. De hier genoemde financieringsproblemen gelden echter voor alle kleine en middelgrote ondernemingen.

Ten aanzien van de hoogte van de solvabiliteitspercentages kan gesteld worden, dat:

- bij OCB, Van Steenis en Helioform het eigen vermogen de vaste activa overtreft hetgeen wijst op een nogal solide financiering zoals uit de toelichting op tabel 3.11 blijkt;
- de solvabiliteitscijfers van de overige onderzochte ondernemingen, met uitzondering van wellicht Endenburg Elektrotechniek en Artiplast, zich niet in ongunstige zin onderscheiden van die van het Nederlandse bedrijfsleven (Duffhues 1983).

De liquiditeit

In het voorgaande is ten aanzien van de liquiditeit gewezen op de omvang van het werkkapitaal der onderzochte ondernemingen (3.4). Hier zal nog worden ingegaan op enkele kengetallen welke een inzicht in de liquiditeitspositie kunnen geven. In de eerste plaats op de rentedekking, die

aangeeft hoe vaak de te betalen rente uit de som van winst (voor belasting), tantièmes en rente betaald zou kunnen worden (Bilderbeek 1977, 42; Bouma 1980, 505). Verder nog op een kengetal dat ingaat op de mogelijkheden om aan de aflossingsverplichtingen van vreemd vermogen te voldoen. Ter berekening hiervan worden de cash-flow (winst na belasting vermeerderd met de afschrijvingen en de mutatie in de voorzieningen) tezamen met de betaalde rente gerelateerd aan het totale vreemd vermogen (Potgieser 1983). Bilderbeek (1977, 42) vermeldt dit laatste kengetal zonder betaalde rente. Om de financieringsverplichtingen wat duidelijker te laten uitkomen is deze rente wel in de volgende berekening opgenomen. In symbolen zien de beide kengetallen er respectievelijk als volgt uit:

$$- (W+T+Z)/Z \text{ en}$$

$$- \frac{(Cf + Z)/VV}{100}$$

Hierin is W: de winst, T: de tantièmes, Z: de betaalde rente, Cf: de cash-flow en VV: het vreemd vermogen.

In tabel 4.21 zijn deze kengetallen voor de onderzochte ondernemingen vermeld.

Tabel 4.21 Liquiditeitskengetallen van de ondernemingen¹⁾

jaar onderneming		1973	1974	1975	1976	1977
ACB	(W+T+Z)/Z	3,04	0,79	3,43	6,95	9,7
	Cf+Z/VV	13,2	9,9	15,5	18,8	10,6
Van Steenis	(W+T+Z)/Z	(0,78)	2,93	1,50	1,04	1,68
	Cf+Z/VV	4,1	11,0	9,9	8,5	14,8
OCB	(W+T+Z)/Z	- ²⁾	16,0	6,9	6,2	
	Cf+Z/VV	38	30	32	32	
Artiplast	(W+T+Z)/Z	1,22	1,40	1,04	1,57	2,51
	Cf+Z/VV	22,3	21,1	29,0	29,9	32,9
Breman Bedrijven	(W+T+Z)/Z	10,7	2,7	2,0	3,3	3,2
	Cf+Z/VV	30	18	19	21	20
Endenburg Elektro- techniek	(W+T+Z)/Z	1,1	4,9	(3,2)	1,1	1,7
	Cf+Z/VV	5,6	10,6	(0,9)	6,9	7,0
Helioform	(W+T+Z)/Z	7,5	12,4	11,0	7,2	3,2
	Cf+Z/VV	32,3	19,3	15,8	19,2	14,3
Weekbladpers	(W+T+Z)/Z	6,1	19,6	23,8	5,6	6,6
	Cf+Z/VV	20,9	28,3	18,8	13,4	16,5

1) Hierin zijn:

W: winst; T: winstuitkering aan werknemers; Z: betaalde rente; Cf: Cash-flow; VV: vreemd vermogen.

2) Nagenoeg geen rente betaald.

Uit tabel 4.21 valt af te lezen, dat:

- de rentedekking van Van Steenis, Artiplast en Endenburg Elektrotechniek nauwelijks boven de 1 ligt, zodat er dus ternauwernood voldoende middelen zijn om aan de renteverplichtingen te voldoen; voor de andere ondernemingen ligt de dekking ruim boven de 2; bij OCB, Helioform en Weekbladpers zelfs boven de 5;
- de financiële middelen van Van Steenis, Endenburg en in mindere mate die van ACB voor het nakomen van financiële verplichtingen ten opzichte van de verschaffers van vreemd vermogen gering zijn, voor de andere ondernemingen zijn die ruimer.

Zoals al gesteld wordt behalve de hier genoemde kengetallen ook het netto werkkapitaal als indikator van de liquiditeitspositie gehanteerd. In tabel 3.13 is deze grootte al vermeld.

Op grond van de hier genoemde kengetallen en van de relatieve omvang van het werkkapitaal kan gesteld worden dat:

- OCB en Helioform ten aanzien van alle drie aspecten goed scoren;
- Breman Bedrijven en Weekbladpers ten aanzien van het aspect werkkapitaal zwak scoren;
- ACB, Van Steenis, Artiplast en Endenburg Elektrotechniek ieder slechts ten aanzien van één aspect goed scoren.

Met betrekking tot het zwakke scoren ten aanzien van het werkkapitaal bij Breman Bedrijven en Weekbladpers moeten evenwel enkele opmerkingen worden gemaakt. Bij Breman Bedrijven is de financieringspolitiek gericht op én kontante betaling van leveranciers én een sterke voorkeur voor kortlopend vreemd (bank)vermogen boven langlopend. Bij Weekbladpers ontvangt men via vooruitbetaalde abonnementsgelden veel afnemerskrediet.

Per saldo valt over de financiële structuur, dus capital, van de onderzochte ondernemingen op te merken, dat alleen de structuren van Artiplast en Endenburg Elektrotechniek als zwak zijn aan te merken. In geen van beide gevallen is dat echter te wijten aan de gekozen bestuurlijke structuur, maar zijn "normale" bedrijfsproblemen de oorzaak, aangezien op geen der behandelde beleidsgebieden een negatieve invloed van de werknemersinbreng is geconstateerd.

4.4.5. Collateral

Collateral, de vierde en laatste te behandelen C ter beoordeling van de kredietwaardigheid van de onderneming heeft betrekking op de zakelijke onderpanden die door de kredietvragende onderneming gegeven kunnen worden. Tot deze onderpanden kunnen in dit verband ook de aansprakelijkheidsregelingen gerekend worden. Immers, de betalingen die koöperatieleden en/of vennootschapswerknemers eventueel op grond hiervan moeten doen, gelden voor de kredietverschaffers als extra zekerheden.

In het voorgaande is al gewezen op de wijze waarop de aansprakelijkheid van de betrokken leden c.q. werknemers geregeld is en welke aanspraken zij hebben bij het uittreden als lid resp. beëindigen van het dienstverband als werknemer (3.3). Dit zijn, in het kader van deze studie, de belangrijkste aspecten van collateral. Gezien de aanwezige regelingen wordt de kapitaalverschaffers dus meer zekerheden verschaft.

Ten aanzien van de overige zekerheden is, zo blijkt uit gevoerde gesprekken, geen van de betrokken ondernemingen vanwege de bestuurlijke structuur aanvullende zekerheden gevraagd. Wel zijn de gebruikelijke zekerheden als hypotheekrecht op onroerend goed verstrekt, is door de financieel zwakke bedrijven cessie verleend op vorderingen e.d. Al deze zekerheden en de mate waarin ze gevraagd worden blijven echter binnen het kader van wat ook van konventionele ondernemingen gevraagd wordt.

4.5. Evaluatie

In de slotparagraaf van dit hoofdstuk zullen de belangrijkste punten uit het voorgaande nog eens de revue passeren en voor zover mogelijk met elkaar in verband gebracht worden. In eerste instantie wordt het bestuurlijk functioneren onder de loupe genomen om zodoende de derde vraag uit de probleemstelling, die naar het al dan niet functioneren van de onderzochte structuren, te beantwoorden. Daartoe wordt uitgegaan van de scores ten aanzien van de verschillende eigenschappen van medezeggenschap uit hoofdstuk 3 en wordt nagegaan in hoeverre deze scores op grond van het feitelijk bestuurlijk functioneren moeten worden bijgesteld. Vervolgens worden de konklusies ten aanzien van het financieel functioneren beschouwd. Daarbij zal op de vier behandelde kredietwaardigheidsaspecten worden ingegaan.

4.5.1. De rangordening van het bestuurlijk functioneren

In deze sub-paragraaf zullen opnieuw de verschillende eigenschappen van medezeggenschap aan de orde komen en wel in de in tabel 2.5 vermelde prioriteitsvolgorde waarbij tevens de daar gehanteerde kwalifikaties worden toegepast. Op basis daarvan wordt het dan mogelijk de ondernemingen te rangordenen. Vergelijking van de scores met betrekking tot de formele structuur met die met betrekking tot het functioneren geeft dan - in bestuurlijk opzicht - een antwoord op de vraag in welke mate van de structuurmogelijkheden gebruik wordt gemaakt (4.6).

Formalisatie

Bij de behandeling van de structuren in 3.3 bleek dat bij alle onderzochte ondernemingen een geformaliseerde structuur aanwezig is. Wanneer nu gekeken wordt hoe de organen en de betrokken werknemers binnen deze structuren functioneren, moet voor een aantal ondernemingen het oordeel over de regeling opnieuw worden bezien. Er is immers bij de beschrijving van het bestuurlijk functioneren in 4.3 op diverse plaatsen gebleken dat er naast de formele regelingen ook tal van informele regelingen bestaan. Daarbij is het zo, dat in sommige gevallen de informele situatie tot gevolg heeft dat er aanvullende bevoegdheden zijn ontstaan, terwijl in andere gevallen van de verleende formele bevoegdheden geen gebruik gemaakt wordt. Bij het vaststellen van de kwalifikaties is het belangrijk te vragen of nakoming van de regels afgedwongen zou kunnen worden. Dat was immers het cruciale punt bij de hoge prioriteitsstelling van deze eigenschap. Er kan nu worden vastgesteld dat de mogelijkheden in dezen niet door de gevolgde praktijk zijn verzwakt, zodat er voor alle ondernemingen eenzelfde kwalifikatie kan worden ingevuld en wel de meest gunstige nl. 1.

Deelnemers

Ten aanzien van de invloed van de werknemers in de besluitvorming bestaan er, zoals is gebleken, in de verschillende structuren duidelijke verschillen. De manier waarop de structuren in de praktijk, zowel bij de koöperaties als bij de vennootschappen worden toegepast, is daarop ook van invloed. Bij de eerstgenoemde kunnen zodanige vormen ontstaan dat alle werknemers, dus ook de niet-leden, bij de besluitvorming betrokken worden. Bij de vennootschappen kunnen de niet-werknemers bijvoorbeeld hun inbreng tot feitelijk nihil beperken. Deze mogelijkheden komen in de praktijk ook voor. Zo zijn de ledenvergaderingen bij Van Steenis, OCB en Artioplast openbaar en hebben de niet-leden spreekrecht. Van dit recht wordt echter enkel bij Van Steenis gebruik gemaakt. Ten aanzien van Artioplast geldt dat ruim 80% van de werknemers lid is. Op grond hiervan kan voor deze beide koöperaties de kwalifikatie, zoals gegeven in tabel 3.18, worden aangepast. De daar vermelde tussenpositie 2 dient nl. voor deze twee ondernemingen door de gunstigste kwalifikatie 1 vervangen te worden. Het oordeel met betrekking tot OCB en ACB verandert evenwel niet.

Ten aanzien van de vennootschappen blijkt dat, zowel bij Endenburg Elektrotechniek als bij Breman Bedrijven, de niet-werknemers de hun in de structuur toegekende rol heel nadrukkelijk spelen. Voor deze vennootschappen hoeft de kwalifikatie dan ook niet te worden herzien. Dit geldt niet voor Helioform waar de aandeelhouders zich bij gentlemen's agreement van een inhoudelijke bemoeienis met het beleid onthouden. Dit leidt tot de gunstigste kwalifikatie 1. Bij Weekbladpers wordt conform de structuur gewerkt, zodat de in tabel 3.18 gegeven kwalifikatie 1 kan worden gehandhaafd.

Onderwerpen

Ten aanzien van deze eigenschap bleken er in de formele structuren twee verschillende situaties voor te komen. In het ene geval worden de bevoegdheden limitatief opgesomd. In het andere geval kunnen alle onderwerpen aan de orde komen, tenzij ze nadrukkelijk worden uitgesloten.

In de praktijk kunnen met betrekking tot beide opvattingen problemen ontstaan. Bij toepassing van de eerste opvatting kan de ontwikkeling van nieuwe bevoegdheden, resp. uitbreiding van bestaande bevoegdheden worden gehinderd. In het andere geval kan steeds meer buiten de besluitvorming worden gehouden, zodat zelfs bestaande bevoegdheden soms niet meer worden gebruikt.

Uit het onderzoek blijkt nu dat bij vrijwel alle ondernemingen in de diverse organen veel meer onderwerpen aan de orde komen dan noodzakelijk is volgens de statuten. Dit geldt alleen niet voor ACB en OCB. Bij de eerstgenoemde onderneming worden exakt de bevoegdheden toegepast, terwijl bij de tweede de bevoegdheden niet volledig benut worden. Dit betekent dat de in tabel 3.18 vermelde kwalifikaties ten aanzien van deze eigenschap moeten worden aangepast.

Toegankelijkheid

De toegankelijkheid van de besluitvorming in de vennootschappen blijkt in de praktijk niet zoveel van de statuten af te wijken dat daardoor een andere kwalifikatie, dan gegeven in tabel 3.18, nl. 1, zou moeten worden genoteerd. Bij de koöperaties ligt dit in zoverre anders dat bij Arti-

plast zonodig extra ledenvergaderingen gehouden worden. Bij Van Steenis en OCB wordt de feitelijke mogelijkheid om meer toegang tot de besluitvorming te hebben, door bezoek aan de openbare bestuursvergaderingen, niet benut. Bij ACB werkt men konform de regels. Vandaar dat voor de koöperaties de kwalifikaties uit tabel 3.18 worden gehandhaafd nl. 2, behalve voor Artiplast waar dit in 1 moet worden gewijzigd.

Deelname

De feitelijke betekenis van de basisorganen bij Breman Bedrijven en Helioform is indirect zodat de minst gunstige kwalifikatie t.w. 3 toegerekend moet worden. Zij hebben immers nauwelijks direkte invloed op het ondernemingsbeleid.

Bij de andere vennootschappen en de koöperaties is er feitelijk sprake van een combinatie van direkte en indirecte deelname zodat de kwalifikatie 2 van toepassing is.

Betrekkingwijze

Feitelijk kunnen de werknemers in de onderzochte ondernemingen met uitzondering van Endenburg Elektrotechniek, overeenkomstig de structuur, hun invloed individueel en groepsgewijs aanwenden. Dat betekent de kwalifikatie 2. Voor Endenburg Elektrotechniek geldt de groepsinbreng en dus 1.

Konklusie

Vat men de bovengegeven kwalifikaties voor het feitelijk bestuurlijk functioneren samen en past men daarop tevens de in 2.4.3 aangegeven rangordeningsprocedure toe, dan verkrijgt men tabel 4.22.

Tabel 4.22 Rangordening van het feitelijk bestuurlijk functioneren

onderneming	eigenschap formalisatie	deelnemers	ondernemen	toegankelijkheid	deelname	betrekkingwijze
1 Artiplast Weekbladders	}	1	1	1	2	2
3 Helioform		1	1	1	3	2
4 Van Steenis	1	1	1	2	2	2
5 ACB	1	1	2	2	2	2
6 OCB	1	2	2	2	2	2
7 Endenburg Elektrotechniek	1	3	1	1	2	1
8 Breman Bedrijven	1	3	1	1	3	2

Wanneer men de bovenstaande rangorde (tabel 4.22) vergelijkt met de rangorde van de formele bestuursstructuren in tabel 3.18, dan is een aantal opvallende veranderingen te konstateren.

Zo is Helioform sterk gestegen, namelijk van de laatste naar de derde

plaats, dit als gevolg van de houding van de mede-aandeelhouders. Arti-plast en Van Steenis zijn ten opzichte van de overige koöperaties gestegen doordat bij deze ondernemingen de niet-leden in het feitelijk functioneren de ledenvergaderingen bezoeken, terwijl bij Arti-plast bovendien zonedig extra ledenvergaderingen worden uitgeschreven hetgeen de toegankelijkheid ten goede komt.

Een en ander leidt er mede toe dat Berman Bedrijven en Weekbladpers hun plaats behouden ondanks de hogere skore op "onderwerpen" en dat Endenburg Elektrotechniek en vooral ACB lager uitkomen ondanks de gelijkblijvende skores.

De lage plaats van OCB wordt verder door de lagere skore op "onderwerpen" veroorzaakt. De vergelijking van de skores in de tabellen 3.18 en 4.22 leidt tot de konklusie dat in vijf van de acht ondernemingen de werknemers meer invloed kunnen uitoefenen dan de formele struktuur zou doen vermoeden, terwijl in één onderneming het omgekeerde het geval is. Bij deze laatste kan de geringe omvang en de belangrijke informele inbreng als "verzachtende" omstandigheid worden aangemerkt.

4.5.2. De evaluatie van het financiële funktioneren

In deze sub-paragraaf zullen opnieuw de vier behandelde aspekten van de kredietwaardigheidsbeoordeling aan de orde komen, met op basis daarvan - voor zover mogelijk - een beoordeling van de ondernemingen. Daarmee wordt dan het financieel funktioneren beoordeeld.

Character

Bij de bespreking van de feitelijke situatie van het aspekt character moet op twee facetten worden ingegaan, en wel op de vragen wie het kontakt met de kredietverschaffer onderhoudt en welke interne, eventueel statutaire, regelingen er bestaan.

Met betrekking tot het eerste punt blijkt dat bij alle ondernemingen het kontakt door (een van) de direktie(leden) wordt onderhouden en dat deze kontakten er in de loop der jaren niet slechter op geworden zijn.

Ten aanzien van de tweede vraag blijkt dat in de feitelijke situatie de betreffende direktie niet gehinderd wordt door de interne regelingen in dezen, doch nogal autonoom te werk kan gaan en dus duidelijk het gezicht van de onderneming naar de kredietverschaffer toe kan bepalen. Dit geldt sterker voor de koöperaties dan voor de vennootschappen. Wat dit aspekt betreft hoeft dus niet gekonkludeerd te worden dat de kontakten met de kredietverschaffers moeizamer verlopen omdat er van gedemocratiseerde ondernemingen sprake is.

Capacity

Bij het onderzoek naar de feitelijke situatie ten aanzien van het inkomerverwende vermogen van de ondernemingen is ingegaan op de gedragswijze met betrekking tot en de resultaten van het investerings- en het kommerciële beleid en op de ontwikkeling van de rentabiliteit.

Wat de gedragswijze betreft, is er een duidelijk onderscheid ten aanzien van de beide beleidsfacetten. De democratische organen houden zich namelijk in het algemeen wél nadrukkelijk bezig met het investeringsbeleid en niet met het kommerciële beleid. Dit zal wellicht komen doordat de investeringen sterker (zichtbaar) de arbeidsomstandigheden beïnvloe-

den dan de verkopen.

Wanneer voor de kengetallen uit de tabellen 4.16 , 4.18 en 4.19 een driedeling gemaakt wordt in hoog, wisselend, laag, die met resp. de cijfers 1, 2 en 3 wordt aangegeven, dan kunnen de genoemde tabellen als volgt worden samengevat (tabel 4.23).

Tabel 4.23 Samenvatting van de capacity-kengetallen

kenmerken van capacity investeringen onderneming	omzet	rentabiliteit
ACB	3	2
Van Steenis	3	2
OCB	2	1
Artiplast	1	2
Breman Bedrijven	1	1
Endenburg Elektro- techniek	3	2
Helioform	1	1
Weekbladpers	2	1

Op grond van tabel 4.23 zou men kunnen stellen dat het inkomenverwervend vermogen van:

- ACB, Van Steenis en Endenburg Elektrotechniek niet groot is;
- Breman Bedrijven en Helioform aanzienlijk groter is;
- OCB, Artiplast en Weekbladpers een tussenpositie innemen.

Overigens is in 4.4.3 geconkludeerd dat de democratische organen slechts een beperkte invloed hebben op het inkomenverwervend vermogen.

Op het punt van de capacity hoeft dus niet geconkludeerd te worden dat de kredietwaardigheid vermindert door de democratische structuur.

Capital

Met betrekking tot de feitelijke financiële structuur van de onderzochte ondernemingen is in het onderzoek vooral ingegaan op de invloed van de winstbestemming op de solvabiliteit en op enkele liquiditeitskengetallen.

Uit de winstbestemmingscijfers in tabel 4.20 komt naar voren dat in geval de werknemers zelf over de bestemming beslissen, (d.w.z. in de coöperaties) minder winst aan de werknemers wordt uitgekeerd dan wanneer ze samen met anderen beslissen (d.w.z. in de vennootschappen). Dit bestemmingsbeleid leidt niet noodzakelijk tot een hoog solvabiliteitsniveau. Zelfs bij een sterk op inhouding gericht bestemmingsbeleid zal het feitelijke solvabiliteitsniveau mede afhankelijk zijn van het geïnvesteerd vermogen en de winstgevendheid. De feitelijke solvabiliteitscijfers, zijn in tabel 3.13 al gezien. Ten aanzien van de voorkomende niveaus kan gesteld worden dat OCB en Helioform aan oude hoge maatstaven voldoen; Endenburg Elektrotechniek en Artiplast een laag percentage hebben, terwijl de andere ondernemingen min of meer met de huidige praktijk overeenstemmen.

De kengetallen met betrekking tot de financiële structuur uit de tabellen 3.13 en 4.21 kunnen in tabel 4.24 worden samengevat. Het eindoordeel in die tabel is een globale weergave van de voorgaande detail-oordelen. Voorzover daarvan wordt afgeweken, wordt dat hierna toegelicht.

Tabel 4.24 Samenvatting van de capital-kengetallen

kenmerken van capital onderneming	rente-dekking	voor aflossing beschikbaar	netto werkkapitaal	solvabiliteit	eindoordeel
ACB	2 ¹⁾	2	2	2	2
Van Steenis	3	3	1	2	2
OCB	1	1	1	1	1
Artiplast	3	1	3	3	3
Breman Bedrijven	2	1	3	1	1
Endenburg Elektrotechniek	3	3	1	3	3
Helioform	1	1	1	1	1
Weekbladpers	1	1	3	2	1

1) De betekenis van de kwalifikaties 1, 2 en 3 is dezelfde als in tabel 4.23.

Bij het eindoordeel van Breman Bedrijven en Weekbladpers dienen opmerkingen gemaakt te worden om die eindoordeelen te verklaren. Breman Bedrijven financiert haar vermogensbehoefte met bankkrediet en betaalt de leveranciers kontant waardoor het werkkapitaal klein uitvalt. Weekbladpers kent via de abonnementen afnemerskrediet dat voor een belangrijk deel tegen het einde van het jaar verstrekt wordt, zodat op de balansdatum het werkkapitaal en de solvabiliteit relatief gering zijn. We zien dus dat de financiële structuur van twee ondernemingen relatief zwak is, maar van vier relatief sterk. Bovendien is in 4.4 gebleken dat de werknemersinvloed niet tot verslechtering van de kredietwaardigheid op dit punt leidde.

Collateral

Zoals in 4.4.5 is gezien, worden in aanvulling op de zakelijke onderpanden bij geen der onderzochte ondernemingen ten gevolge van de democratische structuur verdere zekerheden gevraagd. Daarnaast zijn er zekerheden die door de leden van de koöperaties resp. de werknemers van de vennootschappen worden gesteld.

Per saldo kan dus gesteld worden dat op het aspekt collateral de gedemocratiseerde ondernemingen eerder positief dan negatief skoren.

Konklusie

Als konklusie uit het voorgaande is te trekken dat bij geen der behandelde kredietwaardigheidsaspecten gebleken is dat de gedemocratiseerde structuur van de onderzochte ondernemingen tot problemen heeft geleid. Bij character is het "gezicht" duidelijk, het inkomensverwervende vermogen wordt door de werknemersinvloed niet aangetast, terwijl in de winst-

bestemming de versterking van de vermogensstructuur een belangrijke rol speelt. Bovendien zijn extra zekerheden inherent aan de bestuursstructuur en worden er geen aanvullende zekerheden gevraagd.

De gedemocratiseerde ondernemingen ondervinden dus geen speciale moeilijkheden bij de kredietverrijking. Voorzover er wel problemen zijn, zijn die een gevolg van de zwakke financiële positie van de betreffende ondernemingen.

4.5.3. De samenhang tussen het functioneren van de werknemers en de financiële resultaten

In deze sub-paragraaf wordt nagegaan of er sprake is van directe samenhang tussen de activiteiten van de werknemers en de financiële resultaten. Een samenhang in dezen zou kunnen zijn dat naarmate de financiële resultaten minder zijn, de werknemers meer gebruik maken van hun democratische bevoegdheden.

Om dat na te gaan, zijn in het bestuurlijk functioneren vooral twee eigenschappen van de in 2.4 genoemde eigenschappen van medezeggenschap van belang, t.w. de onderwerpen en de toegankelijkheid, omdat daarin de activiteiten van de werknemers in het besluitvormingsproces het best tot uiting komen. Daarbij gaat het niet alleen om de kwalifikatie voor het feitelijk functioneren, maar ook om de verhouding daarvan met die ten opzichte van de formele structuur. Bij het financieel functioneren zal vooral op de rentabiliteit worden gelet omdat in deze kengetallen zowel de financiële structuur als de resultaten van de ondernemingsactiviteiten zijn opgenomen.

In de navolgende tabel (4.25) zijn de genoemde scores, ontleend aan de tabellen 3.18, 4.22 en 4.19, samengevat.

Tabel 4.25 Formeel en feitelijk functioneren in relatie tot de rentabiliteit¹⁾

onderneming	eigenschappen functioneren van de werknemers	rentabiliteit	
		eigen vermogen	totaal vermogen
ACB	2	2	3
Van Steenis	2	3	2
OCB	3	1	1
Artiplast	1	3	2
Breman Bedrijven	1	1	1
Endenburg Elektrotechniek	2	3	2
Helioform	1	1	1
Weekbladpers	1	1	2

1) De kwalifikatie 1 wil zeggen dat de feitelijke situatie voor minstens een eigenschap gunstiger is dan de formele. Bij 2 komen ze overeen terwijl bij 3 minstens een van de feitelijke minder is.

Om de hiervoor genoemde samenhang te onderstrepen, zouden vanwege de rentabiliteitsbeoordeling de werknemers bij ACB, Van Steenis, Artiplast en Endenburg Elektrotechniek dus actief moeten zijn, terwijl die bij OCB, Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers passief zouden moeten zijn.

Uit tabel 4.25 valt af te lezen dat dit verband opgaat voor Artiplast en OCB, maar slechts in zekere mate voor ACB, Van Steenis en Eindhoven Elektrotechniek en niet voor Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers.

De tegenovergestelde hypothese, namelijk hoe beter de financiële resultaten, hoe meer deelname door de werknemers, wordt evenmin bevestigd. Op grond hiervan kan gekonkludeerd worden dat er geen directe samenhang bestaat tussen het functioneren van de werknemers en de financiële resultaten. In hoofdstuk 5 zal op dit probleem worden teruggekomen. Daarbij zullen dan ook andere mogelijke verklarende factoren in de beschouwingen worden betrokken.

4.6. Eindkonklusie

Wanneer nu de konklusies van 4.2, 4.4 en 4.5.2 worden overzien, dan kan men stellen dat het hier ondernemingen betreft die ondanks de moeilijke economische situatie een zekere groei hebben doorgemaakt. Bovendien kan niet gesteld worden dat de toegepaste bestuurlijke gedemocratiseerde structuren een negatieve invloed op de kredietwaardigheidsbeoordeling hebben.

Als nu vervolgens de konklusies van 3.5 en 4.5.1 met elkaar worden vergeleken, kan antwoord gegeven worden op het derde deel van de in 1.1 geformuleerde probleemstelling voor deze studie. Daarbij gaat het om de vraag: "Leiden de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende minder gebruikelijke verdergaande (mede)zeggenschapsvormen ook tot teleurstellende resultaten?"

Voor de beantwoording van die vraag moeten de kwalifikaties uit tabel 3.18 met betrekking tot de formele bestuursstructuren en tabel 4.22 met betrekking tot het feitelijk functioneren van die structuren met elkaar worden vergeleken. Aan het einde van 4.5.1 is gekonstateerd dat slechts in één geval het feitelijk functioneren minder was dan de formele mogelijkheden, waarbij dan nog bepaalde "verzachtende omstandigheden" een rol spelen.

Naar aanleiding van die konstatering moet de gestelde vraag dus ontkenkend beantwoord worden.

Op basis van deze konklusie en die uit 4.5.3, zal nu dus, zoals in 1.1 gesteld is, naar een antwoord op de volgende vraag uit de probleemstelling gezocht moeten worden, te weten: "Hebben de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen, die niet tot teleurstellende resultaten leiden, gemeenschappelijke kenmerken en werken ze onder vergelijkbare condities?"

Deze vraag zal in het volgende hoofdstuk van deze studie aan de orde komen, waarbij tevens de konklusie uit 4.5.3 ten aanzien van de directe samenhang van de werknemersactiviteiten en de financiële resultaten zal worden betrokken.

Hoofdstuk 5. Werknemersdemokratie in Nederland, een utopie?

5.1. Inleiding

In de probleemstelling in 1.1 zijn vier vragen gesteld, waarvan er tot nu toe drie beantwoord zijn.

In hoofdstuk 2 is gekonkludeerd dat er ten aanzien van de in Nederland gebruikelijke vormen van medezeggenschap terecht teleurstelling wordt geuit. Dit bleek zowel bij een absolute als bij een relatieve beoordeling. Bij de relatieve beoordeling, die in het kader van deze studie het meest relevant is, werd een rangordeningschema toegepast, gebaseerd op een opsomming van eigenschappen van medezeggenschap waar enerzijds in bepaalde mate aan kon zijn voldaan en anderzijds een bepaalde prioriteit aan kon worden toegekend.

Door een op een dergelijke wijze gekonstrueerde begripsomschrijving te gebruiken neemt de intersubjektieve verstaanbaarheid van het begrip toe. De verschillende vormen en de verschillende gradaties zijn ten opzichte van elkaar beter af te bakenen en te rangschikken. Uit de prioriteitsvaststelling en de benoeming resp. waardering van de eigenschappen spreken ook de gekozen uitgangspunten. In 5.3 zal daar nog nadrukkelijker op worden ingegaan.

Het ontwikkelde rangordeningschema bleek een goed hulpmiddel te zijn bij de beantwoording van de tweede vraag uit de probleemstelling. De onderzochte ondernemingen konden op de onderscheiden eigenschappen beoordeeld worden en vervolgens gerangschikt. Deze rangschikking kon daarna, in 3.6, met die van de gebruikelijke vormen vergeleken worden. De konklusie daaruit was dat er in de Nederlandse praktijk minder gebruikelijke verdergaande vormen van medezeggenschap bestaan. Bij de presentatie van het onderzoeksmateriaal bleek het mogelijk zodanige gezichtspunten te kiezen dat niet alleen de verschillende ondernemingen onderling in hun groep (koöperaties en vennootschappen) vergeleken konden worden, maar ook de groepen met elkaar, dus "de koöperatie" met "de vennootschap met hulpkonstruktie".

De gekozen gezichtspunten en het rangordeningschema bleken ook bruikbaar bij de beantwoording van de derde vraag uit de probleemstelling. De beschrijving en de vergelijking van het bestuurlijk en het financieel functioneren van de ondernemingen konden op eenzelfde wijze verlopen. Uit de vergelijking van de rangordering van de bestuurlijke structuren en die van het functioneren, kon in 4.6 de konklusie getrokken worden dat ten aanzien van vrijwel alle structuren het feitelijke functioneren minstens overeen kwam met het formeel toegestane.

Bij deze vergelijking werd op twee kenmerken van de onderzochte ondernemingen speciaal gelet: de omvang (4.3.1) en de financiële situatie (4.4). In de literatuur worden deze immers als belemmerende factoren aangeduid. Bij de omvang ging het om het absolute aantal mensen in de vennootschappen resp. leden in de vereniging; er bleken eigenlijk geen verschillen in bijvoorbeeld activiteiten met betrekking tot vergaderingen. Bij de financiële situatie werd nagegaan of er wellicht sprake was van een negatieve invloed van de bestuursstructuur op de kredietwaardigheidsbeoordeling van de koöperaties en de vennootschappen met hun hulpkonstrukties. Een dergelijke invloed werd niet aangetroffen. Er werd overigens evenmin een directe samenhang aangetroffen tussen het financiële en het bestuurlijke functioneren.

In het vervolg van dit hoofdstuk zal op deze problemen worden teruggekomen.

De opzet van het hoofdstuk

Doordat de eerste drie vragen uit de probleemstelling op deze wijze beantwoord zijn wordt nu de vierde vraag, naar de gemeenschappelijke kenmerken en kondities waaronder de gedemocratiseerde ondernemingen werken, aktueel. De relatie tussen structuren, kenmerken en kondities kan op verschillende manieren gelegd worden, terwijl het onderscheid tussen kenmerken en kondities niet altijd eenduidig is. Kondities worden hier opgevat als zijnde van voornamelijk externe aard en wel als samenhangende omgevingseigenschappen. In zekere zin vormen ze dus voor een onderneming een gegeven, maar de onderneming kan proberen haar kondities te kiezen. Kenmerken zijn van voornamelijk interne aard en zijn door de onderneming betrekkelijk vrij en onafhankelijk van elkaar te kiezen.

De beantwoording van de vierde vraag uit de probleemstelling zal in belangrijke mate gebaseerd zijn op de konstateringen die in het voorgaande zijn gedaan. Gegevens over de onderzochte ondernemingen zullen nu veel meer als adstruktie materiaal dan als analyse materiaal gebruikt worden. Het gaat er nu immers om de voorlopig ontwikkelde begrippen en relaties daartussen duidelijker en definitiever weer te geven en bovendien nader te verantwoorden. Met name voor dit laatste is een duidelijke keuze van gezichtspunten van belang.

Voor de beantwoording van deze vraag zullen in 5.2 allereerst kenmerken van de gedemocratiseerde onderneming aan de orde komen. In eerste instantie zal daarbij worden gezien of de gedemocratiseerde structuren de werknemers de kans bieden om (in toenemende mate) in de besluitvorming te participeren. Hierbij worden als kenmerken het aantal deelnemers en hun autonomie besproken.

Vervolgens gaat het om de vraag wanneer mensen het belangrijk genoeg vinden (in toenemende mate) van hun rechten in dezen gebruik te maken. Hierbij gaat het om de samenhang tussen de zichtbaarheid van resultaten en het functioneren van de werknemers in de medezeggenschapsstructuren. Op basis van de bevindingen in 5.2, maar ook van de beschouwingen in de hoofdstukken 3 en 4, wordt in 5.3 een basismodel voor de gedemocratiseerde onderneming geschetst. Daarbij wordt de functie van de diverse organen en de relaties tussen die organen aangeduid. Een en ander tegen de achtergrond van het ontwikkelde rangordeningschema en de daar aan ten grondslag liggende visie.

In 5.4 komen dan de kondities waaronder de structuren functioneren aan de orde en met name de vraag in hoeverre bepaalde omgevingseigenschappen eventueel belemmerende factoren voor gedemocratiseerde ondernemingen kunnen inhouden.

5.2. Kenmerken van gedemocratiseerde ondernemingen

5.2.1. Inleiding

In deze paragraaf komen een aantal kenmerken aan de orde die de inbreng van de werknemers in de besluitvorming beïnvloeden, zoals het aantal deelnemers, de invloed van derden en de financiële situatie.

De eerste vraag die aan de orde komt, betreft het aantal deelnemers dat toegang tot de besluitvorming heeft. Daarmee wordt de vraag naar de omvang gesteld. In 4.3.1 is gebleken dat niet alle werknemers van een koöperatie ook lid van de vereniging zijn en dat het ledental uitgedrukt

in het aantal werknemers per koöperatie nogal verschilt en dat niet-leden soms bepaalde rechten in vergaderingen worden toegekend. In 3.3.3 werd verder geconstateerd dat vennootschappen op het punt van de toelating tot de besluitvorming principiëler zijn dan de koöperaties. Dit komt ook tot uiting in de kwalifikatie op de eigenschap deelnemers in tabel 3.2. In 5.2.2 zal daarom de omvang behandeld worden in termen van het aantal werknemers.

In het kader van de contingency benadering wordt omvang vaak genoemd als een van de verklarende factoren.¹⁾ In het kader van de bovengenoemde omschrijvingen houdt dat in dat er wellicht beter van een konditie gesproken zou kunnen worden. Dat hier de omvang toch als een kenmerk wordt behandeld, komt doordat de omvang, tot op zekere hoogte, door een onderneming autonoom gekozen kan worden. In de inleiding van 5.4 zal op soortgelijke wijze worden aangegeven waarom het functioneren van mensen in deze studie beter tot de kondities gerekend kan worden.

Bij de behandeling van de vraag naar de autonomie van de deelnemers wordt in 5.2.3 de nadruk gelegd op de positie van de verschaffers van eigen vermogen. In de Nederlandse situatie hebben de verschaffers van dat vermogen immers zeggenschap en zijn zij dus de meest gereede partij om de autonomie van de werknemers te beperken.

In de laatste subparagraaf (5.2.4) wordt ingegaan op de resultaten voor de werknemers. Daarbij wordt nagegaan of en zo ja in hoeverre er sprake is van samenhang tussen een drietal kenmerken van medezeggenschap en het functioneren van de werknemers. Daarbij worden dan een aantal verwachtingen omtrent het gedrag van de werknemers geformuleerd. In dezen wordt nadrukkelijk gesproken over "samenhang tussen" en niet over "verklaren van". Dit laatste zou toch door bepaalde toetsingsmethoden moeten worden aangetoond, hetgeen echter door het beperkte aantal waarnemingen bemoeilijkt wordt. Siegel stelt dat bij deze omvang de chi-kwadrat-toets niet toepasbaar is (1956, 47). Het gebruik van rangorde-koëfficiënten wordt verder bemoeilijkt doordat, mede als gevolg van de gebruikte driepuntsschalen, een groot aantal waarnemingen hetzelfde rangnummer moet krijgen, hetgeen weer leidt tot bijzonder grote korrektiefactoren (Siegel 1956, 206 en 217). Vandaar dat met een grafische weergave van de samenhang volstaan moet worden.

5.2.2. De invloed van het aantal deelnemers op het functioneren van de structuren

Uit de beschouwingen in hoofdstuk 4 komt geen duidelijk beeld naar voren met betrekking tot de samenhang tussen de omvang en het functioneren van de structuren. In sommige kleine ondernemingen functioneerde de medezeggenschapsstructuur goed, in andere matig. Dit beeld kwam ook bij de grote ondernemingen voor.

Er moet dus gekonkludeerd worden dat er geen direkte samenhang bestaat tussen de omvang en de kwaliteit van het functioneren. Een soortgelijke konklusie is ook te vinden bij Dessler (1980, 79), waarbij hij verwijst naar Kimberly (1976), die circa tachtig empirische onderzoeken naar deze relatie heeft vergeleken.

Er zal dus gezocht moeten worden naar een meer indirect verband tussen

1) Zie 5.4.

de omvang, uitgedrukt in het aantal werknemers en het functioneren. Te verwachten valt dat de medezeggenschapseigenschap "deelname" de verbindende schakel vormt. In dat geval zou er sprake kunnen zijn van enerzijds de combinatie klein van omvang en directe medezeggenschap en anderzijds groot van omvang en indirecte medezeggenschap.

Klein van omvang en directe medezeggenschap

Voor de eerstgenoemde combinatie zijn er uit verschillende bronnen argumenten te noemen. Zo kan gedacht worden aan de door Dachler en Wilpert (1978, 4) genoemde benaderingen van medezeggenschap en aan de literatuur over autonome groepen (Kastelein, 1977).

Bij de bedoelde benaderingen komen zowel de democratische benadering als die met betrekking tot menselijke groei en ontwikkeling en ook die met betrekking tot produktiviteitsverbetering in aanmerking. Een van de aspecten van de democratische benadering is immers dat democratisch handelen geleerd moet worden. Voor dit leren is directe democratie het meest aantrekkelijk (Pateman 1970, 103 e.v.). Bovendien wordt het leren vergemakkelijkt wanneer de groep waarin het zich afspeelt niet al te groot is. Elementen van menselijke groei en ontwikkeling zijn volgens Dachler en Wilpert (1978, 7) het zoeken naar gelijkheid en zelfkontrolé. Met name schrijvers uit de Human Relations school hebben gewezen op het grote belang van het kunnen beïnvloeden van het werk en de werksituatie, van het bij een groep horen e.d. (Goldschmidt 1976, 399). Dit alles is uiteraard het beste te verwezenlijken in een groep van kleine omvang met directe medezeggenschap, dus ook hier een aanwijzing in de richting van klein en directe medezeggenschap. Zowel Blumberg (1971) als Locke en Schweiger (1979) hebben een overzicht gegeven van een groot aantal onderzoeken waarin de relatie tussen medezeggenschap en produktiviteit bestudeerd wordt. Hoewel de konklusie van de laatstgenoemde auteurs genuanceerder is dan die van de eerste, konkluderen ook zij tot hogere produktiviteit door participatie in de direkte werksituatie (Locke en Schweiger 1979, 325), hetgeen slechts in relatief kleine eenheden mogelijk is.

Zoals opgemerkt kan men aan de literatuur over autonome groepen in de organisatie gronden ontleenen voor de combinatie kleine omvang en directe medezeggenschap. Kastelein (1977, 254 e.v.) verstaat onder groep: "een samenstel van mensen met zekere gemeenschappelijke belangen met min of meer persoonlijke relaties" en onder autonoom: "een toestand waarin de groep haar interne en externe interakties en kommunikaties op enigerlei wijze zonder tussenkomst van buitenaf stuurt en regelt". Hij acht instelling van dit soort groepen binnen organisaties wenselijk vanuit een sociaal-structurele en een beheers-technische achtergrond. In het eerste geval gaat het om het opheffen van de zichtvermindering en de heteronomie (koördinatie door anderen) die zijn opgetreden als gevolg van specialisatie en koördinatie. Bij de beheers-technische achtergrond gaat men uit van de gedachte dat de vergrote schaal, de diversiteit, de dynamiek en de verwevenheid tot meer koördinatie noodzaken. Om de hiervoor genoemde heteronomie te vermijden betekent dit dat de koördinatie zal moeten plaatsvinden door de mensen zelf in hun eigen autonome groep. In de literatuur over de autonome groepen wijzen Vansina e.a. (1977, II.5-33) erop dat het democratische spel slechts eerlijk gespeeld kan worden als de rechtstreekse inspraak van ieder lid van de groep gegarandeerd is. Zij achten dit organisatorisch slechts mogelijk indien men in de organisatie terug gaat naar kleine eenheden en aan die werkeenheden

de kans laat vrijelijk informatie te verwerven omtrent de aangrenzende omgeving. Ook op andere plaatsen in de literatuur worden soortgelijke geluiden gehoord (Buitendam 1983, Bolweg 1976).

Realiseerbaarheid

Spreekt men de voorkeur uit voor de combinatie klein van omvang en direkte medezeggenschap dan moet nog worden nagegaan of deze combinatie in de praktijk ook gerealiseerd kan worden.

Kastelein noemt zes suksesvoorwaarden voor autonomisering van groepen (1977, 265 en 266):

1. het moet voordelig zijn voor de belangrijke machtscentra in de organisatie;
2. de groep zelf moet er belang bij hebben;
3. de normen waaraan de groep moet voldoen moeten duidelijk zijn;
4. er moet een monitor-systeem zijn voor tweezijdige besturing, waarmee bedoeld wordt dat de aanwezige informatie controle door en van de top en de basis mogelijk moet maken;
5. de gehele groep moet regelmatig kunnen overleggen;
6. de groep moet belangrijke bevoegdheden hebben.

Ondanks het feit dat hij de laatste twee voorwaarden tautologisch acht, noemt hij ze toch omdat er in de praktijk vaak niet aan voldaan wordt.

In dit verband moet ook nog gewezen worden op het onderscheid dat hij maakt tussen interne en externe autonomie (1977, 256). Met name de externe autonomie - de vrijheid om zelfstandig transakties met de omgeving aan te gaan - is hier van belang.

Boonzajer Flaes (1978, 138) noemt drie criteria waaraan in Joego-Slavië een "basisorganisatie van geassocieerde arbeid" moet voldoen. Zij moet een "arbeidsgeheel" vormen dat een verkoopbaar produkt aflevert en waarin de arbeiders hun zelfbesturende rechten kunnen uitoefenen. Deze basisorganisaties hebben een vrij grote juridische en economische onafhankelijkheid en mogen slechts één arbeidsproces omvatten om ze zo klein mogelijk te houden. De basisorganisaties in een onderneming zijn aan elkaar gekoppeld in een arbeidsorganisatie door middel van een "zelfbesturende afspraak" over associatie (Boonzajer Flaes 1978, 141). De arbeidsorganisaties hebben een centrale arbeidersraad als centrale beleidskoördinerende instantie.

De genoemde auteurs maken dus duidelijk aan welke voorwaarden ten aanzien van formalisering, bevoegdheden e.d. kleine eenheden moeten voldoen om goed te kunnen functioneren. In beide benaderingen wordt tevens verwezen naar de combinatie groot van omvang en indirecte medezeggenschap. Immers zowel bij het monitor-systeem van Kastelein (1977) als bij de centrale arbeidersraad van Boonzajer Flaes (1978) zijn vertegenwoordigers van de autonome groepen resp. de basisorganisaties betrokken, hetgeen een indirecte medezeggenschap inhoudt. Het betreft in beide gevallen de werkzaamheden van aanzienlijke aantallen werknemers, die aldus gekoördineerd worden.

De vraag is nu of in de in deze studie onderzochte ondernemingen het hiervoor geschetste "klein - direkt" in samenhang met koördinerend "groot - indirekt" zich voordoet. Bij de beantwoording van deze vraag moet men wel bezien of de direkte participatie geformaliseerd is en of er een instantie is die toeziet op de naleving van deze formele regels. Deze voorwaarden worden zo nadrukkelijk gesteld omdat in kleine eenheden al vlug de tendens bestaat zaken informeel af te doen, hetgeen vaak tot

verwatering leidt. Eenmaal verwaterde organisatorische regels zijn vaak zeer moeilijk weer goed ingevoerd te krijgen (Yukl 1981, 25 e.v.).

In het voorgaande is gebleken dat de direkte medezeggenschap bij de kleine Breman Bedrijven en Artiplast goed funktioneert. In hoeverre is nu bij deze bedrijven aan de genoemde voorwaarden voldaan?

Op het punt van de reglementering blijken beide ondernemingen achter te lopen op de feitelijke situatie. Bij de Breman Bedrijven geldt dit vooral voor het kenmerk "besluiten", bij Artiplast voor de "toegankelijkheid" (tabel 3.18 en 4.22).

Voor wat de toezichthoudende instantie betreft kan bij Artiplast gewezen worden op de Kommissie van Toezicht (tabel 3.6 en 4.6) en kan bij Breman Bedrijven de werknemersdirecteur in Brebank en de Vereniging Werknemersbelangen genoemd worden. Deze organen en functionarissen vervullen deze toezichthoudende functie formeel en feitelijk, daar zij bij belangrijke beslissingen reglementair betrokken worden.

Dit zijn dus twee voorbeelden van "kleine eenheden - direkte medezeggenschap" die goed functioneren. In het onderzoek is echter ook een voorbeeld aan te wijzen van "kleine eenheden - direkte medezeggenschap" waar dat niet van gezegd kan worden, nl. de afdelingskringen bij Endenburg Elektrotechniek. In 4.3.2 is gebleken dat deze niet goed functioneren. Tevens is daar gebleken dat:

- deze kringen geen eigen reglementen hebben opgesteld;
- de bedrijfs- noch de topkring daaraan nadrukkelijk aandacht heeft besteed;
- de vergaderfrequentie van de verschillende kringen zodanig is dat de afdelingskringvertegenwoordigers hun kring nauwelijks formeel kunnen informeren en die kringen de bedrijfskring dus niet kunnen controleren.

Een en ander houdt dus in dat ook niet aan de gestelde voorwaarden van reglementering en toezicht wordt voldaan. Als zodanig is dit in overeenstemming met het hiervoor gestelde, waaruit dan blijkt dat de combinatie "kleine omvang en direkte medezeggenschap" onder bepaalde voorwaarden goed kan functioneren.

Een nadere invulling

Blijft nog de vraag wat de aanduiding kleine omvang inhoudt. Naar aanleiding van Boonzajer Flaes (1978) en Kastelein (1977) kan in dit verband gesproken worden van "overzichtelijke, herkenbare, afzonderbare eenheden". Bij overzichtelijk wordt hier in eerste instantie gedacht aan overzichtelijk in het functioneren, hetgeen samenhangt met het aantal werknemers per eenheid (Boonzajer Flaes 1978, 138). Bij Artiplast gaat het dan om ongeveer 20 werknemers, bij de kleine Breman Bedrijven om 10 à 30 werknemers, terwijl de gemiddelde kringgrootte bij Endenburg Elektrotechniek op 15 à 20 leden ligt. In de WOR 1981 zijn als getalsgrenzen genoemd 10 en 35, terwijl in de WOR 1950 de grens bij 25 lag (Sep 1982). Op grond hiervan zou de getalgrens bij 20 gelegd kunnen worden. "Herkenbaar en afzonderbaar" verwijst naar de functie van de eenheid. Bij Breman Bedrijven gelden hiervoor de criteria produkt en afnemers, bij Endenburg Elektrotechniek uitsluitend het produkt (3.2.1). Een ander belangrijk aspect van de afzonderbaarheid van kleine eenheden is de toerekeningsmogelijkheid van kosten en opbrengsten. De met een bepaald produkt behaalde opbrengst en de daarvoor gemaakte kosten zijn in deze twee installatiebedrijven redelijk goed toe te rekenen. Redelijk goed,

want het probleem van de toerekening van de overheadkosten blijft uiteraard bestaan. Bij industriële ondernemingen als Helioform, waar het produkt in alle afdelingen bewerkt wordt, het bovendien moeilijk in soorten produkt is in te delen, het naar dezelfde afnemers gaat en de opbrengsten niet aan organisatorische eenheden zijn toe te rekenen, is geen sprake van "afzonderbaar" in de zin van de door Boonzajer Flaes beschreven basisorganisaties, die de bestuursovereenkomst kunnen opzeggen en dan zelfstandig de werkzaamheden kunnen voortzetten.

Weliswaar bestaan er methoden om kosten vooraf toe te rekenen aan bepaalde afdelingen en achteraf de toegedeelde met de werkelijke kosten te vergelijken (Van der Schroef/Groeneveld 1980, 213 e.v.) en bestaan er methoden van interne verrekenprijzen, waartegen het ene bedrijfs onderdeel aan het andere levert (Van der Schroef/Groeneveld 1980, 67 e.v.). Ook bestaan er opvattingen over budgettering volgens welke de budgetnormen, op basis van objektieve cijfers, in overleg tussen budgethouder en superieur moeten worden vastgesteld (Hofstede 1968, 37). Maar in geen van deze methoden kan de betrokken groep (resp. funktionaris) uiteindelijk een tarief op een andere wijze weigeren dan door ontslag te nemen. Dit verschilt dus in hoge mate met de bovenbedoelde basisorganisaties, die in de opzegmogelijkheid een belangrijk stuk autonomie, onder handhaving van continuïteit, bezitten. In geval van Helioform zou dus eerder van "quasi kleine eenheden" gesproken moeten worden omdat één van de kenmerken nl. de afzonderbaarheid niet aanwezig is, doch door middel van de bovengenoemde managementtechnieken in principe enigszins benaderd kan worden. Kleine eenheden zouden in dit type ondernemingen wel kunnen worden onderscheiden indien in de produktie de diverse functies proportioneel over een aantal groepen verdeeld zouden worden, terwijl in de verkoop bijvoorbeeld een geografische indeling gemaakt zou worden. Vervolgens zouden dan produktie- en verkoopgroepen gekombineerd moeten worden. Bij Artiplast is het wel mogelijk zulke eenheden te herkennen en af te zonderen, t.w. de matrijzenmakerij en de glieterij. Het is daar uit oogpunt van overzichtelijkheid evenwel niet nodig.

De afzondering van kleine eenheden zoals hier bedoeld is overigens bij meer van de onderzochte ondernemingen mogelijk. Onder andere bij ACB kan het voor het schildersbedrijf en de afdeling "Zuid", bij Van Steenis en Weekbladpers is het ook mogelijk door de indeling naar produkt. Gezien de omvang spelen de kleine eenheden bij OCB geen rol.

Groot van omvang en indirecte medezeggenschap

Uiteraard maken de kleine eenheden deel uit van de structuur van de onderneming. Er zijn verschillende mogelijkheden om de integratie te realiseren. Te denken valt aan een koppeling naar hogere organisatorische niveaus zoals bij Endenburg Elektrotechniek het geval is, waar vertegenwoordigers en leiders van de eenheid mede een hogere kring vormen (fig. 3.6.). Ook is te denken aan een koppeling buiten de ondernemingshiërarchie om. In principe is Van Steenis daar een voorbeeld van. In het bestuur van deze koöperatie zijn nl. de verschillende bedrijfsonderdelen statutair vertegenwoordigd. Een nadeel van de laatstgenoemde variant is dat de afstand van de werknemers tot de beleidsvorming en -uitvoering en in tijd en in hiërarchische niveaus gemeten, vergroot wordt. Bij Weekbladpers is er een soortgelijke oplossing, daar elk bestuurslid de kontakten met de werknemers in een bepaalde afdeling onderhoudt, terwijl de afdeling daarnaast een vertegenwoordiger naar de bestuursvergaderingen afvaardigt. Overigens moet erop gewezen worden dat

noch Van Steenis noch Weekbladpers "kleine eenheden en direkte medezeggenschap" kennen.

Daar de integratie dus plaatsvindt in grotere eenheden waarin afgevaardigden van de kleine eenheden zitting hebben, is de combinatie grote omvang en indirecte medezeggenschap daarmee aan de orde gesteld. Behalve dat dit speelt bij de bundeling van de verschillende kleine eenheden in een federatief verband, is die combinatie ook aanwezig bij een onderneming, die op zich groot is en waarbinnen slechts "quasi kleine eenheden" gevormd kunnen worden. Bij de indirecte medezeggenschap is vooral het contact met de achterban van belang. Uit de in de onderzochte ondernemingen gevoerde gesprekken is gebleken dat dit contact vaak als problematisch wordt ervaren. Hiervoor is gebleken dat in een aantal gevallen de moeilijkheden in dezen door een structuurverandering aanzienlijk verminderd kunnen worden. Onder andere door koppeling van de OR en het werkoverleg, bijvoorbeeld zoals dat bij Weekbladpers gebeurt door de OR-agenda in de afdelingen te bespreken. Of door afdelingsgewijze verkiezing zoals bij Van Steenis, waar de bestuursleden door de verschillende geledingen worden gekozen.

Samenvattend kan dus gesteld worden:

- in veel ondernemingen zijn overzichtelijke, herkenbare, afzonderbare eenheden te onderscheiden;
- in dergelijke eenheden is direkte medezeggenschap, onder bepaalde voorwaarden, goed mogelijk;
- dergelijke eenheden moeten met elkaar verbonden zijn en dit kan op verschillende wijzen, al dan niet in samenhang met de ondernemingshiërarchie;
- door een dergelijke opbouw wordt het achterbanprobleem aanzienlijk beperkt;
- in andere ondernemingen zijn quasi overzichtelijke, herkenbare, afzonderbare eenheden aan te duiden;
- indirecte medezeggenschap vindt, op basis van goede organisatorische maatregelen, vooral plaats op hogere, coördinerende niveaus en wordt gesteund vanuit een functionele en goed functionerende achterban.

Op deze konstateringen wordt hierna (in 5.3) teruggekomen omdat hieruit de aanbeveling voor een bestuursstructuur, gebaseerd op kleine eenheden, wordt afgeleid, waarbij ook aandacht wordt besteed aan de hiermee samenhangende coördinatie- en integratieproblemen.

5.2.3. De invloed van derden, met name de kapitaalverschaffers op het functioneren van de structuur

In deze sub-paragraaf wordt de positie van de externe kapitaalverschaffers in relatie tot de autonomie van de werknemers in de onderhavige ondernemingen gezien.

Bij de koöperaties moet men dan in eerste instantie denken aan de verschaffers van vreemd vermogen. Daarbij gaat het vooral om de kredietverschaffing door leveranciers, afnemers en banken. Voor zover het om, door niet-werknemers verstrekt eigen vermogen gaat, betreft het rechten van oud-leden of de inbreng van leden-niet werknemers, een verschijnsel dat o.a. uit Engeland bekend is (Van Klaveren en Looise 1979, 43 en 207). Dit laatste speelt in de praktijk van de onderzochte koöperaties een ondergeschikte rol, vandaar dat er in dit verband niet verder op zal worden ingegaan.

Bij de vennootschappen is de situatie ten aanzien van het vreemde vermogen vergelijkbaar met die van de koöperaties. Het eigen vermogen dat hier door de aandeelhouders wordt ingebracht door middel van emissies of winstinhouding is hier wel van belang. Ten aanzien van de aandeelhouders kan men onderscheid maken tussen partikulieren en instellingen.¹⁾ Aangezien beide bij de onderzochte vennootschappen worden aangetroffen, zal er nader op worden ingegaan.

Voor de drie onderscheiden categorieën kapitaalverschaffers zal nu de mogelijke invloed op de gang van zaken in de onderneming, in relatie tot de zeggenschap van de werknemers worden besproken.

De leveranciers en de afnemers beïnvloeden uiteraard de ondernemingen waaraan ze leveren, resp. waarvan ze afnemen. Deze beïnvloeding uit zich in de leverings- c.q. afname- en de betalingsvoorwaarden en dus slechts indirect als kapitaalverschaffer. Voorzover op basis van het onderzoek valt na te gaan bestaan er op dit gebied geen speciale voorwaarden voor gedemocratiseerde ondernemingen. (Van Klaveren en Looise 1979, 68).

In het voorgaande (4.4.2) is ingegaan op de relatie met de banken. Daaruit komt nadrukkelijk naar voren dat bij de onderzochte ondernemingen op geen enkele manier de indruk bestaat dat de banken bij hen meer invloed op het ondernemingsbeleid c.q. zekerheden wensen dan bij vergelijkbare konventionele ondernemingen.

Op grond van dit alles kan gekonkludeerd worden dat de verschaffers van vreemd vermogen de autonomie van de gedemocratiseerde ondernemingen en daarmee de autonomie van de daarin werkzame personen niet beperken, en wel omdat deze ondernemingen slechts aan de normale voorwaarden behoren te voldoen (4.4).

De verschaffers van eigen vermogen

Ten aanzien van de aandeelhouders van de vennootschappen moet de herkomst (partikulier of instelling) en het beslissingsmoment voor de aandeelhouder (aan- resp. verkoop van aandelen en winstbestemming) worden gezien.

De vennootschappen hebben ervaringen opgedaan met beide facetten (tabel 3.16). Zo is bij Breman Bedrijven, Endenburg Elektrotechniek en Heliiform sprake van partikuliere aandeelhouders, en bij Heliiform en, aanvankelijk, Weekbladpers van instellingen. "Aankoop van aandelen" van een gedemocratiseerde onderneming vond plaats bij de oprichting van Heliiform, terwijl toevoeging aan de reserves door winstbestemming bij alle vennootschappen voorkwam, verder werden bij Heliiform en Weekbladpers aandelen verkocht. De invloed van de aandeelhouders in de onderzochte vennootschappen is verschillend.

Bij Endenburg Elektrotechniek zijn de aandeelhouders vertegenwoordigd in de topkring. Zij hebben daar, door de konsentbesluitvormingsregel, net als ieder werknemerslid van de topkring een beslissende stem. De aandeelhouders - na oprichting van de stichting beter: certificaathouders - hebben als zodanig geen zeggenschap, die hebben ze slechts als lid van de topkring.

Bij Breman Bedrijven kunnen de aandeelhouders van de holding formeel allerlei besluiten nemen, maar ook hier gelden bepaalde juridische

1) Met "instellingen" worden de rechtspersonen die in het vermogen van de onderzochte ondernemingen deelnemen bedoeld.

beperkingen. Deze zijn ofwel van wettelijke ofwel van statutaire aard dan wel een gevolg van stemovereenkomsten. Daardoor ligt de feitelijke zeggenschap verbonden aan de aandelen voor het belangrijkste deel bij Brebank, waarin besluiten unaniem genomen moeten worden door de vertegenwoordiger van de werknemers, die van de kapitaalverschaffers en het gekoöpteerde derde lid.

Zodoende is hier een vergelijkbare situatie als bij Endenburg Elektrotechniek daar zowel de werknemers- als de aandeelhoudersvertegenwoordiger(s) besluiten kan (kunnen) blokkeren.

Bij Helioform zijn geen speciale konstrukties rond het aandeelhouder-schap. De werknemers bezitten een (beperkte) meerderheid aan aandelen (+ 52%), terwijl de andere groot-aandeelhouder, de Nederlandse Investeringsbank, het beleid slechts marginaal toetst.

Bij Weekbladpers zijn de werknemers zelf door het benoemen van het bestuur van het Administratiekantoor in feite aandeelhouder.

De autonomie van de werknemers is dus vooral bij Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek en ook bij Helioform, zij het in mindere mate door de invloed van de aandeelhouders beperkt. In al deze gevallen is er sprake van partikuliere aandeelhouders. De instellingen-aandeelhouders lijken een veel afstandelijker positie in te willen nemen. Behalve bij Helioform blijkt dit uit de situatie bij Weekbladpers. Immers bij de oprichting van de vennootschap namen de aandeelhouders van de NV Arbeiderspers, t.w. het N.V.V. en De Centrale deel in het aandelenkapitaal van de nieuwe vennootschap. Later, in 1974, vond men echter dat de activiteiten van Weekbladpers te ver van de doeleinden van de oprichters lagen (Mulder e.a. 1980, 234). Daarop zijn de aandelen aan de werknemers verkocht, waaruit de afstandelijke opstelling blijkt. In dezen moet wel gewezen worden op het verschil in achtergrond tussen de betreffende partikuliere aandeelhouders, die veelal uit de betreffende familievennootschappen voortkomen en de instellingen-aandeelhouders. De instellingen lijken het meest op konventionele beleggers.

Naast hetgeen uit het voorgaande blijkt ten aanzien van het beslissingsmoment van de aandeelhouder, kan gesteld worden dat op het vlak van de reserveringen de vennootschappen in het algemeen minder actief zijn dan de koöperaties. Dit geldt sterker voor de vennootschappen met partikuliere aandeelhouders dan voor die met instellingen-aandeelhouders (tabel 4.20).

Op grond van het voorgaande kan nu gekonkludeerd worden dat:

- de autonomie van werknemers bij vennootschappen met instellingen-aandeelhouders minder aangetast wordt dan in de vennootschappen met partikuliere aandeelhouders;
- zelfs ingeval van partikuliere aandeelhouders aan de werknemers een beslissende rol kan worden verleend, zonder die rol aan de partikuliere aandeelhouders feitelijk te ontnemen;
- ingrijpende democratisering van ondernemingen geen verandering van de eigendomsverhoudingen hoeft in te houden, maar dat gaat om de uitoefening van de zeggenschap.

5.2.4. De samenhang tussen enkele kenmerken van gedemocratiseerde ondernemingen en het functioneren van de werknemers

De bedoeling van deze sub-paragraaf is nader in te gaan op de zichtbaarheid van de resultaten van de medezeggenschap voor de werknemers en op de invloed daarvan op de activiteiten van de werknemers in de organen.

Met het functioneren van de werknemers in de bestuurlijke organen wordt hier bedoeld de mate waarin de formele mogelijkheden om besluiten te beïnvloeden ook feitelijk benut worden. Bij de zichtbaarheid van de resultaten wordt op drie aspecten ingegaan, t.w. de financiële situatie, het voorkomen van kleine eenheden en de bestaansduur.

Bij de financiële situatie, rentabiliteit en financiële structuur, gaat het om de levensvatbaarheid van de onderneming.

In hoofdstuk 4 is nagegaan of er een rechtstreeks verband bestaat tussen de rentabiliteit van de onderneming en directe werknemersinbreng in de besluitvorming. Daar bleek dat er geen directe samenhang was aan te wijzen. Immers de hoogte van het financieel resultaat korrespondeerde slechts in vijf van de acht gevallen met het verwachte functioneren van de werknemers (tabel 4.25). Zoals daar aangekondigd wordt er hier op teruggekomen en worden ook andere, mogelijke, verklarende factoren in ogenschouw genomen.

Bij de kleine eenheden gaat het om de zichtbaarheid van de uitvoering.

De kleine eenheden zijn in 5.2.2 al uitgebreid aan de orde geweest, zodat hier volstaan kan worden met het aangeven van de verwachte samenhang tussen de aanwezigheid van kleine eenheden in de structuur en het functioneren van de werknemers in de organen. Op grond van hetgeen in 5.2.2 over de kleine eenheden werd opgemerkt wordt verwacht dat de werknemers in de organen aktiever zijn als er zich kleine eenheden voordoen.

Zoals bekend komen bij OCB, Artioplast en Breman Bedrijven feitelijk kleine eenheden voor. Bij Van Steenis en Endenburg Elektrotechniek vindt uitgebreid overleg over belangrijke zaken in de afdelingen plaats, maar de afdelingen hebben slechts beperkte autonomie. Ondanks het feit dat de beperking van de autonomie in nog sterkere mate bij ACB geldt, kan deze onderneming op één lijn staan met de twee laatst genoemde ondernemingen, daar ze alle drie quasi kleine eenheden omvatten. Bij Helioform en Weekbladpers vindt al het belangrijke overleg daarentegen plaats op ondernemingsniveau, zodat daar feitelijk geen sprake is van kleine eenheden.

Met de bestaansduur van de gedemocratiseerde structuur wordt bedoeld de periode gedurende welke de structuur in de betreffende onderneming al van kracht is. De zichtbaarheid van hun invloed door de lengte van deze periode kan voor de werknemers verschillend zijn. In de eerste plaats kan een langere periode leiden tot meer ervaring met het functioneren en met de mogelijkheden van de structuur, waardoor de werknemers de structuur beter leren gebruiken. Daarentegen kan een lange periode echter ook leiden tot een zodanige gewenning dat de mogelijkheden van de structuur tot de dagelijkse routine gaan behoren, waar slechts dan gebruik van gemaakt wordt als men dat strikt nodig acht. Op basis hiervan ontstaat dan de verwachting dat jonge structuren nog niet goed functioneren, hetgeen na een gewenningsperiode verbetert en dat het functioneren in heel oude structuren verwatert.

In 3.2.1 is vermeld in welke periode de verschillende structuren geïntroduceerd zijn, t.w. vóór 1950: ACB en Van Steenis, tussen 1950 en 1970: OCB en na 1970: Artioplast, Breman Bedrijven, Endenburg Elektrotechniek, Helioform en Weekbladpers.

In tabel 5.1 worden de mogelijk verklarende factoren: financiële situatie, kleine eenheden en leeftijd weergegeven en gekonfronteerd met het

funktioneren van de werknemers in de bestuursstructuur. Bij dit functioneren gaat het om de verhouding tussen de formele mogelijkheden met betrekking tot de eigenschappen "besluiten" en "toegankelijkheid" en het feitelijk gebruik daarvan zoals vastgelegd in de tabellen 3.18 en 4.22. Indien de feitelijke kwalifikaties gunstiger zijn dan de formele, geldt de kwalifikatie 1, zijn ze gelijk dan geldt de kwalifikatie 2. Als de feitelijke situatie ongunstiger is dan de formele, dan wordt de waardering 3 toegekend. Voor de betekenis van de andere aanduidingen in tabel 5.1 wordt naar de noten bij deze tabel verwezen.

Tabel 5.1 Mogelijk verklarende factoren voor het functioneren van de werknemers in de organen

verklarende faktor ondernemingen	financiële ¹⁾ situatie	kleine ²⁾ eenheden	bestaans- duur ³⁾	funktioneren ⁴⁾
ACB	2	2	3	2
Van Steenis	2	2	3	2
OCB	1	1	2	3
Artiplast	3	1	1	1
Breman	1	1	1	1
Bedrijven Endenburg	3	2	1	2
Elektro- techniek				
Helioform	1	3	1	1
Weekbladpers	1	3	1	1

1) Vergelijk tabel 4.23 en 4.24;

1: meest gunstig, 2: minder gunstig, 3: minst gunstig

2) Bij deze faktor betekent:

1: er zijn kleine eenheden

2: er zijn quasi kleine eenheden

3: er zijn geen kleine eenheden

3) Bij deze faktor betekent:

1: opgericht na 1970; kort

2: opgericht tussen 1950 en 1970; langer

3: opgericht voor 1950; langst

4) Vergelijk tabel 3.18 en 4.22;

1: meest actief, 2: minder actief, 3: minst actief.

Nagegaan moet nu worden in hoeverre de verschillende factoren samenhangen met het functioneren van de werknemers in de organen.

De verwachte samenhang tussen financiële situatie en functioneren van de werknemers treedt op als de scores overeenstemmen voor beide factoren (1-1, 2-2, 3-3). Dit betekent dus dat de werknemers actiever zijn op het gebied van de medezeggenschap als de situatie gunstig is, maar de zaken op hun beloop laten als de financiële situatie te wensen overlaat. Dit blijkt in vijf gevallen wel en in drie gevallen niet op te gaan.

Wanneer men de gevallen waarin de scores niet overeenstemmen nu nader beschouwt, dan vallen voor OCB en Endenburg Elektrotechniek enkele zaken op. In 4.2 is gebleken dat OCB een onderneming van kleine omvang is, met een kleine vereniging. Uit gesprekken en eigen waarneming tijdens het onderzoek is, zoals ook in 4.5.1 is opgemerkt, gebleken dat de werknemers bij veel beslissingen informeel betrokken worden en dat hun oordeel zwaar meetelt. Op basis hiervan kan men de score voor functioneren dan ook als "1" weergeven.

Met betrekking tot Endenburg Elektrotechniek werd in 3.2.1 opgemerkt dat in de onderzochte periode de afdeling Scheepsinstallaties is afgebouwd. De oorzaak daarvan waren de uitermate slechte resultaten van die afdeling. Wanneer deze resultaten niet meegerekend worden, ontstaat er een wat gunstiger beeld. Daarom zou de score voor financieel resultaat als "2" gelezen kunnen worden.

Voor Artiplast gelden zulke overwegingen echter niet en moet de oorspronkelijke score gehandhaafd worden.

Deze gekorrigeerde scores worden in tabel 5.2 in beeld gebracht.

Tabel 5.2 De samenhang tussen de financiële situatie en het functioneren van de werknemers¹⁾

financiële situatie	funktioneren werknemers	meest aktief	minder aktief	minst aktief
meest gunstig		4		
minder gunstig			3	
minst gunstig		1		

1) De getekende velden geven de verwachte samenhang weer.

Ten aanzien van de aanwezigheid van kleine eenheden en het functioneren van de werknemers wordt een gelijke combinatie van scores verwacht als bij het financieel resultaat: 1-1, 2-2, 3-3. Met andere woorden, als kleine eenheden voorkomen, zijn de werknemers in de organen aktiever met betrekking tot de medezeggenschap. Dit blijkt in vijf gevallen wel en in drie gevallen niet op te gaan. Ook hier moeten echter enkele aanvullende opmerkingen gemaakt worden. Hiervoor is in 3.2.1 aangetekend dat er zowel bij Weekbladpers als bij Heliiform een druk van buiten is die het functioneren beïnvloedt. Bij beide ondernemingen hebben de werknemers in het recente verleden een ingrijpende economische beslissing meegemaakt, sluiting van de rest van het concern resp. fusie daarvan. Hoewel die

Tabel 5.3 De samenhang tussen kleine eenheden en het functioneren van de werknemers.¹⁾

kleine eenheden	funktioneren werknemers	meest aktief	minder aktief	minst aktief
wel		3		
quasi			2	
geen		(2)	1	

1) De getekende velden geven de verwachte samenhang weer.

beslissingen voor de werknemers, mede door hun eigen aktiviteit, weinig negatieve gevolgen hadden, mag men toch verwachten dat zij de ontwikkelingen met argusogen zullen blijven volgen om zo mogelijk daaraan richting te kunnen geven. Deze ondernemingen kunnen daarom op dit punt eigenlijk niet in de beschouwingen betrokken worden.

Hiervoor is de skore voor het funktioneren van de werknemers bij OCB herzien tot "1", deze skore geldt hier uiteraard ook. Een en ander is in tabel 5.3 weergegeven.

De verwachte samenhang tussen bestaansduur en funktioneren treedt op bij 1-2, 2-1 en 3-2. Bij dit kenmerk hoeven geen aanvullende overwegingen gemaakt te worden. De samenhang wordt in tabel 5.4 weergegeven.

Tabel 5.4 De samenhang tussen de bestaansduur en het funktioneren van de werknemers¹⁾

bestaans- duur	funktioneren werknemers	meest aktief	minder aktief	minst aktief
kort		4	1	
langer		1		
langst			2	

1) De getekende velden geven de verwachte samenhang weer.

De verwachte samenhang blijkt in vier gevallen wel en in vier gevallen niet op te gaan. De gevallen waarin de verwachte samenhang ook feitelijk aanwezig is, hebben betrekking op de jonge strukturen. De verschillen bij de van de verwachting afwijkende skores zijn overigens niet groot.

De bovenstaande overwegingen ten aanzien van deze, voor het funktioneren van de werknemers verklarende faktoren leiden dus tot de konklusie dat het aanwezig zijn van kleine eenheden en van een gunstige financiële situatie samenhangen met het aktiviteitsniveau van de werknemers, terwijl de gewenning aan de struktuur, op basis van de leeftijd daarvan, dat minder doet.

Met betrekking tot de gewenste bestuursstruktuur van de gedemokratiseerde onderneming betekent dit dat daarin zo mogelijk kleine eenheden moeten voorkomen.

5.3. Het basismodel van de gedemokratiseerde onderneming

In het voorgaande zijn een aantal aspekten aan de orde geweest die men in de struktuur van een gedemokratiseerde onderneming met het oog op een goed funktioneren zou mogen verwachten, t.w.:

- het ontbreken van drempels voor de deelname aan de besluitvorming, omdat, zo is uit het onderzoek gebleken, de angst voor "papierleden" niet hoeft te bestaan (4.3.3);
- de organisatiestruktuur zal zoveel mogelijk op kleine eenheden moeten zijn gebaseerd, zowel uit strukturele overwegingen (5.2.2), als op grond van aktiviteiten van de werknemers (5.2.4)

- een aangepaste vorm van zeggenschap op basis van financiële inbreng zonder dat de kapitaalverschaffers hun beslissende stem ontnomen hoeft te worden (5.2.3);
- de werknemers zouden in een basisorgaan over het ondernemingsbeleid moeten kunnen spreken (4.3.3);
- een toporgaan zou voor de uitvoering van de besluiten van het basisorgaan zorg moeten dragen (4.3.3);
- de aanwezigheid van een Raad van Advies, bestaande uit externe deskundige, die ingeval intern de benodigde kennis ontbreekt, algemene en typische bedrijfskennis kunnen combineren (3.3.1);
- de aanwezigheid van een Kommissie van Toezicht, bestaande uit werknemers, die een controlerende taak ten opzichte van het bestuur en/of de directie heeft, maar ook het functioneren van de structuur kan stimuleren doordat op deze wijze meer werknemers met ingrijpende besluiten in aanraking komen resp. zijn gekomen (3.3.1);
- een duidelijke taakverdeling tussen bestuur en directie opdat een goede controle mogelijk is en ongewenste en/of onwillekeurige taakuitbreiding kan worden voorkomen (4.3.3);
- een bestuurlijke positie van de directie zodanig dat zij enkel relaties onderhoudt met het bestuur en niet met het basisorgaan (3.3.1).

Of deze aanbevelingen een consistent geheel vormen zal blijken indien ze in één structuurschema kunnen worden opgenomen. Alvorens dat te doen zal worden nagegaan of en hoe de aanbevelingen aansluiten bij de in 2.4.1 genoemde eigenschappen van medezeggenschap.

Toepassing van het rangordeningsschema

Met betrekking tot de eigenschap "regeling" blijkt dat het feit of de structuur formeel wordt geregeld niet uit het voorgaande is af te lezen. Aangezien de genoemde aspecten zeker geformaliseerd moeten worden moet een aanbeveling van deze strekking alsnog worden opgenomen.

Ten aanzien van deelnemers kan gesteld worden dat de werknemers zelf de uiteindelijke zeggenschap hebben maar dat een inbreng van derden (m.n. kennis en vermogen) mogelijk is.

Door de aan de kleine eenheden toegekende taken en bevoegdheden kan met betrekking tot onderwerpen worden vastgesteld dat de werknemers in feite bij alle besluiten worden betrokken.

Aangezien de besluitvorming zich grotendeels binnen de kleine eenheden afspeelt is er een grote mate van toegankelijkheid.

Gezien de kleine eenheden is de deelname direkt, doch naarmate de omvang van de onderneming toeneemt zal het aantal niveaus en daarmee de indirecte deelname groter worden.

Ten aanzien van de betrekkingwijze kan worden opgemerkt dat de werknemers via de kleine eenheden in eerste instantie als groep worden aangesproken, al zullen ze zich daarbinnen en in het basisorgaan en in het toporgaan ook individueel kunnen opstellen.

Samenvattend kan dus gesteld worden dat de bovenstaande aanbevelingen voor een goed functionerende gedemocratiseerde structuur aansluiten bij de eigenschappen van medezeggenschap, behalve bij de eigenschap regeling. Bovendien wijzen de aanbevelingen alle op de gunstigste kwalificatie, al kunnen in bepaalde situaties de deelname en de betrekkingwijze door de omvang een wat minder gunstige kwalificatie krijgen. Dat de aanbevelingen in een formeel geregelde structuur dienen te worden vastgelegd, is een aanvullende aanbeveling.

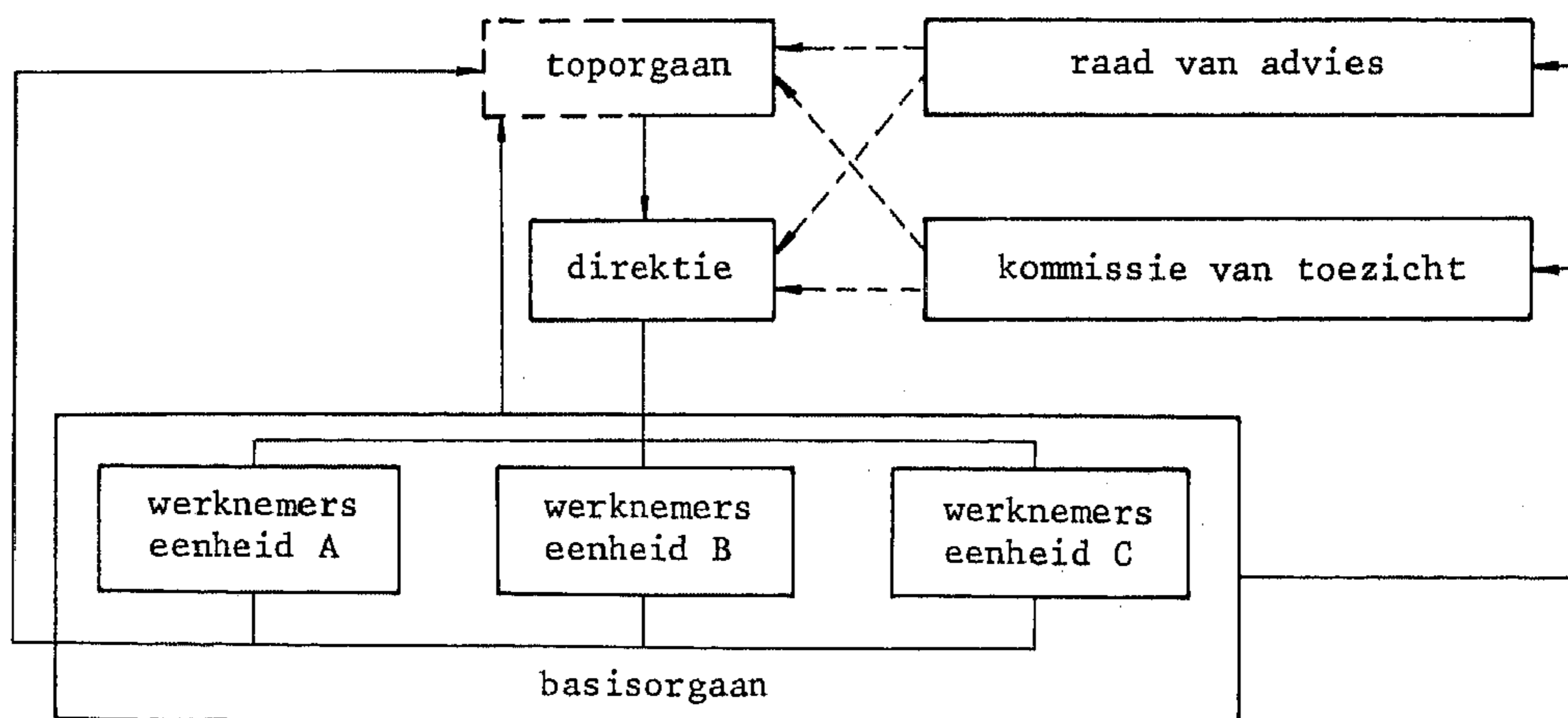
Door de realisatie van deze aanbevelingen in de structuur ontstaat er een "werknemerskoalitie". Door het woord "koalitie" wordt geduid op gezamenlijke en individuele belangen. De werknemers in een gedemocratiseerde onderneming hebben uiteraard allen belang bij een onderneming die haar doeleinden zo goed mogelijk kan realiseren. Daarnaast hebben zij echter ook andere, persoonlijke belangen, want zij zijn immers niet enkel werknemer. Bovendien wordt met koalitie aangeduid dat ieder van de werknemers op zijn eigen wijze en naar eigen kunnen aan de realisatie van de doeleinden zal moeten resp. kunnen bijdragen.

Door het woord "werknemers" wordt aangeduid dat met name de belangrijke beslissingen in overwegende mate niet door derden genomen moeten worden. In gedemocratiseerde ondernemingen moet uitgangspunt zijn dat de beslissingen genomen worden door degenen die er in hun werk mee te maken hebben. Democratisering is dan dus geen "sociale technologie" maar een centraal "organisatieprincipe" zoals Dachler en Wilpert het onder verwijzing naar Scholl noemen (1978, 2).

De structuur

Wanneer nu alle tot dusverre gedane aanbevelingen in één structuur worden weergegeven, ontstaat het in figuur 5.1 weergegeven basismodel. Gezien het feit dat dit model in feite is ontstaan op basis van het verrichte onderzoek zouden in principe alle onderzochte structuren daarin te herkennen moeten zijn. Hierna wordt elk der onderscheiden organen beknopt toegelicht, waarbij dan steeds verwezen wordt naar de tabellen in hoofdstuk 4 waarin de betrokken organen van de onderzochte ondernemingen behandeld worden.

Figuur 5.1 Een basismodel voor de gedemocratiseerde onderneming



Toelichting:

—————> : geeft leiding aan en benoemt¹⁾

- - - - -> : geeft advies aan

[- - - -] : kapitaalverschaffers en/of andere niet-werknemers kunnen daar lid van zijn.

1) Zie voetnoot blz. 51.

De basis van dit model wordt gevormd door de kleine eenheden, waarvan er drie in het schema zijn opgenomen. Zij moeten worden ingesteld volgens de in 5.2.2 genoemde criteria en moeten de daar genoemde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgen. Elk van de onderscheiden werkeenheden wijst een vertegenwoordiging naar het toporgaan aan. Dit ter voorkoming van de achterbanproblematiek en ter versterking van de informatiekkanalen tussen de top en de basis (tabel 4.11 en 4.12).

Om een te zware nadruk op de belangen van de werkeenheden te vermijden wordt ook een deel van de werknemersvertegenwoordigers in het toporgaan aangewezen door het geheel van de werknemers, verzameld in het basisorgaan. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het basisorgaan komen overeen met die van de ledenvergadering in een vereniging. Zo benoemt dit orgaan ook de Kommissie van Toezicht en de Raad van Advies en wel omdat deze kommissies voor de onderneming als geheel werken, zonder gedetailleerd op de verschillende werkeenheden in te gaan. Verder stelt het basisorgaan het te voeren beleid vast (tabel 4.4 en 4.9).

De Kommissie van Toezicht is vooral belast met de controle op de beleidsuitvoering en adviseert het basisorgaan met betrekking tot de goedkeuring van het door het toporgaan gevoerde ondernemingsbeleid. De kommissie kan bij haar werkzaamheden gebruik maken van eigen kennis van de onderneming en van formele en informele informatie(kanalen) binnen de onderneming. Tevens heeft dit orgaan leereffekten aangezien door de wisselende bezetting meer werknemers betrokken kunnen worden bij beleidszaken en daar vertrouwd mee raken. Op grond van die ervaringen kunnen ze zich later, indien ze een functie in het toporgaan gaan vervullen, eenvoudiger inwerken. Bovendien kan door dit alles het tegenspel uit het basisorgaan ten opzichte van het toporgaan verbeterd worden (tabel 4.6 en 4.8).

De Raad van Advies is bedoeld om de intern ontbrekende know how op bepaalde gebieden aan te vullen en, op een voor de onderneming zo handzaam mogelijk toegesneden wijze, te verstrekken. Dit betekent dat deze raad vooral contacten met de direktie en het toporgaan zal hebben, omdat daar de uitgebrachte adviezen tot conceptbesluiten zullen worden vertaald. Zij kan gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen (tabel 4.6).

Het toporgaan wordt zoals gezegd samengesteld vanuit de werkeenheden en vanuit het basisorgaan. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het toporgaan lijken op die van het bestuur van een vereniging; zij bereidt de beleidsbeslissingen van het basisorgaan voor en konkretiseert het vastgestelde beleid zodanig dat de uitvoerende instanties een duidelijk kader geboden wordt. Verder volgt het orgaan de uitvoering van het beleid. Het toporgaan legt verantwoording af aan het basisorgaan maar wordt meer in detail gecontroleerd door de Kommissie van Toezicht. Verder wordt ze door de Raad van Advies geadviseerd. (tabel 4.5, 4.8, 4.10, 4.11 en 4.12).

In gedemocratiseerde ondernemingen heeft de direktie een eigen herkenbaar en afgebakend gebied waarop beslissingen genomen kunnen worden. Ze zal het te voeren beleid, vooral inhoudelijk, voorbereiden en weet zich daarbij op een bepaalde manier gecontroleerd. De direktie heeft contact met de werkeenheden, het toporgaan met het basisorgaan. Hierdoor wordt de eigen plaats van direktie en toporgaan benadrukt, terwijl de werkne-

mers toch langs meerdere wegen met de directie van doen hebben (tabel 4.7 en 4.13).

Omvang en autonomie

Uit het voorgaande blijkt dat alle in deze studie ontwikkelde structuuraspecten in het basismodel zijn opgenomen. Blijft nog de vraag in hoeverre de in 5.2. gesignaleerde problematiek aangaande omvang en autonomie in deze structuur opgelost kan worden.

Het basismodel is gebaseerd op het principe van kleine eenheden met directe medezeggenschap. Een onderneming moet zodoende opgedeeld worden in een aantal kleine eenheden, met een omvang van ongeveer 20 werknemers. Dit impliceert dat de geschetste structuur in deze vorm toepasbaar is voor ondernemingen met in totaal enkele honderden werknemers. Bij die omvang van de onderneming is het aantal leden van het toporgaan nog zodanig dat dit orgaan nog zinvol kan functioneren. Voor grotere ondernemingen staan in principe twee wegen open, nl. vergroting van de eenheden, of vergroting van het aantal niveaus van indirecte medezeggenschap. Vooral door het vergroten van het aantal niveaus kan het aantal werknemers aanzienlijk vergroot worden.

Goldschmidt heeft in dit verband op een niet onbelangrijk probleem gewezen (1975, 124). Met de toename van het aantal eenheden en niveaus wordt de kans groter dat de wensen van een bepaalde eenheid in besluiten die op hogere niveaus genomen zijn, niet zijn te herkennen. Hij stelt dan: "Dat dit eerder tot frustratie van de werknemers dan tot de gewenste motivatie leidt, lijkt duidelijk." Een en ander speelt ook bij het probleem van centralisatie en decentralisatie. Boonzajer Flaes en Ramondt onderkennen dit probleem als zij stellen dat deze bewegingen zowel verzwakking als versterking van de positie der organen van zelfbestuur tot gevolg kunnen hebben (1974, 6).

Keuning en Eppink (1979, 60) presenteren het probleem van decentralisatie en centralisatie in navolging van Kruisinga (1956) als een afweging van kosten en bestuurbaarheid. Gestreefd moet worden naar eenheid van gezichtspunt op alle niveaus en gelijkgerichtheid bij het handelen bij zo laag mogelijke kosten. Daarbij moeten de kosten niet alleen in geld gemeten worden, maar moeten ook "socio-psychologische" motieven worden meegerekend.

Gebruikelijk is de gedachte dat de bestuurbaarheid van de onderneming het best gediend wordt als in de top van de onderneming de belangrijkste besluiten genomen worden, die vervolgens op lagere niveaus ter uitvoering worden ingevuld. In deze studie wordt de besluitvormingsprocedure echter in omgekeerde volgorde gezien. De hogere niveaus zorgen voor onderlinge afstemming van de reeds door de eenheden genomen beslissingen. Verder kunnen de hogere niveaus bijdragen tot de controle op de uitvoering, via wat Kastelein het monitor-systeem noemt (1977, 266). Een soortgelijke benadering is te vinden bij Boonzajer Flaes (1978, 172 e.v.).

Dit impliceert een grote mate van autonomie voor de kleine eenheden, wat ook een van de uitgangspunten van de hiervoor ontwikkelde structuur is. Met betrekking tot de autonomie ten opzichte van derden zijn in het basismodel enkele waarborgen aanwezig. Onder andere de specifieke know how die via de Raad van Advies wordt ingebracht en als tegenwicht tegen externe instanties kan gelden. Verder is in dezen te denken aan het relatief grote aantal werknemers dat bestuurlijke ervaring heeft, waar-

door alerter op mogelijke inbreuken op de autonomie gereageerd kan worden.

5.4. Kondities waaronder gedemocratiseerde ondernemingen functioneren

In de inleiding van dit hoofdstuk zijn kondities aangeduid als met elkaar samenhangende omgevingseigenschappen, die voor de onderneming slechts in beperkte mate beïnvloedbaar zijn. Naarmate de onderneming kleiner is, beperken deze mogelijkheden zich tot een keuze uit bepaalde omgevingssituaties. In het volgende worden als kondities genoemd de marktverhoudingen, de technologie en de introductie van de nieuwe structuur.

Bij de bespreking van de invloed van deze kondities op de organisatie van de ondernemingen wordt uitgegaan van de contingency-benadering van organisaties. In eerste instantie zal daarbij ingegaan worden op een aantal factoren die, hoewel ze de vorm van de organisatie mee beïnvloeden toch betrekkelijk los van haar staan. Daarbij moet dan in eerste aanleg gedacht worden aan de marktverhoudingen en de technologie. In dit verband wordt ook wel gewezen op de omvang en de financiële situatie. Deze factoren zijn hiervoor al bij de kenmerken besproken en daarom zullen ze hier nog slechts kort resp. niet meer aan de orde komen. In deze sub-paragraaf (5.4.1) zal de vraag aan de orde komen of er, in termen van Lorsch en Morse (1974), sprake is van een adequate "fit" tussen de betreffende factoren. In tweede instantie komt de invloed van de mensen op de organisatievorm aan de orde. Het individueel aspekt van de mens waaraan binnen de contingency-benadering ook aandacht wordt besteed (Lorsch en Morse 1974) is in deze studie niet onderzocht. Daarvoor wordt verwezen naar Becker en Verstegen (1982) en Koopman-Iwema (1980 en 1981). In 5.4.2 zal ingegaan worden op het (opnieuw) tot stand brengen van een "fit" tussen de nieuw-opgerichte c.q. de omgezette gedemocratiseerde ondernemingen en de mensen die daarin (gaan) werken. De betrokken werknemers hebben immers werkervaring in konventionele ondernemingen, terwijl hier ook andere ervaring van belang is. De nadruk zal liggen op de invoering van de nieuwe structuren en de daarmee gepaard gaande problemen.

5.4.1. Een contingency benadering van gedemocratiseerde ondernemingen

In een stroming in de organisatietheorie, de contingency benadering, gaat men er vanuit dat er niet één optimale organisatievorm voor ondernemingen bestaat, doch dat de optimale organisatie van een bepaalde onderneming samenhangt met de situatie waarin deze onderneming verkeert (Goldschmidt 1976, 410, Kast en Rosenzweig 1979, 115) De situatiebeschrijving wordt beïnvloed door factoren van externe en interne aard. Als externe factoren worden dan o.a. genoemd de technologie en de marktverhoudingen en verder de overheidsinvloed en de heersende maatschappijopvattingen.

De interne factoren hebben betrekking op de mens in de organisatie, de omvang van en de financiële verhoudingen in de onderneming.

Hierna zal op een aantal van deze factoren ingegaan worden, echter niet na summier de intentie van de contingency benadering aangegeven te hebben. De bedoeling van deze benadering is na te gaan of en zo ja, in hoeverre het succes van ondernemingen in gegeven situaties samenhangt met bepaalde factoren. Indien deze samenhang gekonstateerd kan worden, zijn daarmee uitgangspunten en dus geen richtlijnen of recepten voor het

organiseren van ondernemingen in bepaalde situaties geformuleerd (Schreyögg 1980 en 1982, Donaldson 1982). De publikaties uit deze benadering zijn steeds gebaseerd op empirisch onderzoek. Hierin ligt wellicht het belangrijkste verschil met de vroeger veel gehanteerde bedrijfstypologieën. Deze werden vaak wel normatief gepresenteerd en waren vaak op (advies-)praktijkervaring gebaseerd (Hijmans en Hijmans, 1949).

Van de genoemde interne factoren is hiervoor al ingegaan op de financiële verhoudingen terwijl voor het individuele aspekt van de mens in de organisatie naar Becker en Verstegen (1982) en Koopman-Iwema (1980 en 1981) is verwezen. In het volgende zal dus enkel op de omvang worden ingegaan.

Van de externe factoren is de overheidsinvloed in het vennootschaps-c.q. ondernemingsrecht al in de hoofdstukken 3 en 4 aan de orde geweest, waar gebleken is dat gedemocratiseerde ondernemingen binnen het geldende recht in dezen gerealiseerd kunnen worden. De maatschappij opvattingen zijn in de hoofdstukken 1 en 3 gezien met als konklusie dat dit type ondernemingen niet aan één bepaalde opvatting in dezen gebonden zijn. Daarom zal de nadruk voor deze factoren liggen op de technologie en de marktverhoudingen.

De technologie

Dessler komt, na een bespreking van enkele bekende onderzoeken naar het verband tussen technologie en organisatievorm, tot de konklusie dat er geen rechtlijnig verband tussen deze twee grootheden bestaat (1980, 77). Hij vermeldt dat met name Blau e.a. er op gewezen hebben dat de minst en de meest complexe technologieën plegen samen te gaan met organische organisatievormen, terwijl ondernemingen met een matig complexe technologie juist vaak mechanistische vormen kennen (Dessler 1980, 65). Dit betekent dus - in de terminologie van Woodward (Dessler 1980, 72) - dat produktie op order (stuk- of kleine serieproduktie) en procesproduktie relatief veel beslissingsruimte aan de mensen in de organisatie laten, terwijl die in de massaproduktie juist gering zal zijn. De vraag die zich in deze studie nu voordoet is nu of (delen van) deze beslissingsruimte aan democratische organen, zoals deze in het basismodel voorkomen, kan (kunnen) worden toegedeeld. Ter beantwoording van die vraag zullen de onderzochte ondernemingen naar technologie moeten worden ingedeeld.

Bij de bouwondernemingen, ACB en OCB, en de installatieondernemingen Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek is er sprake van stukproduktie, dan wel produktie in kleine series; dit steeds in overleg met de afnemers. Een uitzondering hierop vormt in zekere mate T. Breman, de grootste van de Breman Bedrijven. Dit omdat de series die door deze onderneming vervaardigd worden een behoorlijke omvang kunnen aannemen. Het ingenieursbureau Van Steenis voert voor elke cliënt de ontvangen, individuele opdrachten uit. Hier is dus ook sprake van stukproduktie. Bij Artiplast zien we een wat gekompliceerde situatie. Enerzijds is er de produktie van mallen ten behoeve van het spuiten van plastic voorwerpen, anderzijds het spuiten van die voorwerpen. De mallenvervaardiging is duidelijk stukproduktie, want er wordt één mal gemaakt naar de wensen van de klant. In de spuitafdeling is er echter sprake van massaproduktie, omdat met behulp van de ene mal grote aantallen produkten worden gemaakt. Overigens wel voor telkens één bepaalde afnemer. Bij Heliiform zien we een meer eenduidige situatie, aangezien daar grote series van

een bepaald produkt worden gemaakt, afgestemd op een bepaalde doelgroep in de markt.

Tenslotte kent Weekbladpers in de uitgeverij van tijdschriften ook stukproductie, daar in deze uitgeverij per tijdsperiode één produkt, "de krant", wordt gemaakt. Dat produkt wordt dan in een drukkerij, buiten Weekbladpers in een bepaalde oplage gedrukt.

Resumerend gaat het bij ACB, Van Steenis, OCB, Breman Bedrijven, Eindhoven Elektrotechniek en Weekbladpers om (vormen van) stukproductie en bij Helioform om produktie in grote series, terwijl bij Artioplast in de ene afdeling stukproductie en in de andere massaproductie voorkomt.

Dit betekent dus dat in de onderzochte ondernemingen zowel de minst als de matig complexe technologie voorkomt.

Hiervoor hebben we o.a. in tabel 5.1. gezien dat alle ondernemingen (redelijk) succesvol zijn en adequaat functioneren. Op grond hiervan en van het hiervoor gesignaleerde verband tussen technologie en organisatievorm kan dus gekonkludeerd worden dat (delen van) de beslissingsruimte aan de organen uit het basismodel kan (kunnen) worden toebedeeld. Dit impliceert dat de technologie geen belemmeringen voor de invoering van op het basismodel geënte structuren in de weg hoeft te leggen.

Indien er sprake is van stukproductie zal er een grote mogelijkheid zijn beslissingen naar de kleine eenheden te decentraliseren. Terwijl, zowel via de bedrijfshiërarchie als via de relatie met het toporgaan, het zicht op het totale ondernemingsbelang duidelijk aanwezig blijft. Een zelfde redenering kan voor de procesproductie gegeven worden.

Ten aanzien van de massaproductie ligt een en ander enigszins anders, zoals uit de situatie bij Helioform blijkt. In een dergelijke situatie zijn immers moeilijk echte, kleine eenheden te creëren, terwijl bovendien veel routinematig verloopt. Uiteraard zal dan meer nadruk op het toporgaan kunnen liggen, en zullen de (quasi) kleine eenheden meer op ad hoc basis een rol vervullen.

De marktverhoudingen

Wat de marktverhoudingen betreft wordt hier in het bijzonder aandacht besteed aan de afzetmarkt. Dessler bespreekt een aantal marktfactoren die de mate van decentralisatie bepalen (1980, 144). Zoals boven al is gebleken is dit laatste van groot belang voor de realisatie van een adequate medezeggenschap. Naar aanleiding van een literatuuroverzicht noemt Dessler in dezen: hoe snel veranderen produkten? verschillen de klanten onderling? zijn er bepaalde stabiliserende factoren (bijvoorbeeld de afhankelijkheid van een grote afnemer)? Deze factoren die alle met de mate van zekerheid van de omgeving van de onderneming samenhangen zullen voor de onderzochte ondernemingen globaal besproken worden.

Ten aanzien van de veranderlijkheid van de produkten geldt dat deze voor de onderhavige ondernemingen groot is. Voor de ondernemingen met stukproductie behoeft dit uiteraard geen betoog. Voor Artioplast geldt dat alle produkten naar de wens van een bepaalde afnemer gemaakt worden. Voor Helioform is het in toenemende mate noodzakelijk geworden haar seizoenkollekties aan de modetrends aan te passen.

Ook wat betreft de verschillen tussen de klanten is er een betrekkelijk grote overeenstemming tussen de onderzochte ondernemingen. Alleen Helioform en Weekbladpers hebben betrekkelijk weinig variatie in de soort

afnemers. Bij de eerste gaat het vooral om schoenwinkels, bij de tweede om de abonnees van bepaalde bladen. Naast deze gebruikelijke verkoopkanalen kunnen beide ondernemingen ook nog van andere gebruik maken. Helioform heeft bijvoorbeeld voor de export agenten in het buitenland, Weekbladpers werkt ook met kioskhouders voor de verkoop van losse nummers. Voor de overige ondernemingen geldt een relatief grote verscheidenheid van soorten afnemers. Voor de bouwondernemingen kunnen dit de overheid, woningkoöperaties, andere ondernemingen en partikulieren zijn. Ditzelfde geldt ook voor Van Steenis. Voorzover de installatieondernemingen als onderaannemer optreden, komen de opdrachten van de hoofdaannemers, maar de andere genoemde afnemerscategorieën kunnen eveneens voorkomen. Bij Artioplast kent men in feite slechts één afnemerscategorie: de industrie, maar daarbinnen doen zich onder andere bedrijfstaksgewijze verschillen voor.

Tenslotte de vraag naar de afhankelijkheid van één of enkele grote afnemer(s), en/of naar andere stabiliserende factoren. Uit de diversiteit van afnemers blijkt al wel dat geen der onderzochte ondernemingen afhankelijk is van één grote afnemer. Bij Weekbladpers is er sprake van abonnementen die in zekere mate wel stabiliserend werken. Abonnees moeten immers het initiatief tot beëindiging van de relatie nemen. Bij Artioplast gelden de mallen die vervaardigd worden en die in haar bezit blijven eveneens als een zekere stabilisator. Bij de andere ondernemingen is dit soort factoren niet aanwezig. Helioform moet maar afwachten hoe de markt op een kollektie reageert, de overige ondernemingen moeten telkens opdrachtgevers zoeken en hopen dat de bestaande relaties in takt blijven.

Resumerend kan nu ten aanzien van de omgeving van de onderzochte ondernemingen gezegd worden dat die nogal turbulent is, nl. veel produktveranderingen, grote diversiteit in afnemers en geen stabiliserende factoren. Uitzonderingen op dit beeld zijn er, op onderdelen, voor Weekbladpers, Helioform en Artioplast.

Bij de beantwoording van de vraag, welke konsekwenties deze turbulente marktverhoudingen voor het ontwikkelde basismodel hebben, kan uitgegaan worden van de in de literatuur ontwikkelde opvatting dat in dergelijke situaties decentralisatie van bevoegdheden vraagt, m.n. naar personen. Zo stelt Dessler dat de directeur de met de verkoop samenhangende beslissingen aan de verkoopmanager en de met de produktie samenhangende besluiten aan de produktiemanager kan delegeren (1980, 139). Maar deze managers mogen slechts beslissingen nemen ten aanzien van problemen welke binnen hun afdelingen optreden, terwijl de directeur moet beslissen ten aanzien van kwesties die de hele onderneming raken. Dit hangt samen met de hiervoor gesignaleerde opvatting dat bestuurbaarheid in feite centralisatie impliceert, terwijl decentralisatie daar inbreuk op maakt.

Het funktioneren van de onderzochte ondernemingen maakt ook op dit punt duidelijk dat het mogelijk is te decentraliseren naar organen.

De kleine eenheden met autonomie spelen in dit verband uiteraard een bijzonder belangrijke rol. De daarin werkzame personen moeten de bij deze eenheid behorende markt kunnen overzien. Overigens kunnen zij uit het toporgaan, de direktie en/of Raad van Advies daarvoor de nodige impulsen ontvangen.

Dit alles leidt tot de konklusie dat de marktverhoudingen geen belemme-

ring behoeven te vormen voor de toepassing van een op het ontwikkelde basismodel gebaseerde structuur.

De omvang

In hoofdstuk 4 is de omvang van de onderzochte ondernemingen in tabel 4.1 uitgedrukt in: aantal arbeidsplaatsen, omzet en geïnvesteerd vermogen. Daaruit bleek dat er, uitgedrukt in aantal werknemers, twee (zeer) kleine bij het onderzoek waren betrokken en één relatief grote. Relatief groot omdat circa 600 werknemers toch nog klein is ten opzichte van grote multinationale ondernemingen. Het aantal werknemers is in dit verband de meest interessante indikator, daar het immers gaat om de mogelijkheid ondernemingen democratisch te organiseren.

Een indicatie van de omvang van de onderzochte ondernemingen ten opzichte van alle nederlandse ondernemingen, is te vinden in de CBS-Maandstatistiek voor de Industrie (1979, 918). Daaruit blijkt dat in 1978 34% van de Nederlandse ondernemingen minder dan 10 werknemers had, terwijl nog eens 34% tot de klasse 10 tot en met 19 werknemers behoorde. Slechts 13% had 200 of meer werknemers. Dit betekent dus dat in Nederland de kleine en middelgrote ondernemingen in overgrote getale voorkomen; de grote, in procenten gemeten, echter slechts sporadisch.

Uit de vergelijking van deze percentages met de cijfers uit tabel 4.1 blijkt dat de onderzochte ondernemingen zeker niet tot de, voor Nederlandse begrippen, kleine ondernemingen gerekend moeten worden. Hierbij moet echter worden aangetekend dat de minimumgrens voor de selectie van te onderzoeken ondernemingen 20 werknemers bedroeg, terwijl bovendien uit tabel 1.2 blijkt dat in het onderzoek de grotere gedemocratiseerde ondernemingen relatief zijn oververtegenwoordigd.

Uit het voorgaande kan dus niet worden gekonkludeerd dat de omvang van de ondernemingen op zich een belemmering vormt voor democratisering van ondernemingen. Wel dient bedacht te worden dat de grotere ondernemingen, willen ze in het geschetste basismodel kunnen passen, in kleine eenheden moeten kunnen worden opgedeeld.

Konklusie

Samenvattend zijn de konklusies aangaande de mogelijke restricties, door de in het begin van deze sub-paragraaf genoemde factoren, aan de toepassing van het basismodel, als volgt weer te geven:

- de financieringswijze levert geen onoverkomelijke problemen op;
- de omvang hoeft geen belemmering voor de toepassing van de structuur te zijn als een opdeling in kleine eenheden mogelijk is;
- de structuur is binnen het geldende vennootschaps- c.q. ondernemingsrecht te realiseren;
- de structuur is niet gebonden aan een bepaalde maatschappij-opvatting;
- de technologie noch de marktverhoudingen leveren belemmeringen op.

Op grond hiervan kan gekonkludeerd worden dat de in het basismodel vervatte structuur vooral op die ondernemingen toepasbaar is, die op te splitsen zijn in kleine eenheden zonder dat verder belemmerende factoren optreden.

5.4.2. De introductie van de nieuwe structuren

In principe kunnen gedemocratiseerde ondernemingen op twee manieren tot stand komen. Of er kan direkt bij de oprichting meteen voor een demokra-

tische structuur gekozen worden, of de structuur van een bestaande onderneming kan op initiatief van eigenaar en/of werknemers worden omgezet.

Van de onderzochte ondernemingen is alleen ACB een voorbeeld van een direkt bij de oprichting gedemokratiseerde onderneming. OCB, Endenburg Elektrotechniek en Bremen Bedrijven zijn duidelijke gevallen van omzettingen. Artiplast en Van Steenis zijn relatief korte tijd na hun ontstaan omgezet, terwijl bij de oprichter de idee daartoe van meet af aan heeft bestaan. Zij zullen daarom als democratisch opgerichte ondernemingen behandeld worden.

Helioform en Weekbladpers zijn beide ontstaan vanuit andere ondernemingen die hun produktieactiviteiten in Nederland staakte, resp. met een andere onderneming fuseerde. Feitelijk werden de vroegere werkzaamheden binnen de nieuwe structuur voortgezet. Zij zullen daarom tot de omgezette ondernemingen gerekend worden.

Dit onderscheid - opgericht versus omgezet - wordt gemaakt omdat daarmee een aantal problemen samenhangt.

In de als democratisch opgerichte onderneming speelt vanaf het begin een tweeledig probleem nl. òn het zoeken naar en werken met een niet-konventionele structuur òn een onderneming als zodanig goed te organiseren en te laten functioneren. Daar staat tegenover dat deze ondernemingen veelal klein van omvang zijn waardoor voornamelijk met direkte medezeggenschap kan worden volstaan.

In de omgezette ondernemingen speelt het probleem van het bekend worden van en de gewenning aan de interne werking van de nieuwe structuur. Dit impliceert een aantal leerprocessen die betrekking hebben op het werken als een groep, het zich bewust worden van strategische implicaties van de werkwijze en het leren kennen van het taalgebruik van de externe relaties. Elk van deze leerprocessen brengt problemen met zich mee, zodat in het algemeen structuurveranderingen in bestaande organisaties niet geruisloos verlopen. Realisatie van de veranderingen kost tijd en vergt begeleiding, zoals uit de stroom van literatuur over organisatieontwikkeling wel blijkt (Zwart 1973, Van Dijck 1974, Van Dijck en Van Hoof 1976, Huse 1980). In deze literatuur worden een groot aantal modellen voor de begeleiding van veranderingsprocessen genoemd. De Ruyter en Wiersema (1976) hebben op basis van een omvangrijke literatuurstudie een typologie van acht organisatieadviesmodellen ontwikkeld. In sommige van die modellen (zoals het "koopmodel") levert de organisatieadviseur een inhoudelijke bijdrage met betrekking tot bijvoorbeeld technologische processen. In andere modellen (zoals het "opleidingsmodel") gaat het om een kognitieve of affektieve verandering van een individu. Deze typen modellen zijn voor de introductie van het basismodel dus niet goed bruikbaar. Dat geldt niet voor de organisatieontwikkelingsmodellen, met name dat wat op het oplossen van problemen is gericht. In dit "o.o.-probleemmodel" spelen de organisatie en haar leden een belangrijke rol en is de organisatieadviseur slechts een begeleidende rol toegedacht.

Toepassing van het "o.o.-probleemmodel"

Uit een opsomming van de voor het gebruik van dit model noodzakelijk geachte voorwaarden valt de toepasbaarheid voor de introductie van het basismodel eenvoudig af te lezen. Deze zijn nl.:

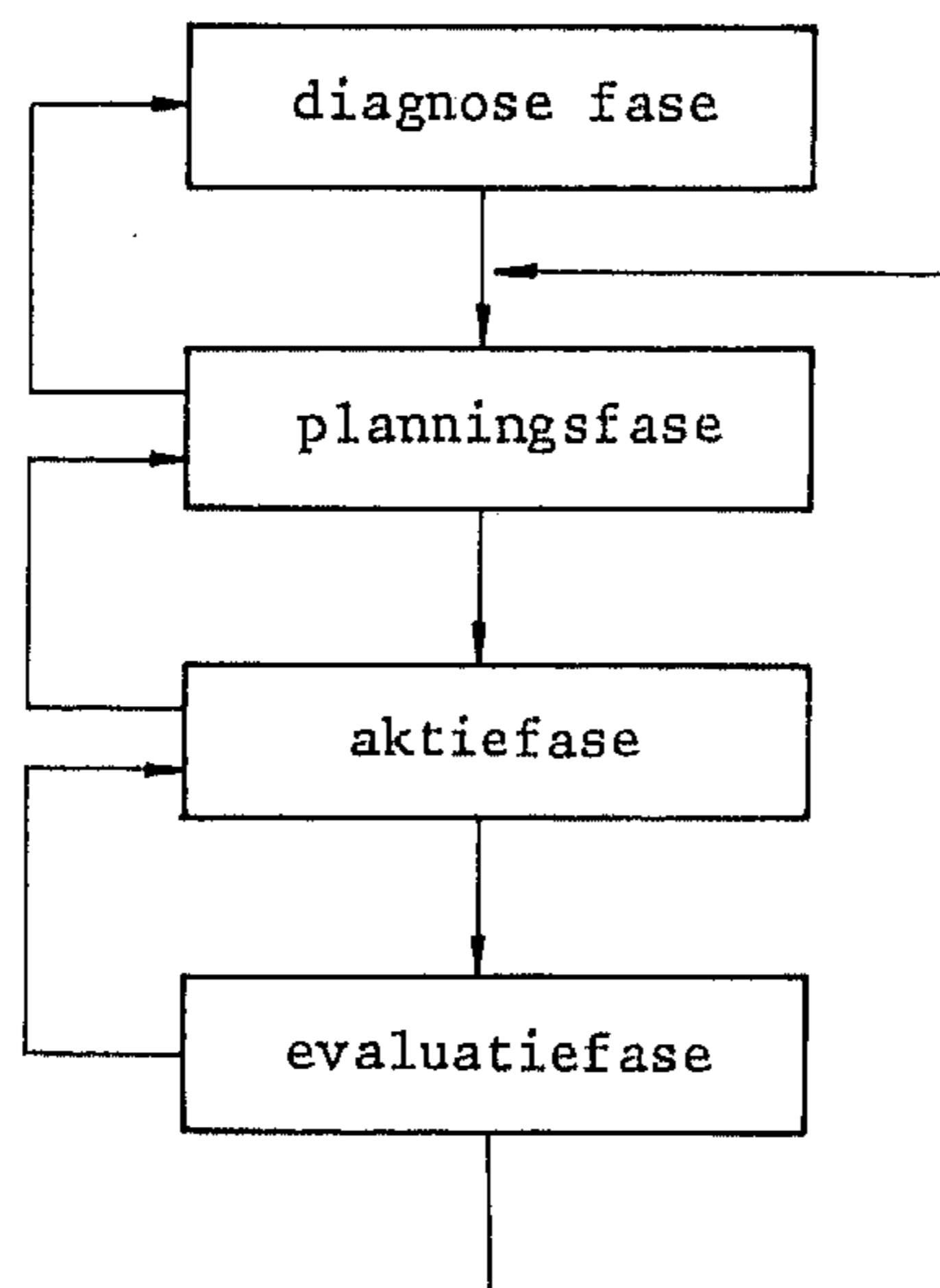
- in de organisatie is democratisch leiderschap regel;
- de verandering heeft betrekking op de organisatorische processen

- ("onderwerpen"), organisatorische rollen ("taal") en gedrag, ook als groep;
- beslissingen over het verloop van het veranderingsproces worden in de groep genomen;
 - de verandering mag niet in een krisissituatie plaatsvinden.
- Een organisatie-ontwikkelingsprocesmodel kan in verschillende vormen voorkomen. Op basis van de literatuur in dezen is er echter wel een globaal model op te stellen. In dit model wordt het ontwikkelingsproces in een aantal fasen ingedeeld. Daarbij kan gedacht worden aan:
- de diagnosefase, waarin de huidige situatie wordt beschreven en het beoogde doel wordt geformuleerd;
 - de planningsfase, waarin bepaald wordt in welke stappen men van de huidige naar de nieuwe situatie wil gaan en in welke volgorde dit moet geschieden;
 - de aktiefase, waarin de onderscheiden stappen worden uitgevoerd en
 - de evaluatiefase, waarin bezien wordt of de nieuwe situatie aan het oorspronkelijk beoogde doel beantwoordt.

Hoewel deze fasen analytisch te onderscheiden zijn, is het niet noodzakelijk dat ze volledig in deze volgorde worden afgewikkeld (Huse 1980). De mogelijkheid bestaat namelijk dat de resultaten van een bepaalde fase in een daaropvolgende toch ontoereikend blijken voor de in die fase te verrichten activiteiten. Dan zal er een terugkoppeling dienen plaats te vinden en zal de voorgaande fase nog eens doorlopen moeten worden om tot een meer adequaat resultaat te komen. Dit kan zich met name voordoen bij de aktie- en de evaluatiefase.

Tenslotte kan er nog op gewezen worden dat normaliter het resultaat van de evaluatiefase vergeleken moet worden met hetgeen in de diagnosefase beoogd werd. Een en ander wordt in figuur 5.2 samengevat.

Figuur 5.2 De samenhang tussen de fasen van een organisatie-ontwikkelingsprocesmodel



Alvorens nu na te gaan of in de omgezette ondernemingen uit het onderzoek de genoemde leerprocessen in de verschillende procesfasen zijn aan te wijzen, wordt globaal op de problemen in dezen bij de als demokra-

tisch opgerichte onderneming ingegaan.

Oprichting

De feitelijke oprichting van deze ondernemingen ligt voor de aanvang van het onderzoek (ACB 1921, Van Steenis 1948 en Artiplast 1971). Er kan dus slechts afgegaan worden op hetgeen omtrent de oprichting en de daarbij gerezen problemen is bewaard gebleven. Uit de tijdens het onderzoek gevoerde gesprekken is gebleken dat:

- de oprichting van ACB zover terug ligt dat er weinig meer over bekend is dan blijkt uit enkele summier stukjes uit jaarverslagen, die vooral op de verwerving van opdrachten betrekking hebben;
- Artiplast en Van Steenis van het begin af duidelijk toegang tot de markt hadden omdat de oprichter van Artiplast voordien al een soortgelijke onderneming bezat, resp. er een zeer grote vraag naar de door Van Steenis verleende diensten bestond;
- de interne organisatieproblemen bij Artiplast en Van Steenis gering waren als gevolg van de geringe omvang van de onderneming en de grote zelfstandigheid die daar voor de uitvoering van de werkzaamheden vereist wordt;
- de financieringsbehoeften van de nieuwe onderneming bij Van Steenis gering waren, resp. er bij Artiplast mede door overheidssubsidies in voorzien kon worden;
- de formele juridische structuur door de ACB-oprichters niet direkt als een probleem werd ervaren daar men de zaken onderling (informeel) regelde;
- de structuur bij Van Steenis een belangrijk stuk denkwerk van de oprichter betekende, die daardoor in belangrijke mate, zeker in de beginperiode, zijn stempel op het geheel heeft gedrukt;
- de structuur bij Artiplast grotendeels door externe deskundigen is ontworpen, uiteraard in overleg met de oprichter en in een later stadium met de eerste leden;
- Artiplast door de jaren heen veel te maken heeft gehad met allerlei sociaal wetenschappelijke, bedrijfskundige en economische onderzoekers.

Op grond van deze ervaringen kan gekonkludeerd worden dat de ondernemingsproblemen bij de oprichting relatief weinig aandacht vroegen. Ook blijkt dat de invoering van de democratische structuur in sterke mate gesteund, wellicht zelfs gedragen werd door de betrokken oprichters. Ten aanzien van de gewenning aan de structuur geldt met name bij Artiplast dat de bedrijfsgenoten regelmatig door de onderzoekers een spiegel aangaande het functioneren voorgehouden kregen. Voor Van Steenis geldt dit laatste in wat mindere mate.

Uit deze globale benadering van de oprichtingsproblemen bij de als democratisch opgerichte ondernemingen blijkt dat de bovengenoemde leerprocessen hier ook, zij het summier, zijn aan te wijzen. Het leren werken als groep vindt bijvoorbeeld bij ACB plaats door de problemen gezamenlijk te bespreken en daarover gezamenlijk te beslissen om (waarschijnlijk) zo tot "regels" te komen. Door de geringe omvang van de nieuwe ondernemingen en de zelfstandige uitvoering van het werk is op een makkelijk zichtbare en bespreekbare wijze een zekere notie ontstaan van de strategische implicaties van de werkzaamheden. Tenslotte is door de inbreng van de onderzoekers bij o.a. Artiplast de taal van de externe relaties wellicht eerder begrijpelijk geworden.

Omzetting

Omtrent de organisatieontwikkeling bij de omgezette ondernemingen, t.w. OCB, Endenburg Elektrotechniek, Breman Bedrijven, Helioform en Weekbladpers, is in het onderzoek ten aanzien van de te doorlopen fasen het volgende gebleken.

In de diagnosefase waren er bij OCB, Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek, zoals in 3.2 is gebleken, duidelijke en uitgesproken ideeën over de te realiseren uitgangspunten. Althans bij de betreffende initiatiefnemer(s) in de directie. Gebleken is evenwel dat een en ander bepaald geen gemeengoed was onder de overige bedrijfsgenoten (De Geus 1978, 87, Van den Hooven 1979, 5.11.). Vooral door het niet bekend zijn met c.q. niet begrepen worden van die uitgangspunten en nauwelijks als principiële tegenwerping daartegen. Daarbij kwam dat deze uitgangspunten zeker in de beginfase nog nauwelijks gekoncretiseerd waren in een uitgewerkte structuur.

Bij Helioform en Weekbladpers waren er zulke uitgesproken uitgangspunten niet. Daar ging het in eerste instantie om werkgelegenheid respectievelijk om het behoud van het karakter van Vrij Nederland. Ten einde daaromtrent garanties te krijgen achtte men bepaalde vormen van inspraak dienstig. De diagnosefase was in de eerstgenoemde twee ondernemingen veel langer dan in de laatstgenoemde, daar de directeuren, voor zij anderen bij hun plannen betrokken, gewerkt hadden aan de vertaling van de uitgangspunten in concrete structuren. Bij Helioform en Weekbladpers lag in de korte voorbereidingstijd de nadruk ook op de feitelijke ondernemingsopzet.

Een planningsfase als zodanig is bij de onderzochte omgezette ondernemingen nauwelijks aan te wijzen. De planningsactiviteiten zijn deels, en dan nog impliciet, aan de orde geweest in de diagnosefase, deels in de aktiefase. In de diagnosefase is dan meestal bij het ontwerpen van een voorlopige structuur tevens, als een nevenprodukt, een lijst van te verrichten activiteiten opgesteld. In de aktiefase is de lijst afgewerkt en zijn de activiteiten in een pragmatische volgorde uitgevoerd.

De aktiefase kent bij de betreffende ondernemingen twee belangrijke aspecten. In de eerste plaats de introductie van de nieuwe structuur bij de werknemers en in de tweede plaats de juridische afwikkeling van een en ander.

De introductie heeft in alle ondernemingen op een nagenoeg gelijke wijze plaats gehad. Steeds werden de werknemers uitgenodigd op voorlichtingsavonden waar de nieuwe structuur werd uitgelegd, waarna vragen beantwoord werden. Meestal gebeurde dat in meerdere sessies waarbij telkens een deel van het personeel werd uitgenodigd en/of een deel van de nieuwe structuren werd verduidelijkt. Daarna werd dan begonnen met verkiezingen en andere noodzakelijke activiteiten om de nieuwe organen te bemannen. Met betrekking tot de juridische afwikkeling bestaan er verschillen tussen Endenburg Elektrotechniek en Breman Bedrijven enerzijds en OCB, Helioform en Weekbladpers anderzijds. De eerstgenoemde ondernemingen volstonden voornamelijk met het opstellen en invoeren van interne reglementen. De andere drie regelden een en ander door de oprichting van de koöperatie resp. de nieuwe vennootschappen.

Het blijkt dus dat deze belangrijke fase in het omzettingsproces bij alle ondernemingen betrekkelijk kort heeft geduurd en dat bovendien vooral op formele en kognitieve aspecten werd gelet.

Ten aanzien van de evaluatiefase zijn er duidelijke verschillen per onderneming.

Bij Breman Bedrijven is men al vrij vlug na de invoering in contact gekomen met allerlei deskundigen die ieder vanuit hun eigen specialisme wezen op mogelijke problemen met de gekozen vorm. Dit heeft geleid tot een grondige herziening van vooral de juridische structuur en verder tot o.a. een COB-SER-onderzoek in het kader van het onderzoek naar medezeggenschapsexperimenten (Weemhoff 1982, 35 en 39).

Bij Endenburg Elektrotechniek heeft de evaluatie voor een deel op gelijke wijze plaats gevonden. Ook hier heeft men de structuur uitvoerig met deskundigen van buiten de onderneming besproken. De resultaten van die discussies hebben ook hier geleid tot een herziening van de juridische structuur. Daarnaast heeft men echter intern, indien de situatie daar aanleiding toe gaf, het functioneren geëvalueerd. Tenslotte heeft ook bij deze onderneming een extern adviesbureau een evaluatieonderzoek uitgevoerd dat geleid heeft tot een uitgebreid scholingsprogramma voor de werknemers, op basis van datgene wat in de verschillende kringen aan de orde komt.

Bij OCB, Weekbladpers en Helioform heeft tot op dit moment de evaluatiefase veel minder deze nadrukkelijke aandacht gekregen. Toch gebeurt ook bij deze ondernemingen wel het een en ander, maar meer intern en in de informele sfeer. Zo zijn bij Helioform de pogingen te noemen om het werkoverleg een binnen de structuur passende plaats te verschaffen zoals, het wekelijkse vooroverleg van de gekozen OR-leden dat al ver voor 1979 ingevoerd werd, de scholingsbijeenkomsten met OR-leden en werknemers en brochures. Bij Weekbladpers is er in dit verband sprake van het realiseren van een dubbele koppeling tussen bestuur en afdelingen en soortgelijke veranderingen terwijl er een commissie bezig is met het opstellen van voorstellen voor structuurveranderingen mede op basis van ervaringen met andere structuren.

Uit het voorgaande blijkt dus dat de betreffende ondernemingen de diverse fasen van het ontwikkelingsproces nauwelijks onderkend en doorlopen hebben. De invoering is voornamelijk een zaak van formele besluiten en handelingen geweest. Na verloop van tijd wordt men zich doorgaans bewust van de opgetreden problemen en komt men, intern en/of extern, tot evaluatie van het functioneren. Op basis hiervan kan men stellen dat de onderzochte ondernemingen nu pas de voorbereidingsfase hebben afgesloten en op basis van opgedane ervaringen een meer gefundeerde en afgewogen structuur gaan creëren.

Er is dus sprake van een sterke mate van iteratie in de invoering, waarbij het zelfs van tijd tot tijd nodig blijkt meerdere fasen terug te gaan. Vrijwel alle ondernemingen hebben na verloop van tijd de evaluatieresultaten vergeleken met de uitgangspunten en op grond daarvan besloten tot ingrijpende wijzigingen.

Gezien de grote overeenkomst in de problemen als gevolg van de toegepaste methode van invoering van de medezeggenschapsstructuur kunnen enkele algemene aanbevelingen in dezen geformuleerd worden, t.w.:

- men moet aksepteren dat de invoering van een medezeggenschapsstructuur een langdurige zaak is daar het gedrag van mensen nogal ingrijpend veranderd moet worden, hetgeen de nodige begeleiding vergt;
- formele regels kunnen vaak eerst al werkend worden uitgebalanceerd;
- de formele regelingen moeten in essentie door de bedrijfsgenoten worden ontwikkeld, de juridische vormgeving moet daarop gebaseerd worden;

- een externe adviseur kan in de verschillende fasen van de invoering een belangrijke klankbordfunctie vervullen vanwege zijn onafhankelijke positie en zijn ervaringen elders.

De konklusie ten aanzien van de in het voorgaande genoemde leerprocessen die gepaard gaan met de omzetting van de structuur, komt in grote trekken met die ten aanzien van de fasen van het ontwikkelingsproces overeen. In het algemeen is hiervoor geen tijd vrij gemaakt en moest "al doende" geleerd worden, zonder de noodzakelijke gezamenlijke bezinning. Dit geldt zowel ten aanzien van het leren werken als groep (bijvoorbeeld bij Breman Bedrijven en Endenburg Elektrotechniek) als met betrekking tot het zich bewust worden van de strategische implicaties van de werkuitvoering. Dit laatste als gevolg van het feit dat in de verschillende ondernemingen de voorlopige structuur een nevenprodukt van andere activiteiten was. Daar de cognitieve aspecten van de omzetting slechts betrekkelijk summier aan de orde zijn geweest, is ook het leren kennen van het taalgebruik van de externe relaties niet goed tot zijn recht gekomen. Hieruit kan de aanbeveling worden afgeleid dat in de verschillende invoeringsfasen ook nadrukkelijk aandacht besteed moet worden aan de genoemde leerprocessen. Dit kan uitstekend volgens het principe van "al doende leert men", maar dan zullen regelmatig evaluatiebijeenkomsten nodig zijn.

5.5. Eindkonklusie

Wanneer nu de konklusies van 5.3 worden overzien dan kan men stellen dat de aanbevelingen die op grond van het onderzoek gedaan zijn in één basismodel geïntegreerd kunnen worden, terwijl dat model tevens zeer hoog scoort op de verschillende eigenschappen uit het rangordenings-schema.

Wanneer nu vervolgens de konklusies uit 5.2 en 5.4 worden overzien, kan antwoord gegeven worden op de vierde vraag van de in 1.1 geformuleerde probleemstelling voor deze studie. Daarbij gaat het om de vraag: "Hebben de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen, die niet tot teleurstellende resultaten leiden, gemeenschappelijke kenmerken en werken ze onder vergelijkbare kondities?"

Voor de beantwoording van deze vraag kan ten aanzien van de kenmerken worden opgemerkt dat de activiteiten van de werknemers samenhangen met de financiële situatie van de onderneming en met het voorkomen van kleine eenheden in de bestuurlijke structuur. De gewenning aan de structuur leek geen verklarende faktor, dit kan mede in het licht van het gebrekkig doorlopen van relevante leerprocessen en van de fasen uit het ontwikkelingsproces bij de introductie worden gezien.

Met betrekking tot de kondities kan worden opgemerkt dat deze in het algemeen geen belemmerende faktor vormen voor het functioneren van de gedemocratiseerde onderneming. De verschillende ondernemingen bleken evenwel onder verschillende kondities te werken.

Het antwoord op de gestelde vraag is dus dat er wel gemeenschappelijke kenmerken zijn, maar dat de kondities niet dezelfde zijn.

Hoofdstuk 6. Samenvatting en konklusies

Ter afronding van de voorliggende studie worden in dit hoofdstuk de belangrijkste overwegingen ter beantwoording van de in hoofdstuk 1 vermelde probleemstelling en de getrokken konklusies samengevat.

Al jaren wordt er, ook in Nederland, druk gediskussieerd over de positieve en de negatieve ervaringen met betrekking tot allerlei vormen van medezeggenschap. In deze discussie zijn vooral veel negatieve geluiden te horen. Dit heeft geleid tot het in deze studie beschreven onderzoek waaraan een vierledige probleemstelling ten grondslag ligt, t.w.:

- leiden de in Nederlandse ondernemingen gebruikelijke vormen van medezeggenschap tot teleurstellende resultaten;
- zo ja, bestaan er in Nederland minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen op ondernemingsniveau;
- zo ja, leiden de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen ook tot teleurstellende resultaten;
- zo nee, hebben de in Nederland op ondernemingsniveau voorkomende minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen, die niet tot teleurstellende resultaten leiden, gemeenschappelijke kenmerken en werken ze onder vergelijkbare condities?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden moet stilgestaan worden bij de achtergronden en de doeleinden van medezeggenschap. Met betrekking tot de achtergronden is, o.a. door Dachler en Wilpert (1973), geprobeerd deze in een aantal groepen in te delen. Zij onderscheiden dan de socialistische, de democratische, de menselijke groei en ontwikkelings- en de efficiency- en produktiviteitsachtergrond. In de praktijk blijkt het echter moeilijk deze achtergronden van elkaar te onderscheiden, maar ook zijn ze eenvoudig te nuanceren en met andere aan te vullen. Toch bieden zulke indelingen de mogelijkheid bepaalde verschillen in opvattingen in dezen beter te begrijpen. Ditzelfde geldt ook voor de doeleinden van medezeggenschap.

De eerste vraag, naar de resultaten van de in Nederland gebruikelijke vormen, kan met behulp van literatuurstudie worden beantwoord. Dit, omdat de laatste jaren met betrekking tot deze vormen evaluatiestudies zijn verricht.

Tot de in Nederland gebruikelijke vormen worden dan gerekend de Ondernemingsraad en de Raad van Kommissarissen die wettelijk geregeld zijn en de niet wettelijk geregelde vormen, t.w. het Werkoverleg en het Bedrijfsvenwerk.

Hoewel er tussen deze vormen duidelijke kwaliteitsverschillen ten aanzien van het functioneren bestaan, blijkt dat geen van deze vormen voldoet aan de in de evaluatieonderzoeken gestelde (vaak zware) eisen in dezen. Uit deze absolute beoordeling blijkt dus dat de negatieve meningen bevestigd worden. Daarenboven is een model ontwikkeld om deze vormen meer vergelijkenderwijs te beoordelen. In dit model worden aan medezeggenschap zes eigenschappen, die ieder in meer of mindere mate aanwezig kunnen zijn, toegeschreven. Bovendien zijn de onderscheiden eigenschappen in een bepaalde prioriteitsvolgorde geplaatst. In tabel 6.1 wordt dit model weergegeven.

Tabel 6.1 De eigenschappen van medezeggenschap in prioriteitsvolgorde met hun kwalifikaties

kwalifikatie eigenschappen	meest aantrekkelijk 1	aantrekkelijk 2	minst aantrekkelijk 3
1. formalisatie	formeel	deels (in)formeel	informeel
2. deelnemers	alleen werknemers	sommige werknemers	ook niet-werknemers
3. onderwerpen	alle	veel	wel'nig
4. toegankelijkheid	groot	matig	gering
5. deelname	direkt	deels (in)direkt	indirekt
6. betrekkingwijze	groep	deels groeps-/ deels individueel	individueel

Met behulp van dit model kan nu elke vorm of elk begrip met een ander(e) vergeleken worden. Uit de toepassing op de genoemde gebruikelijke vormen blijkt nu dat:

- de OR het belangrijkste medezeggenschapsorgaan is;
- de RvC ondanks de bedoelingen van de wetgever geen medezeggenschapsorgaan in de hier bedoelde zin is;
- in de praktijk de vormen niet volledig beantwoorden aan de wet c.q. de beoogde bedoelingen.

Op grond hiervan geldt dat de in Nederlandse ondernemingen gebruikelijke vormen van medezeggenschap tot teleurstellende resultaten leiden, waarmee de eerste vraag uit de probleemstelling zodanig beantwoord is dat de tweede en de derde vraag aktueel worden.

Ter beantwoording van de tweede vraag uit de probleemstelling die betrekking heeft op minder gebruikelijke verdergaande, in Nederland voorkomende, medezeggenschapsvormen zijn acht ondernemingen onderzocht. Deze zijn geselecteerd op omvang, bestaansduur en bedrijfstak. Uit een vergelijking van de acht ondernemingen met de meest uitgebreide inventarisatie inzake gedemokratiseerde ondernemingen in Nederland blijkt dat het bij deze acht vooral gaat om de relatief grote en oude ondernemingen uit een in verhouding groot aantal bedrijfstakken. Het betreft vier koöperaties en vier vennootschappen. Van deze laatste hebben er twee een vereniging en twee een stichting als aanvullende rechtspersoon om de medezeggenschapsrechten van de werknemers in vast te leggen.

De koöperaties hebben doorgaans een betrekkelijk eenvoudige structuur met een ledenvergadering, een bestuur en een Kommissie van Toezicht c.q. een Raad van Advies. Daarnaast is er een directie die onder leiding van het bestuur werkt. Niet alle werknemers behoeven lid van de vereniging te zijn.

De vennootschappen hebben meestal een complexe juridische structuur. Met betrekking tot het bestuurlijk functioneren zijn ze redelijk goed te vergelijken met de koöperaties. Beide hebben ze een basisorgaan, waarvan in principe iedere werknemer lid kan zijn c.q. is en een toporgaan, (deels) gekozen uit en door de leden van het basisorgaan, dat belast is met de uitvoering van het beleid en/of de controle daarop. Een en ander blijkt uit een bestudering van de statuten van de diverse rechtsperso-

nen.

De financiële structuur van de onderzochte ondernemingen is zowel per onderneming als ook in de tijd gezien nogal verschillend. Een financiële analyse, op basis van de "Staat van Herkomst en Besteding van Middelen" toont aan dat zowel interne als externe middelen beschikbaar zijn voor de investering in vaste en vlottende activa.

De ondernemingen hebben nogal verschillende doeleinden, waarvan de belangrijkste zijn het welslagen van de onderneming, het vergroten van medezeggenschap, goede onderlinge verhoudingen en bijdragen aan een betere maatschappij.

Wanneer bij de acht ondernemingen wordt nagegaan of er sprake is van medezeggenschap in bovenbedoelde zin dan blijkt dat alle eigenschappen van medezeggenschap in meer of mindere mate in de structuren zijn aan te wijzen. Wanneer de waardering voor de structuren in het ontwikkelde rangordeschema worden vergeleken met de waardering voor de meest aantrekkelijke gebruikelijke vorm t.w. de OR, dan blijkt dat de eerst bedoelde waarderingen de laatste overtreffen.

Dit betekent dat de tweede vraag uit de probleemstelling, die naar het bestaan van minder gebruikelijke, verdergaande medezeggenschapsvormen in Nederland positief beantwoord wordt. Hierdoor wordt de derde vraag, die naar het functioneren van deze vormen, aktueel.

Voor het onderzoek naar het functioneren op bestuurlijk gebied is gebruik gemaakt van een, op een onderzoek van de notulen gebaseerde, groepfeedback analyse. Wanneer daarmee per onderneming wordt nagegaan hoe het feitelijke functioneren zich verhoudt tot de formele mogelijkheden in dezen, dan blijkt dat in het merendeel van de ondernemingen de werknemers meer kunnen c.q. mogen doen dan hun formele rechten zijn, terwijl in slechts één onderneming de geboden mogelijkheden niet benut worden.

De analyse van het financieel functioneren is gebaseerd op een beoordeling van de kredietwaardigheid met behulp van 4 "C's": character, capacity, capital en collateral. Daarbij is regelmatig gebruik gemaakt van kengetallen o.a. met betrekking tot liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit. Geen van de ondernemingen blijkt zodanig onoverkomelijke financiële problemen te hebben dat daardoor het bestuurlijk functioneren belemmerd wordt.

Voorzover met behulp van de verzamelde gegevens en aanvullende gesprekken valt na te gaan, realiseren de ondernemingen de gestelde doeleinden. Deze doelstellingen verwijzen in principe naar alle door Dachler en Wilpert (1978) genoemde achtergronden, zodat wordt gekonkludeerd dat streven naar werknemersdemokratie geen aantasting van de huidige economische orde hoeft in te houden, maar dat een en ander in principe kan samengaan. Dit kan in de praktijk beoordeeld worden aan de hand van de, in de bestaande economische orde gangbare suksesindikatoren. Het bleek dat de onderzochte ondernemingen een redelijke tot goede rentabiliteit kennen. Verder bleken de ondernemingen niet meer problemen met kredietverschaffing te hebben dan vergelijkbare konventionele ondernemingen. De gedemocratiseerde structuur werd daarbij niet als problematisch ervaren. De resultaten van het onderzoek naar het functioneren leiden tot het volgend antwoord op de onderhavige vraag uit de probleemstelling: de in Nederland voorkomende minder gebruikelijke, verdergaande (mede)zeggenschapsvormen leiden niet tot teleurstellende resultaten.

Gezien dit antwoord zal nu ook de vierde vraag, naar de gemeenschappelijke kenmerken en de vergelijkbare condities beantwoord moeten worden. Uiteraard doen zich bij de realisering van de onderzochte medezeggenschapsvormen in ondernemingen problemen voor. Als belangrijke oorzaken van deze problemen kunnen worden aangemerkt de omvang van de onderzochte ondernemingen uitgedrukt in aantal werknemers, de invloed van niet-werknemers, met name de kapitaalverschaffers en de wijze waarop de ontwikkelde gedemocratiseerde structuur wordt ingevoerd.

Bij het aantal betrokken werknemers blijkt het probleem te spelen rond "kleine eenheden - direkte medezeggenschap" versus "grote eenheden - indirecte medezeggenschap". Daarbij speelt het concept van - al dan niet quasi - "kleine eenheden" een belangrijke rol. Deze eenheden, die overzichtelijk, herkenbaar en afzonderbaar moeten zijn, blijken in het merendeel der ondernemingen aanwezig dan wel introduceerbaar. De direkte medezeggenschap dient wel aan bepaalde voorwaarden ten aanzien van formalisering en bevoegdheden te voldoen. De kleine eenheden worden vervolgens met systemen van indirecte medezeggenschap gekoördineerd.

Ten aanzien van de kapitaalverschaffers moet onderscheid gemaakt worden tussen leveranciers c.q. afnemers, banken en aandeelhouders. De aandeelhouders kan men onderscheiden in partikulieren en instellingen. De verschaffers van vreemd vermogen beperken de autonomie van gedemocratiseerde ondernemingen niet meer dan dat bij konventionele ondernemingen het geval is. Instellingen-aandeelhouders beperken de autonomie van werknemers-aandeelhouders daarentegen minder dan partikuliere. Toch hoeft het verlenen van een beslissende stem aan werknemers niet ten koste van de positie van de partikuliere aandeelhouders te gaan, wanneer de (juridische) structuur daarop is aangepast. Democratisering van ondernemingen betekent dus niet automatisch verlies van de zeggenschap voor de kapitaalverschaffers.

Het functioneren van de werknemers vertoont maar een matige samenhang met de bestaansduur van de democratische structuur. Dit functioneren hangt redelijk goed samen met het voorkomen van "kleine eenheden" binnen de ondernemingen. Daarnaast vertoont de financiële situatie een duidelijke samenhang.

In een gedemocratiseerde structuur dienen een aantal aspecten goed geregeld te zijn, t.w.:

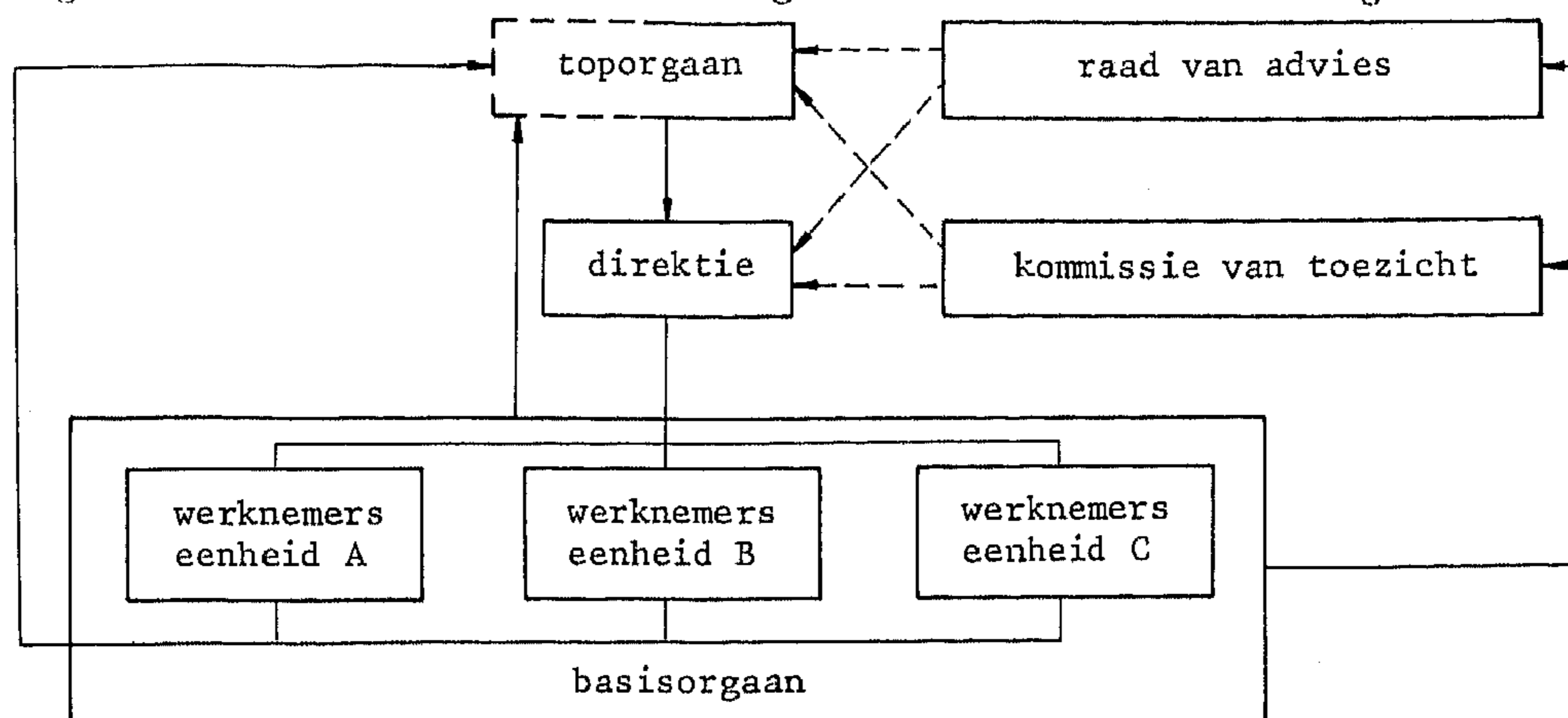
- de aanwezigheid van zo minimaal mogelijke drempels voor toelating van werknemers tot de democratische basisorganen;
- de implementatie van kleine eenheden;
- de aanwezigheid van een Raad van Advies die uit externe deskundigen bestaat en een uit werknemers samengestelde Commissie van Toezicht;
- het bestaan van een taakverdeling tussen bestuur en directie en van een regeling ten aanzien van de positie van deze laatste.

Een en ander leidt tot een basismodel voor de gedemocratiseerde onderneming, zoals dat in figuur 6.1 wordt weergegeven.

De onderzochte ondernemingen hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken zoals geringe kapitaalintensiteit, stukproductie, een turbulente omgeving. Naar analogie van de contingency-benadering kan gesteld worden dat ondernemingen, die eveneens deze kenmerken vertonen, in principe voor democrativering in aanmerking komen.

Hiermee is niet gezegd dat ondernemingen die niet aan deze kenmerken voldoen niet gedemocratiseerd zouden kunnen worden. Dit omdat materiaal

Figuur 6.1. Een basismodel voor een gedemocratiseerde onderneming



Toelichting:

- : geeft leiding aan en benoemt¹⁾
- - - -> : geeft advies aan
- ⌈ - - - - ⌋ : kapitaalverschaffers en/of andere niet-werknemers kunnen daar lid van zijn.

aanwezig is, dat die konklusie weerspreekt en omdat door logisch redeneren, konform de contingency-benadering, geen belemmerende factoren te noemen zijn.

Gedemocratiseerde structuren zijn niet gebonden aan - voor Nederlandse begrippen - kleine en/of middelgrote ondernemingen. Een belangrijk criterium hierbij is wel de vraag of de onderneming in kleine eenheden is op te delen.

Met betrekking tot de invoering zijn twee manieren te onderscheiden: de onderneming gedemocratiseerd oprichten en in een bestaande onderneming een democratische structuur introduceren. Aangaande de problemen bij de oprichting van een gedemocratiseerde onderneming heeft het onderzoek niet veel opgeleverd. De omzetting van een bestaande in een gedemocratiseerde structuur was evenwel beter te volgen. Gebleken is dat daarbij in het algemeen een planmatige aanpak heeft ontbroken, de voorbereiding te wensen overliet en op basis van opgedane ervaringen een "tweede start" gemaakt moest worden. Op grond hiervan lijkt een zekere fasering van de invoering van de nieuwe structuur van belang. Daarbij kan gedacht worden aan een diagnose-, een plannings-, een actie- en een evaluatiefase.

Dit alles overziende kan het antwoord op de laatste vraag uit de probleemstelling met betrekking tot de aanwezigheid van gemeenschappelijke kenmerken bij de minder gebruikelijke, verdergaande medezeggenschapsvormen positief zijn. Zo zelfs dat een basismodel kan worden gegeven. Ten aanzien van de vergelijkbaarheid der kondities geldt dat gedemocratiseerde ondernemingen onder zeer verschillende omstandigheden dit basismodel kunnen realiseren.

Resumerend kan nu gesteld worden dat:

- er terecht teleurstelling bestaat over de gebruikelijke vormen;
- er in Nederland op ondernemingsniveau, minder gebruikelijke verdergaande vormen van medezeggenschap bestaan;
- deze vormen in tegenstelling tot de gebruikelijke vormen niet tot teleurstellende resultaten leiden;
- deze vormen een aantal gemeenschappelijke kenmerken vertonen; maar dat de ondernemende werknemers onder zeer verschillende kondities kunnen functioneren.

Bijlage I
Onderzoek naar de investerings- en financieringsproblematiek in gedemokratiseerde ondernemingen.

De belangstelling voor de problematiek van de ondernemingsdemocratie neemt de laatste jaren voortdurend toe. Naar alle waarschijnlijkheid zal de Wet op de Ondernemingsraad binnenkort worden herzien, waardoor de invloed van de werknemers op het ondernemingsbeleid zal worden vergroot. Daarnaast ziet men dat de vakbeweging zich bereid verklaart tot matiging van de lonen indien in ruil daarvoor een grotere zeggenschap voor de werknemers kan worden verkregen. De onlangs gepubliceerde visieprogramma's van het NVV en NKV laten zien welk doel de vakbeweging voor ogen staat: de zeggenschap in ondernemingen zou op den duur volledig in handen van de werknemers moeten komen.

Hetzelfde standpunt treft men aan in de programma's van sommige politieke partijen.

In een aantal Nederlandse ondernemingen zijn de laatste jaren op het gebied van wijziging der zeggenschapsverhoudingen reeds vergaande experimenten ondernomen.

Het is niet ondenkbaar dat de demokratiseringsbeweging zich de komende jaren in een versneld tempo zal voltrekken. Menigeen zal zich afvragen wat ons te wachten staat.

Wie kennis neemt van de wetenschappelijke literatuur over ondernemingsdemocratie zal konstateren dat sociologische, sociaal-psychologische en politikologische publikaties de boventoon voeren (vervreemding, motivatie, macht etc.). Aan de minstens even belangrijke bedrijfseconomische vraagstukken wordt veel minder aandacht besteed.

Het gevaar is niet denkbeeldig dat men zich de bedrijfseconomische problemen die zijn verbonden aan het vraagstuk van de ondernemingsdemocratie, onvoldoende realiseert. De ervaringen met het Joegoslavische stelsel van arbeiderszelfbestuur hebben geleerd dat het systeem tot mislukking gedoemd is wanneer voor de vraagstukken betreffende de investering en financiering geen adequate regelingen zijn getroffen. Tekortkomingen op juist dit gebied hebben de Joegoslavische overheid genoodzaakt om sinds 1972 ingrijpende wijzigingen in het systeem van arbeiderszelfbestuur door te voeren.

Naar onze mening krijgen de bedrijfseconomische aspecten van de bedrijfsdemocratie ook in Nederland onvoldoende aandacht. De ophanden zijnde hervormingsmaatregelen beklemtonen ons inziens de noodzaak om de bestudering van deze aspecten van de problematiek te intensiveren.

In het onderhavige projekt zal studie worden verricht naar de investerings- en financieringsproblematiek van gedemokratiseerde ondernemingen. In het bijzonder gaat het in deze studie om de vraag welke effecten mogen worden verwacht op het investerings- en financieringsbeleid, indien de zeggenschap in de onderneming volledig bij de werknemers berust.

De schaarse literatuur op dit terrein biedt een aantal interessante gezichtspunten die in de praktijk nader zouden moeten worden onderzocht. In het kader van dit projekt zal bij een aantal Nederlandse ondernemingen die op het gebied van de ondernemingsdemocratie experimenten hebben ondernomen, nader onderzoek worden verricht naar de wijze waarop de besluitvorming inzake investeringen en financiering zich heeft voltrokken. Dit biedt mogelijkheden om een aantal theoretische inzichten op dit terrein te toetsen aan praktijkervaring. Het onderzoek zal zich beperken tot ondernemingen met meer dan 20 werknemers, omdat het investerings- en

financieringsgebeuren dan een zekere omvang gaat krijgen. Bovendien zal het onderzoek zich beperken tot industriële ondernemingen. Het onderzoek bestaat in eerste instantie uit het verrichten van een literatuurstudie en het verzamelen van gegevens van ondernemingen die voor nader onderzoek in aanmerking komen. Vervolgens zal bij een aantal geselecteerde ondernemingen nader onderzoek worden verricht door middel van interviews en de bestudering van door de ondernemingen ter beschikking gesteld materiaal.

In een later stadium van het onderzoek zullen kredietverlenende instanties worden benaderd. Onderzocht zal dan worden welke bijzondere eisen door deze instanties eventueel worden gesteld met betrekking tot de kredietverlening van gedemocratiseerde ondernemingen. Daarnaast zal ook contact worden opgenomen met enkele (semi)-overheidsinstanties zoals het Industrieel Garantiefonds, de NEHEM en het Ministerie van Economische Zaken.

Naar gelang de resultaten die het onderzoek in deze fasen heeft opgeleverd willen we bezien in hoeverre bedrijfsvergelijkend onderzoek tussen gedemocratiseerde en niet-gedemocratiseerde ondernemingen kan worden ondernomen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door drs. J.A.C. de Haan, wetenschappelijk medewerker in de vakgroep "Organisatie" van de economische faculteit van de Katholieke Hogeschool Tilburg en door drs. A.J.M. Sanders, wetenschappelijk medewerker in de vakgroep "Bedrijfseconomie" van dezelfde faculteit. Het onderzoek staat onder wetenschappelijke begeleiding van Prof. Dr. H.O. Goldschmidt, hoogleraar in de Bedrijfshuishoudkunde, in het bijzonder Organisatie van de Onderneming en van Prof. Dr. N. Tiemstra, hoogleraar in de Bedrijfseconomie.

Tilburg, 1977.

Bijlage II

VragenlijstA. Bedrijfstypering.

1. Wilt U een omschrijving geven van Uw onderneming aan de hand van de volgende kenmerken:
 - a. de sektor waartoe Uw bedrijf behoort
 - b. het productiepakket
 - c. de omvang van de onderneming gemeten naar
 - aantal werknemers
 - omzet
 - totaal vermogen
 - d. het aantal vestigingen alsmede de plaats van de vestiging(en)
 - e. de afzetmarkt

2. Kunt U een globaal overzicht geven van de historische ontwikkeling van Uw onderneming aan de hand van de volgende gegevens:
 - a. oprichtingsdatum
 - b. de aard van de ondernemingsactiviteiten in de loop der tijd
 - c. de ontwikkeling van de onderneming in de loop der tijd gemeten naar:
 - aantal werknemers
 - omzet
 - totaal vermogen

3. Kunt U inzicht verschaffen in het beloningssysteem dat ten tijde van de democratische bedrijfsvoering, in Uw onderneming wordt toegepast. In het bijzonder willen wij U verzoeken aandacht te besteden aan de volgende onderdelen:
 - de beloning uit hoofde van verrichte arbeidsprestatie, zo mogelijk onder te verdelen naar het vast en het variabel bestanddeel
 - de wijze waarop werkers worden beloond voor het door hen eventueel aan de onderneming ter beschikking gestelde vermogen

B. Ondernemingsstructuur.

4. Welke juridische vorm (rechtsvorm) is aan de onderneming gegeven?
5. Welke bestuursstructuur is in de rechtsvorm gekozen en hoe is het bestuur samengesteld?
6. Hoe is de aansprakelijkheid geregeld?
7. Hoe is de zeggenschap in de bestuurstop verdeeld over:
 - a. werkers
 - b. middenkader (administratie, chefs, staf)
 - c. leiding (directie)
 - d. vermogensverschaffers
8. Hoe is intern de bestuursstructuur van de onderneming opgebouwd:
 - welke organen zijn t.b.v. de besluitvorming in de onderneming ingesteld
 - hoe zijn deze organen samengesteld

- wat zijn de bevoegdheden c.q. verantwoordelijkheden van deze organen
 - hoe is de zeggenschap in deze organen geregeld
 - op welke wijze worden de leden in de verschillende organen gekozen
 - op welke wijze is een en ander formeel vastgesteld?
9. Kunt U aangeven welk deel van de totale werkgemeenschap actief participeert in het besluitvormingsproces van de onderneming?
10. Kunt U aangeven in hoeverre het opleidingsniveau van de gekozen leden in de besluitvormingsorganen overeenkomt met het opleidingsniveau van de totale werkgemeenschap?
11. Kunt U inzicht verschaffen in de mate van mobiliteit binnen de categorie gekozen leden in de besluitvormingsorganen?
12. Bestaan er in de onderneming standaardprocedures t.a.v. bepaalde beslissingen (b.v. ontslag, reorganisatie, planning, uitbreiding, etc.).

C. Financiering.

13. Hoe is de samenstelling van de vermogensstructuur van de onderneming?
toelichting: met vermogenstructuur wordt bedoeld de samenstelling van de passiva.
 Bij voorkeur zou de hier gevraagde informatie kunnen worden verstrekt door middel van balansgegevens over een reeks van jaren.
14. Van welke interne - c.q. externe financieringsbronnen wordt door de onderneming gebruik gemaakt.
toelichting: Onder interne financieringsbronnen wordt verstaan:
 - afschrijvingen
 - voorzieningen
 - desinvesteringen
 - winstinhoudingen
 - fondsvorming door werkers
 Onder externe financieringsbronnen wordt verstaan de vermogensverstrekking door vermogensverschaffers buiten de onderneming.
15. Kunt U aangeven (eventueel verhoudingsgewijs) in welke mate de laatste jaren gebruik is gemaakt van interne - c.q. externe financieringsbronnen.
16. Kunt U verhoudingsgewijs aangeven hoe de interne en externe financieringsbronnen zijn samengesteld?
17. Dragen de werkers naar Uw mening voldoende bij aan de (interne) financiering van de onderneming?
18. Ondervindt Uw onderneming bij het aantrekken van vreemd resp. eigen vermogen knelpunten? Kunt U aangeven welke de oorzaken zijn van eventueel optredende knelpunten?

19. Heeft de door U gekozen ondernemingsvorm een gunstige, ongunstige of neutrale invloed op de financieringsmogelijkheden?
20. Kunt U aangeven op welke wijze financieringsbeslissingen binnen Uw onderneming worden genomen
- welke organen worden bij deze beslissingen betrokken
 - over welke bevoegdheden beschikken deze organen inzake de financieringsbeslissing
 - welke procedure wordt hierbij gevolgd
 - is deze procedure formeel geregeld
 - verloopt de feitelijke procedure overeenkomstig de formele regeling
21. Kunt U aangeven door welke overwegingen de volgende categorieën betrokkenen zich bij de financieringsbeslissingen naar Uw oordeel laten leiden:
- a. werkers
 - b. middenkader (administratie, chefs, staf)
 - c. leiding (directie)
 - d. vermogensverschaffers

D. Investeringsbeslissingen.

22. Hoe is de samenstelling van de kapitaalstructuur van de onderneming. toelichting: met kapitaalstructuur wordt bedoeld de samenstelling van de activa.
Evenals bij vraag 13 zou de gevraagde informatie bij voorkeur kunnen worden verstrekt door middel van balansgegevens over een reeks van jaren.
23. Kunt U inzicht geven in de omvang van de investeringen welke door Uw onderneming in de afgelopen jaren zijn verricht.
24. Kunt U de aard van de investeringsprojecten, die door Uw onderneming zijn ondernomen, omschrijven aan de hand van de volgende kenmerken:
- vervangingsinvesteringen
 - uitbreidingsinvesteringen
 - technische vernieuwing
 - verhoging van de kapitaalintensiteit
 - verhoging van de arbeidsproductiviteit door toepassing van arbeidsbesparende technieken
 - uitbreiding van de werkgelegenheid
25. Op welke wijze worden in Uw onderneming investeringsbeslissingen genomen:
- welke organen worden bij deze beslissingen betrokken
 - over welke bevoegdheden beschikken deze organen inzake de investeringsbeslissingen (zo mogelijk te onderscheiden naar: beleidsvoorbereiding, -uitvoering, -controle)
 - welke procedure wordt hierbij gevolgd
 - is deze procedure formeel vastgelegd
 - verloopt de feitelijke procedure overeenkomstig de formele regeling

- 26a. Kunt U aangeven door welke overwegingen de volgende categorieën betrokkenen zich bij de investeringsbeslissingen, naar Uw mening, laten leiden.
- a. werkers
 - b. middenkader (administratie, chefs, staf)
 - c. directie
 - d. vermogensverschaffers
- 26b. In welke mate spelen de volgende criteria een rol bij de investeringsbeslissingen:
- bedrijfseconomische criteria
 - maatschappelijke criteria
 - criteria van persoonlijke aard (individuele belangen)
- 26c. Kunt U tevens aangeven in welke mate de door U gekozen ondernemingsstructuur zich in dit opzicht onderscheidt van de meer gangbare ondernemingsstructuur.
27. Welke invloed heeft naar Uw mening de door U gekozen vorm van ondernemingsdemocratie op de investeringsneiging.
- gunstig
 - ongunstig
 - geen invloed
28. Welke invloed heeft de door U gekozen ondernemingsstructuur op het risico-aspect van de investeringsbeslissing:
- een toegenomen risico afkeer
 - een verminderde risico afkeer
 - geen invloed
29. Komt in Uw onderneming bij de investeringsbeslissingen het lange termijn belang van de onderneming voldoende tot zijn recht?
Toelichting: Ondernemingen kennen in principe een onbeperkte levensduur.
 Werkers daarentegen verblijven slechts een beperkte tijd in de onderneming. Indien de zeggenschap bij de werkers berust bestaat de kans dat het lange termijn belang van de onderneming onvoldoende tot zijn recht komt.
- Bestaan er in Uw onderneming bepaalde garanties om het lange termijn belang van de onderneming voldoende tot zijn recht te laten komen. In hoeverre vervult de ondernemingsleiding in deze een belangrijke functie?
30. Bent U van mening dat de zeggenschap van de werkers in investeringsbeslissingen belemmerend werkt op de introductie van arbeidsbesparende technologische vernieuwing.
31. Bent U van mening dat de zeggenschap van de werkers in investeringsbeslissingen invloed heeft op de slagvaardigheid van het investeringsbeleid? Zo ja, welke invloed doet zich dan naar Uw mening gelden?

Evaluatie

32. Wat zijn naar Uw oordeel de sterke en zwakke punten van de door U gekozen ondernemingsstructuur?

Bijlage III: Het functioneren van de democratische organen in de onderzochte bedrijven.

In deze bijlage is het basismateriaal opgenomen met betrekking tot het bestuurlijk functioneren. Met name wordt het resultaat van de inhoudsanalyse van de notulen van de democratische organen van de onderzochte ondernemingen weergegeven. De tabellen zijn ontleend aan de notities die ten behoeve van de groepsfeedback zijn opgesteld. De tabellen in 4.3 zijn op deze tabellen gebaseerd. Andere gegevens over het functioneren zijn rechtstreeks in hoofdstuk 4 opgenomen.

Bij de inhoudsanalyse is in eerste instantie nagegaan welke onderwerpen aan de orde zijn geweest, dit zonder enige structurering vooraf. Vervolgens zijn een aantal categorieën onderscheiden zoals hieronder, als voorbeeld, voor een der ondernemingen, te weten Weekbladpers, is weergegeven. Daarin zijn de diverse onderwerpen ondergebracht.

De volgende categorieën zijn onderscheiden:

- A: verslag
de periodieke financiële verslagen: jaarcijfers, oplagecijfers e.d.
- B: prognoses
de periodieke financiële projecties: begrotingen, lange termijn plannen e.d.
- C: dochters
de ondernemingen waarmee een duurzame samenwerking bestaat: Singel 262, HP, Opzij e.d.
- D: derden
de bedrijven waarmee incidenteel wordt samengewerkt of waarmee gesproken is over samenwerking.
- E: investeringen
zowel de procedure (kontrolelijst) als de feitelijke investeringen (gebouwen, automatisering).
- F: kommercieel beleid
het reclame-beleid, het prijs-beleid, e.d.
- G: leden
de gevolgen van en de eisen aan lidmaatschap, ledenvergaderingen, e.d.
- H: bestuur
het functioneren van en de verkiezingen voor het bestuur.
- I: kommissies
het functioneren van en de verkiezingen voor de kommissies.
- J: afdelingsvergaderingen
het functioneren van de afdelingsgewijze agenda-voorbereiding.
- K: interne bedrijfsorganisatie
de plaats van de afdelingen in de organisatie (PZ), de samenstelling van de directie, e.d.
- L: funktieclassificatie
- M: functioneren
de evaluaties van het functioneren van (delen van) de structuur, relaties tussen de diverse organen, e.d.
- N: personeelsbeheer
de aanname, het ontslag, de beoordeling, e.d.
- O: loon en arbeidsvoorwaarden
het pensioen, het loon, de nivellering, e.d.

P: extra sociale voorzieningen
de krece, de personeelskrant, de feestavond, e.d.

Deze categorieën zijn vervolgens samengevat in 3 bredere rubrieken, t.w. financieel economisch, organisatorisch en sociaal beleid. Van deze driedeling in rubrieken is op twee punten afgeweken. Allereerst is bij Breman Bedrijven een vierde rubriek werk en beloning geïntroduceerd. Dit omdat de onderwerpen die bij deze onderneming in dit verband worden besproken een zo nadrukkelijke samenhang vertonen. De tweede afwijking komt ook bij Breman Bedrijven voor. Bij de aanvullende rechtspersonen met een duidelijk eigen functie naast die van vennootschapsorganen, wordt als rubrieksindeling gehanteerd Inhoudelijk en Procedureel.

Hierna worden de tabellen per onderneming vermeld.

ABC

Tabel B1 De aantallen (oud-)leden en werknemers van de ACB 1975-1980.
Tabel B2 De ledenvergaderingen bij de ACB 1975-1980.
Tabel B3 De OR-vergaderingen bij de ACB 1975-1980.

Van Steenis

Tabel B4 Het lidmaatschap en de aanwezigheid op de algemene vergaderingen bij Van Steenis 1974-1978.
Tabel B5 De besproken onderwerpen tijdens de algemene vergaderingen bij Van Steenis 1974-1978, ingedeeld naar hoofdstukken van het jaarboek.
Tabel B6 De verkiezingen voor het bestuur en de commissies bij Van Steenis 1974-1978.
Tabel B7 De bestuursvergaderingen bij Van Steenis 1974-1978.

OCB

Tabel B8 De ledenvergaderingen van de OCB in de jaren 1975-1979.

Artiplast

Tabel B9 De vergaderingen van het bestuur van Artiplast in de jaren 1975-1978.
Tabel B10 De ledenvergaderingen van Artiplast in de jaren 1975-1978.

Breman Bedrijven

Tabel B11 De vergaderingen van het Algemene Bestuur van de Vereniging Werknemersbelangen Breman in de jaren 1978-1980.
Tabel B12 De vergaderingen van het Dagelijks Bestuur van de V.W.B. in de jaren 1978-1980.
Tabel B13 Het aantal werknemers, bestuurders en OR-leden bij de afzonderlijke Breman Bedrijven op 31 december 1979.
Tabel B14 Het aantal aanwezigen bij OR-vergaderingen bij de afzonderlijke Breman-bedrijven in de jaren 1976-1980.
Tabel B15 Het aantal OR-vergaderingen bij de afzonderlijke Breman-bedrijven in de jaren 1976-1980

- Tabel B16 De OR-vergaderingen bij T. Breman van 1-6-1976 tot en met 3-7-1980.
- Tabel B17 De OR-vergaderingen bij Bugo van 18-10-1977 tot en met 22-5-1980.
- Tabel B18 De OR-vergaderingen bij Beyer Installatie van 16-2-1977 tot en met 12-6-1980.
- Tabel B19 De OR-vergaderingen bij Brebin 1978-1980.
- Tabel B20 De OR-vergaderingen bij Brevloer van 1977 tot en met 14-5-1980.
- Tabel B21 De OR-vergaderingen bij Beyer Konstruktie van 1977-1979.
- Tabel B22 De werknemersvergaderingen bij Tiempien in de jaren 1977-1979.
- Tabel B23 De werknemersvergaderingen bij Breca in de jaren 1977-1980.

Endenburg Elektrotechniek

- Tabel B24 De vergaderingen van de topkring bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978.
- Tabel B25 De vergaderingen van de bedrijfskring bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978.
- Tabel B26 De vergaderingen van de afdelingskring indirect en algemeen bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978.
- Tabel B27 De vergaderingen van de afdelingskring(en) 3 en 4 bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978.

Helioform

- Tabel B28 De OR-verkiezingen bij Helioform.
- Tabel B29 Het aantal vergaderingen en bijeenkomsten van de OR bij Helioform in de jaren 1975-1979.
- Tabel B30 De vergaderingen van de OR bij Helioform in de jaren 1975-1979.

Weekbladpers

- Tabel B31 De openbare C.W.V. bestuursvergaderingen en de vergaderingen van de OR nieuwe stijl bij Weekbladpers in de jaren 1976-1980.
- Tabel B32 De vergaderingen van de OR oude stijl en de overlegvergadering bij Weekbladpers in de jaren 1976-1980.
- Tabel B33 De algemene ledenvergaderingen van de C.W.V. bij Weekbladpers in de jaren 1976-1980.

ACBTabel B1 De aantallen (oud-)leden en werknemers van de ACB 1975-1980.

jaar	1975	1976	1977	1978	1979	1980
aantallen						
leden	40	40	37	37	37	37
oud-leden	19	20	18	20	20	20
toegetrede	-	2	-	-	-	-
uitgetreden	2	2	2	-	-	-
werknemers ¹⁾	245	245	257			

1) geschat en verder onbekend.

Tabel B2 De ledenvergaderingen bij de ACB 1975-1980.

jaar	1975	1976	1977	1978	1979	1980
aspecten						
- aantal	2	3	2	2	2	2
- aanwezigen ¹⁾						
. leden						
. bestuursleden						
onderwerpen						
- financieel economisch						
. jaarverslag	2	2	2	1	1	1
. marktsituatie	1	1	1	1	1	-
. deelnemingen	-	1	-	-	-	-
. financiering	-	-	-	1	2	1
. aan/verkopen	1	1	1	-	1	-
- organisatorisch						
. bestuur	1	1	1	1	1	1
. commissie van toezicht	-	1	1	-	1	1
. ledenvergadering	2	-	1	-	-	1
. interne bedrijfsorganisatie	-	-	-	-	-	-
- sociaal beleid	-	-	-	-	-	-

1) Deze aantallen zijn niet bekend.

Tabel B3 De OR-vergaderingen bij de ACB 1975-1980.

jaar	1975	1976	1977	1978	1979	1980
aspecten						
- aantal	7	7	-	6	3	OR 4
- aanwezigen						OV 4
. directie				2,1,2 ¹⁾	2	-
. leden				8,5,7	8,7,8	9,8,9
						9,7,8

	1975	1976	1977	1978	1979	1980
onderwerpen						
- financieel economisch						
. jaarverslag	x ²⁾	x	x	1		
. marktsituatie	3	2	x	2	1	3
. investeringen			x	1		2
- organisatorisch						
. ACB bestuur		x				
. OR		x	x	2	3	4
- sociaal beleid						
. algemeen	x	2	2	5	2	2
. werkoverleg	x	3	2	3	1	1
. werktijden	x	2		1		1
. dienstverband		x		1		2
. personeelsvereniging			x			1
. bedrijfsgeneeskundige verzorging			x	1		2
. verzekering			x	1		1
. lonen	x					1

1) geeft resp. aan het hoogste, laagste en gemiddelde aantal aanwezigen. Het gemiddelde is naar boven afgerond op gehele getallen.

2) x wil zeggen dat volgens het betreffende sociaal jaarverslag het onderwerp besproken is. Getallen geven het aantal keren dat een onderwerp uit die categorie aan de orde is weer.

Van Steenis

Tabel B4 Het lidmaatschap en de aanwezigheid op de algemene vergaderingen bij Van Steenis 1974-1978.

	vergaderingen 15/16-3-74	14/15-3-75	12/13-3-76	11/12-3-77	17/18-3-78
aantallen					
- totaal					
. leden	28	31	31	32	26
. medewerkers	45	40	40	43	40
	<u>73</u>	<u>71</u>	<u>71</u>	<u>75</u>	<u>66</u>
- aanwezig eerste dag					
. leden	23	24	26	24	23
. medewerkers	33	28	30	33	29
- afwezig eerste dag					
. leden	5	7	5	8	3
. medewerkers	12	12	10	10	11
- aanwezig tweede dag					
. leden	21	21	22	22	20
. medewerkers	16	10	13	10	8
- afwezig tweede dag					
. leden	7	10	9	10	6
. medewerkers	29	30	27	33	32
- installatie nieuwe leden	1	2	3	-	1

Tabel B5 De besproken onderwerpen tijdens de algemene vergaderingen bij Van Steenis 1974-1978, ingedeeld naar hoofdstukken van het jaarboek.

onderwerpen	jaar	1974	1975	1976	1977	1978
JAARVERSLAG VOORGAAND JAAR						
- informatie medewerkers			x			x
- bestuursbesluiten		x	x	x	x	x
- commissies			x	x	x	
- raad van advies					x	x
- lange-termijn planning		x			x	
- acquisitie		x		x		x
- afdelingen		x		x		x
- vooruitzichten					x	x
FINANCIEEL VERSLAG VOORGAAND JAAR						
- balans en verlies- en winstrekening		x	x	x	x	x
- verslag kaskommissie		x	x	x	x	x
- winstbestemming		x	x	x	x	x
- vaststelling financiële stukken		x	x	x		x
- exploitatie-overzicht gebouwen					x	x
FINANCIELE ZAKEN LOPEND JAAR						
- vaststelling rentepercentage leningen		x	x	x	x	x
- vaststelling diensttijd rond kerstmis en nieuwjaar		x	x	x	x	x
- vaststelling bijdrage sociaal fonds		x	x		x	x
BEGROTING LOPEND JAAR						
- kostenontwikkeling		x				
- acquisitie		x			x	
- voorstel storting pensioenvullingsfonds			x		x	x
- begroting commissie van beheer		x	x	x		x
- (benoeming) kaskommissie			x		x	x
- voorwaarden obligatielening					x	
REGLEMENTSWIJZIGINGEN (IN AANTALLEN)						
- in huishoudelijk reglement		1	2		1	1
- in arbeidsreglement		15	15	11	7	4
- in pensioenreglement		x				
VOORSTELLEN RANGEN EN SALARISSEN						
kreëren nieuwe rangen amendementen (aantal)		4	1	2	x	2
RONDVRAAG (AANTAL VRAGEN)		1	5	3	4	6

Tabel B6 De verkiezingen voor het bestuur en de commissies bij Van Steenis 1974-1978

jaar orgaan	1974	1975	1976	1977	1978
- bestuur					
.voorzit- ter:	herkozen (19,0,1) ¹⁾	herkozen (18,0,1)	herkozen (20,0,2)	niet her- kiesbaar 3 kandidaten 3 stemmen 11-10	herkozen (20,1,1)
.bwa ³⁾ :	herkozen (16,3,1)	herkiesbaar nieuw lid (12-7) ²⁾	herkozen (20,2,0)	herkozen (19,0,2)	herkozen (19,2,1)
.bd 64+ ³⁾	herkozen (19,0,1)	niet her- kiesbaar 2 kandida- ten 1 stem- ming (12-7)	herkozen (21,0,1)	niet her- kiesbaar 1 kandidaat (21,0,0)	niet her- kiesbaar 1 kandidaat (20,0,2)
.bd 64- ³⁾	2 kand. (13-7)	herkiesbaar 4 kandida- ten 1 stemming (13,4,2,0) nieuw lid	2 kand. nieuw lid (14-8)	niet her- kiesbaar 1 kandidaat (17-4)	herkozen (16,4,2)
.bi.d. ³⁾	herkozen (18,0,2) (niet her- kiesbaar 1 kandidaat (14-3)	herkozen (19,2,0)	herkozen (19,2,0)	herkozen (17-3)
.onafhan- kelijke leden	2 kand. (15,5,0 en (14,5,1)	6 kandida- ten 2 plaatsen 1 stemming 13,11,5,6, 1,0)	herkozen (22,0,0) (19,2,1)	1 herkozen (19-2) 1 nieuw lid (19,1,1)	2 nieuwe leden (11,8,3) resp. (19,0,3)
- commissie van be- roep	herkozen	1 nieuw lid	herkozen	herkozen	herkozen
- sociale kommissie	herkozen	herkozen	herkozen	1 nieuw lid	1 nieuw lid
- commissieont- wikke- lings- hulp	herkozen	2 nieuwe leden	herkozen	herkozen	herkozen

1) Voor, tegen, blanko.

2) Stemverhouding.

3) bwa = bouw en waterbouwkundige afdeling; bd 64+ = landmeetkundige buitendienst, schaal 64 en hoger; bd 64- = landmeetkundige buitendienst, lager dan schaal 64; bi.d. = binnendienst.

Tabel B7 De bestuursvergaderingen bij Van Steenis 1974-1978

aspecten	jaar	1974	1975	1976	1977	1978
- aantal vergaderingen		10	11	11	12	11
onderwerpen						
- financieel economisch						
. lange termijn planning			1			
. acquisitie	1				2	1
. investeringen	1	6	1	1	1	3
. financiën	1		2			2
. bespreking maandcijfers	10	11	11	11	12	11
- organisatorisch						
. vereniging	3	6	4	2		9
- sociaal beleid						
. aanname/ontslag personeel	2	4	6	11		7
. werktijdverkorting				2		
. woningbezit		2	1	4		3
. gezondheidsonderzoek		3				
. vakantietoelage	3	2				
. kostenvergoedingen	3	2	7	4		7
. verlof	3					2
. salarissen	3	2	3	4		4

OCB

Tabel B8 De ledenvergaderingen van de OCB in de jaren 1975-1979

aspecten	jaar	1975	1976	1977	1978	1979
- aantal vergaderingen		3	4	3	3	2
- aanwezige leden		6-8 ¹⁾	8	7-8	6-8	6-8
onderwerpen						
- financieel economisch						
. jaarstukken, financiering	2	2			2	2
. investeringen	1	3	3			
. b.v. vastgoed			2		1	
. werken	1	3	1			1
- organisatorisch						
. ABC	2	2	1		1	
. organen ²⁾		2			1	
. lidmaatschap		2				
. interne bedrijfsorganisatie	2	2				

Vervolg tabel B8

- sociaal beleid			
. arbeidsvoorwaarden directie		2	
. extra vakantie	1		
. kostenvergoeding		1	
. extra sociale voorzieningen	1		1
1	1	1	

- 1) Respectievelijk het laagste en het hoogste aantal aanwezige leden.
2) Bestuur en Raad van Toezicht: hun functioneren en de verkiezingen ervoor.

Artiplast

Tabel B9 Vergaderingen van het bestuur van Artiplast in de jaren 1975-1978

aspekten	jaar	1975	1976	1977	1978
- Beschikbaar aantal notulen onderwerpen		2	7	6	6
- financieel economisch					
. beleid, prognose		1	3	1	
. balans		1			1
. investeringen		2	7	4	3
. financiering			7	6	
. afzet				4	1
- organisatorisch					
. statuten		2		3	
. functioneren		1	2		1
. begeleiding				2	1
. interne bedrijfsorganisatie			4	4	
. werkoverleg		1	1	4	2
- sociaal beleid					
. lonen			1	2	3
. ontslag, werktijdverkorting		1			1
. vakantie					
. pensioenen			1	3	2
. praktikanen				1	1
. extra sociale voorzieningen		2	2	1	1

Tabel B10 De ledenvergaderingen van Artioplast in de jaren 1975-1978

aspecten	jaar	1975	1976	1977	1978
- aanwezig		12,19,15 ¹⁾	16,19,18	12,20,16	13,19,16
- aantal		3	3	3	7
onderwerpen					
- financieel economisch					
. beleid, prognoses		3	2	1	4
. balans			1	2	
. investeringen		2	1	2	7
. financiering		3	1	2	5
. afzet		1			3
- organisatorisch					
. statuten		3	3	2	4
. functioneren		3	1	1	4
. begeleiding			1	2	5
. interne bedrijfsorganisatie			3	1	4
. werkoverleg		1			
- sociaal beleid					
. lonen		3	3	2	4
. ontslag, werktijdverkorting		1			6
. vakantie					2
. pensioenen		3		1	3
. praktikanten					
. extra sociale voorzieningen		1	1		1

1) Laagste, hoogste, gemiddeld aantal aanwezigen op de vergaderingen.

Breman Bedrijven

Tabel B11 De vergaderingen van het Algemeen Bestuur van de Vereniging Werknemersbelangen Breman in de jaren 1978-1980

aspecten	jaar	1978	1979	1980
- aantal		4	5	3 ¹⁾
- aanwezig		9-19-14 ²⁾	17-18-18	15-18-16
onderwerpen				
- inhoudelijke				
. winstdeling		1	1	
. aandelenbeheer			2	
. bedrijven			2	

	1978	1979	1980
- procedurele			
. leden	1	1	3
. bestuur	3	1	2
. commissies		2	2
. Brebank	3	5	1
. Breman Beheer	3		1
. funktioneren	1	1	2

1) t/m 30-9-1980

2) laagste, hoogste en gemiddeld aantal aanwezige leden.

Tabel B12 De vergaderingen van het Dagelijks Bestuur van de V.W.B. in de jaren 1978-1980¹⁾

aspecten	jaar	1978	1979	1980
- aantal		4	15	8
- aanwezigen		4-5	4-5	3-5-4
onderwerpen				
- inhoudelijke				
. winstdeling		2		
. aandelenbeheer				5
. bedrijven			2	5
- procedurele				
. leden		1		1
. bestuur		1	2	
. commissies		1	2	4
. Brebank		3	11	1
. Breman Beheer			1	4
. funktioneren		2	6	8

1) zie noten bij tabel B11.

Tabel B13 Het aantal werknemers, bestuurders en OR-leden bij de afzonderlijke Breman Bedrijven op 31 december 1979

dochter	aantallen	werknemers	bestuurders	OR-leden
T. Breman		260	3	15
Bugo		60	3	7
Beyer Installatie		40	3	7
Brebin		30	2	5
Brevloer		25	2	3
Beyer Konstruktie		10	1	3
Tiempien		7	3	-
Breca		6	1	-

Tabel B14 Het aantal aanwezigen bij OR-vergaderingen bij de afzonderlijke Breman Bedrijven in de jaren 1976-1980

dochter	jaar	1976	1977	1978	1979	1980
T. Breman: bestuurders ¹⁾		3,2,3	3,1,2	3,1,3	3,2,3	2
gekozen leden		14,10,12	15,9,13	15,11,13	14,11,13	14,11,12
Bugo (afwezigen)				1	1	2,0,1
Beyer Installatie:						
bestuurders			3,1,2	3,2,2	3,1,2	2
leden			7,4,5	7,5,6	7,5,6	7,5,6
Brebin: bestuurders				2	2,1,2	2
leden				5,4,4	5,3,5	5,4,5
Brevloer: bestuurders			2,1,2	2	2	2
leden			3,2,3	3,2,3	3	3
Beyer Konstruktie:						
bestuurder			1	1	1	1
leden			3	3,2,3	2	
Tiempien ²⁾			6	5	6	
Breca						

1) hoogste, laagste, gemiddelde (op hele getallen afgerond)

2) betreft de werknemersvergaderingen.

Tabel B15 Het aantal OR-vergaderingen bij de afzonderlijke Breman Bedrijven in de jaren 1976-1980

dochter	jaar	1976 ¹	1977	1978	1979	1980 ²
T. Breman		9(16)	15	12	12	5(8)
Bugo			1	2	2	3(5)
Beyer Installatie			9	10	10	7(12)
Brebin				8	7	5(8)
Brevloer			9	8	6	4(7)
Beyer Konstruktie			2	3	1	
Tiempien			1	1	1	
Breca			8	4	4	1(2)

1) Vanaf 1-6-1976, tussen haakjes 12/7 maal dit getal.

2) Betreft de tot 1-8-1980 bij Breman Beheer binnengekomen notulen, tussen haakjes 12/7 maal dit getal.

Tabel B16 De OR-vergaderingen bij T. Breman van 1-6-1976 tot en met 3-7-1980

jaar	1976	1977	1978	1979	1980
onderwerpen					
- financieel economisch					
. strategie	2	1	1	2	1
. investeringen	1	9	6	8	3
. onderhanden werk	6	14	15	10	3
. materialen				2	3
- organisatorisch					
. Breman Beheer	3	5	1	7	2
. OR	6	13	10	6	3
. interne bedrijfsorganisatie	2	6	3	2	5
- sociaal beleid					
. vakantie, verlof		5	1	3	2
. kostenvergoeding	1	1	3	1	1
. bedrijfsschool		3	7	4	3
. extra sociale voorzieningen					
- werk en beloning					
. winstdeling	3	4	1	4	1
. loongroepen	3	3	4	4	1
. personeel	4	3	2	2	1

Tabel B17 De OR-vergaderingen bij Bugo van 18-10-1977 tot en met 22-5-1980

jaar	1977	1978	1979	1980
onderwerpen				
- financieel economisch				
. strategie		1	2	1
. investeringen		1	1	2
. onderhanden werk	1	1	2	3
. materialen		2	2	3
- organisatorisch				
. Breman Beheer			1	1
. OR				3
. interne bedrijfsorganisatie				2
- sociaal beleid				
. vakantietoeslag			1	2
. kostenvergoeding				
. bedrijfsschool		1	1	1
. extra sociale voorzieningen			1	2
- werk en beloning				
. winstdeling				
. loongroepen		2	2	1
. personeel				3

Tabel B18 De OR-vergadering bij Beyer Installatie van 16-2-1977 tot en met 12-6-1980

onderwerpen	jaar	1977	1978	1979	1980
- financieel economisch					
. strategie		4	1	1	
. investeringen		5	9	5	4
. onderhanden werk		9	10	9	6
. materialen		4			
- organisatorisch					
. Breman Beheer		4	8	7	3
. OR		5	4	2	3
. interne bedrijfsorganisatie		2	6	6	6
- sociaal beleid					
. vakantie, verlof		1	1	2	3
. kostenvergoedingen		3		3	3
. bedrijfsschool			2	2	
. extra sociale voorzieningen		1	3		
- werk en beloning					
. winstdeling		4	9	5	2
. loongroepen		4	3	4	
. personeel		3	5	6	

Tabel B19 De OR-vergaderingen bij Brebin van 1978-1980

onderwerpen	jaar	1978	1979	1980
- financieel economisch				
. strategie		4	5	
. investeringen		7	5	
. onderhanden werk		6	7	5
. materialen		6	4	
- organisatorisch				
. Breman Beheer		6	2	3
. OR		2	2	5
. interne bedrijfsorganisatie		2	2	2
- sociaal beleid				
. vakantie, verlof		3	4	3
. kostenvergoeding		4		1
. bedrijfsschool		1	4	3
. extra sociale voorzieningen		5	3	
- werk en beloning				
. winstdeling		1	3	
. loongroepen		4	4	2
. personeel		4	2	1

Tabel B20 De OR-vergaderingen bij Brevloer van 1977 tot en met 14-5-1980

onderwerpen	jaar	1977	1978	1979	1980
- financieel economisch					
. strategie		7	3	3	
. investeringen		6	3	4	1
. onderhanden werk		4	1	4	
. materialen		3	2		2
- organisatorisch					
. Breman Beheer		2	6	3	
. OR		4	3	2	1
. interne bedrijfsorganisatie		7	4		5
- sociaal beleid					
. vakantie, verlof		1	4	1	
. kostenvergoeding			3	1	
. bedrijfsschool			1		
. extra sociale voorzieningen			3		1
- werk en beloning					
. winstdeling		4	3		1
. loongroepen		6	7	5	4
. personeel		7	2	3	3

Tabel B21 De OR-vergaderingen bij Beyer Konstruktie van 1977-1979

onderwerpen	jaar	1977	1978	1979
- financieel economisch				
. strategie				
. investeringen		2	3	
. onderhanden werk		2	2	x ¹⁾
. materialen		1		
- organisatorisch				
. Breman Beheer				
. OR		1		
. interne bedrijfsorganisatie			2	
- sociaal beleid				
. vakantie, verlof		1	2	
. kostenvergoeding				
. bedrijfsschool				
. extra sociale voorzieningen		1		
- werk en beloning				
. winstdeling		2		
. loongroepen		1	1	x
. personeel		1	1	

1) x wil zeggen dat een of meer onderwerpen uit de betreffende categorie in de enige vergadering van dat jaar aan de orde is geweest.

Tabel B22 De werknemersvergaderingen bij Tiempien in de jaren 1977-1979

onderwerpen	jaar	1977	1978	1979
- financieel economisch				
. strategie		x ¹⁾		
. investeringen				x
. onderhanden werk				
. materialen				
- organisatorisch				
. Breman Beheer				x
. OR		x		
. interne bedrijfsorganisatie		x		
- sociaal beleid				
. vakantie, verlof				
. kostenvergoeding				
. bedrijfsschool				
. extra sociale voorzieningen				
- werk en beloning				
. winstdeling		x		x
. loongroepen		x		
. personeel			x	

1) Zie opmerking tabel B21.

Tabel B23 De werknemersvergaderingen bij Breca in de jaren 1977-1980

onderwerpen	jaar	1977	1978	1979	1980
- financieel economisch					
. strategie		3	1		
. investeringen		1	1	2	x
. onderhanden werk		8	3	4	x
. materialen		3			
- organisatorisch					
. Breman Beheer		2	4		
. OR					
. interne bedrijfsorganisatie		4	1	4	x
- sociaal beleid					
. vakantie, verlof		4	3	1	x
. kostenvergoeding			1	1	x
. bedrijfsschool					
. extra sociale voorzieningen		3			
- werk en beloning					
. winstdeling		7			
. loongroepen		4	1	3	
. personeel		5			

Endenburg ElektrotechniekTabel B24 De vergaderingen van de topkring bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978

aspecten	jaar	1974	1975	1976	1977	1978
- aantal		-	3	6	7	4
- aanwezigen			9-10	7-9	6-7	6
onderwerpen						
- financieel economisch						
. begrotingen, resultaten			3	5	7	3
. investeringen			2	1	1	2
. overname			-	-	1	-
. financiering			1	1	2	1
. beleidsplan			1	3	3	1
. marktpositie			1	-	1	1
- organisatorisch						
. managementteam			1	3	6	1
. samenstelling topkring			3	2	3	2
. sociokratie			2	3	2	1
- sociaal beleid						
. KTS			1	4	3	-
. ontslagen			-	3	1	-
. lustrum			1	-	-	-

Tabel B25 De vergaderingen van de bedrijfskring bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978

aspecten	jaar	1974	1975	1976	1977	1978
- aantal		5	6	13	5	10
- aanwezigen		10,14,12 ¹⁾	13,15,14	11,16,13	8,14,11	10,15,13
onderwerpen						
- financieel economisch						
. stand van zaken		4	4	10	5	6
. investeringen		3	6	3	2	5
- organisatorisch						
. kringorganisatie		3	3	10	-	5
. marketingteam		-	-	3	2	2
. managementteam		-	-	7	1	-
- sociaal beleid						
. KTS		1	2	5	4	1
. personeelszaken		3	6	4	3	5
. onkostenvergoeding		2	2	3	1	2
. gereedschapsregeling		-	1	-	3	3
. veiligheid		-	-	1	1	-

1) respektievelijk laagste, hoogste en gemiddelde aantal aanwezigen.

Tabel B26 De vergaderingen van de afdelingskring indirect en algemeen bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978

onderwerpen	jaar	1974	1975	1976	1977	1978
- aantal		1	2	2	-	-
- aanwezigen		10	13-16	11		
- afwezigen		8	4-5	5-8		
onderwerpen						
- financieel economisch						
. financiering		-	-	1		
. automatisering		-	1	1		
. werkaanbod		1	1	-		
. investeringen		1	1	-		
- organisatorisch						
. bedrijfsleiding		-	-	1		
. personeelszaken		1	1	2		
. onderhoud		-	2	1		
. interne organisatie		-	1	-		
- sociaal beleid						
. ontslagen		-	-	1		
. KTS		1	2	1		

Tabel B27 De vergaderingen van de afdelingskring(en) 3 en 4 bij Endenburg Elektrotechniek in de jaren 1974-1978

aspecten	jaar	1974	1975	1976	1977	1978
- kring		3+4 ¹⁾	3+4	3+4	3+4	3+4
- aantal		2	3	1	-	1
- aanwezig		15-18	14-18	18		17
- afwezig		13-10	15-11	12		11
onderwerpen						
- financieel economisch						
. investeringen		-	2	-	-	-
- organisatorisch						
. kringorganisatie		2	3	1		1
. (leen)monteurs		1	2	1		1
. reorganisatie		-	-	-		1
- sociaal beleid						
. loon, KTS		1	2	1		-
. veiligheid		1	-	-		-

1 Tot in 1978 hebben deze kringen als één geheel gefunctioneerd: 3+4 geeft aan de gezamenlijke vergadering, 3 en 4 de afzonderlijke vergaderingen.

Helioform

Tabel B28 De OR-verkiezingen bij Helioform in 1975 en 1978

resultaten	jaar	1975	1978
kandidaten		16	13(6) ²⁾
waarvan .georganiseerd		10	10(4)
.ongeorganiseerd		6	3(2)
waarvan .montage		7	4
.snijderij		2	3
.stikkerij		2	1
.beambten		5	4
.expeditie			1
- uitgebrachte stemmen		153	160(193) ¹⁾
. ongeldig		9	14
. geldig		144	146
waarvan .op georganiseerden		76%	80%
.op ongeorganiseerden		24%	20%
- gekozen		7	7(2) ²⁾
waarvan .georganiseerd		7	6(1)
.ongeorganiseerd		0	1(1)
waarvan .montage		2	2
.snijderij		2	1
.stikkerij		1	1(1)
.beambten		2	3(1)
- stemmenpercentage			
. 1e gekozen kandidaat		80%	92%
. 2e " "		76%	84%
. 3e " "		72%	77%
. 4e " "		67%	65%
. 5e " "		62%	59%
. 6e " "		56%	58%
. 7e " "		53%	49%

1) Getal tussen haakjes geeft het aantal kiesgerechtigden weer over 1975 niet bekend.

2) Getal tussen haakjes geeft het aantal nieuwe kandidaten c.q. leden weer.

Tabel B29 Het aantal vergaderingen en bijeenkomsten van de OR bij Heliiform in de jaren 1975-1979

aantal	jaar	1975	1976	1977	1978	1979
bijeenkomsten		23	45 ¹⁾	44	52 ²⁾	46
waarvan met	.werknemerskommissaris	6	2	5	5	3
	.raad v. kommissarissen	1	1	2	2	1
	.bestuur stichting					
	.administratiekantoor	3	-	-	-	-
	.als raad	13	15	11	5	13
	.als vooroverleg	-	28	27	40	29
	.als studiekonferentie	1	-	1	2	-

1) Vanaf 13 april 1976 wekelijks één uur vooroverleg en daarnaast bij benadering de genoemde 45.

2) Vanaf 1 september is volgens de nieuwe wet op de ondernemingsraden gewerkt.

Tabel B30 De vergaderingen van de OR bij Heliiform in de jaren 1975-1979

onderwerpen	jaar	1975	1976	1977	1978	1979
- financieel economisch						
. maandcijfers (financiering)		11	10	6	5	11
. investeringen		5	5	2	3	6
. produkt		3	8	2	-	3
. produktie		1	3	4	-	-
. marketing		3	4	3	1	1
. overname		8	2	5	-	-
- organisatorisch						
. vennootschap en stichtingen		4	6	7	3	6
. personeelsbezetting en organisatie structuur		4	6	5	2	8
. samenstelling en functioneren		8	8	5	5	2
- sociaal beleid						
. loon en werk		2	8	4	4	3
. werkoverleg		1	2	2	2	-
. overig		5	8	6	5	3

Weekbladpers

Tabel B31 De openbare C.W.V. bestuursvergaderingen en de vergaderingen van de OR nieuwe stijl¹⁾ bij Weekbladpers in de jaren 1976-1980

aspecten	jaar	1976	1977	1978	1979	1980
- aantal		8	13	16	12	9
- aanwezigen						
. leden (7)		5,7,7 ²⁾	4,6,5	4,7,6	3,7,5	3,6,5
. werknemers ³⁾		1,5,2	6,10,7	6,29,9	6,21,11	9,18,13
. directie			1	1	1,3,2	2,3,2
onderwerpen						
- financieel economisch						
. verslagen		4	2	7	7	3
. prognoses		2	9	8	5	3
. dochters		7	11	6	8	3
. derden			1	2		5
. investeringen		3	2	7	5	5
. kommercieel beleid			2	5	4	4
- organisatorisch						
. leden		1	3	1	2	3
. bestuur		6	8	8	10	5
. commissies		4	3	5	6	4
. afdelingsvergaderingen		2	6	4	4	2
. interne bedrijfsorganisatie		4	7	9	5	4
. funktieclassifikatie		2	1	1	9	1
. funktioneren		7	11	12	5	2
- sociaal beleid						
. personeelsbeheer		2	7	1	2	3
. loon en arbeidsvoorwaarden		4	3	11	8	7
. extra sociale voorzieningen		2	1	7	9	4

1) van 3/6'76 t/m 25/7'79 C.W.V. bestuur, daarna O.R. t/m 2/10'80.

2) laagste, hoogste, gemiddelde aantal aanwezigen (in gehele getallen).

3) hieronder bevinden zich 11 afdelingsvertegenwoordigers.

Tabel B32 De vergaderingen van de OR oude stijl en de overlegvergadering¹⁾, bij Weekbladpers in de jaren 1976-1980

aspecten	jaar	1976	1977	1978	1979	1980
- aantal		13	16	12	10	8
- aanwezigen						
. direktie (3)		1,2,2 ²⁾	1,2,2	1,2,2	1,2,1	1,3,2
. gekozen leden (7)		4,7,6	5,7,6	5,7,6	3,7,6	4,7,6
. adviseurs		1,3,2	1,4,2	1,4,2	1,3,2	0,2,1
onderwerpen						
- financieel economisch						
. verslagen		9	11	9	8	-
. prognoses		7	8	7	5	-
. dochter		11	12	7	5	-
. derden		2	6	2	1	1
. investeringen		6	11	8	6	-
. kommercieel beleid		2	5	7	-	-
- organisatorisch						
. leden		-	-	-	-	-
. bestuur		9	4	7	8	6
. commissies		5	4	6	2	-
. afdelingsvergaderingen		4	-	2	2	-
. interne bedrijfsorganisatie		8	12	9	5	1
. funktieclassifikatie		-	2	2	8	3
. funktioneren		8	10	7	2	2
- sociaal beleid						
. personeelsbeheer		2	4	5	3	1
. loon en arbeidsvoorwaarden		8	11	12	8	8
. extra sociale voorzieningen		9	9	8	6	2

1) van 30/1/76 t/m 25/7'79 O.R. oude stijl, daarna overlegvergadering t/m 2/10'80.

2) laagste, hoogste, gemiddelde aantal aanwezigen (in gehele naar boven afgeronde getallen)

Tabel B33 De algemene ledenvergadering van de C.W.V. bij Weekbladpers in de jaren 1976-1980

aspecten	jaar	1976	1977	1978	1979	1980 ¹⁾
- aantal		1	5	1	5	2
- aanwezigen						
. bestuur			3,5,4 ²⁾	4	4,6,5	6,7,7
. leden ³⁾			28,31,30	22	17,22,20	44,68,56

	1976	1977	1978	1979	1980
onderwerpen					
- financieel economisch					
. verslagen	1		1		
. prognoses		3		1	
. dochters	1	2	1	1	1
. derden					
. investeringen					
. kommercieel beleid	1	2	1		
- organisatorisch					
. leden				2	
. bestuur		2	1	2	1
. commissies		2			1
. afdelingsvergaderingen					
. interne bedrijfsorganisatie		4			1
. funktieclassifikatie				3	1
. funktioneren		2		3	2
- sociaal beleid					
. personeelsbeheer					1
. loon- en arbeidsvoorwaarden					2
. extra sociale voorzieningen			1		1

1) t/m 16/4'80.

2) laagste, hoogste, gemiddelde aantal aanwezigen (in gehele getallen)

3) het aantal leden bedraagt op dit moment ± 150, in '76 lag het aanzienlijk lager nl. op ± 100.

Lijst van aangehaalde literatuur

ALBEDA W., Between harmony and conflict: industrial democracy in the Netherlands, in: "Annals AAPSS" 431, may 1977, pp. 74-82.

BAETENS J., e.a., "Geïntegreerd Leiderschap", Leiden, 1977.

BANNING W., "Hedendaagse sociale bewegingen; achtergronden en beginse-
len", (8^e omgewerkte druk), Arnhem, 1964.

BECKER F. en J. FRIESWIJK, "Bedrijven in eigen beheer; kolonies en pro-
ductieve associaties in Nederland 1901-1958", Nijmegen, 1976.

BECKER N. en R. VERSTEGEN, "Medezeggenschap bij drie produktiecoopera-
ties; onderzoeksverslag", Den Haag, SER, 1982.

BILDERBEEK J., "Financiële ratio analyse; kengetallen ten behoeve van de
ondernemingsbeoordeling", Leiden, 1977.

BLUMBERG P., "Demokratie in het bedrijfsleven; sociologie van de mede-
zeggenschap", Utrecht/Antwerpen, 1971.

BOERSMA J. Medezeggenschap politiek benaderd, in: "Medezeggenschap in de
onderneming", red. H. Langevoort, C. Hootse en P. Cornelis, pp. 141-154,
Nijkerk, 1978.

BOLWEG J., "Job design and industrial democracy", Leiden, 1976.

BOONZAJER FLAES R. en J. RAMONDT, "Autoriteit en democratie", Rotterdam,
1974.

BOONZAJER FLAES R., "Macht in overvloed", Alphen a/d Rijn/Brussel, 1978.

BOUMA J., "Leerboek der Bedrijfseconomie, deel II: De theorie van de
financiering van de onderneming", 2^e herziene druk, Wassenaar,
1980.

- "Leerboek der Bedrijfseconomie, deel I: Inleiding tot de
bedrijfseconomie", Wassenaar, 1982.

BROUW R., "De techniek van de kredietonderhandeling", Rotterdam/Antwer-
pen, 1968.

BROWN A. en F. HELLER, Usefulness of Groupfeedbackanalysis as a research
method: its application to a questionnaire study, in: "Human Relations"
nr. 2, 1981, vol. 34, pp. 141-156.

BROWN W. en E. JAQUES, "The Glacier project papers", Londen, 1965.

BUITENDAM A., Organisatie en schaal. Vraagstukken, begrippen, analyse en
beleid, in: "Organiseren op schaal, verkenningen tussen groot en klein",
red. A. Buitendam en J. van Hoof, pp. 3-70, Leiden/Antwerpen, 1983.

CBS, "Statistisch Zakboek 1976", Den Haag, CBS, 1977.

- "Maandstatistiek voor de industrie 1979", Den Haag, CBS, 1979.

- "Statistisch Zakboek 1980", Den Haag, CBS, 1981.

DACHLER H. en B. WILPERT, Conceptual dimensions and boundaries of parti-
cipation in organizations: a critical evaluation, in: "Administrative
Science Quarterly", march 1978, vol. 23, pp. 1-39.

DAVIDSE M., De ontwikkeling van het sociale beleid in een grote onderne-
ming, in: "Organisaties in ontwikkeling", red. J. van Dijck en J. van
Hoof, pp. 49-64, Rotterdam, 1976.

DESSLER G., "Organization theory: integrating structure and behavior",
Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.

DONALDSON L., Comments on contingency and choice in organization theory,
in: "Organization Studies", 1982, 1, vol. 3, pp. 65-72.

DOOREN S. van, e.a., "Werk in eigen bedrijf; een inventarisatie van
gedemokratiseerde bedrijven in Nederland", Amsterdam, 1979.

- DRIEHUIS W. en P. de VRIJE, *"Vooronderzoek experiment bevordering deeltijdarbeid; literatuurstudie"*, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1981.
- DUFFHUES P., Bedrijfseconomische aspecten van het kapitaalkrediet I en II, in: *"Maandblad voor bedrijfsadministratie en -organisatie"*, 1983, jg 87, pp. 4-8 en 32-36.
- DIJCK J. van, *"Organisaties in verandering"*, Rotterdam, 1974.
- *"Vermaatschappelijking van organisaties"*, Leiden, 1975.
- en J. van HOOF, *"Organisaties in ontwikkeling"*, Rotterdam, 1976.
- ECONOMISCH DAGBLAD, Diverse artikelen.
- ENDENBURG G., *"Sociocratie, een redelijk ideaal"*, Zaandijk, 1974.
- *"Sociocratie; het organiseren van de besluitvorming"*, Alphen a/d Rijn/Brussel, 1981.
- FME, *"Opvolgingsproblemen bij familie-ondernemingen"*, Den Haag, FME, 1976.
- GALAN C. de, M. van GILS en P. van STRIEN, *"Humanisering van de arbeid"*, Assen, 1980.
- GEERSING B., De gewijzigde wet op de ondernemingsraden; bespreking van enkele markante punten van de nieuwe wet, in: *"Sociaal maandblad arbeid"*, 1979, jg. 34, pp. 537-557.
- GERL K., *"Partizipation und Mitbestimmung bei der Investitionsplanung (Arbeitspapier)"*, München, Institut für Organisation Universität München, 1975.
- GEUS J. de, *"Met Breman meer mans? Verantwoordelijkheid in de praktijk"*, Enschede, THT, 1978.
- GLASER B. en A. STRAUSS, *"De ontwikkeling van gefundeerde theorie"*, Alphen a/d Rijn, 1976.
- GORCUM P. van, *"Industriële democratie op het nivo van de onderneming"*, Den Haag, COP/SER, 1968.
- GOLDSCHMIDT H., Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Unternehmung, in: *"Betriebswirtschaftliche Umschau"*, 1965, jg. 35, pp. 319-322.
- *"De doeleinden van de onderneming"*, Leiden, 1968.
- Participatie en de organisatiestructuur van de onderneming, in: *"Maandschrift Economie"*, 1975, jg. 40, pp. 116-126.
- Grondslagen voor de juiste organisatie van de onderneming, in: *"Geld en onderneming"*, red. H. Bosman, H. van den Eerenbeemt en S. de Jong, pp. 393-424, Leiden, 1976.
- HAAN J. de, *"Een toekomst voor de Nederlandse confectieonderneming"*, Tilburg, KHT/IVO, 1977.
- HAAN M. de, Participatie: Een nieuwe financieringsbron voor nieuwe en vernieuwende ondernemingen, in: *"Maandblad voor bedrijfsadministratie en -organisatie"*, 1982, jg. 86, pp. 268-271.
- HAREN I. van, Arbeidsomstandigheden en medezeggenschap in de jaren '80, in: *"Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf"*, 1981, jg. 35, pp. 94-102.
- HELLER F., Groupfeedback analysis: a method of fieldresearch, in: *"Psychological Bulletin"*, no. 2, 1969, vol. 72, pp. 108-177.

- HEYMANS J., "Bedrijfseconomische aspecten van de democratisering bij de b.v. Weekbladpers", Tilburg, KHT, 1980.
- HOFSTEDE G., "Baas en Budget", Alphen a/d Rijn/Brussel, 1968.
- HONÉE H., "De benoeming van commissarissen bij grote vennootschappen", Deventer, 1979.
- HOOF J. van, Bewegende instituties; institutionalisering van medezeggenschap in arbeidsorganisaties, in: "Institutie en beweging", red. J. Thurlings, D. Schreuder en J. van Hoof, pp. 110-134, Deventer, 1980.
- HOOVEN W. van den, "Management en medezeggenschap bij Breman; verslag van een explorerend-formulerend onderzoek, uitgevoerd in het kader van een afstudeeropdracht", Enschede, THT, 1979.
- HÖVELS B. en P. NAS, "Ondernemingsraad en medezeggenschap; een vergelijkend onderzoek naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden", Alphen a/d Rijn, 1976.
- Ondernemingsraden: enkele conclusies op grond van een onderzoek, in: "M&O", 1978, jg. 32, pp. 330-348.
- HÖVELS B., SER-advisering over medezeggenschap in kleine ondernemingen, in: "Beleid en Maatschappij", 1979, jg. 5, pp. 143-151.
- HUIZINGA P., "De ondernemingsraad; instrument van hervorming en medezeggenschap", Kampen, 1977.
- HUSE E., "Organization development and change", 2^e druk, St. Paul, Minnesota, 1980.
- HYMANS E. en E. HYMANS, "Hoofddlijnen der toegepaste organisatie", 3^e druk, Deventer, 1949.
- IDE, international research group, Industrial democracy in Europe (IDE): an international comparative study, in: "Social sciences information", 1976, vol. 15, pp. 177-203.
- "Industrial democracy in Europe", Londen, 1981 (verwezen als 1981-I).
- "European industrial relations", Londen, 1981 (verwezen as 1981-II).
- INTERDEPARTEMENTALE WERKGROEP WERKNEMERSZELFBESTUUR, "Werknemerszelfbestuur: mogelijkheden en beperkingen; een onderzoek naar belemmeringen in Nederland", Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1981.
- JONG T. de en A. WALRAVENS, Zeggenschap en humanisering, in: "Humanisering van de arbeid", red. C. de Galan, M. van Gils en P. van Strien, pp. 108-135, Assen, 1980.
- JONGMA J. Medezeggenschap in het midden- en kleinbedrijf, in: "Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf", 1982, jg. 36, pp. 95-104.
- JONGSMA A., "Samenvatting van en stellingen bij de inleiding op het congres 'Mededeling' over fiscale aspecten van werknemersparticipatie in B.V.'s en N.V.'s op 23 januari 1981 te Leiden", Leiden, RU, 1981.
- KAST F. en J. ROSENZWEIG, "Organization and management, a systems and contingency approach", 3rd edition, Tokyo, 1979.
- KASTELEIN J., Zelfmanagement. Succes- en faalfactoren bij autonomisering van werkgroepen, in: "Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde", 1977, jg. 51, pp. 254-273.
- KEUNING D., Ondernemingsraad nieuwe stijl: een woordenspel?, in: "Maandblad voor Accountancy en bedrijfshuishoudkunde", 1976, jg. 50, pp. 629-636.
- en D. EPPINK, "Management en organisatie", Leiden, 1979.

- KIMBERLY J., Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique and proposal, in: *Administrative Science Quarterly*, 1976, vol. 21, pp. 571-597.
- KING C. en M. van der VALL, *Models of industrial democracy; consultation, codetermination and workers' management*, Den Haag, 1978.
- KLAASSEN A., Achtergestelde schuld. Financieringsfiguur tussen vreemd en eigen vermogen, in: *financieel en administratief management*, 17-3-1983, pp. 1-2,8.
- KLAVEREN M. van en J. LOOISE, *Werken in kooperaties; een onderzoek naar achtergronden en functioneren van de produktiekooperaties*, Utrecht, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, 1979.
- KLEER P. de, *Werkoverleg hoeft geen fopspeen te zijn*, Alphen a/d Rijn, 1980.
- KLOPPERS M. en F. MEYER, *Werknemerszelfbestuur; vermaakte konfektie of maatwerk*, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken, 1979.
- KOLVENBACH W., *Workers' participation in Europe*, Deventer, 1977.
- KOOPMAN P., *Besluitvorming in Organisaties*, Assen, 1980.
- en A. WIERDSMA, Werkoverleg als communicatiekanaal en als overlegstructuur, in: *Arbeids- en Organisationspsychologie*, pp. 37, koo 1-28.
- KOOPMAN-IWEMA A., *Macht, motivatie en medezeggenschap*, Assen, 1980.
- Beloning voor medezeggenschap, in: *Intermediair*, 17-4-1981, pp. 59-67.
- KRUISINGA H., *Vraagstukken van directievoering in geografisch gedecentraliseerde bedrijven*, Leiden, 1956.
- KRUYS W. van der, De nieuwe wet op de ondernemingsraden: achtergronden, in: *Maandschrift Economie*, 1971, jg. 36, pp. 41-112.
- KUIP R., Het is een konstruktie die altijd conflict geeft, in: *Haagse Post*, 5-12-1981, pp. 27-29.
- KUIPERS J., *Verantwoordelijkheidsverruiming in de direkte werksituatie*, Amsterdam, VU, 1972.
- *Beleidsvoering door werkoverleg; een handreiking aan de organisatie*, Alphen a/d Rijn, 1975.
- LAMMERS C., Democratisering van bedrijf en universiteit, in: *Actuele sociologie*, red. A. van Braam, pp. 187-207, Assen, 1970.
- Democratisering; evolutie of revolutie, in: *Sociologische Gids*, 1971, jg. 18, pp. 4-17.
- Van democraten en oligocraten, in: *M&O*, 1978, jg. 32, pp. 240-268.
- Besluitvorming, inspraak en medezeggenschap, in: *Maatschappijbelangen*, 1979, jg. 143, pp. 475-489.
- LANSER J., Samen verantwoordelijk, in: *Medezeggenschap in de onderneming*, red. H. Langevoort, C. Hootse en P. Cornelis, pp. 59-78, Nijkerk, 1978.
- LATERVEER R., Arbo-wet goed voor 40 jaar sleutelen aan humaan werk, in: *Randstaddata*, no. 1, 1981, jg. 11.
- LENT R. van en R. NIEZEN, *Ondernemingsraad en raad van commissarissen*, Alphen a/d Rijn, 1980.
- LIKERT R., *New Patterns of management*, New York, 1961.
- LOCKE E. en D. SCHWEIGER, Participation in decision-making; one more look, in: *Research in organizational behavior*, ed. B. Staw, vol. 1, pp. 265-339, Greenwich, 1979.

LOOISE J., "De proef op de som; een evaluatie van experimenten met medezeggenschap", Utrecht, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, 1976.

LOON P. van, "Dynamic theory of the firm: production, finance and investment", Tilburg, 1982.

LORSCH J. en J MORSE, "Organizations and their members; a contingency approach", New York, 1974.

MACRAE N., "De komende ondernemersrevolutie", SMO Informatief 18, Scheveningen, 1977.

MAEYER J., "Vennootschapsrecht in beweging", Alphen a/d Rijn/Brussel, 1971.

MAN H. de, Medezeggenschap in theorie en praktijk, in "Intermediair", 5-1-1980, pp. 63-69 (verwezen als 1980-I).

- Medezeggenschap en besluitvorming, in: "M&O", 1980, jg. 34, pp. 142-160 (verwezen als 1980-II).

MEMO, "Memogids 1982", Amsterdam, Memo, 1982.

MES J., Verruiming en verdieping van de medezeggenschap, in: "Medezeggenschap in de onderneming" red. H. Langevoort, C. Hootse en P. Cornelis pp. 111-126, Nijkerk, 1978.

MULDER G., H. ARLMAN en U. den TEX, "De val van de rode burcht", Amsterdam, 1980.

MULDER M., "Omgaan met macht", Amsterdam/Brussel, 1977.

- Het werk van de ondernemingsraad in de jaren tachtig - moeilijkheden en mogelijkheden -, in: "De zelfstandige ondernemingsraad", red. M. Mulder, S. Poppe, W. Slagter en P. Teunissen, 3^e herziene druk, Leiden/Antwerpen, 1979.

- De raad van commissarissen: onderdeel van de organisatie, in: "De Raad van Commissarissen in de jaren tachtig", red. M. Mulder en W. Slagter, Leiden/Antwerpen, 1981.

NAS P., De onderzoekstrategie van Van Vliet, in: "M&O", 1981, jg. 35, pp. 82-87.

NEDERHOF A., Gestoorde Communicatie; beïnvloeding van respondenten bij sociaal wetenschappelijk onderzoek, in: "Intermediair", 1980, jg. 16, nr. 34, pp. 35-39.

NEDERLANDSE BANK de, "Verslag over het jaar 1980", Den Haag, 1981.

NIVE-STUDIEGROEP WERKOVERLEG, "Werkoverleg, rapport van de studiegroep", Den Haag, 1972.

NIJS W. de, De ontwikkeling van de medezeggenschap in Nederland, in: "Sociale Wetenschappen", 1975, jg. 18, pp. 1-21.

OBRADOVIC J., Distribution of participation in the process of decision making on problems related to the economic activity of the company, in: "Participation and selfmanagement; first international sociological conference on participation and selfmanagement", vol. 2, pp. 137-162, Zagreb, university of Zagreb, 1972.

ONDERNEMING DE, Meer democratisering hoeft effectiviteit bedrijf niet in de weg te staan; seminar over (toekomstige) functie OR, in: "De onderneming", 16-5-1980, pp. 5-7.

ONDERZOEKSGROEP "MEDEZEGGENSCHAP IN DE ONDERNEMING", vakgroep Belastingrechtelijke vakken, fakulteit der Rechtswetenschappen, Rijksuniversiteit Leiden, Juridische instrumenten voor medezeggenschap in ondernemingen, in: "Intermediair", 16-2-1979, (verwezen als 1979-I).

- De zaak Breman, in: *"Intermediair"*, 23-2-1979, (verwezen als 1979-II).
- ORGELER Y., *"Analytical methods in loan evaluation"*, Lexington, 1975.
- PATEMAN C., *"Participation and democratic theory"*, Cambridge, Universitypress, 1970.
- PEER H., *"Het principe van netto-inkomensmaximalisatie in de economische theorie"*, Tilburg, KHT, 1979.
- POPPE S., Veranderingen maken de mensen zelf, in: *"De zelfstandige ondernemingsraad"*, red. M. Mulder, S. Poppe, W. Slagter en P. Teunissen, pp. 55-72, Leiden/Antwerpen, 1979.
- POT F., Reflexie op vakbondsonderzoek, in: *"M&O"*, 1981, jg. 35, pp. 67-80.
- POTGIESER P., Onduidelijkheden rondom het begrip "cash flow"? in *"Maandblad voor bedrijfsadministratie en -organisatie"*, 1982, jg. 86, pp. 84-85.
- PROVILY C., *"Samenwerken; werknemers en ondernemers in de produktieoperaties"*, Deventer, 1974.
- RAMONDT J., *"Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders; een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstrukturering"*, Alphen a/d Rijn/Brussel, 1974.
- REILLY P., *"Participation, democracy and control"*, London, 1979.
- RUYTER H. de en J. WIERSEMA, Typering van adviesprocessen, en Naschrift II; evaluatie van de typologie van adviesprocessen en enkele leerpunten, in: *"Organisaties in ontwikkeling"*, red. J. van Dijck en J van Hoof, pp. 25-41 resp. 113-115, Rotterdam, 1976.
- SCHEIN E., *"Process consultation; its role in organization development"*, Reading, Massachusetts, 1969.
- SCHIEMAN C., *"Beheersing van bedrijfsprocessen"*, 4e herziene druk, Leiden, 1980.
- SCHREYÖGG G., Contingency and choice in organization theory, in: *"Organization Studies"*, 1980, vol. 1, pp. 305-326.
- Some comments about comments, a reply to Donaldson, in: *"Organization Studies"*, 1982, vol. 3, pp. 73-78.
- SCHROEFF H. van der, *"Kosten en kostprijs"*, 10e druk herzien door J. GROENEVELD, Amsterdam/Antwerpen, 1980.
- SELUCKY R., Marxism and selfmanagement, in: *"Selfmanagement: economic liberation of man"*, ed. J. Vanek, pp. 47-61, Hammondsworth, Middlesex, 1975.
- SEP H., *"Medezeggenschap in kleine ondernemingen"*, Tilburg, KHT, 1982.
- SIEGEL S., *"Nonparametric statistics for the behavioral sciences"*, New York, 1956.
- SKALICKY K., The catholic church and workers' participation, in: *"Selfmanagement: economic liberation of man"*, ed. J. Vanek, pp. 110-126, Hammondsworth, Middlesex, 1975.
- SLAGTER W., *"Compendium van het ondernemingsrecht"*, 2^e druk, Deventer, 1973.
- *"Stellingen bij de inleiding op het congres 'Mededeling' over de fiscale aspecten van werknemersparticipatie in N.V.'s en B.V.'s op 23 januari 1981 te Leiden"*, Leiden, RU, 1981.

- SPIT W., Medezeggenschap: een kwestie van democratie en humaniteit in de arbeidsorganisatie, in: *"Medezeggenschap in de onderneming"*, red. H. Langevoort, C. Hootse en P. Cornelis, pp. 79-96, Nijkerk, 1978.
- STAPEL C., *"De commissaris 'nieuwe stijl' op zoek naar zijn identiteit"*, Deventer, 1978.
- STASSEN J., *"Over democratie"*, Tilburg, KHT, 1969.
- STORM P., *"Geen gezag zonder gezicht; leiderschap en management in theorie en praktijk"*, Assen, 1981.
- TANNENBAUM A., B. KAVCIC, M. ROSNER, M. VIANELLO en G. WIESER, *"Hierarchy in organizations, an international comparison"*, San Francisco, 1977.
- TEULINGS A., *"Ondernemingsraadpolitiek in Nederland; verslag van een organisatie-sociologisch onderzoek bij 332 ondernemingsraden in 1980"*, Wassenaar, NIAS, 1981.
- TEUNISSEN P., De nieuwe ondernemingsraad: het standpunt van een manager, in: *"De zelfstandige ondernemingsraad"*, red. M. Mulder, S. Poppe, W. Slagter en P. Teunissen, pp. 117-135, Leiden/Antwerpen, 1979.
- VANEK J. The basic theory of financing of participatory firms, in: *"Selfmanagement: economic liberation of man"*, ed. J. Vanek, pp. 445-455, Hammondsworth, Middlesex, 1975.
- VANSINA L., e.a., Aanpassing van de bedrijfsorganisatie aan gewijzigde omgevingsomstandigheden, in: *"Strategische ondernemingsplanning in een evoluerende omgeving"*, pp. II.5 1-37, Antwerpen, Vereniging voor Economie, 1979.
- VEEN C. van, Mogelijkheden en grenzen van de medezeggenschap, in: *"Medezeggenschap in de onderneming"*, red. H. Langevoort, C. Hootse en P. Cornelis, pp. 97-110, Nijkerk, 1978.
- VEN F. van der, *"Bedrijfsleven en democratie"*, Leiden, 1955.
- VERCAMMEN H., *"Medezeggenschap via de raad van commissarissen"*, Tilburg, KHT, 1980.
- VERMEY J., De werknemer en de medezeggenschap in het MKB, in: *"Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf"*, 1978, jg. 32, pp. 224-228.
- VLIET G. van, *"Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging; een onderzoek naar het functioneren van het bedrijvenwerk van de industriebonden NVV en CNV"*, Alphen a/d Rijn, 1979.
- *"Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging, en, Beleid, theorie en praktijk van het bedrijvenwerk. Enige methodologische reflecties"*, in: *"M&O"*, 1981, jg. 35, pp. 5-22 resp. 97-113.
- VLIET M. van, Ondernemingsraad en investeringen, adviesrecht voor de ondernemingsraad, in: *"Intermediair"*, 9-6-1978, pp. 1-4.
- VONK L., Medezeggenschap in het midden en kleinbedrijf, in: *"Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf"*, 1978, jg. 32, pp. 194-200.
- VOS J., De staat van herkomst en besteding der middelen, enkele kritische opmerkingen bij een populair fenomeen, in: *"Maandblad voor bedrijfsadministratie en -organisatie"*, 1982, jg. 86, pp. 208-211.
- WALRAVENS A., *"Veldexperimenten met industriële democratie"*, Assen/Amsterdam, 1977.
- WEEMHOFF R., De lange weg naar medezeggenschap; een tussenbalans van elf experimenten, in: *"Intermediair"*, 4-6-1982, pp. 35-39.
- WEENEN B. van, *"Computer, arbeid en organisatie"*, Alphen a/d Rijn, 1980.
- WEMELSFELDER J., Arbeiderszelfbestuur in de joegoslavische industrie, in: *"Economische Statistische Berichten"*, 1972, jg. 57, bijlage.

WESTON J. en E. BRIGHAM, *"Managerial Finance"*, 6^e druk, Eastbourne, 1978.

WINDMULLER J. en C. de GALAN, *"Arbeidsverhoudingen in Nederland"*, Utrecht, 1977.

WOORST G. ter, *"Coöperatie als vorm van economische organisatie"*, Arnhem, 1966.

YIN R., The case study crisis: some answers, in: *"Administrative Science Quarterly"*, march 1981, vol 26, pp. 58-65.

YUKL A., *"Leadership in organizations"*, Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.

ZEGGENSCHAP, onafhankelijk discussieblad voor bedrijfsdemocratisering, diverse artikelen, jg. 2 t/m 9.

ZELFBESTUUR, Even voorstellen ..., in: *"Zelfbestuur; samenwerken en beslissen"*, 1980, jg. 1, pp. 6-9.

ZUTHEM H. van, *"Spanningsvelden rondom bedrijfsdemocratie"*, Baarn, 1978.

- Instituties en het proces van humanisering van de arbeid, in: *"Humanisering van de arbeid"*, red. C. de Galan, M. van Gils en P. van Strien, pp. 203-223, Assen, 1980.

ZUTHEM H. van en A. JONGSMA, Het zelfbestuur bij Breman, in: *"Economische Statistische Berichten"*, 1977, jg. 62, pp. 777-781.

ZWART C., *"Gericht veranderen van organisaties"*, Rotterdam, 1973.

Summary

For years experiences with workers' participation in decision-making have been discussed in the Netherlands. In these discussions disappointment dominates. This has led to a research project as to which the following four questions should be answered:

- Are the experiences with the commonly by used forms of workers' participation disappointing?
- If so, do less common forms that provide workers with more rights exist?
- If so, are the experiences with the less common forms also disappointing?
- If not, do enterprises, in which these forms are applied, have common traits and do they work under comparable conditions?

The first question was answered with reference to recent evaluation studies of these forms, i.e. Works' Council, Board of Directors, Shop floor consultation and plant unionism. In comparison with the often strict norms the results are negative, but the same counts if a ranking scheme is used. In the scheme, developed for this study, several characteristics of workers' participation have been brought together and each of these has got both a priority level and a range of possible ratings. This scheme enables us to rank several forms as well as to compare the results and the aims of certain forms.

For the answering of the other questions no such studies exist, consequently a field research project has been carried out. Eight companies have been studied, four of which were workers' cooperatives and four had the legal form of a corporation. In two of these cases a foundation had been established to implement the workers' rights, while for the two others a workers' association had been set up. The cooperatives have a rather simple structure: a general assembly, a board and a supervisory board and finally a managing director. The corporations have very different and complex structures, nevertheless they can be compared with each other as well as with the cooperatives when using more abstract terms, i.e. terms like basic organs (of which all workers are members) and a top organ (the members of which are chosen by the basic organs).

The financial structure of the companies studied differs from company to company and from year to year. In spite of that it appeared from the statement of sources and use that money from internal and external sources was available for investing in both fixed and current assets.

The companies strive for several statutory goals, the most important being the success of the company, the increase in participation, better human relations and a contribution to a better society. When the above mentioned ranking scheme is applied to the structure of these companies one finds that all characteristics of participation are present in these structures. When the results of this ranking are compared with the results of the ranking of the usual forms one sees that the former surpass the latter.

This leads us to the third question: what results have been achieved with these forms?

For each of the relevant organs in the structure it has been examined to what degree the formal rights are brought into practice. In only one of the companies the organs did not do so, but in this very small cooperative most decisions were made in a rather informal way. Whether the corporations used a foundation or an association to establish the wor-

kers' rights was of no interest. In none of the companies the functioning of the organs was hampered by financial problems. The financial analysis, using both qualitative material and ratios, made clear that democratized structures had no bad influence on the solvency of the companies. The achieved return on investment of the companies leads to the conclusion that this kind of companies can be very successful in the economic order that we have.

From interviews we learned that the companies were also rather successful in reaching the other statutory goals. From the above we conclude that the studied forms of workers' participation do not lead to negative results.

All this does not mean that these companies do not have problems. In general three causes of problems can be mentioned.

In the first place there is the number of workers. This kind of problems can be prevented by installing small, surveyable identifiable and separable units with direct participation rights for the workers in them, while these units should at the same time be combined in such a way that the most important decisions can be made by them.

In the second place there is the influence of those who provide the company with capital. From the study we learn that in general private shareholders (try to) exert more influence in the companies than institutions do. Moreover an important conclusion is that arrangements can be made through which both capital and labour can have a decisive voice in the company. In this field one can think of several decision-rules like unanimous or consent decisions.

In the third place there are problems that arise when a new structure is implemented. The new structures urge new ways of conduct of all the people involved. These ways have to be learned. That is why the importance of organization development processes in transferring the structure is stressed. In these processes several phases can be distinguished e.g. a diagnosis, a planning, an action and an evaluation phase. Each of them should be carried out accurately.

From the study we derive some characteristics that should exist in the structure of a democratized company:

- workers should not be hindered entering the democratic bodies;
- it should consist of small units;
- general know-how on social, financial and fiscal matters should be made accessible to the company by a committee of external experts in these fields;
- both to supervise the board and to gain experience in managing a democratized company a committee of workers should be installed;
- the task of both the managing director and the board should be clearly defined.

So, as an answer to the first part of the last question we see some common characteristics. This does not hold good for the conditions, for although most of the studied companies have similar conditions such as a small rate of capital intensity, unit or batch production and a turbulent environment there are, rare, examples of the opposite. Moreover, according to the contingency approach of organizations, the opposite conditions leave more room for democracy.

Summarizing one can say:

- there are reasons for disappointment with the common forms of workers' participation;
- in the Netherlands common forms that provide workers with more rights exist;
- the results with these forms are not disappointing
- these forms have some characteristics in common but they can function under various conditions.

Lijst van gebruikte afkortingen

A	Afschrijvingen
AB	Algemeen Bestuur
ABC	Associatie van Bedrijven op Coöperatieve Grondslag
ACB	Arbeiderscoöperatie voor het uitvoeren van bouwwerken
ALV	Algemene Ledenvergadering
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Arbo	Arbeidsomstandigheden
B	Bijlage
	Belastingen
b	belastingtarief
BA	Beperkt Aansprakelijk
BB	Breman Beheer
BL	Bedrijfsleiders (Endenburg Electrotechniek)
BM	Bestedingen der middelen
BV	Besloten Vennootschap
BW	Bedrijvenwerk
	Burgerlijk Wetboek
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
Cf	Cash flow
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
COR	Centrale Ondernemingsraad
CV	Coöperatieve Vereniging
CvT	Commissie van Toezicht
CWV	Coöperatieve Werknemersvereniging Weekbladpers
DIR	Directie (Endenburg Electrotechniek)
DB	Dagelijks Bestuur
ED	Externe Deskundigen (Endenburg Electrotechniek)
	Economisch Dagblad
EV	Eigen Vermogen
FME	Vereniging voor de Metaal- en Electrotechnische Industrie FME
FNV	Federatie Nederlandse Vakcentrales
GA	Gewijzigde Aansprakelijkheid
H	Herkomst der middelen
I	Investeringsbedrag in vaste activa in het betrokken jaar
IDE	Industrial Democracy in Europe (zie ook literatuurlijst)
MBE	Management by Exception
MBO	Management by Objectives
MEMO	Mens en Milieuvriendelijk Ondernemen

NIVE	Nederlands Instituut voor Efficiency
NKV	Nederlands Katholiek Vakverbond
NV	Naamloze Vennootschap
NVV	Nederlands Verbond van Vakverenigingen
OCB	Overijssels Coöperatief Bouwbedrijf
OR	Ondernemingsraad
RvC	Raad van Commissarissen
T	Winstuitkering aan werknemers
TV	Totaal geïnvesteerd Vermogen
UA	Uitgesloten Aansprakelijkheid
VA	Vaste Aktiva
VAK	Vertegenwoordigers Afdelingskring (Endenburg Elektrotechniek)
VBK	Vertegenwoordigers Bedrijfskring (Endenburg Elektrotechniek)
VIA	Vlottende Aktiva
VV	Vreemd Vermogen
VVK	Vreemd Vermogen op Korte termijn beschikbaar
VVL	Vreemd Vermogen op Lange termijn beschikbaar
VWB	Vereniging Werknemersbelangen Breman
W	Winst
WN	aantal Werknemers
WO	Werkoverleg
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
WS	Werkstrukturering
Z	betaalde rente

Lijst van figuren

1.1	Dimensies van participatie	4
2.1	Een cyclisch model voor werkoverleg-succes	33
2.2	Funktioneringskondities van bedrijvenwerk	35
3.1	De bestuursstructuur van ACB	51
3.2	De bestuursstructuur van Van Steenis	52
3.3	De bestuursstructuur van OCB	52
3.4	De bestuursstructuur van Artiplast	53
3.5	De bestuursstructuur van Breman Bedrijven	54
3.6	De bestuursstructuur van Endenburg Electrotechniek	55
3.7	De bestuursstructuur van Helioform	57
3.8	De bestuursstructuur van Weekbladpers	58
5.1	Een basismodel voor de gedemocratiseerde onderneming	174
5.2	De samenhang tussen de fasen van een organisatie-ontwikkelingsprocesmodel	183

6.1	Een basismodel voor de gedemocratiseerde onderneming	193
-----	--	-----

Lijst van tabellen

1.1	De onderzoeksperspektieven, per door Dachler en Wilpert onderscheiden, demokratiseringstheorie.	5
1.2	Eigenschappen van de onderzochte ondernemingen in vergelijking de geïnventariseerde gedemocratiseerde ondernemingen in Nederland	11
1.3	De informatieverzamelingsmethoden in enkele Nederlandse onderzoeken naar medezeggenschapsvormen.	15
2.1	Typen OR-en en hun verspreiding.	21
2.2	Medezeggenschapsregelingen voor kleine ondernemingen in de Nederlandse CAO; een vergelijking met de WOR 1981.	23
2.4	Eigenschappen van medezeggenschap en de mate van aantrekkelijkheid	40
2.5	De eigenschappen van medezeggenschap in prioriteitsvolgorde met hun kwalifikaties	41
2.6	De kwalifikatie per eigenschap van medezeggenschap voor de gebruikelijke vormen	46
3.1	De doeleinden van de onderzochte koöperaties.	61
3.2	De doeleinden van de onderzochte vennootschappen.	62
3.3	Het lidmaatschap bij de onderzochte koöperaties.	65
3.4	De ledenvergadering bij de onderzochte koöperaties.	67
3.5	Het bestuur bij de onderzochte koöperaties.	69
3.6	De kommissies bij de onderzochte koöperaties.	71
3.7	De direkties bij de onderzochte koöperaties.	72
3.8	De inspraakbasis bij de onderzochte vennootschappen.	74
3.9	De aanvullende rechtsvormen bij de onderzochte vennootschappen en de daarmee samenhangende basis- en toporganen.	75
3.10	De specifieke vennootschapsorganen bij de onderzochte vennootschappen.	79
3.11	De direkties bij de onderzochte vennootschappen.	81
3.12	De ontwikkeling van de financiële structuur van 1973 tot 1977 in procenten van het balanstotaal.	86
3.13	Gemiddelde solvabiliteit, kapitaalintensiteit en netto werkkapitaal van de onderzochte ondernemingen als percentage van het balanstotaal over de jaren 1973-1977.	87
3.14	De staat van herkomst (in- of exten) en besteding (aan vaste c.q. vlottende aktiva) van middelen van de onderzochte ondernemingen over de jaren 1973-1977 in procenten van het totaal der middelen.	89
3.15	Regelingen aangaande het eigen vermogen bij de onderzochte koöperaties.	90
3.16	Eigendom, zeggenschap en beloning van aandeelhouders in de onderzochte vennootschappen.	91
3.17	De eigenschappen van medezeggenschap in prioriteitsvolgorde met hun kwalifikaties.	93
3.18	Rangordening van de formele structuren.	96
3.19	Vergelijking van Breman Bedrijven en Helioform met de OR	96

4.1	De werkgelegenheid in de ondernemingen in de jaren 1973-1977 (1973 = 100)	99
4.2	De omzetontwikkeling in de ondernemingen in de jaren 1973-1977 (1973 = 100)	99
4.3	De ontwikkeling van het geïnvesteerde vermogen in de ondernemingen in de jaren 1973-1977 (1973 = 100)	100
4.4	Het functioneren van de ledenvergaderingen in de onderzochte koöperaties.	103
4.5	Het functioneren van de besturen in de onderzochte koöperaties.	106
4.6	Het functioneren van de commissies in de onderzochte koöperaties.	110
4.7	Het functioneren van de direkties in de onderzochte koöperaties.	111
4.8	Het functioneren van de basisorganen bij de onderzochte vennootschappen.	115
4.9	Het functioneren van de toporganen bij de onderzochte vennootschappen.	116
4.10	Het functioneren van de OR-en bij Breman bedrijven.	118
4.11	Het functioneren van de kringen bij Endenburg Elektrotechniek.	121
4.12	Het functioneren van de OR-en bij Helioform en Weekbladpers.	126
4.13	Het functioneren van de direkties in de onderzochte vennootschappen.	129
4.14	De besluitvorming in de koöperaties met betrekking tot financiële zaken.	135
4.15	De besluitvorming in de vennootschappen met betrekking tot financiële zaken.	137
4.16	Het relatieve investeringsniveau van de ondernemingen.	140
4.17	De aard van de investeringen in de ondernemingen.	141
4.18	De ontwikkeling van omzet, toegevoegde waarde en bedrijfsresultaat van de ondernemingen (1973 = 100).	143
4.19	De rentabiliteitsratio's van de ondernemingen.	145
4.20	De bestemming van de winst vóór belastingen bij de ondernemingen in % van het totaal.	147
4.21	Liquiditeitskengetallen van de ondernemingen.	149
4.22	Rangordening van het feitelijk bestuurlijk functioneren.	153
4.23	Samenvatting van de capacity-kengetallen.	155
4.24	Samenvatting van de capital-kengetallen.	156
4.25	Formeel en feitelijk functioneren in relatie tot de rentabiliteit.	157
5.1	Mogelijk verklarende factoren voor het functioneren van de werknemers in de organen.	170
5.2	De samenhang tussen de financiële situatie en het functioneren van de werknemers.	171
5.3	De samenhang tussen kleine eenheden en het functioneren van de werknemers.	171
5.4	De samenhang tussen de bestaansduur en het functioneren van de werknemers.	172
6.1	De eigenschappen van medezeggenschap in prioriteitsvolgorde met hun kwalifikaties.	190

STELLINGEN

behorend bij het proefschrift van J.A.C. de Haan:

'Ondernemende werknemers; over (mede)zeggenschap in Nederland'.

1. Bij de bepaling van wie wèl en wie niet tot een organisatie gerekend moeten worden, past men in de organisatieliteratuur ten onrechte doorgaans juridische in plaats van organisatiekundige criteria toe.
2. Stichtingen hoeven niet minder democratisch te zijn dan verenigingen.
3. Arbeiderszelfbestuur is niet aan een bepaalde maatschappijvorm gebonden.
4. Het idee dat de contingency-benadering van organisaties een uitvloeisel is van de systeembenadering van organisaties, is enerzijds een overschatting van het belang van autonome theorie-ontwikkeling en anderzijds een onderschatting van het belang van ontwikkelingen in de praktijk.
5. Vanuit de contingency-benadering van organisaties is een verschil in de organisatie van de werkzaamheden van het wetenschappelijk en het niet-wetenschappelijk personeel van instellingen voor wetenschappelijk onderwijs te begrijpen. De door deze differentiatie opgeroepen integratiebehoefte wordt echter onvoldoende bevredigd.
6. Niveauverhogend onderwijs volgens het gespreksmodel heeft ten opzichte van het traditionele klassikale overdrachtsonderwijs behalve onderwijskundige ook belangrijke maatschappelijke voordelen.
7. Het gebruikelijke onderscheid tussen theorie en praktijk leidt tot een ongenuanceerd gebruik van het woord theorie. Een meerlagenschema, als bijvoorbeeld het zgn. niveauschema, waarin worden onderscheiden grond-, beschrijvend en -theoretisch niveau is zeker in dat opzicht verhelderend voor onderwijs en onderzoek.
8. De roep om een multidisciplinaire aanpak van organisatieproblemen heeft wel geleid tot meer sociologie in door economen geschreven handboeken, maar niet tot meer economie in door sociologen geschreven handboeken.
9. De universitaire bestuursstructuur is, als kompromis van democratisering, bureaukratisering en professionalisering, een driekoppige draak.
10. De huisvesting van het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen in het pand Nieuwe Uitleg 1, wekt de suggestie dat onderwijsvernieuwing hoge prioriteit heeft, zolang deze beperkt blijft tot kennisoverdracht.