



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

Het geldt den arbeid te bevrijden¹

Dromen van medezeggenschap

Frank Schreiner
Adviseur Frank Schreiner OR Advies
Mei 2011

In: Medezeggenschap: dromen, idealen en visies
Kluwer 2011

¹ Uit: Socialistenmars: Op socialisten sluit de rijen, het rode vaandel volgen wij! Het geldt den arbeid te bevrijden, verlossing uit de slavernij. Tekst: A.S. de Levita (1898). Muziek: Carl Gramm



Inleiding

Tijdens de Industriële Revolutie in de negentiende eeuw raakten de tot arbeiders geworden producenten de zeggenschap over de inrichting en het doel van hun arbeid kwijt. In een reactie daarop begon het “dromen” over medezeggenschap. Een uiting van het streven om weer greep te krijgen op de eigen arbeid en zo het eigen leven weer zin te geven. Van Franse socialisten als Proudhon, die droomde van de vrije vrijwillige associaties van producenten tot de filantropische Britse fabrikant Robert Owen die zijn bedrijf aan de arbeiders gaf werd gedroomd van een betere wereld en rechtvaardiger arbeidsverhoudingen en eigendomsverhoudingen.

Ook in Nederland kreeg deze droom gestalte. Via de ‘moderne vakbeweging’ die in de negentiende eeuw opkwam en via alternatieve bewegingen die hun eigen productieassociaties begonnen. En ook hier speelden socialisten en anarchisten een rol naast welwillende ondernemers. In dit hoofdstuk zal ik de hoofdlijn van deze beweging in Nederland in kaart brengen.

Het begin

Vanaf de tweede helft van de negentiende eeuw zijn er drie stromingen te onderscheiden die “dromen van medezeggenschap”. Ieder op zijn eigen wijze, ieder langs zijn eigen lijnen en ieder min of meer los van elkaar of zelfs nadrukkelijk tegen elkaar.

De moderne vakbeweging, die in die periode ontstond, zocht de medezeggenschap vooral op collectief niveau, per branche en landelijk. Daarnaast ontstond medezeggenschap op bedrijfsniveau in de vorm van kernen, de voorlopers van de huidige ondernemingsraad. En ten slotte was er een richting die mikte op het oprichten van productiecoöperaties, ook wel associaties genoemd. Bedrijven die het gezamenlijk eigendom waren van de werknemers zelf, waar zij zelf de dienst uitmaakten omdat zij tegelijkertijd kapitaalverschaffers waren.

Dat bij de vakbonden de nadruk aanvankelijk sterk op democratisering van de bedrijfstak lag had een aantal oorzaken. Windmuller¹



noemt als praktische reden dat dit komt door de structuur van de vakbonden zelf, die niet over voldoende middelen beschikten om een meer bedrijfsgerichte structuur op te zetten en daarom kozen voor een regionale structuur. Daarnaast speelde een rol, dat de vakbonden zichzelf, ieder binnen zijn eigen zuil, beschouwden als onderdeel van een maatschappelijke massabeweging die een groter doel diende dan alleen opkomen voor belangen van arbeiders in bedrijven. Zij zagen hun rol meer maatschappelijk gericht dan bedrijfsgericht. En als laatste geeft Windmuller aan, dat misschien nog wel een belangrijker reden is geweest, dat de ondernemers geen inmenging in bedrijfsaangelegenheden duldden, zeker niet van vakbonden.

Ten slotte speelde nog een vakbondspolitieke overweging een rol, die tot uitdrukking kwam in de beginselen die werden vastgesteld bij de oprichting van het NVV, de socialistische vakcentrale, in 1906. De moderne vakbeweging ging uit van eenheid van beleid van de aangesloten bonden en wilde controle houden over het optreden van ledengroepen. Daarom werd gekozen voor een afdelingsstructuur op basis van woonplaats, niet per bedrijf².

Dit alles leidde tot een systeem van onderhandelingen tussen de vakverenigingen en verenigingen van werkgevers boven en buiten de bedrijven. In 1894 kwam de eerste CAO tot stand, al zou het tot 1927 duren voordat er een Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomst kwam en tot 1937 voordat de mogelijkheid van een algemeen verbindend verklaring in de wet geregeld werd. De in 1919 in de wet opgenomen mogelijkheid om de arbeidsvoorwaarden op bedrijfsniveau te regelen en bindend op te leggen aan de werknemers via een arbeidsreglement is altijd een dode letter gebleven. Kennelijk gaven ook de werkgevers er de voorkeur aan om arbeidsvoorwaarden collectief per branche te regelen in plaats van deze eenzijdig op te leggen dan wel in samenspraak met de eigen werknemers te regelen.

Naast en in belangrijke mate los van deze ontwikkeling kwam ook medezeggenschap op bedrijfsniveau van de grond. Het initiatief hiertoe werd ge-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

nomen door individuele verlichte werkgevers, die binnen hun bedrijf een platform zochten om met hun medewerkers in gesprek te raken. Deze “kernen” waren organen van overleg en advies in sterk autocratisch geleide ondernemingen. Daarnaast ontstonden later ook wel kernen onder druk van de arbeiders in een onderneming.

De vakverenigingen stonden niet onverdeeld positief tegenover deze ontwikkeling. Zij hadden geen invloed op de samenstelling van de kernen, die meestal bestonden uit door de werkgever geselecteerde werknemers waardoor de beambten vaak oververtegenwoordigd waren. Bovendien bestond de vrees dat de kern zich kon ontwikkelen tot een alternatief voor de moderne vakbeweging als begin van een bedrijfsbond onder controle van de werkgever.

De coöperatieve beweging kende twee sporen, de gebruikskoöperaties en de productiecoöperaties. Bij gebruikskoöperaties, die in de socialistische beweging een zekere populariteit genoten, ging het bijvoorbeeld om gezamenlijke inkoop. De nog steeds bestaande Coöp winkels zijn daar bijvoorbeeld uit voortgekomen. De productiecoöperatie daarentegen is in Nederland altijd een marginale, zij het constante, aanwezige gebleven.

De coöperatieve productieassociaties vonden hun oorsprong vaak in een combinatie van idealisme en noodzaak. Enerzijds werden initiatieven genomen of gesteund door liberale ondernemers en handelslieden, anderzijds door na staking uitgesloten werknemers. Een voorbeeld van het eerste is de Haagse drukkerij Trio, met steun van J.C. van Marken in 1894 tot stand gekomen. Een voorbeeld van de tweede het “Stakersveem”, de Nederlandse Coöperatieve Transitomaatschappij, dat in 1903³ ontstond. Eén van de bekendste voorbeelden is natuurlijk het door Frederik van Eeden opgerichte “Walden”, waaruit ook de Vereniging Gemeenschappelijk Grondbezit (de GGB) is voortgekomen. De GGB heeft als belangenvereniging van coöperatieve bedrijven tot in de jaren vijftig van de twintigste eeuw bestaan⁴.



Hoewel de vertegenwoordigers van de coöperatieve beweging zelf vaak socialistische of anarchistische sympathieën hadden werden zij vanuit de sociaaldemocratische partijen en de vakbeweging met argwaan bekeken. Domela Nieuwenhuis noemde het “socialistische eieren in een kapitalistisch nest” en de vakbonden hadden vaak grote moeite met coöperaties die in moeilijke tijden de lonen verlaagden en/of de werktijd verlengden.

Wachten op wetgeving

Het einde van de Eerste Wereldoorlog zette de arbeidsverhoudingen op scherp. In Rusland vond een revolutie plaats waarin arbeidersraden een belangrijke rol speelden en de particuliere eigendom van productiemiddelen ter discussie stond. In het verslagen Duitsland speelden “soldaten- en arbeidersraden” een belangrijke rol in diverse revolutionaire pogingen. In München bestond zelfs enige tijd een heuse Radenrepubliek. En in eigen land riep Troelstra de revolutie uit, om die onmiddellijk weer te herroepen. Deze ontwikkelingen leidden er toe dat economische democratisering op eens een belangrijk onderwerp werd. De ontwikkeling die op gang kwam heeft sporen nagelaten die tot op de dag van vandaag merkbaar zijn.

De belangrijkste ontwikkeling die op gang kwam was het denken over economische democratisering en zeggenschapsverhoudingen in een corporatistische context, dat wil zeggen, een context waarin veel invloed in de besluitvorming werd toegekend aan organen bestaande uit maatschappelijke organisaties als vertegenwoordigers van ondernemers en werknemers, zoals in ons land nog altijd de SER. Van katholieke zijde werden als eerste voorstellen geopperd om ordening aan te brengen in het tot dan toe zich vrij ontwikkelende “laissez faire” kapitalisme. Deze voorstellen sloten aan bij de trend om per bedrijfstak afspraken te maken tussen werkgevers en werknemers over arbeidsvoorwaarden. Dit zou moeten worden uitgebouwd tot een systeem van “bedrijfsraden” per sector, waarin werkgevers en werknemers paritair vertegenwoordigd waren. In deze raden konden dan, op basis van samenwerking, afspraken gemaakt worden voor de sector. Deze raden, overkoepeld door een Nationale Raad, zouden ook verant-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

woordelijk kunnen worden voor het algemene beheer van de productieactiviteiten.

Vooruitlopend op de ontwikkelingen binnen de andere zuilen richtten de katholieke werkgevers, middenstanders, boeren en werknemers in 1919 een Centrale Raad van Bedrijven op. Het streven was om vandaar uit te komen tot een landelijk bedrijfsradenstelsel⁵.

Van protestantse zijde ging de voorkeur uit naar uitbreiding van het terrein dat door de CAO wordt bestreken. Hun bedenking tegen de bedrijfsorganisaties gold vooral de verwevenheid van bedrijfsleven en staat⁶. In een rapport uit 1921 koos het CNV uiteindelijk ook voor dit model van bedrijfsorganisaties⁷, zoals in CVN kring de bedrijfsraden werden aangeduid.

Ook binnen de socialistische zuil stond het denken niet stil. Dat leidde in 1920 tot het socialisatieplan van de SDAP en het NVV, dat als uitgangspunt niet hanteerde “de fabriek aan de arbeiders”, maar “de fabriek aan de gemeenschap”. In de bedrijven zelf moest het vaststellen van de algemene bedrijfspolitiek en het toezicht op de bedrijfsleiding berusten bij een Raad van Beheer en Toezicht. Deze raad moest bestaan uit vertegenwoordigers van de arbeiders, de technici en bedrijfsleiders, de (groot)verbruikers en de overheid, maar niet uit mensen die uit de onderneming zelf afkomstig waren. Naarmate het proces van socialisatie vorderde zouden de vakbonden evolueren van strijdorganisaties tot op productie gerichte coöperaties⁸. Het personeel moest bij belangrijke beslissingen gehoord worden via personeelsraden.

Een tweede rapport van SDAP en NVV, over bedrijfsorganisatie en medezeggenschap volgde in 1923⁹. Op bedrijfstakniveau moesten zogenaamde bedrijfsorganisaties komen die de zeggenschapsverhoudingen in publiek-rechtelijke zin regelen. Een bedrijfstak wordt in dit model geleid door een bedrijfsraad die voor een derde bestaat uit werknemersvertegenwoordigers, voor een derde uit vertegenwoordigers van de werkgevers en voor een derde uit vertegenwoordigers van de gemeenschap. Als overkoepeling



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

wordt een Centrale Economische Raad ingesteld die bestaat uit 10 werknemersvertegenwoordigers, 10 werkgeversvertegenwoordigers en 10 leden benoemd door de Staten-Generaal.

Daarnaast moet de zeggenschap van de “bedrijfsgenoten” in het beheer van de onderneming worden geregeld. Hierbij wordt onmiddellijk aangetekend, dat de arbeidsvoorwaarden door vertegenwoordigers van de werknemers van buiten de onderneming moeten worden uit onderhandeld. De kandidaten voor de ondernemingsraad, dit is de eerste keer dat deze term in een officieel stuk wordt gebruikt, kunnen alleen verkiesbaar gesteld worden op een lijst van een van de betrokken vakverenigingen. Naast handarbeiders moet er ook een voorziening komen om hoofdarbeiders in de ondernemingsraad te laten kiezen. Dit alles moet worden vastgelegd in een wettelijke regeling. Een wetsontwerp hiervoor wordt als bijlage opgenomen.

Het bijgeleverde wetsvoorstel is bijzonder modern en vertoont veel overeenkomsten met de huidige Wet op de ondernemingsraden van 1979. De directeur maakt geen deel uit van de ondernemingsraad, maar er is wel een wederzijdse verplichting tot overleg als één van de twee daar om vraagt. De ondernemingsraad heeft geen beslissende stem, maar een raadgevende. De belangrijkste taken van de ondernemingsraad zijn het adviseren over zaken die de leiding van de onderneming betreffen, het bijstaan van de ondernemer bij het bevorderen van de bloei van de onderneming en het benoemen van één of twee leden van de Raad van Commissarissen.

Ook de taakverdeling tussen ondernemingsraad en vakbonden is in het voorstel geregeld. De ondernemingsraad dient toezicht te houden op het naleven van de CAO (en de sociale wetgeving). Verder dient de ondernemingsraad uitwerking te geven op bedrijfsniveau aan de CAO. Hiertoe moeten de vakverenigingen CAO's afsluiten die zich meer tot de grote lijnen beperken.



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

De medezeggenschap in het bedrijf is in dit model aanvullend op medezeggenschap op andere niveaus. De bevoegdheden moeten dus ook afgestemd zijn op bevoegdheden van andere organen van economische democratie als de bedrijfsraden en de Centrale Economische Raad.

Socialisten en confessionelen hanteren een volstrekt ander uitgangspunt voor het opzetten van een systeem van economische democratisering. Voor de socialisten is het in gemeenschapshanden brengen van de productiemiddelen het uitgangspunt. De bedrijfsorganisaties is daarom ook een rol toebedeeld in het socialisatieproces. Voor de confessionelen is de samenwerking tussen kapitaal en arbeid het vertrekpunt. Het bedrijf is een arbeidsgemeenschap waarin alle partijen samenwerken tot gemeenschappelijk profijt. Dit verschil in opvatting zal jarenlang tot grote onderlinge spanningen leiden.

Des te opvallender is daarom dat de feitelijke organisatorische uitwerking op veel punten grote gelijkenis vertoont. Beiden gaan uit van een het bedrijf overstijgende vorm van medezeggenschap, (bedrijf, bedrijfstak, nationaal) waarbij medezeggenschap op bedrijfsniveau aanvullend is op medezeggenschap op andere niveaus. Beiden beschouwen zich als onderdeel van een grotere maatschappelijke beweging, waarbij de medezeggenschap wordt uitgeoefend via de daarvoor bedoelde organisaties. En alle drie de richtingen, socialisten, katholieken en protestanten, pleiten ten slotte voor werknemersinvloed op de besluitvorming van bedrijven via door de werknemers te benoemen, voor te dragen of te kiezen leden van de Raad van Commissarissen. Al deze factoren zullen tot ver na de Tweede Wereldoorlog een rol blijven spelen in de discussie over medezeggenschap.

In 1933 werd uiteindelijk een Wet op de bedrijfsraden ingevoerd om op bedrijfstak niveau zaken te regelen. De wet was dermate afgezwakt ten opzichte van de oorspronkelijke voorstellen dat het een complete mislukking werd. Pas na de Tweede Wereldoorlog zou de draad weer worden opgepakt.



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

De coöperatieve beweging kent na de Eerste Wereldoorlog een kleine opleving, vooral in de periode 1920 – 1925. In die periode worden met name in de bouw relatief veel initiatieven genomen. Daarbij ging een grote stimulans uit van de uitsluitingen na de stakingen van 1920 en de na 1920 weer oplopende werkloosheid. In Amsterdam speelde de financiële steun van wethouder Wibaut aan de woningbouwverenigingen daarbij een niet onbelangrijke rol. Deze woningbouwverenigingen bleken de bouwassociaties goed gezind, wat leidde tot een aanzienlijk aanbod van werk. Tegelijkertijd brachten de bouwassociaties een oude tegenstelling weer aan het licht. In 1922 verlagen de Amsterdamse bouwassociaties de lonen onder druk van de toenemende problemen. Het gevolg is dat werknemers die bij het syndicalistische Nationaal Arbeids Secretariaat (het NAS) zijn aangesloten gaan staken tegen de associaties. Als vervolgens ook nog de rijksoverheid alle steunmaatregelen intrekt is dat het einde van de Amsterdamse bouwassociaties.

Naast de bouw ontstaan in deze periode ook productieassociaties in de sigarenmakerij, waar de grote werkloosheid een impuls geeft. Een derde sector waar productieassociaties bestaan is de grafische industrie.

Tijdens de crisis van de jaren dertig komt de ontwikkeling van de productieassociaties vrijwel tot stilstand. Er komen nauwelijks nieuwe associaties bij en veel bestaande leggen het loodje. De GGB als enige overkoepelende belangenvereniging leidt een kwijnend bestaan.

Wederopbouw

Na de Tweede Wereldoorlog kwam de wederopbouw. De draad werd weer opgepakt waar die in 1940 was blijven liggen. In eerste instantie werd ingezet op het ontwerpen van één wet, die zowel de Publiekrechtelijke Bedrijfsorganen (PBO's) als de, als aanvullend geziene, medezeggenschap op bedrijfsniveau moest regelen. Uiteindelijk zouden het twee wetten worden, maar de gedachte dat medezeggenschap in het bedrijf en medezeggenschap op bedrijfstak niveau elkaar moesten aanvullen bleef overeind. Het NVV bleef daarbij lang op het standpunt staan dat een ondernemingsraad



geen aantasting van de zelfstandige rol van de bedrijfsleiding mocht zijn. Economische democratie was eerder een zaak van de bedrijfstakorganisaties¹⁰. Bij de KAB heerste onvrede omdat men met de wetsvoorstellen een opzetje vermoedde om tegenover de PBO wet een voor de PvdA acceptabele WOR te kunnen zetten¹¹.

De Wet op de bedrijfsorganisaties kwam in 1950 tot stand. Op basis daarvan werd de Sociaal Economische Raad (SER) ingesteld. Daarnaast kwam de afzonderlijke Wet op de ondernemingsraden te staan, die bepaalde dat elk bedrijf met 25 of meer werknemers verplicht werd een ondernemingsraad in te stellen. Het toezicht op de uitvoering van de WOR werd neergelegd bij de in te stellen bedrijfschappen die op grond van de Wet op de bedrijfsorganisaties en op initiatief van de bedrijfstak zelf ingesteld konden worden. Waar nog geen bedrijfschappen waren ingesteld stelde de SER bedrijfscommissies in die paritair vanuit werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties werden samengesteld. Aangezien bedrijfschappen buiten de agrarische sector en sommige middenstandssectoren niet of nauwelijks van de grond kwamen zijn de bedrijfscommissies per branche blijven bestaan tot in de eenentwintigste eeuw. Pas onlangs is er voor gekozen om (naast de bedrijfscommissie voor de overheid) over te gaan naar één bedrijfscommissie voor de profitsector en één voor de non-profitsector.

Rond de ondernemingsraad ontstond een strijd over de verkiezingsprocedures. De inzet van de bonden was, dat alleen de bij de erkende vakcentrales aangesloten bonden kandidaten zouden mogen stellen. Dit paste in het beeld dat economische democratie op bedrijfsniveau aanvullend was op andere vormen van economische democratie en dat economische democratie een maatschappelijke zaak was waarin vooral de vertegenwoordigende organisaties die ook in de bedrijfschappen en de SER actief waren een rol moesten spelen.

Daarnaast moest het alleenrecht van de erkende vakorganisaties een paar waarborgen bieden. Enerzijds tegen de mogelijkheid dat ondernemers zouden proberen via manipulatie vooral ongeorganiseerden en hoger per-



soneel in de ondernemingsraad te krijgen. Anderzijds tegen een te grote invloed van categorale bonden en tegen de toen in een aantal sectoren sterke communistisch georiënteerde Eenheidsvakcentrale.

Het uitgangspunt bij verkiezingen werd, dat kandidaten niet zichzelf kandidaat konden stellen, zoals dat nu voor medezeggenschapsraden in het onderwijs bijvoorbeeld wel het geval is, maar dat zij kandidaat gesteld worden door anderen. De bonden kregen daarbij het eerste recht. Nadat de bonden kandidaten hebben gesteld kan worden vastgesteld hoe groot de groep werknemers die geen vakbondslid zijn moet zijn om een eigen lijst in te kunnen dienen. Dit is tot op de dag van vandaag onveranderd gebleven

Via deze constructie konden de bonden toch enigszins greep houden op de door hen gestelde kandidaten. Voor de kandidaten bestaat daarmee immers een, op zijn minst morele, plicht om verantwoording af te leggen aan de kandidaatsteller. Bovendien bestaat altijd de mogelijkheid een onwettelijke kandidaat niet op de kandidatenlijst te plaatsen.

In de WOR van 1950 stond de integratiegedachte, samenwerking van kapitaal en arbeid, voorop. De ondernemingsraad had alleen adviserende taken en dat vooral op sociaal terrein. Het uitgangspunt van de wet was overleg, niet belangenbehartiging, daar waren vakbonden voor. Wel werd een kleine stap vooruit gezet. De ondernemingsraad mocht voorstellen doen die konden bijdragen aan technische en economische vooruitgang¹². De harmoniegedachte kwam ook op een andere manier nadrukkelijk tot uiting. De directeur was voorzitter van de ondernemingsraad.

Die constructie paste goed in de opvattingen van de confessionele bonden, die uitgingen van de samenwerkingsgedachte. Ook voor het NVV was het een acceptabel uitgangspunt. Het NVV bleef bij zijn standpunt dat de ondernemingsraad geen aantasting mocht zijn van de zelfstandige rol van de bedrijfsleiding.



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

Werknemersinvloed op het bedrijfsbeleid moest in de visie van de vakbonden vooral vorm krijgen via de bedrijfstakorganisatie. En daarnaast via een werknemersvertegenwoordiging op het niveau van de Raad van Commissarissen. Daar had iedere bond een eigen variant voor bedacht. Het NVV dacht aan een door de ondernemingsraad te benoemen “College van Economische Medezeggenschap”, de Katholieke vakcentrale beval een werknemerscommissaris aan en het CNV opteerde voor een Raad van Beheer waarvan de leden voor 50% door de aandeelhouders en voor 50% door de werknemers werden gekozen¹³.

In de voorstellen en in de wettelijke uitwerking daarvan komen alle thema's terug die voor de oorlog speelden. In feite zien we ook bijna alles terug uit de plannen die SDAP en NVV in de vroege jaren twintig lanceerden. De bedrijfstakorganisaties (in de wet op de PBO's) waarin de vertegenwoordigers van de werknemers, de vakbonden, namens hen de medezeggenschap uitoefenden. De ondernemingsraad als aanvulling op ondernemingsniveau. En een discussie over de vraag of er een werknemerscommissaris of een andere vertegenwoordiging op bestuurlijk niveau in de ondernemingen moest komen. Direct na de oorlog werd daar nog een dimensie aan toegevoegd. Zowel vanuit de socialistische zuil als vanuit de katholieke zuil werd een discussie gestart over de mogelijkheden van een werknemersaandeel in het toenemende vermogen. Zo geen medezeggenschap over de vermogensaanwas, dan toch in elk geval er in meedelen.

Van socialistische zijde borduurden de voorstellen voort op de ideeën zoals neergelegd in het socialisatierapport uit 1920. In 1946 verscheen een in het laatste oorlogsjaar geschreven boek van H.J. Hofstra over socialistische belastingheffing¹⁴. Daarin stelde hij voor om de toenemende vermogensongelijkheid aan te pakken door het vormen van een Staatskapitaalfonds. In 1948 werden deze ideeën verder uitgewerkt in een artikel in Socialisme & Democratie¹⁵. De basisgedachte was om dit fonds te vullen met progressieve heffingen op successierechten en schenkingsrechten enerzijds en



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

met heffingen op vermogens, die in eigendomstitels (aandelen) voldaan konden worden anderzijds.

In 1951 en 1952 werden deze ideeën op hoofdlijnen overgenomen in “De Weg naar Vrijheid” van een plancommissie van de PvdA en in het “Welvaartsplan” van het NVV. Daarnaast onderzocht de plancommissie van de PvdA ook de mogelijkheden om op individuele wijze de toenemende ongelijkheid aan te pakken. Een vorm van winstdeling die contant wordt uitbetaald wees de plancommissie af. Dat doet misschien iets aan de inkomensongelijkheid, maar niet aan de ongelijke vermogensverdeling. Een vorm van winstdeling waarbij het deel van de winst waarop de werknemersaanspraak betrekking heeft in het bedrijf gehouden wordt ziet de commissie wel als optie, al wijst de commissie het verwerven van zeggenschap door werknemers in hun bedrijf langs deze weg af. Daarvoor zijn andere middelen beschikbaar. De commissie ziet meer in bezitsspreiding via een nationaal fonds waar arbeiders aanspraak op kunnen maken in de vorm van niet direct realiseerbare rechten.

Ook het NVV pleit voor een groter overheidsaandeel in de investeringen. Daarnaast wordt ook de mogelijkheid van een direct werknemersaandeel in de investeringen verkend. De commissie kondigt hierover een aparte publicatie aan, maar deze is nooit verschenen. Binnen het NVV kan men het niet eens worden over een vorm van individuele winstdeling met als doel vermogensvorming. In plaats daarvan publiceert NVV Secretaris Vermeulen, een voorstander, zijn ideeën op persoonlijke titel¹⁶. Vermeulen gaat uit van een vorm van collectieve winstdeling waarbij alle afdrachten in één fonds bijeen worden gebracht en waarop alle werknemers een (uitgestelde) aanspraak hebben.

Binnen de katholieke zuil begon de discussie met een eveneens in het laatste oorlogsjaar geschreven publicatie van Romme en Van den Brink in 1945¹⁷. Het zelfbenoemde ideologische uitgangspunt was “de verheffing van het proletariaat”, “de notie dat bezitsvorming een eis der gerechtigheid



is” en “dat de bezitsdrang in direct verband met de menselijke persoonlijkheid staat”.

Romme en Van den Brink constateren dat het huidige (1945) loonstelsel niet rechtvaardig is en dat het sparen en vermogensvorming door arbeiders onmogelijk maakt. Aangezien loonsverhogingen echter ongewenst zijn dient de ruimte hiervoor gezocht te worden in de winst.

Bij Romme en Van den Brink staat de individuele vermogensvorming als doel voorop. Zij komen daarom uit op een gelaagd systeem.

- Het arbeidersaandeel dient per bedrijfstak uniform berekend te worden.
- Op het grootste percentage krijgt het eigen personeel een (uitgestelde) aanspraak.
- Het restant wordt per bedrijfstak in een fonds ondergebracht waarop alle werknemers in de bedrijfstak een aanspraak krijgen.

In 1952 verschijnt een brochure van de KAB (Katholieke Arbeiders Bond, de voorloper van het NKV) over de aanspraak van werknemers op een deel van de investeringen¹⁸. Ook de KAB houdt een pleidooi voor vermogensvorming door een vorm van winstdeling. En ook bij de KAB staat individuele vermogensvorming voorop om zo de arbeiders uit het proletariërbestaan te bevrijden. Individueel, want de mens is zelf verantwoordelijk voor zichzelf en de zijnen. Bovendien zorgt hij beter voor het eigene dan voor het gemeenschappelijke. In de uitwerking spreekt de KAB een voorkeur uit voor een regeling per bedrijf dan wel een regeling waarin het grootste deel van het bedrag waarop de aanspraak ontstaat naar de arbeiders van het eigen bedrijf gaat en op een kleiner deel een collectieve aanspraak ontstaat. In alle gevallen dient er een blokkeringsbepaling te zijn en worden de gelden collectief beheerd.

De discussie over een winstaandeel (al dan niet ten behoeve van vermogensvorming) voor de werknemers zal blijven. Op de achtergrond zal daarbij ook steeds de vraag aan de orde blijven of dat moet leiden tot zegen-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

schap (in het eigen bedrijf), of hooguit tot vertegenwoordigende (mede)zeggenschap via de vakbonden die betrokken zijn bij het beheer van de op te richten fondsen. Zeggenschap op basis van mede-eigendom is alleen in de coöperatieve beweging aan de orde. En juist deze beweging leed in de jaren vijftig een kwijnend bestaan.

De GGB was stilletjes de oorlog door gekomen, bang om de aandacht van de bezetter op zich te vestigen. Na de oorlog stelde de vereniging weinig meer voor en in 1957 hieven de laatste paar leden haar op. Het resterende vermogen werd ondergebracht in de Methöverstichting die tot doel kreeg projecten in de geest van de vereniging te ondersteunen. De Methöverstichting publiceerde een discussietijdschrift, "Zeggenschap" en stimuleerde publicaties en onderzoek op het gebied van productieassociaties.

Ondanks het verdwijnen van de GGB ontstonden toch weer nieuwe associaties, die uiteindelijk behoefte kregen aan een vorm van samenwerking. Dat leidde twee jaar na het opheffen van de GGB tot het oprichten van een nieuwe vereniging, de Associatie van Bedrijven op Coöperatieve grondslag, de ABC. In 1960 telde de ABC 13 leden met tezamen circa 700 werknemers. Daarmee blijft de coöperatieve beweging een marginaal verschijnsel in (mede)zeggenschapsland.

Kanteling

Bij het begin van de jaren zestig werd duidelijk dat het met de PBO's niets zou worden. Alleen in de agrarische sectoren en in een aantal typische middenstandssectoren waren ze van de grond gekomen. Elders werd geen enkel begin gemaakt met het instellen van bedrijfsschappen. Integendeel, het bedrijfsleven leek eerder af te willen van de knellende banden van het corporatisme. En van de daarmee samenhangende geleide loonpolitiek. Een schandaal rond het betalen van zwarte lonen in de bouw zette de zaak op springen.

Wat betreft de medezeggenschap op bedrijfsniveau stelde de ondernemingsraad nog weinig voor. Hij had niet veel in de melk te brokkelen en,



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

hoewel verplicht, stond er op het niet instellen geen enkele sanctie. Ook was er geen juridische mogelijkheid om instelling via de rechter af te dwingen. Een poging om via een staking instellen van een ondernemingsraad bij een bedrijf af te dwingen werd in 1955 door de rechter verboden.

De jaren zestig en zeventig werden een periode waarin de roep om meer democratisering steeds luider zou klinken. Provo daagde het gezag uit en beriep zich op de ideeën van het anarchisme. Het jaar 1966 verliep roerig. Mei '68 is nog altijd een begrip evenals de Maagdenhuisbezetting. Directe inspraak werd de algemene leuze.

Het was ook de tijd dat socialistische ideeën weer opvlamden. Economische democratisering kwam weer nadrukkelijk op de agenda. Dit werd gestimuleerd door soms spontane en soms georganiseerde bedrijfsbezettingen: in Nederland bij ENKA, in Glasgow bij Upper Clyde Shipbuilders en in Frankrijk bij Lips. Dit moedigde ideeën over arbeiderszelfbestuur aan. In de jaren '70 leidde dit in Nederland tot het kabinet Den Uyl met zijn vier grote hervormingsvoorstellen: Grondpolitiek, Wet Investeringsrekening, Vermogensaanwasdeling en Wet op de ondernemingsraden. .

Aan het einde van deze twee decennia was het maatschappelijke landschap volkomen veranderd. De oude zuilen waren opengebroken en hadden daardoor veel van hun betekenis verloren. In de politiek was de katholieke zuil gefuseerd met de protestants-christelijke zuil tot het CDA. En in de vakbeweging was de katholieke zuil gefuseerd met de sociaaldemocratische zuil tot de FNV. Ook waren de directe banden binnen de oude zuilen met de met hen verbonden kranten en omroepverenigingen veel losser en indirecter geworden. En ten slotte, in 1980 was het bedrijf zelf en niet langer de bedrijfstak de belangrijkste arena geworden waar de strijd om de medezeggenschap gevoerd werd.

De jaren zestig en zeventig stonden ook in het teken van een ander plan uit vakbondshoek. In de jaren zestig pakten NVV en NKV (de opvolger van de oude KAB) het thema van de ongelijke vermogensverdeling weer op. Er



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

werden plannen gemaakt om een deel van de overwinst, de winst boven een redelijke vergoeding voor de aandeelhouders, als winstdeling aan de werknemers ten goede te laten komen. Uitbetaling zou in de vorm van aandelen moeten geschieden die in een collectief fonds zouden worden ondergebracht in beheer bij de vakbeweging. Werknemers kregen een aanspraak op dit fonds. Van werkgeverszijde bestond hiertegen grote weerstand. Naar hun idee zou vermogensvorming door werknemers geleidelijk plaats moeten vinden via het verwerven van huizenbezit of deelname in particuliere beleggingsfondsen. Een vakbeweging die niet alleen als onderhandelingspartner in de CAO onderhandelingen partij was, maar ook kon optreden als (groot) aandeelhouder was voor de werkgevers een stap te ver.

Na een paar jaar stilte pakte het kabinet Den Uyl in 1975 de vermogensaanwasdeling (VAD) weer op. Ook nu stuitte het voorstel op grote weerstand van werkgeverszijde. Na de val van dit kabinet ondernam het kabinet Van Agt nog een poging de voorstellen aan te passen. Het was uiteindelijk het kabinet Lubbers dat in 1983 het wetontwerp definitief introk. In de zomer van 1984 volgde een voorstel dat winstdeling op voordelige belastingvoorwaarden mogelijk maakte. Dit voorstel was een initiatief van de twee regeringspartijen, VVD en CDA, en de grootste oppositiepartij, de PvdA. De PvdA had daarmee definitief afscheid genomen van zijn de oorspronkelijke socialistische ideeën omtrent het in gemeenschapshanden brengen van de productiemiddelen.

De vakcentrale FNV kwam in 1982 nog met een discussienota over het investeringsloon. Een consumptief offer van werknemers ten gunste van investeringen. Er werd geopteerd voor een decentrale opzet, waardoor het vrijgemaakte geld zo dicht mogelijk bij de werknemers die het opbrengen een bestemming krijgt. Daarmee kunnen de werknemers zelf beoordelen of tegenover hun offer een afdoende investeringsprestatie staat. Het enthousiasme bij de bonden bleek echter gering, waarna het voorstel snel in de la verdween.



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

De Wet op de ondernemingsraden was niet de enige wetgeving die voor de medezeggenschap van belang is en waarover door wetgever en in de SER werd nagedacht. In 1960 had de Minister van Justitie de commissie Verdam ingesteld, die in 1964 met het rapport “Herziening van het ondernemingsrecht” kwam. Hierin werden aanbevelingen gedaan over diverse aspecten van het ondernemingsbestuur. Dat leidde uiteindelijk in het begin van de jaren zeventig tot belangrijke wetgeving.

Ten eerste kwam er een Wet op de jaarrekening. Daarin werden niet alleen voorschriften gegeven waar aan de balans en de verlies- en winstrekening moeten voldoen. Minstens zo belangrijk is, dat belanghebbenden naar de rechter kunnen stappen als zij van mening zijn dat de jaarrekening niet naar behoren is opgesteld. En belanghebbenden kunnen ook vakbonden en ondernemingsraden zijn.

Een tweede belangrijk punt is het Enquêterecht. Belanghebbenden met een vermoeden van wanbeleid kunnen naar de rechter stappen om deze te verzoeken een onderzoek in te (laten) stellen. Vakbonden kunnen zo’n verzoek doen, maar moeten dan eerst de ondernemingsraad om hun mening vragen. De ondernemingsraad kan niet zelfstandig naar de rechter stappen, tenzij in de statuten van de rechtspersoon bepaald is dat hij dat wel kan. Deze laatste mogelijkheid is van zeer recente datum.

Op de derde plaats leidde het rapport van de commissie Verdam tot de structuurwet, waarin het bestuur, de governance zouden we tegenwoordig zeggen, van grote ondernemingen geregeld wordt. De macht van de aandeelhouders werd teruggedrongen, de raad van commissarissen ging zijn eigen leden benoemen (dit is in 2004 weer veranderd) en de ondernemingsraad kreeg het recht kandidaten aan te bevelen en bezwaar te maken tegen benoemingen (in 2004 weer gewijzigd). Als afronding werd bij het gerechtshof in Amsterdam een Ondernemingskamer ingesteld die een belangrijke rol speelt in de procedures die op grond van bovenstaande wetten gevoerd kunnen worden.



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

Een belangrijk deel van het rapport van de commissie Verdam was gewijd aan de positie van de raad van commissarissen en de mogelijkheid van een werknemerscommissaris. De vakcentrales hadden hier in deze periode geen eenduidige opvattingen over. Een studietoelichting van het NVV sprak zich in 1962 niet expliciet uit over de werknemerscommissaris. In antwoord op de vraag hoe werknemers invloed kunnen uitoefenen op het economisch beleid van de onderneming wordt een door de ondernemingsraad te benoemen college van economische medezeggenschap bepleit. Dit college staat naast de ondernemingsraad maar brengt daaraan wel verslag uit¹⁹.

Het CNV bepleit in een rapport uit 1962 een constructie waarbij de helft van de commissarissen direct door de werknemers wordt gekozen, de andere helft door de aandeelhouders. In 1977 zal CNV secretaris Vermeulen dit model verdedigen in een bijdrage aan de bundel "Ondernemingsraad ter sprake"²⁰. Hij stelt daar dat bij een verdere ontwikkeling van de medezeggenschap de vraag aan de orde komt waar het zwaartepunt moet liggen. Het CNV denkt, aldus Vermeulen, aan de raad van commissarissen als een "Gemeenschappelijk Bestuur". De taken van dat bestuur zijn dan

- Beslissen over de doelstellingen van de onderneming;
- Bepalen van de hoofdlijnen van het beleid;
- Nemen van vitale beslissingen;
- Benoemen en ontslaan van de directie;
- Beslissen over de winstbestemming en vaststellen van de jaarstukken.

Met het oog op deze vergaande bevoegdheden stelt hij dat het van belang is dat werknemers beslissende invloed hebben op de samenstelling. Hij bepleit daarom rechtstreekse verkiezingen van de leden van dit orgaan. Werknemers behoren in elk geval de helft van de leden te benoemen.

Het NKV had in een rapport uit 1948 al de aanbeveling gedaan om te komen tot een werknemerscommissaris. In een rapport uit 1964 wordt niets over het onderwerp gezegd, maar in 1968 doen NVV en NKV samen een



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

voorstel ten aanzien van de raad van commissarissen bij NV 's²¹. Een kiescollege dat paritair is samengesteld uit vertegenwoordigers van de aandeelhouders en de ondernemingsraad zou uit een door de SER op te stellen voordracht commissarissen moeten benoemen. De zo samengestelde raad zou meer dan de tot dan toe geldende bevoegdheden moeten hebben. De gezamenlijke commissarissen zouden de directie moeten benoemen.

In plaats hiervan kwam uiteindelijk in 1971 de structuurwet voor grote vennootschappen tot stand. De raad van commissarissen kreeg inderdaad een aantal bevoegdheden dat aan de vergadering van aandeelhouders werd ontnomen. De raad benoemde in het vervolg zijn eigen leden. De aandeelhouders kregen, net als de ondernemingsraad, een algemeen, niet bindend aanbevelingsrecht en konden bezwaar maken tegen benoemingen.

In de jaren zeventig verbrede de discussie over het voordracht recht van de ondernemingsraad zich tot wat we nu de “Maatschappelijke Onderneming” noemen. De ondernemingen in sectoren als Zorg, Welzijn, Cultuur, Educatie en Volkshuisvesting. In deze sectoren gingen (en gaan) miljarden aan publieke middelen om in moeilijk te controleren stichtingen met een gesloten bestuurscultuur.

Om hier wat aan te doen werd in 1974, onder het net aangetreden kabinet Den Uyl, de commissie Van der Burg ingesteld die aanbevelingen moest doen over het doelmatig en democratisch functioneren van gesubsidieerde instellingen. Het in maart 1977 verschenen rapport van de commissie sprak zich uit voor een algemene democratiseringsregeling voor alle sectoren. De besturen van de stichtingen zouden paritair moeten worden samengesteld door middel van voordrachten door gebruikers, personeel en derden (vooral vrijwilligers). Daarnaast bevatte het rapport aanbevelingen over klachtrecht en verder gaande openbaarheid. In 1979 werd dit thema door het kabinet Van Agt opgepakt. Het zou nog tot de jaren negentig duren voordat er besluitvorming plaats vond²².



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

De eerder genoemde rapporten van de commissie Verdam (1964) en van de SER (1968) leidden in 1971 tot een nieuwe Wet op de ondernemingsraden. Naast overleg wordt nu ook belangenbehartiging in de Wet opgenomen. De formulering wordt dat de ondernemingsraad wordt ingesteld in het belang van het goed functioneren van de onderneming voor overleg met en vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen. Er komt een uitbreiding van de adviesbevoegdheden en van het instemmingsrecht. Er komen sancties op het niet naleven van de wet. En er komt rechtsbescherming van de gekozen leden evenals een recht op scholing en vorming. Er blijft wel een voorbehoud. Het informatierecht en het adviesrecht kunnen eenzijdig door de ondernemer worden opgeschort wegens een zwaarwegend bedrijfsbelang. Dat de ondernemingsraad de dominante vorm van medezeggenschap op bedrijfsniveau zou worden stond op dat moment nog niet voor iedereen vast.

Om de macht in het bedrijf

In 1964 vond bij de metaalbond ANMB, de grootste NVV bond, een herorientatie plaats. De nadruk kwam meer te liggen op de Angelsaksische vakbondslijn van directe belangenbehartiging. Uit de geconstateerde onmacht van de ondernemingsraad kwam het idee voort om naast of zelfs tegenover deze ondernemingsraden eigen bedrijvenwerk op te zetten. Dit werd mede ingegeven omdat onderzoek inmiddels had uitgewezen dat de vakbondsstructuur niet bijdroeg aan de positie van de individuele werknemer²³. In een artikel in het boekje "Vakbeweging in beweging" poneerde Dr. J.G. Lulofs de stelling dat medezeggenschap in een bedrijf van belang was, maar niet langs wettelijke weg. Het zal door de vakbonden moeten worden afgedwongen²⁴.

Verder constateerden medewerkers van de ANMB dat de ondernemingsraad de enige plaats in het bedrijf is waar vakbondsleden elkaar ontmoeten²⁵. De ondernemingsraad functioneert dus als vakbondsorgaan en tevens als orgaan van overleg. Hun conclusie is dat er te veel tegenstrijdige aspecten aan de samenstelling van de ondernemingsraad zitten die hem niet relevant maken voor een positie als vakbondsinstrument. Daarom



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

wordt voor een eigen structuur voor het bedrijvenwerk gekozen. In alle bedrijven met leden wordt een bedrijfscontactman aangewezen, in grotere bedrijven wordt dat een bedrijfscontactcommissie, later bedrijfsledengroep (BLG). De bedrijfscontactman of de BLG kan informatie en zaken aan de bond doorgeven, waarna de bond, in de persoon van de bezoldigde bestuurder, eventueel kon optreden. De regie blijft dus uiteindelijk bij de bond liggen, niet bij de werknemers (leden) in het bedrijf zelf.

Het faciliteren en financieren van dit vakbondswerk in het bedrijf was een probleem. De FME, de werkgevers organisatie in de metaal, wilde oorspronkelijk wel meewerken²⁶, maar werd onmiddellijk door zijn leden teruggefloten. De ondernemers bleven bij hun standpunt dat de vakbond niets in het bedrijf te zoeken had.

Overigens was het standpunt van de ANMB, later Industriebond NVV, geen officieel beleid van de vakcentrales. Dit blijkt uit een opmerking van Wim Spit die in een interview aangaf dat er in de jaren zestig een tegenstelling ontstond tussen de Industriebond NVV en de vakcentrales en dat het beleid van de Industriebond NVV haaks stond op het beleid van deze vakcentrales²⁷.

Maar ook binnen het NKV verschuift rond 1963 de aandacht naar medezeggenschap binnen het bedrijf²⁸. In een rapport uit 1964 blijkt een afstand nemen van de opvattingen rond samenwerking van kapitaal en arbeid ten gunste van een opvatting dat de leiding zich tegenover de factor arbeid moet verantwoorden²⁹.

In 1968 verschijnt er een SER advies over de positie van de ondernemingsraad. Er moeten meer ruimte en meer bevoegdheden komen voor de gekozen leden van de ondernemingsraad zodat dezen buiten de directie om hun achterban kunnen raadplegen. Ook moet er inzage komen in financiële stukken en twee keer per jaar een overzicht van de algemene gang van zaken. De directeur blijft in dit SER advies wel voorzitter van de ondernemingsraad.



Buiten de SER ging de discussie over de positie van de vakbond in het bedrijf inmiddels verder. De ANMB/IB-NVV zette de lijn van het eigen bedrijvenwerk voort. Beleidsmedewerker D. Wallenburg stelt³⁰, dat bedrijfszaken tot vakbondsbeleid gemaakt moeten worden. En dat moet niet beperkt blijven tot sociaal beleid want dat is geen zelfstandig beleid ten behoeve van werknemers. Sociaal beleid is een functie van bedrijfsbeleid, gericht op het soepel laten verlopen van de productie. De vakbeweging moet zich verzetten tegen het instrumentele karakter van personeelswerk en tegen de eenzijdig hiërarchische opzet van het bedrijf. De grenzen moeten worden doorbroken en daarbij heeft de vakbeweging niets te maken met de door het bedrijf nagestreefde winstmaximalisatie. Vakbondsbeleid moet gericht zijn op het doorbreken dan wel wijzigen van de machtsstructuren.

Kortom, er wordt nadrukkelijk gekozen voor confrontatie en het afwijzen van verantwoordelijkheid. In de nota “Fijn is anders”³¹ stelt de IB-NVV dat zij zich hebben vastgelegd op de uitspraak dat ondernemingsraden moeten worden omgebouwd tot organen die alleen rekening houden met de belangen van het personeel, ondernemingsraden die zich beperken tot controle op het ondernemingsbeleid.

Ook bij de vakcentrales was in het denken over medezeggenschap en zelfbestuur de ondernemingsraad niet de enige vorm die aan bod kwam. In de jaren zeventig deden zij onderzoek naar medezeggenschap op de werkvloer. In 1976 verscheen een rapport van het wetenschappelijke bureau van de vakcentrales naar experimenten die daarmee sinds begin jaren zestig werden gedaan³². Het betrof experimenten op het gebied van werkstructurering en werkoverleg, maar ook met meer institutionele vormen van medezeggenschap en met mede-eigendom.

De vakcentrales concludeerden, dat experimenten die zich tot afdelingen beperken onvoldoende zijn en dat verder gekeken moet worden naar experimenten die de hele onderneming omvatten. De experimenten met institutioneel overleg en mede-eigendom boden de beste uitgangspunten om tot



werkelijke medezeggenschap te komen. De experimenten werden nog voortgezet onder de hoede van de Commissie Opvoering Productiviteit van de SER.

Eén van de beschreven vormen van institutionele medezeggenschap vond plaats bij het elektrotechnische bedrijf Endenburg. Het betrof de sociocratische kringen waarin besluiten werden genomen op basis van consent. De kringen werden van onderaf opgebouwd. Een hogere kring bestond steeds uit vertegenwoordigers van een lagere kring. Consent betekende niet dat iedereen het met een besluit eens moest zijn, maar wel dat iedereen zijn verzet tegen een besluit had opgegeven. Ook wie het er niet (helemaal) mee eens was accepteerde het besluit. De bedenker, directeur/eigenaar Endenburg zou het sociocratische model nog jaren lang propageren als een alternatief voor de ondernemingsraad. In de jaren tachtig zou de SER zelfs een ontheffing van de verplichting een ondernemingsraad in te stellen geven voor een zorginstelling dat met dit model wilde experimenteren. Het experiment mislukte, waarna onder druk van de AbvaKabo FNV alsnog weer een ondernemingsraad werd ingesteld.

Bij de IB-NVV ging het om de macht in de onderneming en het doorbreken van de bestaande structuren. Dat schurkt al dicht aan tegen het overnemen van die macht ofwel het denken over zelfbestuur. In die opvattingen stond de IB-NVV niet alleen. Zeker in de maatschappelijke discussie speelde dat een rol. Weliswaar constateert de “officiële” geschiedschrijving van de katholieke arbeidersbeweging³³ dat het NKV zelfbestuur afwijst, maar tevens wordt geconstateerd dat er onder de leden belangstelling voor bestaat. Het NVV ging verder. In de slotresolutie waarmee het NVV in 1978 opging in de FNV staat: “De weg naar zelfbestuur in de onderneming en een maatschappelijk gericht ondernemingsbeleid zal open gekapt moeten worden in de rimboe van het kapitalisme”.

Ook in een (schriftelijke) discussie tussen twee vertegenwoordigers van vakbondskant en twee werkgevers³⁴, uitgegeven door de stichting Mens en Organisatie³⁵ over de vraag of een zo snelle aanpassing van de WOR ge-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

wenst is loopt de discussie snel uit op een controverse over zelfbestuur. Met name Sweens (AKZO) noemt de voorstellen voor een nieuwe Wet op de ondernemingsraden “een knieval voor radicalen” die uit zijn op zelfbestuur en die de ondernemingsraad willen gebruiken om het bedrijfsleven alsnog onder controle van de PBO's te brengen. Van Duynhoven (A.C. de Bruijninstituut, NKV) reageert met de opmerking dat zelfbestuur uiteraard het doel is, maar dat dit wetsvoorstel daar nog niet in de buurt komt. Van der Meulen herhaalt het CNV standpunt. Een gekozen Raad van Beheer en Toezicht, voor 50% bestaand uit werknemersvertegenwoordigers en tegen de voorgestelde verzelfstandiging van de ondernemingsraad.

Ook binnen de PvdA werd nagedacht over bedrijfsdemocratisering. Midden jaren zestig verschoof de macht binnen de PvdA naar een groep die zich Nieuw Links noemde. Het manifest 10 OVER ROOD³⁶ betekende een breuk met het verleden. De nadruk lag op het opheffen van de ongelijke inkomens- en vermogensverdeling, bijvoorbeeld via de weg van belastingheffing en individueel sparen. Het streven naar opheffing van de vermogensongelijkheid werd meer ingegeven door de uit die ongelijkheid voortvloeiende inkomensongelijkheid dan door opheffing van machtsongelijkheid. Wel bevatte het manifest een passage over bedrijfsdemocratisering.

Medezeggenschap, of liever zeggenschap, moet voelbaar zijn tot in de onderste lagen van de onderneming. Daarom wil Nieuw Links aansluiten bij het Scanlon Plan. Het Scanlon Plan is een zogenaamd PT Systeem. Oorspronkelijk stonden die letters voor Productiviteitstoerekening maar in deze tijden van democratisering werd dat omgedoopt tot Participatie en Toerekening. De basisgedachte achter het Scanlon Plan en andere daaraan verwante modellen is, dat er een vast, historisch verband zou zijn tussen verschillende kengetallen rond inzet of kosten van personeel en productiviteit of rendement. Door werknemers zelf meer invloed en inspraak te geven op de organisatie van het productieproces, zo wil de theorie, zou in die verhouding verbetering aangebracht kunnen worden. Het rendement kan dan deels als bonus aan de betrokken werknemers uitgekeerd worden. De



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

werknemer krijgt dus meer directe invloed op de uitvoering van het werk en een prikkel om productiviteit en/of rendement te verbeteren. Tot in de jaren tachtig zouden vergelijkbare ideeën gelanceerd worden, zoals kwaliteitskringen en Management Nieuwe Stijl (MANS) dat door Ir. Ter Hart, voormalig voorzitter van de metaalwerkgevers gepropageerd werd. In het model van Nieuw Links zouden de “Scanlon commissies” van onderaf opgebouwd worden naar een steeds hoger niveau. Aan de top zou de ondernemingsraad het sluitstuk zijn.

De Wiardi Beckmanstichting, het wetenschappelijk bureau van de PvdA, kwam in 1974 met een studie naar arbeiderszelfbestuur³⁷ van een commissie die oorspronkelijk onder voorzitterschap stond van Herman Wallenburg, na diens overlijden van Bram Peper. Het stuk pretendeerde nadrukkelijk geen blauwdruk te geven, maar een denkrichting. Op maatschappelijk niveau werd gedacht aan een vorm van sturing en planning van de productie op democratische grondslag in aanvulling op en ter correctie van de marktwerking. Ook op bedrijfsniveau wordt geen blauwdruk gegeven. Daar wordt gedacht aan een model waarbij van onderop afdelingen hun onderlinge relaties vorm geven en zo verder totdat uiteindelijk tot in de top van de onderneming alle besluiten op democratische wijze genomen worden. Arbeiderszelfbestuur heeft niet alleen betrekking op de strategische beslissingen maar is tevens een vorm van “zelfmanagement”.

De nieuwe WOR van 1971 lijkt achteraf te vroeg gekomen. Het SER advies van 1968 dat aan de wet ten grondslag lag, leidde tot deze wet, maar al bij de kamerbehandeling bleek bijvoorbeeld dat met name de progressieve partijen verder wilden gaan. Zo drongen PvdA, D'66 en PPR aan op versterking van het vertegenwoordigende karakter van de ondernemingsraad en wilde D'66 de bestuurder niet als voorzitter van de ondernemingsraad. Ook werd gepleit voor het schrappen van de bepaling dat zwaarwegende redenen een excuus konden zijn om geen advies te vragen³⁸.

Binnen de bonden stond het denken evenmin stil. Bij het NKV bestond onvrede met de wetgeving. Conflicten tussen vakbonden en ondernemingsra-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

den bij acties in de metaal leidde bij sommigen tot de opvatting dat de ondernemingsraad maar onder toezicht van het bedrijvenwerk geplaatst moest worden. In 1975 verscheen “Een visie ter visie” waarin werd gesteld dat de ondernemingsraad tot een zuivere werknemersvertegenwoordiging moest worden omgevormd, waaraan ook de Raad van Commissarissen verantwoording zou moeten afleggen³⁹.

Opnieuw wordt de SER om advies gevraagd. Dat advies komt in 1975 en is zeer verdeeld. Duidelijk wordt, dat ook de vakbonden onderling verschillende visies hebben op het verschijnsel ondernemingsraad. NVV en NKV willen dat de ondernemingsraad een personeelsorgaan wordt dat uitsluitend personeelsbelangen behartigt. In een dergelijk personeelsorgaan is geen plaats voor de directie. Het CNV (als ook de werkgevers en de meeste kroonleden) zijn voor behoud van het tweeledige doel van de ondernemingsraad.

Voor de werkgevers is medebeslissingsrecht niet bespreekbaar. Geen uitbreiding van het instemmingsrecht, hooguit een adviesrecht gekoppeld aan beroepsmogelijkheden. Voor de vakcentrales is een instemmingsrecht op met name het gebied van regelingen in het kader van personeelsbeleid wel bespreekbaar, instemmingsrecht met ingrijpende ondernemingsbeslissingen niet. NVV en NKV willen geen medeverantwoordelijkheid voor het ondernemingsbeleid in de huidige economische orde. Het CNV vindt dat deze besluiten voorbehouden moeten blijven aan het in te stellen Gemeenschappelijk Bestuur dat voor de helft bestaat uit vertegenwoordigers die door de werknemers zijn gekozen.

De vakcentrales willen bovendien adviesrecht bij benoeming en ontslag van de directie. Het CNV pleit zelfs voor een voordracht recht. De werkgevers willen niet verder gaan dan een informatie- en bespreekrecht.

De voltallige Raad ten slotte is tegen het geven van bevoegdheden op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden⁴⁰.



De wet die in 1979 van kracht werd gaf de ondernemingsraad zijn zelfstandige plaats in de governance van de onderneming. De directie maakte geen deel meer uit van de ondernemingsraad en uit de wetsgeschiedenis bleek dat OR-werk geen arbeid in de zin van de arbeidsovereenkomst was en dat ook niet moest zijn omdat ondernemingsraad en ondernemer als gelijke aan tafel moeten zitten. In het kader van het werk voor de ondernemingsraad bestaat er dus geen gezagsverhouding. Het dubbele karakter (overleg met en vertegenwoordiging van) is gehandhaafd. Binnen de onderneming kreeg de ondernemingsraad een drieledige opdracht mee.

1. Vertegenwoordiging van het personeel en daarmee belangenbehartiging. Dit komt vooral tot uiting in het instemmingsrecht en het initiatiefrecht.
2. Toezicht. De opdracht hiertoe is geregeld in het zogenaamde zorgartikel (28) dat de ondernemingsraad opdracht geeft toezicht te houden op naleving van CAO en aan arbeid gerelateerde wetgeving. En in de halfjaarlijkse algemene gang van zaken bespreking legt de ondernemer verantwoording af over het gevoerde beleid.
3. Klankbord en advies. Dit komt vooral tot uitdrukking in het adviesrecht over belangrijke beslissingen op het gebied van het strategisch beleid van de onderneming.

Daarmee heeft de ondernemingsraad in hoofdzaak zijn definitieve vorm gevonden.

Naar de eenentwintigste eeuw

Met de WOR van 1979 werd de ondernemingsraad definitief de dominante vorm van medezeggenschap in het bedrijf. Daar droeg een aantal factoren aan bij. De WOR biedt een sterk institutioneel kader. Er zijn formele rechten en er is een gang naar de rechter mogelijk. De ondernemingsraad is onafhankelijk en staat buiten de hiërarchische lijn. Leden van de ondernemingsraad hebben rechtsbescherming tegen benadeling en ontslag. En ten slotte, sinds 1971 mag de ondernemingsraad kosten maken en heeft hij een wettelijk verankerd recht op scholing en extern advies. Voor de scholing bestaat zelfs een regeling op basis waarvan deze door het GBIO wordt medegefinancierd. Dit heeft geleid tot het ontstaan van een medezeggen-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

schapsindustrie met uitgeverijen, scholingsinstituten en adviesbureaus die zich richten op de OR-markt.

Aanvankelijk leek zich in de jaren tachtig nog een machtsstrijd te ontwikkelen tussen de bonden en de ondernemingsraad⁴¹. Maar na verloop van tijd gingen na de kaderleden ook de bonden zelf zich meer en meer op de ondernemingsraad richten. In de loop van de tijd ontstond een taakverdeling. In een aantal sectoren kwamen raam CAO's tot stand die nadere invulling via de ondernemingsraad op ondernemingsniveau mogelijk maakten. Bij fusies en reorganisaties adviseert de ondernemingsraad over de inhoud van de voorstellen en sluiten vakbonden meestal het sociaal plan af.

Ondanks weerstand van werkgeverszijde kwam de commissaris op voordracht van de ondernemingsraad langzaamaan op gang. Van werknemerscommissaris werd het de vertrouwenscommissaris en ten slotte de voordracht commissaris. In de jaren tachtig heeft zelf enige tijd een overlegorgaan van vertrouwenscommissarissen bestaan, de OVC.

Toen in 2004 onder invloed van de aanbevelingen van de commissies Peeters en Tabaksblad de structuurwet werd aangepast om de aandeelhouders meer invloed te geven werd ook het voordracht recht van de ondernemingsraad versterkt. In de raad van commissarissen van structuurvennootschappen moet een derde van de zetels gereserveerd worden voor kandidaten op voordracht van de ondernemingsraad. En hoewel de Dienstenbond CNV naar aanleiding van de kredietcrisis het oude plan om de helft van de leden van de raad van commissarissen rechtstreeks door het personeel te laten kiezen weer van stal haalde als oplossing van alle problemen⁴² lijkt het er op dat de ontwikkeling op een voorlopig eindpunt is gekomen.

Bij de Maatschappelijke Onderneming, een term die tegenwoordig gebruikt wordt voor ondernemingen met een maatschappelijke taak in sectoren als zorg, welzijn en volkshuisvesting, liep het allemaal anders. Begin jaren tachtig ging het kabinet Van Agt verder waar het kabinet Den Uyl was blij-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

ven steken. Er volgde nog een commissie en diverse pogingen tot een wetsvoorstel te komen. De branches waren niet erg voor een hervorming waarbij gebruikers en personeel invloed kregen op het benoemen van bestuursleden. Het wetsvoorstel dat begin jaren negentig werd aangenomen voorzag uiteindelijk alleen in een bindend voordracht recht voor cliënten. Het personeel leek buiten spel te staan. Voor de vakbonden aanleiding om via de CAO alsnog rechten voor de ondernemingsraad in het leven te roepen. Ging het daarbij in eerste instantie om voordracht rechten, later werd dat in een aantal gevallen teruggebracht tot een adviesrecht bij benoemingen en hooguit een vrijblijvend recht van aanbeveling. Bij de Maatschappelijke Onderneming is de discussie nog gaande⁴³.

De coöperatieve beweging bleef klein en daarmee marginaal in de praktijk van de medezeggenschap. In de jaren zeventig was het aantal leden van de ABC sterk gewisseld. Oude leden hielden op te bestaan of stapten op. Nieuwe leden ontstonden en traden toe. In 1972 bestond slechts 10% van de leden korter dan 10 jaar, in 1978 was dat 64%⁴⁴. Van Klaveren en Looi schatten het totale aantal productiecoöperaties in 1978 binnen en buiten de ABC op 19. Daarnaast geven zij aan dat er een aantal bedrijven is dat weliswaar geen coöperatie is, maar waar wel sprake is van mede-eigendom.

Mede-eigendom, een constructie waarbij werknemers meestal via aandelen gedeeltelijk mede eigenaar waren van het bedrijf leek in de jaren tachtig even een grote opgang te maken. Dat had een grote stimulans kunnen zijn voor de coöperatieve beweging. In een aantal gevallen hadden bedrijven die in de economische crisis van de jaren tachtig in de problemen waren geraakt een doorstart kunnen maken op basis van werknemersplannen⁴⁵. Eigendom of mede-eigendom in de vorm van een werknemers buy out of van een “MEBO” (Management and Employee Buy Out) speelde daarbij vaak een rol. De Industriebond FNV en de Bouw & Houtbond FNV namen samen met de aan de vakbeweging gelieerde financiële instellingen die later de Reaalgroep zouden vormen het initiatief om tot een “Werknemers Participatie Maatschappij”, de WPM, te komen. De WPM zou gaan optre-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

den als financieringsmaatschappij om werknemers aandelenbezit te stimuleren en werknemersinitiatieven te financieren. Aandelenbezit in het eigen bedrijf krijgt volop aandacht in de vakbladen. De voordelen in de vorm van toegewijd personeel en bewezen betere bedrijfsresultaten worden, vaak onder verwijzing naar Amerikaans onderzoek, waar dit fenomeen wijd verbreid is, breed uitgemeten. Het blijft bij een goede pers. Begin jaren negentig wordt de WPM weer opgeheven. En ook de ABC verdwijnt midden jaren negentig van het toneel.

Hoewel het in de discussie over medezeggenschap op dit moment vrijwel geen rol meer lijkt te spelen biedt het Nederlands Participatie Instituut (SNPI) ondersteuning en informatie aan werknemers. Uit een onderzoek van Eric Kaarsemaker uit 2009 blijkt dat circa 3.5% van de bedrijven met meer dan 10 werknemers (2460 bedrijven) een vorm van werknemersparticipatie in aandelen kent en dat een zelfde groep dit overweegt⁴⁶. Zijn onderzoek bevestigt het beeld van de betere prestaties. Dat beeld wordt ook ondersteund door een onderzoek van de Radboud Universiteit uit 2010⁴⁷. Ondanks dit soort gunstige onderzoeksresultaten en ondanks gunstige ervaringen in andere landen, de Verenigde Staten voorop, blijven werkgevers, maar ook investeerders, zich tegen werknemersdeelname in aandelen verzetten. Het argument is steeds: medezeggenschap van werknemers moet langs andere weg vorm krijgen. Wat dat betreft is er sinds de jaren veertig niets veranderd. Ook toen was sparen door werknemers goed, zolang dat maar niet tot medezeggenschap zou leiden.

Tot besluit

Zolang mensen in hiërarchische structuren werken, zo lang streven zij er naar weer een stukje zeggenschap terug te veroveren. Soms door het organiseren van informele tegenmacht op de werkvloer onder het motto: “Zolang de baas het niet ziet doen we het op onze eigen wijze”. Soms door zich aan de dominante productiewijze te onttrekken in alternatieve circuits. De productiecoöperaties waren daar een voorbeeld van, maar ook veel bedrijvigheid in de huidige alternatieve kringen van krakers en kunstenaars zijn daar onder te rangschikken.



De hoofdstroom in Nederland liep via de moderne vakbeweging, waar de huidige vakcentrales de erfgenamen van zijn. In eerste instantie werd in het verzuilde Nederland ingezet op een vorm van medezeggenschap door vertegenwoordiging via de vakorganisaties. De zuilenorganisaties wilden greep houden op hun achterban. Hoewel vanuit verschillende motieven en uitgangspunten kwam iedere zuil uit bij hetzelfde grondmodel. Een overkoepelende landelijke raad, brancheorganisaties per bedrijfstak en op bedrijfsniveau een ondernemingsraad als afsluiting.

Medezeggenschap, of economische democratisering zoals dat werd genoemd, werd vooral: meedelen in de investeringen (maar zonder directe zeggenschap in de eigen onderneming), mede beïnvloeden via de vakbonden van de industriepolitiek in de branches en een vorm van directe medezeggenschap op vooral het interne sociale beleid in de eigen organisatie. Invloed op de strategische keuzes zou weer moeten verlopen via een indirecte werknemerscommissaris.

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw veranderde dat alles. Het corporatistische model kwam niet van de grond en de mensen werden steeds mondiger. De roep kwam om medezeggenschap door en niet namens de werknemers. Ondernemers propageerden de vrije ondernemingswijze productie. Markt in plaats van corporatisme. Ook in de vakbonden zelf ontstond een beweging naar directe belangenbehartiging op bedrijfsniveau. En dat in een bredere maatschappelijke context waarin op alle niveaus steeds sterker werd aangedrongen op directe inspraak. In socialistische kring verschoof de aandacht van “de productiemiddelen aan de gemeenschap” naar “de fabriek aan de arbeiders”.

De ondernemingsraad kwam hieruit tevoorschijn als de meest levensvatbare vorm van directe medezeggenschap in het bedrijf. Tegelijk maakten de “radicalen” van toen de weg vrij voor het ontwikkelen van het “aandeelhouderskapitalisme” van de afgelopen twee decennia. Wim Kok schudde in de jaren negentig de ideologische veren officieel af. Feitelijk hadden de opvol-



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

gers van Den Uyl dat begin jaren tachtig al gedaan toen zij de collectieve vermogensvorming via VAD en investeringsloon inruilden voor individuele spaarregelingen.

In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd de hoofdlijn van de ontwikkelingen in het bedrijfsleven te volgen, met af en toe een uitstapje naar de Maatschappelijke Onderneming. Ontwikkelingen bij de overheid, waar eerst het georganiseerd overleg met de vakbonden vorm kreeg, daarna de Dienstcommissies (en de Medezeggenschapscommissies bij de lagere overheden) kwamen, om uiteindelijk plaats te maken voor de WOR bleven buiten beschouwing. Ook het onderwijs met zijn heel eigen medezeggenschapscultuur en vorm (medewerkers en gebruikers in één medezeggenschapsorgaan) kwam niet aan bod, net zo min als de ontwikkelingen rond de Europese OR en grensoverschrijdende medezeggenschap.

Ook individuele oplossingen die verder in de maatschappelijke discussie geen rol hebben gespeeld blijven buiten beschouwing. Zoals het voorstel van een bedrijfsjurist om bedrijven allemaal de vorm van een Commanditaire Vennootschap te geven met een vereniging van werknemers en een vereniging van kapitaalverschaffers als stille vennoten en het MT als behorend venoot⁴⁸. Keurig uitgewerkt met modelovereenkomsten en al. Of de oplossing van een directeur/eigenaar die het niet met de Bijbel in overeenstemming kon brengen dat alleen eigenaren zeggenschap hebben. Hij bracht zijn aandelen in een stichting waarvan twee bestuursleden door de werknemers en twee door de aandeelhouder werden benoemd. Samen zochten die een neutrale vijfde als voorzitter.

En ten slotte zijn ook recente ontwikkelingen als organiseren als nieuwe vorm van vakbondsorganisatie op de werkvloer en pogingen om medezeggenschap vorm te geven buiten de WOR om niet ter sprake gekomen. Het denken en dromen over medezeggenschap staat gelukkig nog lang niet stil.

¹ Windmuller en De Galan, Arbeidsverhoudingen in Nederland, Utrecht 1979.

² D. Wallenburg in T. Akkermans (red) "Facetten van Vakbondsbeleid", Alphen aan den Rijn 1977.



- ³ M. van Klaveren en J.C. Looise, Werken in Coöperatie, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales 1979.
- ⁴ F. Becker en J. Frieswijk, Bedrijven in eigen beheer, Nijmegen 1976.
- ⁵ Mr. Dr. A.A. van Rhijn, Arbeider of medewerker?, Assen 1969
- ⁶ Windmuller en De Galan 1979
- ⁷ A.A. van Rhijn 1969
- ⁸ Bram Peper in Wetenschappelijk Socialisme, de plannen van de SDAP en de PvdA, Wiardi Beckman Stichting, 1982
- ⁹ De volgende beschrijving is gebaseerd op Peper (1982), Windmuller (1979) en Van Rhijn (1969).
- ¹⁰ E. Hueting, F. de Jong Edz., R. Neij, Naar groter eenheid, Amsterdam 1983
- ¹¹ J. Peet, Katholieke Arbeidersbeweging, Baarn 1993
- ¹² A.A. van Rhijn, 1969
- ¹³ A.A. van Rhijn, 1969
- ¹⁴ H.J. Hofstra, Socialistische Belastingpolitiek, Amsterdam 1946
- ¹⁵ H.J. Hofstra, Belastingheffing en Industrialisatie, S&D jaargang 1948, blz. 522 - 527
- ¹⁶ A. Vermeulen, Collective Profit Sharing, International Labour Review, vol. LXVIII, no 6, juni 1953
- ¹⁷ C.P.M. Romme en J.R.M. van den Brink, Verbreiding van Privaateigendom, Amsterdam 1945
- ¹⁸ J.A. Middelhuis (voorzitter studietoelichting), Aanspraak der Arbeiders op een Aandeel in de Investerings, Utrecht 1952
- ¹⁹ A.A. van Rhijn, 1969
- ²⁰ W.J.C. Schouten (red), "Ondernemingsraad ter sprake", SMO boek 1, Stichting Maatschappij en Onderneming, Scheveningen 1977
- ²¹ Naar Groter Eenheid, 1983
- ²² F. Schreiner, "Breek de macht van de bestuurders" in Zeggenschap september 2007
- ²³ Windmuller, 1979
- ²⁴ J.G. Lulofs, Industriële verhoudingen in de welvaartsstaat in "Vakbeweging in beweging", Meppel 1964
- ²⁵ Van Leerdam en C. Poppe, "De verhouding tussen vakbeweging en bedrijf" in "Vakbeweging in beweging"
- ²⁶ Windmuller, 1979
- ²⁷ Interview in: T. Akkermans, "Redelijk bewogen, de FNV 1976 – 1999", Stichting FNV Pers, Utrecht 1999
- ²⁸ J. Peet, "Katholieke Arbeidersbeweging", Baarn 1993
- ²⁹ Idem
- ³⁰ D. Wallenburg, "Bedrijf als historisch werkterrein van de vakbeweging", in Facetten van vakbondsbeleid, 1977
- ³¹ Aangehaald in F. van Waarden, "Veranderingen in strategie van de Nederlandse Vakbeweging" in Facetten van vakbondsbeleid, 1977.
- ³² J.C. Looise, De proef op de som, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales (SWOV), Utrecht 1976
- ³³ Katholieke Arbeidersbeweging, 1993.
- ³⁴ H. van Duynhoven – A.C. De Bruyn Instituut (NKV), H. van der Meulen – CNV, F.F. Otten – Philips en F.P.J.M. Sweens – AKZO.
- ³⁵ Ondernemingsraad ter sprake, SMO boek I, 1977.
- ³⁶ 10 OVER ROOD, uitdaging van nieuw links aan de PvdA, Amsterdam 1966
- ³⁷ W.J. van Gelder en H.A. van Stiphout (rapporteurs), Op weg naar arbeiderszelfbestuur, Deventer 1974
- ³⁸ J.M. vd Linden, Inleiding "Ondernemingsraad ter sprake", SMO uitgave 1977
- ³⁹ Katholieke Arbeidersbeweging, 1993



Frank Schreiner OR Advies
Medezeggenschap en Governance

- ⁴⁰ Ontleend aan: J.M. vd Linden, Inleiding “Ondernemingsraad ter sprake”, SMO uitgave 1977
- ⁴¹ F. Schreiner, “Van grote achterstand terugkomen”, in J. Heijink (red) Ondernemingsraad en vakbeweging, Alphen aan den Rijn 2009
- ⁴² I. Wiersinga, “Personeel moet werknemerscommissaris kiezen”, Zeggenschap, september 2009
- ⁴³ F. Schreiner “Regel de voordrachtstoezichthouder”, Zeggenschap, april 2010
- ⁴⁴ Werken in Coöperatie, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales 1978
- ⁴⁵ Zie bijvoorbeeld: Regionale Raad voor de Arbeidsmarkt Gelderland: “Rapportage Werknemersplannen”, SER, Arnhem 1984
- ⁴⁶ Eric Kaarsemaker, “Steker uit de crisis”, Zeggenschap, december 2009
- ⁴⁷ Geert Braam en Erik Poutsma, “De invloed van financiële participatie door management en werknemers op financiële ondernemingsprestaties”, Nijmegen 2010
- ⁴⁸ D. Schepers, Een ‘joint venture’ van arbeid en kapitaal, SMO informatief 1987