

door mr. P. J. Verdam

*Mr. P. J. Verdam is Staatsraad in buitengewone dienst bij de Raad van State. Van 1970-1980 was hij commissaris der Koningin in de provincie Utrecht. Daarvoor was hij vanaf 1946 hoogleraar aan de juridische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij was o.m. voorzitter van de Staatscommissie tot Herziening van het Ondernemingsrecht die in 1965 rapport heeft uitgebracht.*



## De raden van commissarissen en de politiek

### Inleiding

De medezeggenschap in onderneming en vennootschap heeft veel kanten. Een van de belangrijkste is zonder twijfel de invloed van de werknemers via de ondernemingsraden, die sinds de wet van 1979 een grote verzelfstandiging beleven.

Minder opzienbarend, maar bepaald niet onbelangrijk is het recht van enquête, dat bij een wet van 1971 tot nieuw leven werd gebracht en ook aan de vakvereniging in handen werd gegeven. De fusie-gedragsregels van de SER vormen een geheel eigenstandig fenomeen: in goede samenwerking regelt hier de ondernemingswet zonder hulp van de wet een moeilijke materie en dient daarmee stellig ook het belang der werknemers. Een beroepsrecht tegen handelingen van de ondernemingsleiding dient stellig hun belang. Maar ook een regeling als de wet op de jaarrekening is mede ontworpen met het oog op de belangen van de werknemers, al gaat haar reikwijdte veel verder. Maar de spits van de medezeggenschap lijkt zich te richten op het instituut van de commissaris. Waarom eigenlijk?

### Geschiedenis

Voor de tweede wereldoorlog is het vraagstuk van de medezeggenschap weinig aan de orde geweest. Twee belangwekkende publikaties werden er aan gewijd. Een duidelijk socialistische benadering gaf G. van den Bergh in zijn 'De medezeggenschap der arbeiders in de partikuliere onderneming' (1924). Van anti-revolutionaire zijde werd medezeggenschap sterk bepleit in het werk van P. S. Gerbrandy 'De strijd voor nieuwe maatschappijvormen' (1928). Sindsdien hoorde men er niet veel meer van.

De toenadering die in de bezettingsjaren tussen zoveel mensen van verschillende rang, stand en overtuiging door nood en samenwerking tot stand kwam, heeft stellig haar invloed gehad op de na-oorlogse verhoudingen in het Nederlandse onder-

nemingsleven. De samenwerking tussen werkgevers en werknemers kreeg op landelijk niveau direct na de bevrijding gestalte in de Stichting van de Arbeid, die vaak stervend, dan weer levend, belangrijke conflicten dikwijls wist op te lossen: een permanente breuk, die altijd uitkomt op één. De publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie, nu sterk naar de achtergrond verhuisd, heeft vooral in de landbouw maar ook op andere gebieden vorm gegeven aan een nieuwe samenwerking van de partners in het bedrijfsleven.

Wat aldus mogelijk bleek op het nationale vlak en op het niveau van de bedrijfstak, waarom zou datzelfde geen vorm kunnen krijgen op het vlak van de onderneming? Meer bij de vakbeweging dan bij de politieke partijen ligt de oorsprong van deze gedachte. De discussie komt op gang, al overheerst bij vele ondernemers de vrees dat de werknemer op de stoel van de ondernemer wil gaan zitten. Enkele belangrijke rapporten, zo een studie van de CNV-commissie onder leiding van prof. mr. N. Okma en een brede studie van de Wiardi-Beckmanstichting brengen dan de commissaris in het beeld. Nogmaals, waarom juist hem?

### **De Nederlandse commissaris**

De Nederlandse commissaris heeft in het internationale vennootschapsland een eigen positie. Engeland kent als vennootschapsbestuur een soort raad van beheer, waarvan de full-time leden vergelijkbaar zijn met de directie bij ons; een afzonderlijke raad van commissarissen is hen vreemd. Frankrijk kent wel commissarissen, maar hun functie is meer comptabel, meer op het financieel-technische, dan op het algemeen beleid gericht. Het systeem van de Bondsrepubliek staat ons het meest na, al hebben de banken daar van oudsher veel groter zeggenschap via de raden van commissarissen. De geallieerde bezettingsmacht voerde daar in de kolen- en staalsector de paritaire samenstelling van de

raden met een neutrale voorzitter in, terwijl in de overige raden de werknemers een derde deel der zetels bezetten.

De positie van de Nederlandse commissaris is van oudsher die van toezichthoudend adviseur. Dit mag zo wel gezegd worden, al zijn de verschillen tussen de ene raad en de andere zowel qua omvang als qua feitelijke invloed vaak heel groot. Commissarissen zijn vaak vertrouwenslieden, hetzij van de leiding der onderneming, hetzij van de aandeelhouders of van de financiële wereld, wat dat ook moge zijn. Men vindt onder commissarissen veel economen, managers en juristen, van wier algemeen en/of vakkundig inzicht men voordeel meent te kunnen hebben: figuren uit het bankwezen (meestal de eigen bankrelatie) en anderen die geacht worden goed ingevoerd te zijn in contacten met bedrijfsleven of overheid.

Aldus traden zij op als adviseur van de directeuren, hun handelen in grote lijnen beijkend, doorsprekend en eventueel bekritiserend, dit alles met een juridisch beperkte zeggenschap maar met een feitelijk vaak belangrijke inbreng.

### **Spits der medezeggenschap**

Wanneer in ons land de gedachte der medezeggenschap opkomt, richt zich deze voor wat de onderneming betreft op drie punten: op de inspraak van de werknemers via de ondernemingsraden, op de inspraak via de samenstelling van de leiding, en merkwaardigerwijs pas later op de verhoudingen in de onderneming via het werkoverleg. Hier gaat het alleen over de samenstelling van de leiding.

Wat de leiding van de onderneming betreft, kreeg in ons land de gedachte van het arbeiders-zelfbestuur naar Joegoslavisch patroon weinig voet aan de grond. In socialistische kring vindt die gedachte stellig sympathie; die sympathie leidt meer tot een minder warme opstelling ten aanzien van een inbreng in de leidende colleges, dan tot een positieve propaganda

voor het zelfbestuur; vermoedelijk hangt dat systeem te nauw samen met een economisch stelsel, waarbij alle produktiemiddelen in handen van de staat zijn.

De invloed op de samenstelling van de leiding had zich kunnen richten op directe zeggenschap bij de benoeming van de directie. Ook die gedachte komt men nauwelijks tegen. Ongetwijfeld wil men terzake invloed, maar vrijwel alle denkbeelden werken dat uit in een indirecte vorm: via ondernemingsraad en via raad van commissarissen. Verkiezing van een directeur via algemene verkiezingen wordt niet bepleit.

De zaken zo staande, lijken de raden van commissarissen dan het meest geschikt om ook aan de invloed der werknemers gestalte te geven. De eerder wel minder vriendelijk aangekeken commissarissen moeten dan een minder vrijblijvend college zijn. In de raden moet de invloed der werknemers meer kunnen spelen en aandeelhouders moeten dan bevoegdheden aan die raden afstaan, met name de benoeming der directie: zo wordt de raad van commissarissen de spits der medezeggenschap.

### Naar concretisering

De in 1960 ingestelde commissie-Verdam gaf aan deze gedachte vorm. Zij formuleerde een wetsontwerp tot wijziging van de structuur der naamloze vennootschap. In de commissie zelf vond dit voorstel slechts een zeer krappe meerderheid; het werd na publikatie in begin 1965 van veel kanten sterk aangevochten.

Zakelijk behelsde het voorstel het volgende:

a. voor grote vennootschappen wordt een raad van commissarissen verplicht gesteld;

b. deze raad van commissarissen krijgt diverse bevoegdheden, waaronder in elk geval de benoeming van de directie, die dus aan de aandeelhoudersvergadering

ontnomen wordt;

c. de werknemers mogen tenminste twee leden van de raad van commissarissen benoemen ingeval deze vijf of meer leden telt.

De motivering was de volgende:

De interne verhoudingen in de onderneming zijn sterk gewijzigd. Arbeid werd veel meer gedifferentieerd en eist van veel personeelsleden speciale kundigheid en medeverantwoordelijkheid, waartoe toegevoegd scholing en algemene ontwikkeling hen in staat stellen. Aan de werknemer komt als mede-werker meer erkenning toe. De wet van 1928 heeft, naar de opvatting van die tijd, alle accent bij de aandeelhouders gelegd, maar de moderne tijd kent minder bemoeienis van aandeelhouders, meer autonome leiding en meer bewuste werknemers. Wil een onderneming het vertrouwen winnen van degenen die direct bij haar betrokken zijn, dan is een gelijkberechtiging van de werknemers in de vennootschapsstructuur vereist.

### Discussie

Dit voorstel werd met name in ondernemerskringen scherp bestreden. Men was, en niet geheel ten onrechte, beducht voor zgn. belangencommissarissen, terwijl juist het streven was de raden vrij te houden van typische belangen-verdediging; inderdaad telden vele raden onder hun leden veel deskundig objectieve leden, en kon men voor het vele werk van zulke raden alle respect hebben; ook de vertegenwoordigers van banken traden, hoe moeilijk dit tegenwoordig geloofwaardig lijkt, meer op als algemene raadgever dan als vertegenwoordiger van de kredietgever.

De politieke programma's voor de verkiezingen van 1967, in verband met de vervroegde verkiezingen inderhaast in elkaar gezet, schonken aan de ontwikkelingen een positieve aandacht. De KVP liet natuurlijk de bezitsvorming vooropgaan, besprak verder enige andere punten van onderne-

mingsrecht, en stelde verder: 'Ter bevordering van een gezonde mate van medebeslissen zal voorts ten zeerste moeten worden getracht te komen tot de realisering van de mogelijkheden waarbij ook de werknemers betrokken worden bij de samenstelling van de raad van commissarissen. Dit zal moeten geschieden op een zodanige wijze, dat door de raad van commissarissen het ondernemingsbelang als geheel op een evenwichtige wijze kan worden behandeld'.

Het programma van de Anti-Revolutionaire Partij stelt op het voetspoor van het Christelijk Nationaal Vakverbond de gedachte van een ondernemingsvergadering, waarin de ondernemingsraad participeert. Voorts moet bevorderd worden de invloed van de werknemers op het beleid, bij de grote ondernemingen te verwerkelijken 'door verkiezing van een deel van de commissarissen door het personeel of op een andere wijze, welke aan de hiervoor bedoelde gedachte recht doet'. Het zou de ARP niet geweest zijn, als er niet aan was toegevoegd: 'Het gezag van de leiding der onderneming mag daarbij niet worden aangetast'.

Het programma van de PvdA van 1967 verlangt de verkiezing van arbeiderscommissarissen en stelt zich dus duidelijk op dezelfde lijn.

Wat de vakbeweging aangaat, het CNV heeft zich, men mag wel zeggen: van oudsher, gesteld op het standpunt van de medeverantwoordelijkheid van de werknemer; zie bijv. het sociaal-politiek program van 1959: 'De wetgeving inzake de rechtsvorm van de onderneming worde zodanig herzien, dat de arbeid – als onmisbare en volwaardige factor in het productieproces – de plaats verkrijgt, welke met zijn betekenis en verantwoordelijkheid in overeenstemming is'. Het NVV en in iets mindere mate het NKV, heeft steeds ietwat wantrouwend gestaan tegenover deelneming in de organen van organisaties, die zij in wezen beschouwen als te zijn van een

andere orde dan door hen wordt nagestreefd.

Significant is nog het rapport van de 'Groep van Achttien', het in 1967 door ARP, CHU en KVP in het leven geroepen contactcomité, dat de aanzet heeft gegeven tot de oprichting van het CDA. In het rapport van juni 1969 over 'De herziening van de ondernemingsstructuur' spreekt de groep zich duidelijk uit voor vergroting van de werknemersinvloed op de samenstelling van de raden van commissarissen met de conclusie 'dat een aantal plaatsen in de r.v.c. dat op redelijke wijze uitdrukking geeft aan de grote betekenis van de factor arbeid in de onderneming, toekomt aan personen, rechtstreeks door de werknemers of de ondernemingsraad gekozen', terwijl ruimte gelaten wordt voor andere regelingen 'welke op andere wijze aan de factor arbeid een overeenkomstige invloed op strategie en toezicht waarborgen... mits in overeenstemming met de ondernemingsraad'.

Vrij brede instemming dus met de gedachte als zodanig; terughoudendheid ten aanzien van een getalsmatige opstelling.

### **Het SER-advies van 1969 en de wet van 1971**

Aan de SER komt de eer toe in deze zaak een oplossing te hebben aangedragen, die voor werknemers en werkgevers aanvaardbaar was, en dat is geen gemakkelijke zaak.

Het zou te ver gaan de hele geschiedenis van het beraad in de SER-commissie en de voltallige SER-vergadering te beschrijven; dat is op een boeiende wijze gebeurd door prof. mr. G. H. A. Schut in de bundel 'Uit het recht' (1971). Voor de vergadering was de stand van zaken deze dat de werkgevers bleken niet afwijzend te staan ten aanzien van een invloed van de werknemers op de samenstelling van de r.v.c.; zij waren bereid de aanbevelingen aan de aandeelhoudersvergadering eerst ter bespreking voor te leggen aan de onderne-

mingsraad. De werknemers bleken niet te hechten aan de rechtstreekse verkiezing van bepaalde leden door de werknemers, en dachten aan benoeming door een soort samengestelde vergadering, waarvan aandeelhouders en werknemers deel zouden uitmaken.

De SER werd het eenstemmig eens over een regeling, waarbij nieuwe leden van de r.v.c. zouden worden benoemd door die raad zelf, waarbij zowel aandeelhoudersvergadering als ondernemingsraad een niet-bindend recht van aanbeveling zouden hebben, terwijl beide ook een soort recht van veto zouden krijgen, afgerond met een beroep op de SER.

In 1970 diende de regering een wetsvoorstel in, dat deze gedachte overnam. Minister Polak (VVD) verdedigde het; de PvdA stemde tegen. Dit kon de aanvaarding niet tegenhouden.

De politieke programma's voor de verkiezingen van 1971 zijn op dit punt weinig interessant. De zaak was in feite al beslist. Het werd de wet van 6 mei 1971.

### Evaluatie

Eigenlijk is deze regeling nog te korte tijd in werking om al nauwkeurig aan te kunnen duiden of zij goed functioneert.

De regeling begon met het grote pluspunt dat zij berustte op overeenstemming tussen werkgevers en werknemers. Verder is een van de eerste dingen die opvalt, dat de regeling zeer ver gaat, namelijk door aan de werknemers inspraak te geven bij alle commissaris-benoemingen. Wel kleeft aan de regeling de schoonheidsfout, dat de benoemingen plaatsvinden door coöptatie. Wanneer men al gevreesd had dat de werknemers, onder aandrang van hun vakvereniging, geprobeerd zouden hebben menig commissaris bij zijn periodelijke aftreding te wippen, dan is die vrees niet bewaarheid.

De mede-verantwoordelijkheid voor de verkiezing van alle commissarissen blijkt wel moeilijk te verwerken te zijn. Van de

voor herbenoeming voorgedragen kandidaten weet de ondernemingsraad vaak weinig af; men verbindt daaraan dan wel de eis van openbaarheid der commissarissen-vergaderingen, teneinde voor die keuze beter geïnformeerd te zijn. Dit typeert dat het verschil tussen een rechtstreekse verkiezing en de marginale toetsing in een veto-recht niet goed overkomt. Beter is dat het geval wanneer, zoals ook wel gebeurt, afspraken worden gemaakt over een verdeling van de zetels naar de mate waarin in overleg meer met de wensen van ondernemingsraad dan wel aandeelhouders zal worden gerekend. Maar die meer rechtstreekse band was juist niet de bedoeling van de regeling zoals de SER die uitdacht. Zoals de zaken nu lijken te staan, kan men zeggen dat van de regeling geen misbruik is gemaakt, maar dat van de zijde der werknemers de regeling ook niet zo is benut als mogelijk zou zijn geweest binnen de grenzen der redelijkheid.

Wanneer de regeling aan velen toch niet gebracht heeft wat men er van verwachtte, dan is dat mede het gevolg van de overspannen verwachtingen die men vaak heeft ten aanzien van de macht en mogelijkheden van commissarissen, hetgeen te meer opvalt in een teruglopende conjunctuur.

### Onderneming en maatschappij

Dat er direct na het totstandkomen van de regeling voor enige tijd rust in vennootschapsland zou komen – het is niet gebeurd.

Achteraf gezien kon men ook niet anders verwachten. Reeds toen de regeling nog in de maak was, traden er al allerlei verschijnselen op, die men nog niet verwerken kon, maar die toch hun invloed op het functioneren van de onderneming in het gehele maatschappelijk bestel zouden hebben. Ik noem enkele punten.

Daarbij valt dan te denken aan enige geheel onverwachte sluitingen in het begin der 60-er jaren. Spoedig daarna kwam de vloedgolf der fusies. Enkele overplaat-

singen naar het buitenland gaven de nodige beroering. Bij veel kleinere ondernemingen werd de b.v. de nieuwe rechtsvorm, die het beeld naar buiten belangrijk veranderde.

Intussen had vooral de industriële onderneming belangrijk aan populariteit ingeboet. Dat moest ook wel, want welvaart en automatisering waren er de oorzaak van geweest dat een belangrijk geringer percentage van de werknemers zijn werk vond in de industrie; wat ver af staat, lijkt minder nodig. Het veel groter beslag van de dienstverlenende sector werkte de opvatting in de hand dat economische groei taboe is en dat doet de populariteit van de onderneming niet stijgen.

Dan kwam het moment dat economische groei niet slechts taboe was, maar wegbleef, plaatsmaakte voor economische achteruitgang.

Dan komt de werkgelegenheid in het geding en veel verhoudingen komen ineens in een ander licht te staan. Met name de verhouding van de staat tot de onderneming. Wanneer moet de staat bijspringen? Wordt de staat in het financieel-economische krachtenveld getrokken op het moment dat dat maatschappelijk verantwoord is, of bij wijze van zet in het zwarte-pieten spel? En dan komt de vraag of de werkgelegenheid prevaleert ook als het bedrijf in kwestie op langere duur niet te redden lijkt.

Het is niet ten onrechte de ongerustheid en ontevredenheid over de gang van zaken in neergaande conjunctuur die zich ontlaadt, en dat niet altijd terecht, op de hoofden van directeuren en commissarissen, en de houding van de werknemers tegenover de organen der onderneming verscherpt. Zo komt de SER-regeling van 1971 weer op de helling.

### **Uitwaaiering en verdieping van de inspraak**

Bij het begin van de discussies over medezeggenschap had men veel moeite met de

fundering van die gedachte: Vloeide zij voort uit de idee, dat de onderneming een gemeenschap was? Is de onderneming wel een gemeenschap? Of was het een verlangen naar macht, of de gedachte dat macht gespreid moet worden? Vanuit christelijke kring werd sterk de nadruk gelegd op de medeverantwoordelijkheid. Maar wat hield die in? Is verantwoordelijkheid dan niet beperkt tot eigen taak op eigen plaats?

In de 60-er jaren waaierte de idee van medezeggenschap, nu onder de naam democratisering, naar internationaal patroon uit over de universiteiten en hogescholen; dit leidde tot de Wet Universitaire Bestuurshervorming, die aan studenten en personeel medezeggenschap gaf met gelijktijdige versterking van de topstructuur. Uit de 70-er jaren dateert het rapport van de commissie-Van der Burg (1975) dat medezeggenschap bepleit in de brede kring van gesubsidieerde verenigingen en stichtingen. Uiteraard baseren deze nieuwe vormen zich op een breder fundament dan aangedragen kon worden bij de pionierende plannen over medezeggenschap in de onderneming. Velerlei rapporten uit velerlei hoek bestudeerden de inspraak. Vakorganisaties van werknemers en werkgevers waren haast in continu-arbeid bezig; de politieke studie-stichtingen lieten zich allerminst onbetuigd; daar voegden zich later de maatschappelijke hulpinstellingen, ziekenhuizen en schoolorganisaties bij. Van al deze studies noem ik hier speciaal het CDA-rapport *Gespreide Verantwoordelijkheid* (commissie-Steenkamp 1978), omdat dat rapport wel het diepst op de vragen ingaat.

### **'Gespreide Verantwoordelijkheid'**

Dit rapport (men bedenke dat het geschreven werd in de tijd toen er althans nog van enige economische groei sprake was) stelt in samenvatting het probleem als volgt: De gangbare trend binnen onze economische orde is, dat de overheid een toene-

mende eindverantwoordelijkheid krijgt opgedrongen in steeds meer vitale sociaal-economische kwesties. Dit leidt tot een welhaast geheel centraal geleide economische bedrijvigheid bij investeringsbeslissingen, inkomensverdeling en inkomensbestedingen. Een dergelijke ontwikkeling staat haaks op wat in het CDA wordt voorgestaan terzake van het spreiden van verantwoordelijkheden. Dit stelt de economische orde in zichzelf ter discussie. Deze ontwikkeling moet worden omgebogen naar een hergroepering van verantwoordelijkheden waarbij o.m. voor ondernemingen op het micro-niveau nieuwe beleidsruimte moet worden gecreëerd voor het aanpakken van de sociaal-economische vraagstukken. Dit vraagt een structuurscheppend en structuurhervormend optreden van de overheid.

Het gaat dan om een structuur voor onze economische bedrijvigheid waarin onverwachte ontwikkelingen verantwoord kunnen worden opgevangen. Te veel planning beperkt het improvisatievermogen en onderschat de mondigheid van mensen. Wij moeten in een structuurbeleid verantwoordelijkheden vastleggen, waarin de nieuwe uitdagingen verantwoord kunnen worden opgevangen.

Verantwoordelijkheid is een wezenskenmerk van de naar het beeld van God geschapen mens. Er moet ruimte komen voor die verantwoordelijkheid, niet als een bevoegdheid tot beslissen zonder meer, maar met oriëntatie van de besluitvorming op rentmeesterschap en solidariteit.

De aspiraties van de samenleving zijn nog te veel afgestemd op de economische groei der 60-er jaren. Dit roept allerlei afwegingsvragen op. Vroeger konden allerlei wensen tegelijk worden vervuld; nu moet er gekozen worden. Wij kiezen heel bewust niet voor het op macro-economisch niveau overbrengen van de vele afwegingsbeslissingen rond vrije tijd, werkgelegenheid, inkomenspolitiek; wij gaan juist de andere kant op: op een zo laag mogelijk

niveau de verantwoordelijkheden leggen binnen de grenzen van goede coördinatie op meso- en centraal niveau

Wetend dat op het niveau van de individuele onderneming niet alles te bereiken valt bepleit het rapport voor de onderneming:

- verdere uitbreiding van de bevoegdheid van commissarissen, die dan elk wezenlijk belangrijk besluit zullen moeten goedkeuren;
- daarbij wel de mogelijkheid van delegatie in overleg met ondernemingsraad en aandeelhouderscommissie, naar de directie;
- invoering van een meerjarenplan, goed te keuren door commissarissen;
- invoering van verschillend stemrecht voor beleggingsaandeelhouders, resp. investeringsaandeelhouders;
- vervanging van de tegenwoordige coöptatie-verkiezing van commissarissen door rechtstreekse verkiezing: een derde deel door aandeelhouders, een derde deel door werknemers en een derde deel door de aldus gekozenen.

Het dunkt mij dat deze gedachten alleszins aansluiten bij de tendensen van ontwikkeling, die wij binnen de onderneming waarnemen.

### **Veranderingstendensen binnen het ondernemingsbestel**

Ook binnen de ondernemingswereld heeft zich de laatste jaren menige verandering voltrokken.

Zo is de verhouding tot de aandeelhouders veranderd. De wet van 1971 heeft hen een belangrijk stuk zeggenschap ontnomen: de directie wordt niet meer door de aandeelhouders benoemd; de jaarrekening wordt niet meer door hen vastgesteld (wel de winstverdeling); op die beide punten heeft de aandeelhoudersvergadering nu dezelfde bevoegdheid als de ondernemingsraad. Deze verminderde zeggenschap is niet geschikt om de betrokkenheid der

aandeelhouders te doen toenemen. Een aandeel wordt meer een beleggingsartikel, al blijft dat belangrijk van de obligatie verschillen. Maar de vraag wordt wel of het echte risico-dragend kapitaal, met name de principiële investeerder, zich nog wel primair in het aandeel vastlegt, of mogelijk andere wegen zoekt.

Moedermaatschappijen, concern-verhoudingen, samenwerkingsvormen van velerlei aard worden steeds meer gebruikt voor investeringen, met allerlei soorten variaties van beperking en spreiding van risico. Meer en meer vindt een scheiding plaats tussen de n.v., die de dure machines in eigendom heeft, de onderneming, die de halffabrikaten beheert, en de maatschappij die de eigenlijke verwerking verzorgt; kapitaal en arbeid lopen uiteen.

De zekerheid, die financiers vragen, legt vaak in feite een beslag op de gebouwen en machines, waardoor de marges voor initiatieven soms uitermate worden beperkt, om te zwijgen van het wettelijk beslag, dat bijv. in de vorm van faillissement opdoemt en waartegen weinig uit te richten valt. Overigens rijst de vraag of de Faillissementswet niet eens op de helling moet. Maar dat zou hier te ver voeren.

Ook gaat het het kader van dit artikel te buiten de vraag te bespreken of in onze huidige samenleving de kansen voor ondernemingsdurf niet meer liggen in de kleinere tot middelgrootte uitgroeiende onderneming dan bij de giganten, die vooral als zij snel zijn uitgeschoten, steeds meer last krijgen van de problemen van de grote organisatie.

Nu onze samenleving dichter komt bij de post-industriële maatschappij (naar de definitie van Den Uyl een samenleving, waarin meer dan de helft van de werkgelegenheid gevonden wordt bij de overheid of de semi-collectieve sector), wordt bij wijze van spreken op verschillend gebied de ondernemings trendvolger in plaats van trendsetter. Bij wijze van spreken, maar veel praten is een van die trendverschijn-

selen. De behoefte aan gesprek neemt eerder af dan toe, maar dat heeft wel invloed op de produktiviteit, want tijd is geld.

Dat moet ook hij erkennen die van mening is dat zonder inspraak de schade moreel en economisch groot zou zijn.

Medezeggenschap vanuit verantwoordelijkheid kan dat beter in de hand houden dan medezeggenschap vanuit de machts-idee. Albeda's gedachte de commissarissen ook uit de eigen werknemers te recruterem – ik onderschat de bezwaren niet – speelt duidelijk op de eerste gedachte in. Niet de macht maar de volwaardige betrokkenheid laat de beste ruimte voor de produktiviteit die zelfs de post-industriële samenleving nodig heeft.

Macht stelt altijd teleur. In tijden van hoogconjunctuur hebben commissarissen veel minder te vertellen dan men vaak denkt; pas de medezeggenschap gaf hun wat meer macht; de feitelijke macht ligt bij de directie. Zij maakt plannen; zij denkt projecten uit en werkt die uit. Commissarissen kunnen afhouden of stimuleren, kritiseren of mogelijk wat aanvullen; alternatieven aandragen is een fictie. Tegenslag en neergaande conjunctuur zijn in zichzelf machten die het kunnen van commissarissen ver te boven gaan. Is het eenmaal zover dat de staat moet bijspringen, dan geef ik zelfs in Nederland niet veel meer voor de invloed van commissarissen en medezeggenschap.

### Slot

Al deze ontwikkelingen vragen van de commissaris van deze tijd vooral drie dingen:

1e. dat hij oog heeft voor een aantal aspecten (niemand beheerst alles) van deze ontwikkelingen op het economisch, sociaal en organisatorisch gebied. Dit vraagt een spreiding van kennis en achtergrond van de commissarissen.

2e. dat commissarissen de grote lijn in het oog houden en de leiding niet met details



hinderen. Natuurlijk kunnen slechts zeer weinigen de grote lijn pakken zonder zich eerst door de details heengeworsteld te hebben, maar met dat worstelen hoeft men anderen niet lastig te vallen.

3e. dat commissarissen zich richten op het belang van de onderneming en de direct bij die onderneming betrokkenen. Wereldpolitiek behoeft men in een r.v.c. niet te bedrijven. Wel zijn ook raden van commissarissen raderen in het geheel van het nationaal sociaal-economisch gebeuren, maar voor nationale politiek dienen die raden niet, al zal ieder lid zich mede laten leiden door zijn inzichten op breder vlak.

Het CDA-program speelt op deze ontwikkeling goed in met het verlangen de raden van commissarissen tripartiet samen te stellen. Het PvdA-program verlangt dat de werknemers evenveel commissarissen

kunnen kiezen als de aandeelhouders, en is dus minder duidelijk. Minder dan een derde zal wel niet de bedoeling zijn en half om half legt meer accent op macht dan op volwaardige betrokkenheid.

Het VVD-program bepleit handhaving van de regeling van 1971 en verzet zich tegen belangenvertegenwoordiging, maar het is wat laat dit pas op te werpen als er werknemersbelangen in het spel zijn.

De tripartiet samengestelde raad van commissarissen zal doelmatig kunnen functioneren in de onderneming van vandaag, te meer wanneer hun leden de kritische en stimulerende functie van de raad beide zullen waarmaken.

