

D66  
1976  
5

# ONDERNEMINGSDEMOCRATIE

ONDERNEMINGSDEMOCRATIE

J.L.J.M. van der Does de Willebois

A 12

april 1976

STICHTING WETENSCHAPPELIJK BUREAU **d**<sup>66</sup>

### Verantwoording

Dit rapport is het tweede in de serie 'discussiestukken 1976' uitgegeven door de SWB D'66.

Inhoudelijk komt dit rapport (genummerd A 12) uitsluitend voor verantwoordelijkheid van de opsteller.

Eerder verscheen: 'Maatschappij-Analyse' (genummerd A 11).

Van leden van D'66 en belangstellenden worden gaarne schriftelijke reacties op de rapporten ingewacht bij het secretariaat van de SWB D'66, Wilsonstraat 82, Hoofddorp. Deze reacties worden aan de centrale programmacommissie van D'66 aangeboden.

Bij het secretariaat (tel: 02503 - 3873) kunnen exemplaren van de rapporten worden besteld; tevens kan daar gevraagd worden naar de contactadressen in het land, waar discussiebijeenkomsten worden voorbereid.

Namens de Stichting Wetenschappelijk Bureau D'66,  
P.W. van Baarsel  
(directeur).

BIBLIOTHEEK RU GRONINGEN



0805 4872

## ONDERNEMINGSDEMOCRATIE

1.

---

ONDERNEMING :  
INSTITUUT EN IDENTITEIT

---

Ondernemingen, bedrijven, arbeidsorganisaties in het algemeen zijn de dragers van maatschappelijke functies, zoals voortbrenging van goederen, dienstverlening, inkomensverwerving, technologische en persoonlijke ontwikkeling. Hun doeleinden liggen in het vlak van maatschappelijke behoefte-voorziening, zijn daarom in principe onpersoonlijk en vallen niet samen noch zijn identiek met de doeleinden van hen die erin werken.

In toenemende mate kunnen bestaande en nieuw opkomende behoeften in de maatschappij uitsluitend nog voldaan worden door georganiseerde activiteit, waarin steeds meer mensen actief participeren. Werken is een institutionele activiteit, van vitaal belang voor de maatschappij en voor de identiteit en gezondheid van haar burgers.

2.

---

H E T P R I M A A T V A N D E O N D E R N E M I N G  
B O V E N D E O N D E R N E M E R

---

De onderneming is verzelfstandigd tot een maatschappelijk instituut, waarmee een veelvoud van externe en interne belangen is gemoeid. De continuïteit van dit instituut is de belangrijkste opgave van hen die erin werken. Daarom komt aan de onderneming het primaat toe boven de ondernemer en voorts boven elke belanghebbende deel-groepering afzonderlijk, ongeacht of die deel-groepering nu een deel is van het management, van het personeel of van de kapitaalverschaffers. Het primaat van de onderneming als maatschappelijk instituut maakt het voor de hand liggend, dat de belanghebbende, samenstellende partijen (management, personeel, consumenten, kapitaalverschaffers) hun onderlinge afhankelijkheid binnen het functionele geheel erkennen. Het maakt het evenzo voor de hand liggend, dat zij op grond van deze verstrengeling van belangen hun onderlinge posities en de bedreigingen daarvan in het oog houden en ernaar streven met elkaar tot overeenstemming te komen over de grote lijnen van extern en intern ondernemingsbeleid.

3.

---

T E K O R T A A N S O C I A L E D O E L M A T I G H E I D

---

Het onderscheid tussen management en personeel wordt hier vanwege praktisch ingeburgerd spraakgebruik gehanteerd. Bedacht moet evenwel worden, dat dit onderscheid in meer geavanceerde bedrijven bezig is te vervagen en dat dit ook meer in het algemeen bevorderd

dient te worden. Vroeger waren eigendom, kennis, inkomen en macht geconcentreerd bij de ondernemer aan de top en waren de werkers in grote getale arm, onontwikkeld en machteloos. Thans is in grote bedrijven het kapitaalbezit verspreid over een anoniem publiek en institutionele beleggers. De manager is een hooggekwalificeerde werknemer, die moet werken met medewerkers, die op allerlei deelterreinen meer weten en kunnen dan hij, zeker zijn van een inkomen, erkende rechten hebben en georganiseerd zijn in vakverenigingen. Daarmee zijn de voorwaarden, waaronder arbeidsverhoudingen worden aangegaan en zich ontwikkelen, wezenlijk veranderd. Vooral de jongere werknemer, ongeacht zijn opleidingsniveau en voorzover tijdens zijn opleiding niet eenzijdig beïnvloed, stelt zich vrijer op, -- vrijer zowel van klassevijandigheid als van gezagsonderdanigheid.

De traditionele systemen van management laten het merendeel der werkenden evenwel geen ruimte om aan het productieproces op een zelfstandige en verantwoordelijke wijze deel te nemen. Lange hiërarchische lijnen en inhoudsloze taken bieden ook geen perspectief om eigen capaciteiten te ontwikkelen. De hoog ontwikkelde technische en bedrijfseconomische doelmatigheid gaat in bedrijven dan ook gepaard met toenemend ziekteverzuim, verloop, tekortschietende kwaliteit van geleverde producten en verleende diensten, gebrek aan motivatie en belangstelling in het werk, --kortom, met evenzovele tekenen van een tekortschietende sociale doelmatigheid.

Deze tekenen duiden erop, dat dit fundamenteel gebrek aan evenwicht tussen technische/bedrijfseconomische doelmatigheid enerzijds en sociale doelmatigheid anderzijds schade toebrengt aan beide kanten : aan het welzijn en de ontplooiingskansen van werknemers aan de ene kant en aan het functioneren en de resultaten van arbeidsorganisaties aan de andere kant. Zij bewijzen tevens, dat een gebrekkige sociale doelmatigheid in bedrijven storend inwerkt op de technische en bedrijfseconomische doelmatigheid ervan, -- m.a.w. dat er tussen de drie aspecten complementariteit en interdependentie bestaat.

Naarmate meer groeperingen van de beroepsbevolking in het emancipatieproces worden betrokken en nieuwe generaties tot de beroepsbevolking toetreden, wordt het een dwingende, structurele eis van modern arbeidsbeleid in bedrijven om sociale doelmatigheid middels democratisering van het arbeidsproces tot ontwikkeling te brengen. Het onderscheid tussen management en personeel komt dan te vervagen.

---

W A T I S S O C I A L E D O E L M A T I G H E I D ?

---

Onder "sociale doelmatigheid" van bedrijven wordt hier verstaan de mate waarin de belangen en doeleinden van verschillende groeperingen binnen een bedrijf herkenbaar zijn behartigd in het algemene bedrijfsbeleid. Sociale doelmatigheid van bedrijven hangt ten nauwste samen met de mate waarin de werkenden in een bedrijf vanuit hun positie kunnen deelnemen aan de besturing van het productieproces. De deelneming kan direct zijn, middels goed toegeruste vormen van werkoverleg, en indirect, middels dito vormen van vertegenwoordigend overleg. De deelneming heeft betrekking op de aard en verdeling van het werk, van bevoegdheden, zeggenschap en informatie over werk en bedrijf, en voorts op alles wat voor een bevredigende gang van zaken van belang is. De eis van sociale doelmatigheid stoelt op de premisse, dat sociale belangen en doeleinden van leidinggevendenden in bedrijven niet in een dwingend rechtlijnig verband staan met de technische en bedrijfseconomische doelmatigheid van een bedrijf. Bijgevolg behoeven de sociale belangen en doeleinden van andere groeperingen van werkenden in een bedrijf ook niet noodzakelijk door de leidinggevendenden te worden verdrongen.

Verschillen in positie in een bedrijf brengen verschillen in waarneming mee. Het bedrijf als geheel verschijnt daardoor in een andere optiek alnaargelang het punt van waarneming anders is gelegen. Elke optiek bevat een hoeveelheid empirische waarheid, elementen van optische vertekening en gezichtsbedrog, alsook elementen van regelrechte illusie. De optiek van welk management ook vormt op deze algemeen-menselijke gebondenheid geen plotselinge, bovennatuurlijke uitzondering. Om het belang van een bedrijf als geheel verantwoord vast te kunnen stellen zijn de relevante bijdragen van de verschillende, belanghebbende groeperingen nodig. De voorwaarden moeten worden gecreëerd, dat deze bijdragen ook kunnen worden geleverd. Het beleid van een bedrijf en van een onderneming kan dan op een hoger niveau van meervoudige doeltreffendheid worden gebracht. Zulk een hoger niveau wordt door de maatschappelijke ontwikkeling in toenemende mate van ondernemingen geëist.

---

PARTICIPATIE IN PLAATS VAN  
CENTRALISME

---

De traditionele, pyramidale organisatievorm van ondernemingen en bedrijven is te ver doorgevoerd om nog geschikt te zijn zulk een hoger niveau van meervoudige doelmatigheid te bereiken. Lange, verticale gezags- en informatielijnen, waarin éénrichtingsverkeer domineert, vergroten de afstanden tussen de betrokken mensen en groepen. Zij werken onderlinge sociale isolering in de hand. Daarmee wordt de behoefte aan zelfbeschermende verdediging, in welke vorm ook, op alle niveaus versterkt. Fragmentatie wordt bevorderd en een zicht op het geheel komt niet tot stand. Ook aan de top blijft dit zicht fragmentarisch. Het stelsel van ondernemingsgewijze productie boet daardoor sterk in aan gezag en vertrouwen. De legitimiteit ervan wordt voortdurend verder uitgehold, terwijl dat niet nodig en ook niet wenselijk is. Als stelsel van gedecentraliseerde voortbrenging en distributie, binnen de kaders door de overheid gesteld en nog te stellen, biedt dit stelsel de burgers der samenleving meer mogelijkheden tot maatschappelijke vrijheid en verantwoordelijkheid dan een centralistisch stelsel. Het stelsel heeft deze mogelijkheden evenwel nog maar ten dele benut en gedemonstreerd. Om dat op een meer overtuigende, gezaghebbende wijze te doen zal ook in de ondernemingsorganisatie moeten worden afgerekend met onnodig centralisme en moeten worden gestreefd naar persoonlijke deelname in de besturing. De gezags- en informatie-lijnen zullen daartoe sterk verkort moeten worden en ruimte moeten bieden voor tweerichtingsverkeer. Gestreefd dient te worden naar een organisatie van de onderneming van onderaf, waarbij aan mensen en groepen een zo groot mogelijke verantwoordelijkheid wordt gegeven. Democratisering van de besluitvorming zal niet beperkt kunnen blijven tot de top van de onderneming, noch tot het uitvoerend niveau, maar zal de organisatie als geheel moeten betreffen.

Wanneer men medezeggenschap alleen aan de top van een onderneming vorm geeft, dan dreigt niet alleen overbelasting van de betreffende organen en mensen en een te geringe betrokkenheid bij de lagere niveaus. Ook dreigen dan bepaalde tegenstellingen in inzichten en belangen te worden uitgevochten op een betrekkelijk hoog niveau van abstractie, terwijl de standpunten bij de voorbereiding reeds onnodig kunnen zijn verhard tot prestigekwesties. Bij het ontbreken van een infrastructuur voor overleg op lagere niveaus zal de informatie-inwinning en -verwerking eenzijdig blijven verlopen en zullen de werknemersvertegenwoordigers in een nadelige positie verkeren

tegenover de eenzijdig geïnformeerde directie. Dit werkt polarisatie binnen het bedrijf in de hand. Partijen zullen dan geneigd zijn de steun, die zij binnen het bedrijf moeten missen, te zoeken bij organisaties buiten het bedrijf.

Wanneer men medezeggenschap alleen op het uitvoerend niveau vorm geeft, dan dreigt zij beperkt te blijven tot relatief niet zo belangrijke onderwerpen van bedrijfsvoering. Doet zij dit niet, dan dreigt zij op de niveaus direct daarboven spanningen te veroorzaken, die vroeg of laat tot inperking van die medezeggenschap moeten leiden.

6.

---

P O L A R I S A T I E : N E E

---

Het primaat van de onderneming als maatschappelijk instituut vereist, vanwege haar complex pluralistisch karakter, een samengestelde besturing op basis van gedeelde verantwoordelijkheid.

Het zicht op deze noodzaak wordt momenteel verduisterd door de polarisatie tussen belanghebbende partijen. Polarisation versterkt de middelpunt-vliedende krachten : men wil bepaalde, vitale deel-belangen in het geheel doordrukken ten koste van andere vitale deel-belangen en zonder verantwoordelijkheid voor het geheel te aanvaarden.

Traditionele belangentegenstellingen worden daardoor op de spits gedreven en verhard. Belanghebbende partijen, die functioneel op elkaar zijn aangewezen en ook gezamenlijk een adequate bestuursvernieuwing tot stand zouden moeten brengen, worden daardoor juist uiteen gedreven. Elk trekt zich op klassieke frontlijnen terug. Voor de onderneming als maatschappelijk instituut dreigt institutioneel verval. Naarmate belanghebbende partijen falen in het behartigen van hun complementaire verantwoordelijkheden via gedeelde besturing, zal de overheid worden geroepen om zich rechtstreeks met de zaken te bemoeien. De tendens tot overheidsinmenging en centrale planning neemt dan toe. Het management dreigt dan te worden teruggedrongen tot een beheersfunctie met korte termijn opdrachten. Een afstandelijk-controlerende, op bedrijfsniveau verantwoordelijkheid schuwende



vakbeweging brengt geen belangstelling op voor democratisering van het arbeidsproces in bedrijven, waardoor initiatieven daartoe met mislukking worden bedreigd. In bedrijven zal op een steeds kleiner deel van de persoonlijkheid van de werknemer een beroep worden gedaan, waardoor zijn bedrijfsonverschilligheid, zijn oriëntatie op de vrije tijd en het privé-leven zal toenemen. Het arbeidsklimaat kan bij zulk een verstarring der sociale tegenstellingen niet anders dan verslechteren tot in het neurotische.

Er treedt ook een nodeloze verslechtering op van de arbeidsproductiviteit en een nodeloze stijging van de sociale kosten. Onder zulke omstandigheden zal ook het risico-dragend kapitaal elders zekerheid zoeken.

Dit scenario dienen wij in al zijn aspecten te verwerpen en te bestrijden. Daartoe zullen de middelpunt-zoekende krachten op ondernemings- en bedrijfsniveau ontwikkeld en versterkt moeten worden, zodat de onderneming als maatschappelijk instituut verder kan worden opgebouwd.

7.

---

HERORIËNTATIE :  
OOK VOOR DE VAKBEWEGING

---

De vakbeweging heeft ook op ondernemings- en bedrijfsniveau een onmisbare functie te vervullen. Van origine is zij de natuurlijke draagster van sociaal-politieke menings- en besluitvorming voor en door werknemers ter behartiging van hun belangen. Historisch heeft zij zich daarbij vooral gericht op de totstandkoming en de uitvoering van collectieve arbeidsovereenkomsten. Dat heeft ook haar organisatie, de daarin ontwikkelde deskundigheden en mentaliteiten diepgaand gevormd. Snelle maatschappelijke veranderingen verzwaren haar functies op de collectieve niveaus van bedrijfstakken, nationale en internationale economie, multinationale ondernemingen.

Tegelijkertijd vereist ook haar functie op het niveau van haar leden in de bedrijven voortdurend meer aandacht en vormgeving. Deze functie vereist evenwel andere deskundigheden en ook een andere mentaliteit dan op de collectieve niveaus is vereist, omdat het

om andere zaken gaat, zoals de kwaliteit van de arbeid, van het sociale en organisatie-beleid. Dit klemmt temeer, omdat zich ook op dit niveau ingrijpende veranderingen voltrekken. Het stijgend onderwijs- en welvaartspeil brengt n.l. veranderingen mee in de samenstelling én in de mentale houdingen van bedrijfsbevolkingen. De categorie van ongeschoolde arbeiders neemt in aantal en betekenis af, die van de geschoolde arbeiders en van middelbare en hogere employees neemt toe. Categorale organisaties groeien snel in aanhang. Een behoefte aan vrijheid en eigen identiteit is groeiende en voedt kritische houdingen tegenover traditioneel gevestigde patronen van industrieel gezag : in de onderneming én in de vakbeweging. De ondernemingsraad wordt als medezeggenschapsorgaan op ondernemingsniveau wettelijk én in de praktijk langzaam maar zeker verder ontwikkeld. Zal de belangenbehartiging op dit niveau op den duur dan niet daarheen gaan verschuiven ? Dreigt dan voor de vakbeweging, juist hier aan de basis bij haar eigen leden, geen functieverlies ? Vakbonden zien zich, kortom, temidden van de vele, gelijktijdig optredende veranderingen op alle niveaus van de samenleving voor verontrustende problemen geplaatst.

In deze omstandigheden kan vrees voor functieverlies de vakbeweging parten gaan spelen. Evenals andere maatschappelijke instellingen, zoals ondernemingen, scholen, universiteiten en politieke partijen, staat ook zij voor de opgave zich te heroriënteren en nieuwe beleidsconcepties te ontwikkelen. En evenals bij die andere maatschappelijke instellingen is vrees voor functieverlies ook bij haar pas echt gegrond, wanneer dat wordt verzuimd of de tekenen des tijds anderszins niet worden verstaan.

Naar onze mening is er voor de vakbeweging eerder aanleiding om uit te gaan van functiewinst, met name ook op het niveau van onderneming en bedrijf. Om deze te realiseren zonder haar functie-ontwikkeling op andere niveaus afbreuk te doen kan zij de heroriëntatie op dit niveau, naar onze mening, het beste zoeken in de richting van democratisering van haar eigen organisatie op zodanige wijze, dat zij voor haar leden in de bedrijven de nodige ruimte schept voor zelfstandige werkzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. Zij kan deze bevorderen door hen informatie te verschaffen over succesvol gebleken beleidsverbeteringen in andere bedrijven, door scholing en vorming, door beschikbaar stellen van deskundige adviseurs, door waar nodig te zorgen voor externe pressie dan wel bescherming voor de leden. Haar leden-groepen in de bedrijven, hun afgevaardigden in ondernemingsraden en andere overlegorganen kunnen, door van zulke voorzieningen gebruik te maken, zich een aanzienlijke voorsprong verschaffen op niet- of anders-georganiseerde bedrijfs- en ondernemingsraadsleden. Door zelfstandige werkzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de leden te bevorderen en te eerbiedigen, zowel in de bond als in het bedrijf, draagt de vakbeweging wezenlijk bij aan de emancipatie van de werkende mens en geeft zij concreet vorm aan het individuele recht op zelfbeschikking in het werk en in het arbeidsbestel.

In deze en de volgende paragraaf worden nu tenslotte enkele concrete gedachten-lijnen uitgezet voor de programma-ontwikkeling op het gebied van democratisering van onderneming en bedrijf. Zij zijn bedoeld om verdere discussie en uitwerking te stimuleren, en daarom summier gehouden.

---

## D E S T R U C T U U R V A N D E O N D E R N E M I N G

---

Uitgangspunt voor programma-ontwikkeling op dit punt dient te zijn : pluraliteit van belangen en belangen-groeperingen, eisen van democratisch bestuur, en de internationale gerichtheid van onze economie. De diversiteit van bedrijven naar soort en grootte pleit voor een pluriformiteit van bestuursmodellen, waaruit per onderneming gekozen kan worden. Met name zijn de richtlijnen die in EEG verband worden opgesteld van belang. De wetgeving op dit punt zou het karakter kunnen krijgen van een k a d e r w e t g e v i n g. De keuze per onderneming dient dan op een nader te regelen wijze te worden gemaakt, waarbij elk der betrokken belangen-partijen principieel wordt betrokken. Mogelijke middelen daartoe zouden o.m. kunnen zijn een geheime stemming door stemgerechtigde partijen onder toezicht van de arbeidsinspectie, besluitvorming door overleg tussen de ondernemingsleiding en bedrijfsraad/ raad van de onderneming (zie pag.12). Gegeven het hierboven vermelde uitgangspunt zouden voor de kaderwetgeving de volgende grondregels aangehouden kunnen worden.

- . Van de aandeelhouders dienen alleen zij rechtmatig invloed op de besturing van de onderneming te kunnen uitoefenen, die zich met een aanmerkelijk financieel belang en gedurende langere tijd (beiden nader te specificeren) c o n t r a c t u e e l aan de onderneming verbinden. Zij vormen de aandeelhoudersraad, die de overeengekomen bevoegdheden t.a.v. de contractueel bepaalde onderwerpen uitoefent. Daaronder zijn o.m. bepaalde bevoegdheden van de huidige aandeelhoudersvergadering. Op deze wijze kan tevens een effectieve waarborg tegen zgn. overvallen worden verkregen.
- . De aandeelhoudersvergadering blijft bestaan als een publiek forum voor informatie en discussie, o.m. over

het financiële jaarverslag, en wordt geleid door de aandeelhoudersraad.

- o. Het recht van enquête staat aandeelhouders in het algemeen als ook de vakbeweging steeds ter beschikking.
- De bedrijfsraad is de gekozen vertegenwoordiging van allen, die in het bedrijf werken en heeft een gekozen voorzitter. De naam "bedrijfsraad" komt in de plaats van de tot nu toe gebruikte benaming "personeelsraad". Het verdient ook de voorkeur om te spreken van bedrijfsleden in plaats van personeelsleden. "Personeel" moet als een verouderd en daarom af te schaffen begrip worden beschouwd : het is de uitdrukking voor traditionele ondergeschiktheid. De bedrijfsraad krijgt alle bevoegdheden, die in het huidige D'66 programma de personeelsraad zijn toebedacht en momenteel dicht bij verwerkelijking zijn. De bedrijfsraad zal deze bevoegdheden deels zelfstandig (n.l. ter zake van interne aangelegenheden) uitoefenen, deels in het kader van de (hieronder te noemen) raad van onderneming. Zo heeft de personeelsraad alias bedrijfsraad in het huidige D'66 programma een vetorecht bij ingrijpende beslissingen over fusie e.d. In het nieuwe D'66 programma kan dit worden verwerkt door te bepalen, dat er bij zulke beslissingen alleen dan sprake is van een goedkeuring door de raad van de onderneming, als de meerderheid o.m. bestaat uit een gekwalificeerde meerderheid van de bedrijfsledenvertegenwoordigers. Kleine ondernemingen alsmede ondernemingen, waarin volgens de gestelde regels besloten is geen bedrijfsraad in te stellen, kiezen volgens dezelfde regels een externe vertrouwensinstantie, b.v. de in aanmerking komende vakbonden, om in de rechten van de bedrijfsraad te treden.
- De bedrijfsvergadering is een vergadering van in principe alle werkenden in een bedrijf. Deze vergadering komt minstens jaarlijks bijeen o.l.v. de bedrijfsraad. Het is een intern-publiek forum voor informatie en discussie, o.m. over het sociale beleid in de onderneming en een daarop betrekking hebbend sociaal jaarverslag, dat een overzicht biedt van het gevoerde sociale en organisatiebeleid en over de plannen en verwachtingen voor de komende jaren.
- De (centrale) bedrijfsraad en de aandeelhoudersraad vormen tesamen de raad van de onderneming (later eventueel ondernemingsraad te noemen, wanneer geen verwarring meer mogelijk is met het huidige instituut van die naam). Dit is het hoogste orgaan van de onderneming, waartegenover het ondernemingsbestuur verantwoording verschuldigd is over zijn beleid.

Strategische beslissingen van ondernemingsbeleid, zoals inzake fusies, samenwerking met andere ondernemingen, ingrijpende veranderingen van productie en productie-organisatie, investeringen, benoemingen in het ondernemingsbestuur, behoeven de goedkeuring van deze raad. Momenteel heeft de raad van commissarissen deze bevoegdheden, zonder over de genomen beslissingen verantwoording te behoeven afleggen tegenover enig vertegenwoordigend orgaan. Er moet een duidelijke afbakening van bevoegdheden zijn tussen de aandeelhoudersraad, de bedrijfsraad en de raad van de onderneming. Ook dienen regels te worden opgesteld voor de getals- en stemmen-verhoudingen in de raad van de onderneming. Daarbij dient in principe uitgegaan te worden van pariteit in de verhoudingen. Afwijking daarvan is onder bepaalde voorwaarden aanvaardbaar, b.v. in deze zin, dat in overwegend kapitaal-intensieve ondernemingen een corresponderend overwicht in die verhoudingen tot uitdrukking kan worden gebracht. Nader bezien dient ook te worden, hoe de benadering kan worden uitgewerkt voor holdings en multinationale ondernemingen. Met name voor deze laatst genoemde soort van ondernemingen lijkt de weg van interne democratisering der besluitvorming zeer geschikt om het gedrag ervan op het punt van maatschappelijke verantwoordelijkheid positief te beïnvloeden.

- Het ondernemingsbestuur bestaat uit de directie/raad van bestuur en de raad van commissarissen. Eerst genoemde is het dagelijks bestuur, het tweede dient ter medebepaling van de grote lijnen van beleid alsook ter verzekering van vitale verbandingen en deskundigheden, - redenen waarom de samenstelling ervan zorgvuldig dient te geschieden. Minstens één derde van de commissarissen dient uit deskundigen te bestaan, aangewezen door de (centrale) bedrijfsraad. Eén derde wordt aangewezen door de aandeelhoudersraad. En één derde wordt aangewezen door de raad van de onderneming, in het bijzonder om toe te zien op algemeen maatschappelijke belangen (consumenten, publiek, overheid; van onderneming tot onderneming verschillend te interpreteren en uit te werken). De benoemde raden plegen vooraf overleg met het ondernemingsbestuur, dat aanbevelingen of suggesties kan doen.
- Belangrijke argumenten voor een structuur als hier geschetst zijn :
  - dat de traditionele scheiding van werelden tussen arbeid en kapitaal structureel wordt doorbroken;
  - dat de vitaal-belanghebbende groeperingen middels

democratische spelregels tot gezamenlijke besluitvorming en maatschappelijke verantwoordelijkheid komen;

dat de ondernemingsleiding verantwoording kan afleggen tegenover één geïntegreerd vertegenwoordigend lichaam;

dat de arbeidsverhoudingen binnen de onderneming een fundamenteel andere grondslag krijgen: in plaats van het traditionele beginsel van de ondergeschiktheid komt een nevenschikkende, "constitutionele" grondslag, welke uitgaat van gelijkwaardigheid en regulerend werkt voor de verhoudingen en de besluitvorming in de onderneming.

Als samenvattend begrip ter aanduiding van de D'66-visie kan wellicht het beste worden gedacht aan de term "ondernemingsdemocratie".

Zoals hierboven onder 5 opgemerkt, dient democratisering van de besluitvorming niet beperkt te worden tot de top-structuur van ondernemingen maar de gehele werkorganisatie te betreffen. Ook op dit punt worden hieronder een aantal concrete gedachten-lijnen voor programma-ontwikkeling uitgezet.

---

## B E D R I J F S V O E R I N G E N - O R G A N I S A T I E

---

De lokale bedrijfsleiding vindt als belangrijkste gesprekspartner tegenover zich de lokale bedrijfsraad.

- Ter onderbouwing van de bedrijfsraad en ter verzekering van de 'voeding' van onderop ervan dient er een wettelijke regeling te komen van het bedrijvenwerk der vakbeweging. Daarbij wordt evenwel geen onderscheid gemaakt tussen erkende en categorale organisaties. De representativiteit wordt uitsluitend bepaald op grond van getalsverhoudingen.

- . Wettelijke regeling van een individueel klachtrecht.
- . Gegarandeerde vrijheid van meningsuiting in het bedrijf, in het bedrijfsblad, op publicatieborden en anderszins.
- . Benoemingen en ontslag van bedrijfsleden tot en met leden van het lager kader gebeuren door of met goedkeuring van het betrokken werkoverleg-orgaan.
- . Benoemingen en ontslag van hoger-kader-leden behoeven de goedkeuring van de bedrijfsraad.
- . Werk en zeggenschap worden verdeeld volgens het principe van "delegatie van onderop", d.w.z. een zo groot mogelijke autonomie voor personen en groepen in het uitvoerende vlak, en korte hiërarchische lijnen.
- . Goed toegeruste organen voor werkoverleg en afdelingsoverleg, ten behoeve van een gezamenlijke besluitvorming over alle zaken, die voor betreffende groep/sectie/afdeling/bedrijfsonderdeel van belang zijn; procedures voor verschillende vormen en typen van besluitvorming middels overleg, op basis van een duidelijk onderscheid tussen zaken, die gelegitimeerde besluitvorming vereisen, en zuiver 'executieve' zaken.
- . Goed geregelde verbindingen tussen werkoverleg en de bedrijfsraad, zodat wat de draagkracht van het werkoverleg te boven gaat, in de bedrijfsraad aan de orde kan worden gesteld.
- . Wederkerige beoordeling van chefs en medewerkers, met procedureregels die ook bescherming bieden, met name voor de anders veel kwetsbaarder chef.
- . Jaarlijks interne verslaggeving van het interne sociale en organisatiebeleid, te bespreken in de bedrijfsraad en daaraan voorafgaand in de bedrijfsvergadering (zie boven).
- . Stimulering van het interdisciplinair ontwerpen van productieprocessen op zodanige wijze, dat technische, bedrijfseconomische en sociale doelmatigheid in de praktijk gemakkelijker met elkaar in evenwicht kunnen worden gebracht.

J.L.J.M. van der Does de Willebois

Voorschoten, 4 april 1976.

Port betaald  
Port Payé  
's-Gravenhage

Statenlaan 23  
's-Gravenhage