

Carl Splinter

Studentnummer: 3504115.

Geschiedenis cursusjaar 2014-2015, 3-4e blok .

College: masterthesis

College nummer: GKMVD 10037.

Docent: E. Nijhof.

Onderwerp: Europese Unie en de werknemersparticipatie in de bedrijven.

Datum: 09-08-2015

De Europese Unie en werknemersparticipatie in multinationale ondernemingen

***De ontwikkeling van de Europese regelgeving
voor het instellen van Europese ondernemingsraden binnen
multinationale ondernemingen en de opstelling van
Nederlandse multinationals in deze ontwikkeling.***



Inhoud	2
Lijst met gebruikte afkortingen	3
Hoofdstuk I Inleiding	5
- Historiografie	8
- Centrale vraagstelling	10
- Deelvragen	10
- Theoretisch kader	11
- Methodiek van aanpak	13
- Opzet thesis	14
Hoofdstuk II Participatie in Nederland tot 1940	16
- Het kernwezen	16
- Wereldoorlog I een omslag in de participatie	21
- De crisisjaren	24
Hoofdstuk III WO II, de totstandkoming van de OR en zijn verzelfstandiging	28
- De WOR in wording	28
- De eerste ondernemingsraden	35
- De zelfstandige ondernemingsraden	37
- Verdere democratisering in het bedrijfsleven	38
- De stadia van het instituut ondernemingsraad	41
Hoofdstuk IV De Europese Gemeenschap	44
- EGKS partners	44
- Het proces van Europese eenwording	46
- De Vredeling-richtlijn	52
- De Europese Ondernemingsraad	54
- Het primaat van de politiek	60

Hoofdstuk V	Conclusies	62
Bronnen		70
Interviews		70
Archiefbronnen		70
Literatuurlijst		70
Artikelen		73
Websites		74

Lijst met gebruikte afkortingen

ADM	Amsterdamse Droogdok Maatschappij
AMCHAM-EU	Amerikaanse Kamer van Koophandel voor de Europese Gemeenschap
ANWV	Algemeen Nederlandsch Werklieden Verbond
ARKWV	Algemene Rooms Katholieke Werkgeversvereniging
Boaz	Vereeniging van Nederlandsche Patroons 'Boaz'
CAO	collectieve arbeidovereenkomsten
CBI	<i>Confederation of British Industry</i>
CME	<i>Coordinated Market Economy</i>
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CNW	Christelijk Nationaal werkgeversverbond
COR	Centrale Ondernemingsraden
CSM	Centrale Suiker Maatschappij
CSWV	Centraal Sociaal Werkgevers Verbond
<i>EEG</i>	<i>European Enterprise Group</i>
EEG	Europese Economische Gemeenschap
EG	Europese Gemeenschappen
EGKS	Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal
EOR	Europese Ondernemingsraden
ERT	European Round Table of European Industrialist
ETUC	<i>European Trade Union Confederation</i>
EU	Europese Unie
EVB	Eenheids-Vakbeweging
EVC	Eenheidsvakcentrale
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
HBM	Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij
ICTU	International Confederation of Trade Unions
IISG	Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen SOMO Internationaal Instituut voor de Sociale Geschiedenis

KB	Koninklijk Besluit
LME	<i>Liberal Market Economy</i>
MIR	Mijn Industrie Raad
MNO	multinationale ondernemingen
NAF	Nederlands Arbeidsfront
NEHA	Nederlands Economisch Historisch Archief
NKVV	Nederlands Katholiek Werkgeversverbond
NVV	Nederlands Verbond van Vakverenigingen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEEC	<i>Organisation of European Economic Cooperation</i>
OR	ondernemingsraad
OV	Overlegvergadering
PBO	Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie
RK	Rooms Katholiek
RKVV	Rooms Katholieke Werknemers verbond
SDAP	Sociaal Democratische Arbeiders Partij
SER	Sociaal Economische Raad
SMO	Stichting Multinationale Ondernemingsraden
STAR	Stichting van de Arbeid
UK	United Kingdom
UNICE	<i>Union of Industrial and Employers Confederation of Europe</i>
UNICE	<i>Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe</i>
VCWG	Vereeniging van Christelijke Werkgevers en Groothandelaren
VNFV	Verbond van Nederlandse Fabrikanten Verenigingen
VNO	Verbond van Nederlandse Ondernemers
VNW	Verbond van Nederlandse Werkgevers
VoC	<i>Varieties of Capitalism</i>
VPCW	Verbond van Protestants-Christelijke Werkgevers in Nederland
VS	Verenigde Staten
VVD	Volkspartij voor Vrijheid en Democratie
Wet AVV	Wet op het Algemeen Verbindend en het Onverbindend Verklaren van Bepalingen van Collectieve Arbeidsovereenkomsten
WO	Wereldoorlog
WOR	Wet op de Ondernemingsraden

Hoofdstuk I: Inleiding

'We haven't worked all these years to free Britain from paralysis of Socialism only to see it creep in through the back door of central control and bureaucracy from Brussels', hield Margaret Thatcher haar partijleden in 1988 voor tijdens het congres van de Conservative Party in Brighton.¹ Met deze stelling gaf Thatcher de politieke intenties weer waarmee de Britse conservatieve regering in het laatste kwart van de vorige eeuw de Europese Economische Gemeenschap (EEG) voortdurend onder druk zette. Deze neoliberale politiek sloot aan bij de opvattingen van veel bestuurders van concerns binnen de EEG met betrekking tot grensoverschrijdende medezeggenschapsregelingen. Terwijl reeds vanaf de instelling van de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal (EGKS) in 1951 democratisering binnen het bedrijfsleven aan de orde was, duurde het tot 1970 voordat die op de agenda van de Ministerraad van de EEG kwam. Met de toetreding van de United Kingdom (UK) tot de EEG in 1973 onder leiding van de conservatieve regering van Edward Heath raakte het debat opnieuw in het slop.

Pas bij de publicatie van de Vredeling-richtlijn in 1980 kwam de discussie binnen de Gemeenschap weer serieus op gang. Henk Vredeling, toenmalig EEG-commissaris voor Sociale Zaken, diende zijn ontwerp in om tot wettelijke informatie- en consultatieregeling te komen voor de werknemers binnen multinationale ondernemingen (MNO). Het Vredeling-ontwerp omvatte regels met betrekking tot voorgenomen besluiten van de topbesturen van MNO's die verstrekkende consequenties kunnen hebben voor de organisatie en haar werknemers zowel in het thuisland als in een andere lidstaat van de Gemeenschap.² De regeling zou tevens gelden voor MNO's die

¹ <http://www.margarethatcher.org/document/107352>. 14-04-2015.

² Jeremy Waddington, *European Works Council, A Transnational Industrial Relations Institution in the Making* (Londen 2011) 6.

dochterondernemingen binnen de EEG hebben maar die de hoofdvestiging buiten de Gemeenschap hebben. Ofschoon het ontwerp slechts een opmaat zou zijn voor de instelling van Europese ondernemingsraden bleek het een brug te ver. De invloedrijke lobby vanuit de ondernemersorganisaties verenigd in de *Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe* (UNICE), met een belangrijke inbreng vanuit de grotere ondernemingen was daar debet aan. Het weerwerk kwam mede tot stand door de opstelling van de MNO's uit Japan, de Verenigde Staten (VS) en andere niet Europese lidstaten.³ Een herzien voorstel van Vredeling uit 1983 werd in 1986 door de Ministerraad afgewezen. De Raad verzocht de Europese Commissie om haar aandacht te richten op overeenkomsten binnen de Europese lidstaten en een ontwerpregeling daarop af te stemmen, zodat op het juiste niveau de informatieverstrekking en de consultatie van de werknemers inhoud kon krijgen.⁴

De Europese Commissie kwam pas in december 1990 met een nieuw voorstel dat overigens aansloot op de Vredeling-ontwerprichtlijn. Het had ten opzichte van dit ontwerp een verdieping door de MNO's te verplichten Europese Ondernemingsraden (EOR) in te stellen. Voor de Nederlandse situatie waar Centrale Ondernemingsraden (COR) functioneerden die slechts alleen over concernaspecten konden spreken die het Nederlandse territorium betroffen, was dit ontwerp een uitbreiding van de participatie. Voor de leiding van veel Nederlandse concerns was de uitbreiding ongewenst.⁵ Deze mening leefde ook bij andere MNO's waaronder de Britse, die via hun werkgeversorganisaties en toenmalige regering duidelijk maakten dat het voorstel bij de Britse ondernemers absoluut geen draagvlak had. Ondanks de massieve tegenstand vanuit de werkgeverslobby en conservatieve politici kon het voorstel niet geblokkeerd worden.

De regeling, die de patstelling tussen de werkgevers en werknemers doorbrak en ontegenzeggelijk een belangrijke politieke beslissing was, werd tenslotte op 22 september 1994 vastgesteld. De regeling betekende dat MNO's die in de EU opereerden met meer dan 1000 werknemers en in twee of meer lidstaten tenminste 150 of meer werknemers hadden, een EOR dienden in te stellen. Voor MNO's die oorspronkelijk van buiten de EG kwamen, bijvoorbeeld uit de Europese Vrijhandelsassociatie of uit de VS, gold de regeling eveneens.⁶ Het doel was om de werknemers behoorlijk te informeren en te raadplegen over grensoverschrijdende aangelegenheden binnen het concern. De richtlijn was flexibel opgezet om eenvoudiger aan te sluiten bij de nationale regelingen inzake medezeggenschap van de lidstaten. Minimaal eens per jaar diende de EOR de economische en financiële situatie te behandelen. De strategische keuzes en bijzondere

³ Waddington, *European Works Council*, 8-9.

⁴ J.J.M. Lamers, *Medezeggenschap in concerns, Effectiviteit van de nationale wetgeving en de Europese Richtlijn* (Alphen aan den Rijn, 1995) 101.

⁵ In de jaren ervoor hadden internationaal opererende concerns hun activiteiten hiervoor opgesplitst tussen Nederlandse en buitenlandse en in verschillende holdings ondergebracht.

⁶ R.H. van het Kaar, J.C. Looise, *De volwassen OR, Groei en grenzen van de Nederlandse Ondernemingsraad, Resultaten van het grote OR-onderzoek* (Alphen aan den Rijn 1999) 230.

ontwikkelingen met consequenties voor de werknemers, zoals bij bedrijfsoverplaatsingen, dienden besproken te worden. De Britse regering zou deze regeling niet ratificeren. Voor Nederland werd de EOR regelgeving tenslotte feitelijk in 1997 van kracht.⁷

Sinds de Franse Revolutie verspreidden onder het vaandel van vrijheid, gelijkheid en broederschap de liberale vrijheden zich over de westerse wereld. Toch bleek deze verspreiding door wetgeving steeds weer beperkt te worden. Op het politieke vlak deed zich een dergelijke restrictie voor door het censuskiesrecht, veelal gebaseerd op belastingnormen, dat in veel Europese landen tot ver in de eerste helft van de twintigste eeuw bleef voortbestaan. De mannelijke gegoede burgers konden van hun democratische rechten gebruik maken, terwijl grote delen van de bevolking van deze principiële burgerrechten werden uitgesloten. Deze wettelijke uitsluiting kon bestaan ondanks dat velen van hen via onder andere indirecte belastingen een deel van de staatsinkomsten opbrachten. In nog grotere mate werden op het sociaaleconomische vlak velen van hen, die via hun arbeid in de particuliere ondernemingen hun inkomsten moesten verdienen, uitgesloten van de breed gepredikte liberale vrijheden. Binnen de poort van de ondernemingen waren zij onderworpen aan de regels met normen en waarden die door de ondernemer werden bepaald. Zeggenschap over wat en hoe er geproduceerd werd, was de predominantie van de ondernemer. Slechts de onzichtbare hand van de markt beïnvloedde de keuzes die de ondernemer maakte om een zo goed mogelijk financieel resultaat te boeken. De inbreuken die sinds het tweede deel van de negentiende eeuw op het domein van de ondernemer op zowel nationaal als Europees niveau zijn gedaan, hebben tot veel veranderingen geleid. Deze veranderingen door wettelijke restricties als op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden en participatie gaven tevens gestalte aan de coördinatie waarmee de ondernemer van doen had. Ondanks deze ontwikkelingen is de soevereiniteit van de ondernemer nog steeds het uitgangspunt als het over strategische beleidsbeslissingen gaat. De werknemers worden door dezelfde liberale vrijheidsnormen die de ondernemer in zijn vaandel draagt, beknot in hun democratische vrijheden en rechten.

Vooraf op het landelijk niveau van de Europese lidstaten werden kort na WO II wettelijke regelingen voor participatie via de OR vastgelegd.⁸ Gaandeweg de tweede helft van de twintigste eeuw groeide in deze landen de rechten van de ondernemingsraden. Ondanks deze toenemende participatie lukte het de lobby van vakorganisaties tot eind jaren tachtig niet om op Europees niveau een doorbraak voor een participatieregeling te forceren. Het groeiend aantal lidstaten met toenemende internationale bedrijvigheid zorgde eveneens voor een grensoverschrijdende uitbreiding van concerns. Binnen met name Franse en Duitse MNO's kwam een Europese medezeggenschap in de praktijk op gang.⁹ Mede als gevolg van fusies en verdere globalisering werden het Europese

⁷ P.F. van der Heijden, F.B.J. Grapperhaus, G.J.J. Heerma van Voss, L. Timmerman en E. Verhulp, *Medezeggenschap: ontwikkelingen in de 21e eeuw*, SER (Den Haag 2012) 49.

⁸ W.M. van Putten, *Menselijke Achtergronden van de Ondernemingsraad* (Bussum 1955) 92-95.

⁹ Van het Kaar, *De Volwassen OR*, 231.

bedrijfsleven en de politici tenslotte geforceerd tot de regelgeving.¹⁰ Met de regeling van 1994 ontstond een extra dimensie in de coördinatie van het bedrijfsleven op Europees niveau. De verplichte regelgeving was een inbreuk op het domein van de ondernemers op Europees niveau en een minimale stap in de richting van democratisering binnen het bedrijfsleven. De ontwikkelingen sinds 1950 in Nederland na de aanneming van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) waren een goede basis om de Europese dimensie in te passen. Het is daarom des te verwonderlijker dat de werkgevers van Nederlandse MNO's zich tientallen jaren fel tegen de regeling hadden verzet. Dit verzet paste niet in het beeld van het Nederlandse business-systeem in de vorm van het 'poldermodel', dat met expliciete medewerking van de werkgevers was ontwikkeld.¹¹ Het is deze discrepantie die in deze masterscriptie centraal staat. In de literatuur is de ontwikkeling van participatie op Europees niveau regelmatig in haar algemeenheid beschreven. Waar evenwel beperkte aandacht aan gegeven werd, is hoe de opstelling van de werkgevers van MNO's uit Nederland in het debat zich ontwikkelde en welke interne verschillen men kende binnen de groep van werkgevers.

Historiografie

Over de mondigheid en democratisering van werknemers in het Nederlandse bedrijfsleven is sinds het begin van de vorige eeuw een groot aantal publicaties verschenen. Henry Polak schreef er in zijn publicaties van 1901 en 1905 reeds over en hij volgde voor de verdere opbouw van de vakbeweging het voorbeeld van het Engelse echtpaar Webb. Er moest een 'moderne' stabiele en centralistische Nederlandse vakbeweging komen die opereerde van buiten de onderneming.¹² Zijn visie sloot niet aan bij de sinds de jaren 1870 in een aantal bedrijven via kernen gegroeide participatie. Ondernemers als J.C. Van Marken van de Gist- en Spiritusfabriek in Delft en D.W. Stork van de gelijknamige machinefabriek in Hengelo hadden hiertoe het initiatief genomen. Van Marken schreef in artikel 1 van het kernreglement:

'De kern is een vereniging vanuit het personeel der Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek, door de directeur opgericht met het doel, in geregelde bijeenkomsten van gedachten te wisselen met het personeel en door onderlinge besprekingen van de belangen van het personeel in verband met de fabriek, te worden voorgelicht omtrent hetgeen bevorderlijk kan zijn voor de welvaart van het personeel en het welslagen der onderneming'¹³

¹⁰ Richard Hyman, 'Britain and the European Social Model: Capitalism Against Capitalism?' *IES Working Paper: WP19* (Londen 2008) 3.

¹¹ Nijhof, Van den Berg, *Het Menselijk Kapitaal, Sociaal ondernemersbeleid in Nederland* (Amsterdam 2012) 68-72, 189-196.

¹² Biografisch woordenboek van Socialisme en Arbeidersbeweging in Nederland, Polak, Henry, <http://socialhistory.org/bwsa/biografie/polak-h> (Amsterdam) 12-04-2014.

¹³ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 17.

In zijn veel besproken dissertatie *De medezeggenschap der arbeiders in de particuliere onderneming* beschreef G. van den Bergh in 1924 de ontwikkeling van personeelsparticipatie via de zogeheten kernen. In zijn proefschrift onderkende Van den Bergh drie stadia: de eerste met de oprichting van vrijwillige kernen liep vanaf 1870 tot 1900, een volgende fase vanaf 1900 tot 1914, terwijl een derde fase de jaren vanaf het begin van WO I tot het begin van de jaren '20 omvatte. In de tweede fase manifesteerde de vakbeweging zich, in de lijn van Polak, buiten de fabriekspoort en toonde weinig belangstelling voor de kernen. Verscheidene ondernemers speelden daarop in door eveneens kernen in te stellen echter nu met als doel de vakbeweging buiten de poort te houden. De vakbeweging boycotte de kernen vervolgens volledig. In de derde fase ontstond een geheel nieuwe situatie waarin het gewicht en gezag van de vakbeweging groeide. De kernen werden niet meer geboycot maar werden nuttig gevonden voor de belangenbehartiging van de werknemers.¹⁴ Naast de dissertatie van Van den Bergh is er het uit 1929 gepubliceerde proefschrift van Bouwe Bölger, die in de jaren erna als werkgever regelmatig nog publicaties verzorgde over ondernemerschap en participatie. Hij benaderde het vraagstuk vooral vanuit christelijke hoek en citeerde regelmatig Gods soevereiniteit over alles wat geschapen zou zijn en de verplichtingen vanuit het rentmeesterschap van ondernemers en arbeiders dat hun was verstrekt.¹⁵

In zijn proefschrift van 1952 greep A.L.M. Knaapen terug op de publicatie van Van den Bergh. Volgens Knaapen stelde hij dat er ten aanzien van medezeggenschap gesproken kan worden over '...een ontwikkelingsgang van het simpele recht om gekend te worden tot het recht om mede te beslissen'. Knaapen meende: '... het begrip medezeggenschap is dus niet statisch doch dynamisch. Het kent verschillende gradaties en etappen. Uiteindelijk houdt het naast een recht op advies en toezicht tevens het recht van medebeslissen in.'¹⁶ De rechtsgrond voor medezeggenschap meende hij nauwelijks in vroegere publicaties terug te vinden. Zijn benadering was: het tekort aan medezeggenschap zou strijdig zijn met de heersende rechtsopvattingen.¹⁷ Knaapen verdedigde zijn proefschrift kort na de vaststelling van de eerste Wet Op de Ondernemingsraden (WOR) in 1950, dat een product van samenwerking en harmonie moest onderstrepen.¹⁸

J.C. Looise en F.G.M. de Lange rapporteerden in 1986 over het functioneren van ondernemingsraden en wezen op de beperkte invloed van de vertegenwoordigende organen in MNO's. Hun opmerking kwam zoals zij stelden overeen met klachten vanuit (C)OR-en. Het probleem

¹⁴ G. van den Bergh, *De medezeggenschap der arbeiders in de particuliere onderneming* (Amsterdam, 1924) 58-59.

¹⁵ B. Bölger, *De organisatorische verhoudingen tusschen werkgevers en arbeiders* (Haarlem 1929); zie tevens: B. Bölger, *De Werkgeversorganisatie in Nederland*, *Economist. Jrg. 1927, aflevering 3*, 216-231.

¹⁶ A.L.M. Knaapen, *De Ondernemingsraden en de ontwikkeling van het medezeggenschap in de particuliere onderneming in Nederland en in België* (Assen, 1952) 11.

¹⁷ Knaapen, *De Ondernemingsraden*, 13.

¹⁸ *Ibidem*, 37-39.

zou grotendeels voortkomen uit de besluitvorming die buiten het bereik van de (C)OR plaatsvond. De juridische scheiding die MNO's toepasten waarbij naast een holding voor internationale activiteiten, een holding voor de Nederlandse activiteiten werd opgezet waarbinnen de COR functioneerde, lag hieraan ten grondslag.¹⁹ J.J.M. Lamers is een van de eersten die met haar boek *Medezeggenschap in Concerns* uit 1995 kort na de definitieve vaststelling van de Europese richtlijn nader ingaat op de complexiteit van de regelgeving en de effectiviteit van de richtlijn ten opzichte van de nationale wetgeving.²⁰ In zijn dissertatie van 2007 gaat L.G. Verburg hier eveneens uitgebreid op in en staat daarbij stil bij het Europees vennootschapsrecht.²¹

In de studies over het sociaal ondernemersbeleid in Nederland, verwoord in hun boek *Het Menselijk Kapitaal* beschrijven Nijhof en Van den Berg de moderne visie op de voor- en nadelen van de participatie voor de werkgever. In zijn totaliteit kan medezeggenschap tot productiviteitsverhoging leiden.²²

Centrale vraagstelling

In deze masterthesis wordt vanuit historisch perspectief het onderzoek beschreven over de ontwikkeling van werknemersparticipatie binnen Nederlandse MNO's. Centraal hierbij zullen de ontwikkelingen zijn in de visies van werkgevers bij Nederlandse MNO's ten aanzien van participatie. De bevindingen worden vergeleken met de ontwikkelingen in de sfeer van participatie binnen Nederland. Ook wordt besproken in hoeverre deze ontwikkelingen bijdragen aan de bevindingen van Nijhof en Van den Berg in hun hoofdstuk 'Labour relations in the Netherlands'.²³

De vraag die in deze scriptie centraal staat is:

hoe valt te verklaren dat de werkgevers van MNO's op nationaal niveau meegewerkt hebben aan een gecoördineerde economie met inbegrip van medezeggenschap, maar op het Europees niveau zich tegen een Europese regelgeving van medezeggenschap binnen MNO's hebben verzet?

Deelvragen

Voor de beantwoording van deze centrale vraagstelling spelen verschillende aspecten een rol die van invloed zijn geweest op het debat over participatie van medewerkers op Europees niveau. Deze

¹⁹ J.C. Looise, F.G.M. de Lange, *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming. Eindrapport onderzoek ondernemingsraden*. Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen, Nijmegen/ Faculteit Bedrijfskunde (Enschede 1986) 280, 284.

²⁰ Lamers, *Medezeggenschap in Concerns*.

²¹ L.G. Verburg, *Het territorium van de (Nederlandse) ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven* (Deventer 2007).

²² Nijhof, Van den Berg, *Het Menselijk Kapitaal*, 179-180.

²³ Erik Nijhof, Annette van den Berg, 'Labour relations in the Netherlands', in: Keetie Sluyterman (ed.), *Varieties of Capitalism and Business History: the Dutch case* (New York 2014) 22-45.

aspecten werkten door in de opstelling van de werkgevers en de ontwikkeling ervan. Door middel van de volgende deelvragen is getracht deze aspecten helder te krijgen en in de juiste context te plaatsen.

1. Op welke wijze ontwikkelde zich de participatie van medewerkers binnen het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw en hoe kwam deze vooral na WO II tot uitdrukking?
2. Wat waren de visies van de werkgevers van MNO's in Europees verband ten aanzien van participatie en welke voorzieningen kende men reeds bij het begin van de discussies op Europees niveau ten aanzien van participatie van werknemers binnen het bedrijfsleven?
3. In hoeverre verschilden deze visies en de voorzieningen voor participatie van toenmalige opvattingen en praktijken onder de Nederlandse MNO werkgevers?
4. Welke ontwikkelingen maakten de visies van de werkgevers van MNO's op Europees niveau door sinds de oprichting van de EGKS en welke feitelijke voorzieningen troffen zij hiervoor binnen hun ondernemingen?
5. Welke visies leefden tenslotte bij de Nederlandse werkgevers van MNO's op Europees niveau en welke positie namen de Nederlandse werkgevers van MNO's in bij de definitieve besluitvorming van de Europese richtlijn in 1994?

Theoretisch kader

In de bundel *Varieties of Capitalism and Business History: the Dutch case* van Keety Sluyterman is het systeem van Peter Hall en David Soskice als uitgangspunt genomen. In de discussieopropende studie van Hall en Soskice uit 2001 *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (VoC) wordt de Nederlandse economie onomwonden gerangschikt als een markteconomie met een sterk gecoördineerd karakter. Ditzelfde stellen zij overigens eveneens voor andere West-Europese landen als België, Duitsland en Denemarken terwijl zij voor Frankrijk, Italië en andere meer Zuid-Europese landen met een meer ambivalente economie karakteriseren.²⁴ Hall en Soskice hebben een theorie ontwikkeld om te beoordelen wanneer een land een economie heeft die *Coordinated Market Economy* (CME) of *Liberal Market Economy* (LME) is.²⁵

Hall en Soskice hebben de ondernemer als de centraal drijvende kracht van activiteiten beschouwd. De categorisering als CME of LME zijn door hen gebaseerd op vijf sferen waarbinnen

²⁴ Peter Hall, David Soskice, *Varieties of Capitalism, The institutional Foundations of Comparative Advantage* (Oxford 2001) 19-22.

²⁵ Hall, Soskice, *Varieties of Capitalism*, 3-4.

volgens hen ondernemers dienen te acteren. Deze sferen omvatten aspecten die van essentieel belang zijn om de dilemma's af te stemmen op hun kerncompetenties. In welke mate ondernemers in de verschillende landen deze afstemming in de praktijk brengen, is een aanuiding voor de meer of minder corporatieve casu quo liberale vorm, een CME of een LME. De vijf sferen zijn in kort bestek: (1) de industriële relaties waarbij afstemming met andere werkgevers en de vakorganisaties plaatsvindt. (2) werving van voldoende en adequaat gekwalificeerde werknemers en het aspect of werknemers al niet zelf investeren in opleiding en vaktraining. (3) *corporate governance* die bepalend is voor het aantrekken van investeerders. (4) onderlinge bedrijfsrelaties: met name de relaties met leveranciers en klanten. (5) het vermogen van het bedrijf om de medewerkers met juiste competenties aan zich te binden, mee samen te werken en vertrouwelijke informatie wederzijds uit te wisselen.

Op het niveau *corporate governance* binnen bedrijven komen deze sferen voor de ondernemer tot een bepaalde 'eenheid'. Ondanks dat zij verschillende aspecten betreffen, hebben de vijf sferen direct of indirect onderling verband en zijn uiteindelijk voor de *corporate governance*, de uitdrukking voor de *stakeholders* of het bestuur goed functioneert. In de VoC clusteren Hall en Soskice landen met een ontwikkelde economie binnen hun theoretische kader zodat deze onderling vergelijkbaar zijn. Zoals de aanuiding 'sferen' al suggereert, zijn deze geen afgebakende gebieden. De sferen lopen in een bepaald opzicht in elkaar over en beïnvloeden elkaar. Ofschoon de sferen enige vaagheid suggereren, versterken cultuur en informele regels deze vaagheid nog eens. De regels geven echter tevens zekerheid voor een stabiele balans die verankerd en gedekt wordt door formele instituties. De mate waarin ondernemingen in een land hun activiteiten binnen de vijf sferen coördineren, kwalificeert het land als CME of LME.²⁶ Voor participatie in een onderneming is, volgens de VoC, de sfeer waarin het bedrijf het vermogen heeft om de medewerkers aan zich te binden een cruciaal aspect, die mede bepalend is voor het CME of LME karakter.

Hall en Soskice stellen dat een door de jaren heen gekozen pad door onderlinge aspecten zijn breedte en momentum verkrijgt. Ondanks deze zo aangeduide benadering van *padafhankelijkheid*, met een link naar de historie, schenken zij nauwelijks aandacht aan de institutionele voorgeschiedenis. Terecht plaatsen met name Sluyterman en Touwen hier kritische kanttekeningen bij.²⁷ De onderlinge informele en institutionele afhankelijkheden scheppen immers voorwaarden die de toekomstige keuzes kunnen inperken. Touwen stelt tevens in zijn kritische artikel uit 2006 dat de criteria voor de coördinatie nogal abstract zijn en het systeem moeilijk operationeel is toe te passen. Het geeft weinig ruimte om tegengestelde ontwikkelingen te verklaren. Het eendimensionale karakter vindt Touwen te beperkt waardoor de eventuele verschuivingen in de clusters niet helder worden. Het

²⁶ Hall, Soskice, *Varieties of Capitalism*, 19-22.

²⁷ Jeroen Touwen, 'Varieties of Capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950-2000', *Tijdschrift voor Sociale en Economische geschiedenis* 3 (2006-no. 1) 73-104; Sluyterman, Introduction in: *the Dutch case*, 2.

onderscheiden van de sferen geeft volgens Touwen echter wel de mogelijkheid om de kracht van de coördinatiemechanismes 'markt' en 'overleg' te verklaren.²⁸

In haar introductie voor de bundel stelt Sluyterman dat de auteurs de abstracte discussie met 'the flesh and bone of history, with people and events that took place' in willen vullen. Zowel continuïteit als veranderingen worden door hen onder de loep genomen om te bepalen hoe flexibel het nationale kapitalistische systeem is. Centraal in hun studie staat de ontwikkeling die Nederland in de 20^e eeuw doormaakte. Onverbloemd concluderen de auteurs dat de classificatie van Hall en Soskice voor Nederland als CME voor zowel het begin van de 20^e eeuw als voor het begin van de 21^e eeuw niet passend is. De classificatie roept bij hen de vraag op: hoe zijn deze veranderingen te verklaren? ²⁹ Erik Nijhof en Annette van den Berg stellen in hun bijdrage voor de bundel dat Hall en Soskice tekort schoten door de historische ontwikkelingen onder meer bij participatie in ondernemingen niet mee te wegen. De indeling in de VoC geeft slechts de situatie rond 2000 weer en weerspiegelt niet het verleden.³⁰

Vanuit de stelling van Hall en Soskice dat de Nederlandse economie een gecoördineerde markteconomie (CME) is mag verondersteld worden dat, de Nederlandse MNO's op het Europese vlak zich zullen openstellen om tot een regeling voor participatie te komen. Een dergelijke regeling zou passen in het voor hen bekende stramien van coördinatie via de WOR. Evenzo zou deze veronderstelling gelden voor MNO's uit Duitsland of Frankrijk. Deze veronderstelling zal niet opgaan bij de Britse MNO's die gewend zijn op de Britse liberale markteconomie (LME) te opereren waarin participatie nauwelijks speelt. Van de Britten mag verwacht worden dat zij een dergelijke regeling niet zullen opteren en er oppositie tegen zullen voeren. Een regelgeving op het gebied van participatie binnen MNO's zal vanwege de diversiteit van economieën in Europa moeilijk tot stand gebracht kunnen worden.

Methodiek van aanpak

Voor het schrijven van deze masterscriptie is vooral gebruik gemaakt van secundaire literatuur. Een beperkt deel heeft betrekking op de ontwikkelingen in andere Europese lidstaten waaronder Duitsland en Frankrijk en op de posities die de ondernemers in medezeggenschap hebben ingenomen.³¹ De methode van aanpak voor deze thesis zal een narratieve benadering zijn. De industriële ontwikkeling in Nederland is het pad van de geschiedenis. Getracht is in hoofdstuk II duidelijk te maken welke ontwikkelingen in de participatie zich hebben voorgedaan en welke posities de grote internationaal opererende ondernemingen vóór 1940 innamen ten aanzien van participatie. Deze aanpak is in hoofdstuk III eveneens toegepast in het onderzoek naar de wederopbouw in Nederland gedurende de tijdspanne tussen het begin van de wereldoorlog tot aan het begin van de daadwerkelijke discussie over medezeggenschap in de jaren '60. Een vergelijking met ontwikkelingen

²⁸ Touwen 'Varieties of Capitalism', 73-104, 77-78.

²⁹ Sluyterman, *The Dutch case*, 1-2.

³⁰ Nijhof, Van den Berg, 'Labour relations', 22, 36-44.

³¹ Erik Beckedal, *Der Europäische Betriebsrat* (Munster 1996).

in vooraanstaande Europese landen in die periode geeft mogelijkwerwijs handvatten om de ontwikkelingen na WO II te doorgronden. Uit de gegevens van deze periode zijn mogelijk elementen te duiden die een rol zouden gaan spelen in de ontwikkelingen op het nationale niveau van zowel Nederland als andere Europese landen als op het overkoepelende EEG niveau. Het derde deel, over de historische ontwikkeling (hoofdstuk IV) volgt de gebeurtenissen bij de invoering van de Europese richtlijn.

Voor de onderbouwing van de bovenbeschreven ontwikkelingsfasen is gebruikgemaakt van de primaire bronnen die de verschillende bovengenoemde instituten hebben geproduceerd. Enerzijds is dit gedaan via internet, anderzijds is getracht de bronnen te zoeken in de archieven van deze instituten. Belangrijke bronnen voor dit onderzoek zijn tevens de Stichting Multinationale Ondernemingsraden (SMO) en de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO). Naast deze institutionele archieven zijn de archieven van het Nederlands Economisch Historisch Archief (NEHA) en van het Internationaal Instituut voor de Sociale Geschiedenis (IISG) van nut geweest. Een belangrijke bijdrage bij het in beeld brengen van de ontwikkelingen na WO II op het gebied van de werknemersparticipatie in Nederland en Europa zouden de visies zijn van de personen die min of meer bij het proces betrokken zijn geweest. Het voornemen was om voor deze thesis enkele interviews af te nemen met zowel mensen uit de organisaties van de werkgevers als met de werknemers en overheid. Helaas bleek de praktijk weerbarstiger: er konden slechts enkele interviews tot stand komen met personen die in beperkte mate direct of indirect bij de Europese regelgeving op participatie in MNO's betrokken zijn geweest.

Per hoofdstuk is getracht de verzamelde informatie helder te krijgen, de posities van de verschillende actoren in de ontwikkelingen te bepalen, te analyseren en in de beantwoording van de vragen te verwerken. Op deze wijze kon tenslotte de centrale vraag beantwoord worden en kon tevens de onderbouwing tot stand gebracht worden, in hoeverre de padafhankelijkheid in het verloop van het proces van regelgeving een rol gespeeld heeft. Op deze wijze is ernaar gestreefd in de uiteindelijke beschouwing weer te geven in hoeverre dit strookt met de visie van Nijhof en Van den Berg in 'Labour relations in the Netherlands'.

Opzet thesis

De thesis kent vijf hoofdstukken, naast dit inleidende hoofdstuk zijn er vier hoofdstukken waarin de verschillende facetten van de thesis worden behandeld.

Hoofdstuk II: Participatie in Nederland tot 1940

In dit hoofdstuk zal de geschiedenis van medezeggenschap in Nederland vanaf 1870 tot aan WO II worden behandeld. In deze periode worden de ontwikkeling van het kernwezen sinds het laatste kwart van de negentiende eeuw behandeld. Hierbij zal aandacht worden geschonken aan de verschillende fasen die het kernwezen doorliep en wordt stilgestaan bij de oorzaken die ten grondslag

lagen aan de veranderingen die tot deze verschillende fases leidden. Tevens zal hierbij het begin van de coördinatie in de economie van rond 1900 op regionaal en landelijk niveau besproken worden en wordt de ontwikkeling in de coördinatie gevolgd. Parallel aan deze twee ontwikkelingen komt de groei aan de orde van verschillende ondernemingen die na WO II van belang zijn voor situatie rond de totstandkoming van de EOR.

Hoofdstuk III: De ontwikkelingen in en na WO II staan hierin centraal

Deze ontwikkelingen in en kort na WO II hebben veel invloed gehad op de wijze waarop de eerste WOR van 1950 tot stand kwam en zal daarom nader besproken worden. Het kernwezen dat toen zijn laatste fase doormaakte en de rol van de regering komen in dit verband nadrukkelijk aan de orde. De kernen omdat zij zich een krachtige positie had weten toe te eigenen en de staat omdat zij de rol van coördinator naar zich toe trok en van beslissende betekenis werd voor de wetgeving in de participatie. De rol die de vakbeweging en de ondernemersorganisaties gedurende die periode vervulden, wordt nader belicht. De verschillende stadia in de ontwikkeling van de WOR worden hierin besproken en tevens zullen de aspecten die de veranderingen teweeg brachten, benoemd worden.

Hoofdstuk IV: De Europese Gemeenschap

Dit hoofdstuk bevat de historische ontwikkelingen van het bedrijfsleven in Europees verband. De politieke, economische en sociale gebeurtenissen binnen de Europese Gemeenschap worden besproken. In de context van de wederopbouw met de snel ontwikkelende internationalisering, zal getracht worden de stellingnamen van de MNO's met betrekking tot de participatie te beschrijven. Essentieel hierbij is welke posities de MNO's via verschillende lobbyclubs hebben weten te verwerven en daarmee de discussies over participatie wisten te beïnvloeden.

Hoofdstuk V: Conclusies.

De gegevens uit de vorige hoofdstukken dienen antwoord te geven op de centrale vraag. Een toetsing kan vervolgens plaatsvinden of de ontwikkeling binnen de Nederlandse MNO's overeenkomen met de ontwikkelingen op Nederlands bedrijfsniveau.

Hoofdstuk II: Participatie in Nederland tot 1940

‘Eerst wanneer men met ernst de functie van een ondernemingsraad tot zijn recht wil doen komen, voelt men de behoefte om beter dan voorheen georiënteerd te zijn in de geschiedenis van ... georganiseerd overleg ... Met verwondering zal men zich dan wellicht afvragen waarom er zovele decennia moesten verlopen, voordat een aanvaarding van een stelsel voor een goed en begripvol overleg tussen de vertegenwoordigers van de personen en de bedrijfsleiding van ondernemingen algemene regel kon worden.’

Deze vraag stelde de sociaaldemocraat L. Neher, kortstondig minister in het kabinet Beel ('46-'48), in zijn ‘Ten Geleide’ voor de publicatie van Van Putten *Menselijke achtergronden van de Ondernemingsraden* uit 1955.³² Een antwoord op de vraag van Neher wordt in dit en volgend hoofdstuk over de industrialisatie in Nederland vanaf 1870 geformuleerd en levert handvatten voor de beantwoording van de eerste deelvraag van deze thesis.

Het Kernwezen

Tot na WO II werden organen voor participatie in ondernemingen en instellingen die als kern, contactcommissie, fabrieksraad, personeelsraad en dergelijke bekend stonden gezamenlijk aangeduid met ‘kernwezen’.³³ Ofschoon het steeds ging om overlegorganen tussen de bestuurder van de onderneming of instituut en een vertegenwoordiging van het personeel waren er

³² Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 5.

³³ Van Putten, *Het Kernwezen*, 5.

verschillende verschijningsvormen en was er diversiteit in omvang.³⁴ Het kernwezen kreeg voorzover bekend zijn aanvang bij het reeds genoemde initiatief van Van Marken die in 1878 een kern in zijn Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek te Delft oprichtte. Hij nam dit initiatief niet op aandrang van zijn personeel of vakorganisaties maar vanuit zijn overtuiging dat een dergelijk personeelsorgaan voor zowel zijn onderneming als voor zijn personeel voordeel zou opleveren. Veel van de problematiek binnen de onderneming en haar werknemers kon daar besproken worden. Zijn progressief liberale visie op zowel technisch als organisatorisch gebied kwam eveneens tot uiting in zijn sociaal beleid. Naast de oprichting van de kern ondernam hij stappen om voor zijn personeel scholing en spaarsystemen voor uitkeringen bij ziekte, ongeval, brand, pensionering en overlijden tot stand te brengen. Bovendien liet hij in 1890 voor zijn personeel een voor die tijd modern woningcomplex bouwen.³⁵

In Hengelo zagen de vooruitstrevende gebroeders Stork van de machinefabriek eveneens de noodzaak tot een dergelijke aanpak. Vanuit een meer ethisch religieuze grondslag richtten zij in 1883 een kern op en brachten sociale voorzieningen voor hun personeel tot stand.³⁶

Toch lijken Van Marken, en de gebroeders Stork in ondernemersland als roepende in de woestijn te hebben gestaan. Ook nadat Van Marken bij zijn nieuwe Nederlandse Oliefabriek in Delft, de latere Calvé van Unilever, in 1885 een tweede kern opzette die onder andere vooroverleg kende, bleef het nog lang stil.³⁷ Dat het de initiatiefnemers serieus te doen was om meer dan alleen het directe ondernemersbelang bleek nog eens uit de opstelling van Van Marken tijdens de staking van de textielarbeiders tegen een loonsverlaging bij de Almelose firma Gebroeders Scholten en Co. in 1888. Van Marken koos partij voor de stakers.³⁸

Met de opstelling van Van Marken en Stork werd op praktische wijze antwoord gegeven op de 'sociale kwestie' die in de tweede helft van de 19^e eeuw steeds meer de aandacht opeiste. De snelle groei van de Nederlandse economie, mede aangejaagd door de groei van de wereldeconomie, toonde zijn keerzijde in de sociale verhoudingen. De vrije markteconomie dwong verschillende groepen om daar antwoord op te geven. In 1874 had de kwestie al een reactie gekregen met de Kinderwet van de sociaal-liberaal Van Houten. Sociale wantoestanden en barre arbeidsomstandigheden verdwenen echter niet, zoals uit de Parlementaire Enquête van 1887 bleek. Veel ondernemers meenden dat eventuele ongemakken door de arbeiders zelf opgelost dienden te worden. Onversneden liberaal

³⁴ G. van den Bergh, *De Medezeggenschap*, 171-176.

³⁵ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk Kapitaal*, 22,121.

³⁶ H.W. Lintsen *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890. Deel VI. Techniek en samenleving* (Zutphen 1995) 185-187; <http://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/6978/de-verlichte-onderneming-stork.html>.

³⁷ Marion Algra, *Wie zwijgt ... wordt niet gehoord, Geschiedenis van de medezeggenschap in Nederland* (Amsterdam 1989) 17-18; De Oliefabriek van Van Marken fuseerde in 1898 met Calvé uit Bordeaux tot de N.V. Frans-Hollandsche Oliefabrieken, Nouveaux Etablissements Calvé Delft.

³⁸ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 53-56; H. & B. Scholten, *Werkstaking te Almelo Het antwoord van de Gebrs. Scholten & Co Op De Brochure van den Heer J.C. Van Marken* (Almelo 1888).

ondernemerschap werd daarbij bijvoorbeeld door de gebroeders Regout uit Maastricht uitgedragen. Een andere visie zien wij bij de verschillende confessionele werkgevers. In hun sociaal beleid lieten zij zich door religieuze overwegingen leiden; in die zin dat de zorg om de arbeiders uit het socialistische kamp te houden daarbij centraal stond.

In de westelijke en noordelijke provincies had de protestantse kerk reeds veel gelovigen verloren en ook in de oostelijke en zuidelijke provincies dreigde voor de RK kerken een uittocht. In Twente werd dat verlies manifest door de groeiende invloed van de socialistische arbeidersbeweging onder leiding van Domela Nieuwenhuis. Met de publicatie van de encycliek *Rerum Novarum* in 1891 koos de rooms-katholieke kerk voor wederzijds begrip en verzoening, in tegenstelling tot het 'koude individualistische liberalisme' of het 'goddeloze socialisme'. *Rerum Novarum* wees de katholieke werkgevers de weg naar naastenliefde, sociale rechtvaardigheid en de katholieke arbeiders naar eerbiediging van het privébezit. De encycliek onderstreepte de noodzaak voor de katholieke werkgevers tot organisatie. Toch duurde het tot 1915 voordat de Algemene Rooms Katholieke Werkgeversvereniging (ARKWV), waarop het episcopaat een zwaar stempel drukte, werd opgericht. De ARKWV kende een individueel lidmaatschap en was gericht op kennisontwikkeling van de leden en hun katholieke verplichtingen. Voor de belangenbehartiging van hun bedrijven werd mede door de ARKWV in 1919 het RK Verbond van Werkgeversvakverenigingen (RKVWV) opgericht. Pas in 1960 ontstond uit een fusie van beide katholieke organisaties het Nederlands Katholiek Werkgeversverbond (NKWV).³⁹

Ofschoon reeds geïnspireerd door het Réveil uit 1848 kreeg de sociale kwestie bij de protestantse werkgevers pas circa vijfentwintig jaar later in het laatste kwart van de 19^e eeuw haar aandacht. Nagenoeg parallel met de ontwikkeling bij de katholieke zuil groeide de wens tot organisatie bij de protestante ondernemers met Abraham Kuiper als de grote animator. In 1892 leidde dat verlangen tot de oprichting van de Vereeniging van Nederlandsche Patroons "Boaz", waarin de Amsterdamse bierbrouwer W. Hovy een belangrijke rol vervulde. Het was de tweede stap in organisatorisch verband tot de verzuiling in ondernemersland. Christelijke solidariteit was het uitgangspunt waarbij medezeggenschap in arbeidsvoorwaarden werd onderschreven maar andere zaken werden uitgesloten. Gaandeweg verdween de invloed van Kuipers binnen Boaz. Die werd ingeruild voor het liberale beginsel met de oprichting van de Vereeniging van Christelijke Werkgevers en Groothandelaren (VCWG) in 1918, kort voor de vestiging van het RKVWV. Voorzitter van de christelijke vereniging werd H.Colijn, destijds directeur van de Bataafsche

³⁹ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers Verbonden: 100 jaar ondernemingsorganisaties in Nederland* (VNO/NCW 1999) 46-52; Zie tevens: Nijhof, Van den Berg, *Het Menselijk Kapitaal*, 51.

Petroleummaatschappij. De vereniging was de voorloper van de in 1937 opgerichte Protestants-Christelijke Werkgevers in Nederland (VPCW).⁴⁰

Na de Kinderwet duurde tot rond 1889 voordat nieuwe wettelijke stappen tegen de sociale mistoestanden werden ondernomen. Sociale en politieke tegenstellingen blokkeerden echter fundamentele vooruitgang. Deze situatie veranderde pas in 1901 onder het liberale kabinet Goeman Borgesius met de aanname van de Leerplichtwet, de Woningwet, de gezondheidswet en de Ongevallenwet. In de jaren erna werden door wisselende coalities de ziektewet en invaliditeitswet aangenomen als verzekeringen om het bestaan van werknemers te garanderen.⁴¹ Ondanks de veranderingen van de jaren '90 werd invloed van buitenaf door de overheid binnen de onderneming niet getolereerd. Dit principe was ook van toepassing op de vakbeweging of op participatie binnen de onderneming. Het waren juist de plannen voor de Ongevallenwet van het liberale kabinet die in 1899 de werkgevers onder leiding van liberalen als Stork en Van Marken tot oppositie brachten. Het protest leidde nog in datzelfde jaar op initiatief van Stork tot de oprichting van de eerste algemene werkgeversorganisatie, de Vereniging van Nederlandsche Werkgevers (VNW). Stork was de eerste voorzitter. Ofschoon bundeling van krachten in feite in tegenspraak was met het liberalisme organiseerden zij zich, volgens Bruggeman en Camijn, om erger, bijvoorbeeld overheidsbemoeienis, te voorkomen.⁴² De sterk op de liberale uitgangspunten gebaseerde VNW was een van de belangrijkste voorlopers van het huidige VNO/NCW.

Evenals bij de werkgevers heeft het bij de arbeiders verschillende decennia geduurd voordat ook zij zich tot een stabiel maar verzuild stramien wisten te organiseren. Ofschoon vanaf de jaren 1850 bij de typografen in Amsterdam de eerste arbeidersorganisaties ontstonden, duurde het tot 1871 voordat het Algemeen Nederlandsch Werklieden Verbond (ANWV) werd opgericht. Juist één jaar voor de afschaffing van het beruchte coalitieverbod.⁴³ In Amsterdam werd vanuit de protestants-christelijke hoek in 1876 Patrimonium opgericht. Vanuit Patrimonium, met werkgevers en werknemers als leden, ontstond in 1890 het Christelijk Nationaal Werkmansverbond.⁴⁴ In Twente werd mede naar aanleiding van de staking bij de Scholtens op initiatief van de geestelijke Alfons Ariëns, die de belangentegenstelling tussen ondernemers en arbeiders onderkende, in 1891 de RK Twentsche Fabrieksarbeidersbond opgericht. Deze bond ging in 1893 met andere organisaties op in de Bond van Rooms-Katholieke Werklieden Verenigingen. Op soortgelijke wijze was het mgr. Henry Poels die zich vanaf 1910 in de mijnstreek inzette voor de emancipatie van de katholieke arbeiders,

⁴⁰ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 57-58; zie tevens <http://socialhistory.org/bwsa/biografie/hovy>, 25-05-2015.

⁴¹ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk Kapitaal*, 52-53.

⁴² Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 41, 78-85; zie tevens B. Bölger, De Werkgeversorganisatie in Nederland, *Economist. Jrg. 1927, aflevering 3*, 219-221.

⁴³ Het coalitieverbod betekende voor arbeiders dat zij zich niet in vakorganisaties konden verenigen; Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 36-46.

⁴⁴ <http://www.ecade.org/Kamersvanarbeid.pdf>, 1, noot c., 21-05-2015; Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 51.

niet in de laatste plaats om hen voor het geloof te behouden.⁴⁵ Overigens was door Koninklijk Besluit (KB) in 1906 met de opzet van medezeggenschapsraden getracht de slechte omstandigheden in de mijnen te verbeteren.⁴⁶ De confessionele vakbeweging kwam tot verdere centralisatie als antwoord op de in 1906 door Henry Polak geïnstigeerde oprichting van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen (NVV) als opvolger van de ANWV. In 1909 kwamen zowel het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) als het Bureau voor de RK Vakorganisaties tot stand.⁴⁷

Met de zes verschillende grotere stromingen binnen het bedrijfsleven, waarbij de confessionele verbonden gezamenlijk kleiner dan het NVV maar vanwege de verzuiling wel de meest invloedrijke waren, ontstond een bijzondere verhouding. Binnen de twee confessionele zuilen troffen de werkgevers- en werknemersorganisaties elkaar in onderlinge verbanden die voorwaarden schiepen voor coördinatie in arbeidsverhoudingen. De visies van de liberale werkgeversorganisatie en de socialistische vakbeweging stonden mijlenver uit elkaar. Deze bijzondere verhouding was tot ver in de jaren dertig sterk bepalend voor het sociaaleconomisch beleid in Nederland.

Ondanks de aandacht voor de sociale kwestie in het laatste kwart van de 19^e eeuw groeide het kernwezen nauwelijks. Het duurde tot 1894 voordat bij de Machine Industrie Werkspoor in Amsterdam een fabrieksraad werd opgericht. Door de patroons Van Besouw uit Goirle en Vlekke uit Oud-Gastel, geïnspireerd door de pauselijke encycliek, werden in 1896 in hun fabrieken kernen opgericht.⁴⁸ Bij W. Hovy ontstond in de jaren '90 eveneens een kern.⁴⁹ De grondslag voor samenwerking via de kern weerspiegelde enigszins hetgeen op regionaal niveau zich ontwikkelde en in 1897 culmineerde in de privaatrechtelijke Kamers van Arbeid.⁵⁰ Vanuit confessionele kring, met Kuypers en de latere katholieke minister P.J.M. Aalberse voorop, was krachtig voor de oprichting van deze kamers geijverd. De paritair samengestelde Kamers waren facultatief en bestonden uit op persoonlijke titel gekozen leden van patroons en werknemers. De Kamers hadden tot doel de sociale spanningen binnen ondernemingen weg te nemen en arbeidsconflicten te voorkomen. Ofschoon de Kamers weinig succes boekten, werd met de wet op de Kamers van Arbeid een eerste stap naar coördinatie gezet op weg naar het poldermodel waar de eerste kernen en CAO's in meeliepen.

Een echte bloei van het kernwezen kwam vooralsnog niet tot stand. Zowel de sceptische houding van veel werkgevers als de afwijzende opstelling van de jonge vakorganisaties speelde hierbij parten. De vakbeweging en daarbij vooral het ANWV en het latere NVV koos in de eerste

⁴⁵ <http://socialhistory.org/bwsa/biografie/poels>. 25-05-2015.

⁴⁶ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 184-185.

⁴⁷ <http://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/article/de-geschiedenis-van-de-rooms-katholieke-arbeidersbeweging-1888-1914.html>, 23-05-2015; zie tevens Jan Bruggeman, Camijn, *Ondernemers Verbonden*, 18-19.

⁴⁸ Algra, *Wie zwijgt ...*, 15, 25-26.

⁴⁹ <http://socialhistory.org/bwsa/biografie/hovy>, 20-05-2015.

⁵⁰ Coen Helderman, De Hooge Raad, 1919-1940(-1950) *Tijdschrift voor de sociaal economische geschiedenis* I (2004) 45-70, 48-51.

plaats voor loononderhandelingen en positieverbetering van de arbeiders.⁵¹ De hoogte van de lonen was volgens de vakorganisaties het domein van onderhandelingen tussen de vakbonden en de ondernemers. Hun doel was contracten af te sluiten die voor een zo groot mogelijk aantal vergelijkbare bedrijven van toepassing waren. Veel werkgevers moesten niets van vakorganisaties hebben: zij meenden dat direct onderhandelen met hun arbeiders effectiever was. Zij wensten de vakbonden buiten de fabriekspoort te houden. Vanaf 1900 richtten zij daarvoor speciaal kernen of personeelsverenigingen op zoals bij de Wester Suikerraffinaderij in Amsterdam.⁵² De grote spoorwegstaking van 1903 speelde in de opstelling van de ondernemers zeker een rol. Voor de arbeiders binnen de ondernemingen werd lidmaatschap van vakverenigingen minder aantrekkelijk. Vakbonden konden alsnog geen vuist maken.⁵³ Zij trachtten hun onmacht te compenseren door de kernen te boycotten, zoals de bond van metaalbewerkers die hiertoe tijdens zijn congres in 1907 besloot met de volgende motie:

'het congres, gehoord de uiteenzettingen van de verschillende afdelingen over fabrieksraden of kernen verklaart zich met alle macht tegen dergelijke instellingen, als zijnde remtoestellen tegen het werkelijke belang der arbeiders, en de leden de verplichting oplegt noch aan de verkiezing deel te nemen, noch in dergelijk college zitting te nemen.'⁵⁴

Volgens Van den Bergh was het een gerechtvaardigd wantrouwen dat geuit werd midden in de door hem aangeduide tweede fase. Tony Jurgens bevestigde dit wantrouwen nog eens door eind 1914 met de oprichting van een kern voor de nieuwe oliefabriek van Jurgens in Zwijndrecht. Hij stelde dat zonder een fabrieksraad de kracht van de sociaaldemocratische arbeiders niet gebroken kon worden. Voor grote fabrieken zou het daarom goed zijn een dergelijke raad in te stellen.⁵⁵

Wereldoorlog I een omslag in de participatie

Gaandeweg het eerste jaar van WO I eindigde de tweede fase van Van den Bergh. In Nederland ontstonden nieuwe verhoudingen waarin de vakbeweging meer erkenning kreeg en zowel in omvang als gezag groeide.⁵⁶ De staat verzocht haar om deel te nemen aan het Koninklijk Nationaal

⁵¹ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 95-107.

⁵² Keetie E, Sluyterman, *Driekwart Eeuw CSM, cash flow, strategie en mensen* (Diemen 1995) 18, 112.

⁵³ G. van den Bergh, *De medezeggenschap*, 58-59; Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk Kapitaal*, 182; Algra, *Wie zwijgt ...*, 30; zie tevens F.J.M. van de Ven, *Anton Jurgens Hzn 1867-1945: Europees ondernemer, bouwer van een wereldconcern* (Zwolle 2006) 97.

⁵⁴ Harmsen, Reinalda, *Voor de Bevrijding*, 143.

⁵⁵ Marlou Schrover, *Het vette, het zoete en het wederzijdse profijt, arbeidsverhoudingen in de margarinindustrie in Nederland 1870-1960* (Hilversum 1991) 135,136.

⁵⁶ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 124-125.

Steuncomité om de door stijgende werkloosheid toegenomen armoede te bestrijden.⁵⁷ In 1915 trok de vraag naar arbeidskrachten weer aan waardoor de werknemers in een betere positie kwamen. Niet alleen buiten de fabriekspoort maar ook daarbinnen zagen de vakorganisaties mogelijkheden hun posities te versterken.⁵⁸ De werkgevers voelden zich ten opzichte van het personeel en hun organisaties tot een andere benadering gedwongen waarbij de vakbeweging wel buiten de poort moest blijven. De kernen werden nu door de vakorganisaties als mogelijkheden gezien voor de belangenbehartiging van de werknemers. Vakbondsleden stelden zich weer kandidaat en namen zitting in de overlegorganen.⁵⁹

Terwijl de primaire arbeidsvoorwaarden via collectieve overeenkomsten (CAO's) door de werkgeversorganisaties met de vakverenigingen werden vastgesteld, konden de kernen voor de vakbeweging van betekenis zijn voor de naleving van de CAO en het op maat maken van secundaire arbeidsvoorwaarden. In deze derde fase kwamen de externe en interne fabrieksactiviteiten van de vakbeweging dicht bij elkaar. Dit proces accelereerde aan het einde van WO I door de revolutionaire verwickelingen in met name Rusland en Duitsland. De revolutionaire spanningen leidden in Nederland echter in de eerste plaats tot nieuwe verhoudingen op het politieke vlak. In 1917 werd het algemeen kiesrecht voor mannen vastgelegd, twee jaar later voor vrouwen. Een nieuwe politieke constellatie ontstond waarbij de christelijke partijen de macht overnamen van de liberalen en die tot 1939 stevig in handen hielden. In de revolutionaire periode rond het einde van WO I kondigde zich tevens de discussie aan over een wettelijke regeling voor medebeslissingsrecht binnen de bedrijven dat, zoals in de inleiding al was aangegeven, voor de ondernemer volstrekt was uitgesloten. Deze landelijke discussie over participatie ging, volgens Van Putten, over meer dan alleen medezeggenschap in de ondernemingen. In feite was economische medezeggenschap op bedrijfstak en landelijk niveau en daarmee de coördinatie op die niveaus aan de orde.⁶⁰ In 1917 reageerde een ernstig bezorgde Nederlandse regering daarop. Zij stelde een weinig succesvolle staatscommissie in om de economische politiek vorm te geven en drong er bij de werkgevers op aan een zekere mate van medezeggenschap voor de vakorganisaties toe te kennen.⁶¹

In haar socialisatierapport van 1920 stelde de Sociaal Democratische Arbeiders Partij (SDAP) de eis tot medezeggenschap van de arbeiders in de onderneming. In 1923 werd deze eis via een commissie van leden uit de SDAP en het NVV uitgebouwd op basis van buitenlandse ervaringen. In het rapport 'Bedrijfsorganisatie en Medezeggenschap' stelden de organisaties dat er een wettelijke regeling voor ondernemingsraden (OR) met vergaande bevoegdheden diende te komen.⁶² Ofschoon

⁵⁷ <http://www.ssew.nl/1915-week-29-extra-geld-nodig-koninklijk-nationaal-steuncomite>. Het liberale gedoogkabinet Cort van Linden (1913-1918) nam hiervoor wettelijke maatregelen.

⁵⁸ Knaape, *De ondernemingsraden*, 21-22.

⁵⁹ G. van den Bergh, *De medezeggenschap*, 59.

⁶⁰ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 26; zie tevens Nijhof, Van den Berg, *Het Menselijk Kapitaal*, 185.

⁶¹ Jan Bruggeman, Aart Camijn, *Ondernemers Verbonden*, 133.

⁶² Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 142—143.

G. van den Bergh aangaf dat de werknemers in *Betriebsräte* ‘... er redelijk in slagen op dit gebied heel wat kennis te vergaren ...’ stelde H. Amelink van het CNV dat zij nog ernstig tekortschoten waardoor de werkgevers zonder moeite de raden naar hun hand konden zetten.⁶³

Eveneens in 1920 had Aalberse, als eerste Nederlandse minister van Arbeid, de Hooge Raad (HR) geïnstalleerd. Het was het eerste permanente nationale advies- en overlegorgaan van werkgeversorganisaties, vakbewegingen en de overheid. De Raad had zijn grondslag in de corporatistische ideeën van de katholiek J.A. Veraart over de Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisaties (PBO).⁶⁴ Coen Helderman zag de HOOGE RAAD, die pas in 1927 een wettelijke grondslag kreeg, als de belangrijkste voorloper van de Sociaal Economische Raad (SER).⁶⁵ Aalberse kreeg in 1921 felle kritiek van de werkgevers op zijn voorstel tot medezeggenschap dat overigens door de HOOGE RAAD was ontwikkeld. In een reeks artikelen in *Economische-Statistische Berichten* van 1922 werd deze kritiek door ondernemers breed uitgemeten. Van Hardenbroek van Ammerstol, eigenaar van de steenfabriek Arnoud, verklaarde daarin onomwonden:

‘...resumerende stel ik... 1. Van recht op medezeggenschap kan geen sprake zijn. 2. Medezeggenschap is aantasten van de eigendom, praktisch feitelijk opheffen daarvan. 3. Medezeggenschap is in strijd met de noodzakelijke verantwoordelijkheid voor het bedrijf bij eigenaren of dier gemachtigden. 4. Wettelijke regeling van medezeggenschap betekent ontneming der leiding en beschikken over de eigendom der eigenaren en deze overbrengen op onverantwoordelijke derden. 5. Wettelijke regeling van medezeggenschap is van zuivere socialistische strekking, past niet in de bestaande rechtsorde en is dus volstrekt af te wijzen.’⁶⁶

Dergelijke visies werden weerspiegeld in het adres aan de regering van het radicale Verbond van Nederlandse Fabrikanten Verenigen (VNFV).⁶⁷ Het VNFV zag het regeringsvoorstel als een ongeoorloofde ingreep die naar een socialistische staatsorde voerde. Ook het VNW, dat in 1926 met het VNFV fuseerde, verzette zich scherp tegen het voorstel en gaf aan dat kernen alleen op basis van vrijwilligheid tot stand konden komen. Terwijl de economie weer opbloede, koos het Christelijk Nationaal Werkgeversverbond (CNW) korte tijd later voor een verder aangescherpte liberale opstelling, waarbij alleen vrijwillige participatie acceptabel was.⁶⁸

⁶³ G. van den Bergh, *De Medezeggenschap*, 91-92. Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 27, 89-90, 95;

⁶⁴ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 144-145.

⁶⁵ Helderman, De Hooge Raad, 45-46, 56-57.

⁶⁶ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 26-29; Bölger, *De organisatorische verhoudingen*, 138-140; zie tevens <http://www.oudlisse.nl/historie/splijtzam.php>

⁶⁷ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers Verbonden*, 195-198.

⁶⁸ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 186,187; Bruggeman, Camijn, *Ondernemers Verbonden*, 114,179-185, 211.

De verschuiving in de verhoudingen die zich in de jaren rond 1918 tussen de patroons- en werknemersorganisaties voordeed, leverde vanaf midden jaren '20 tenslotte een groter aantal kernen op.⁶⁹ In een aantal CAO's voor met name de metaalsector werden, op instigatie van de vakbeweging, bepalingen opgenomen waardoor bij de aangesloten bedrijven kernen dienden te komen. De werknemers hadden daarbij adviesrecht over zaken die binnen hun onderneming speelden.⁷⁰ Voordat deze groei in het aantal kernen werkelijkheid werd, verschoven met de opkomende economische crisis van 1920/21 de verhoudingen echter opnieuw.⁷¹ De Arbeidsinspectie meldde in haar rapportage van 1922 dat totaal 109 kernen geregistreerd stonden: circa één procent van het totaal aantal bedrijven. Na de crisis zou het aantal bedrijven met een kern, volgens een brochure uit 1953 van het CNV, in 1925 naar 374 gestegen zijn.

In feite ontstond er in de jaren rond 1925 als vervolg in de drie fases van Van den Bergh een vierde fase in de ontwikkeling van het kernwezen. Afspraken op bedrijfstakniveau in CAO's die de instelling van kernen binnen bedrijven reguleerden, bepaalden meer en meer het beeld van participatie binnen ondernemingen. Fundamentele wijzigingen ontstonden er in de arbeidsverhoudingen. Enerzijds onderhandelde de kern niet meer over primaire arbeidsvoorwaarden. Anderzijds was de vrijheid van de ondernemer om een kern in te stellen overgedragen aan het bedrijfstakoverleg, dat een dominante factor werd in de ontwikkeling van het kernwezen. Op deze wijze lukten ondernemers het de vakorganisatie buiten de poort te houden. De vraag kan hierbij gesteld worden in hoeverre daadwerkelijk aan de CAO-regeling inhoud werd gegeven.

In 1925 betekende de CAO-clausule over kernen dat circa 17,5 % van de 47.000 werknemers die onder een CAO vielen een bedrijfskern zouden hebben terwijl in 1930 dit aantal naar 100.000 werknemers zou zijn gegroeid. De CAO voor metaalnijverheid verviel evenwel in 1932 waardoor dit aantal volgens de brochure terugliep naar 64.000 en in 1935 zelfs naar 43.000 terugviel. De crisis van de jaren '30 eiste dus ook haar tol in de participatie bij ondernemingen waardoor het aantal ondernemingen met een kern toen slechts 225 telde.⁷² Zowel Knaapen en Van Putten in de jaren '50 als Looise in 1989 zetten terecht vraagtekens bij de cijfers uit de brochure. De praktijk, zo stelde Knaapen, liet zien dat zo'n bepaling in de CAO nog geen garantie was dat er ook kernen bestonden en dat deze ook goed functioneerden. Zowel in de metaalnijverheid als bij de typografen bleken kernen, volgens Knaapen, wel goed te functioneren.⁷³

De Crisisjaren

⁶⁹ Centraal verslag der Arbeidsinspectie over 1922, archiefbestand 1566, dossier - 1.831.523: Ondernemingsraden - kernen, 1922 - 1947 (Den Haag 1924).

⁷⁰ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 183.

⁷¹ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 145.

⁷² Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 183-184.

⁷³ Van Putten, *Het Kernwezen*, 22; Knaapen, *De Ondernemingsraden*, 22; Looise, *de Tweesprong*, 217.

Verscheidene internationaal actieve ondernemers als Anton Philips en Anton Hartog volgden een duidelijk ander beleid ten aanzien van het kernwezen dan zich bij de metaalbedrijven en typografen voordeed. 'Baas in eigen huis' bleef bij Philips het devies, met Philips tot eind jaren '30 als autocratisch leider voorop. Ook voor zijn schoonzoon en opvolger Frans Otten was dat het adagium. De vakorganisaties dienden zoveel mogelijk buitengesloten te worden. Eenzijdige arbeidsvoorwaarden werden door de Philipsdirectie aan het personeel tot na WO II opgelegd. De kernen bij Philips stonden tot die tijd sterk onder invloed van de bedrijfsleiding.⁷⁴ De opstelling van Philips kwam sterk overeen met die van Hartog, de patriarchale grondlegger van het latere AkzoNobel concern die, volgens Dendermonde, tot 1930 als autocraat over het bedrijf heerste.⁷⁵ Henry Deterding van Shell deed in autocratisch optreden niet onder voor Hartog, zoals uit de biografie van Deterding blijkt.⁷⁶ Anton Jurgens, volgens zijn biograaf Van de Ven *de* bouwer van Unilever, was eveneens sterk gekant tegen vakorganisaties en zag zich gesteund door zijn broer en directielid Frans. Daar waar kernen tot stand kwamen, zoals in Zwijndrecht, werden deze door de familie Jurgens als haar instrumenten gezien. Tot aan zijn afscheid in 1933 bleef Anton Jurgens binnen het concern beslissend.

Tekenend voor deze periode was dat naast de arbeiderskernen in navolging van Hoogovens en gemeentelijke organisaties, in bedrijven als Philips kernen voor beambten en technisch personeel werden geïnstalleerd.⁷⁷ Overigens liep de familie Jurgens hierin niet voorop en blokkeerde eind jaren '30 zelfs nog een kern voor kantoorpersoneel.⁷⁸ Verscheidene van deze bedrijven hadden, in tegenstelling tot de grote metaalbedrijven met veel vakgeschoolde arbeiders waarop de kernen steunden, veelal grote aantallen minder geschoolde arbeiders en arbeidsters in dienst. Deze concerns hadden zich veelal in gebieden gevestigd met een beperkte vakbondstraditie en een sterk kerkelijk gezag. Voor de ondernemers schiepen deze omstandigheden een situatie waarin zij het personeel eenvoudiger volgens hun normen konden laten werken. Het is opvallend dat, evenals bij Jurgens en Van den Bergh, bij Koninklijke Olie, N.V. Oliefabrieken 'Insulinde' en Centrale Suiker Maatschappij (CSM) slechts sporadisch een kern functioneerde. Volgens Sluyterman waren begin jaren '30 dit de vijf grootste Nederlandse ondernemingen die tevens internationaal opereerden.⁷⁹ Ook bij het relatief kleine maar internationaal georiënteerde concern Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij (HBM) dat als een sociaal bedrijf werd aangeduid, wenste de leiding met Dirk Stikker, tot in WO II geen kernen

⁷⁴ Ad Teulings, *Sociale strijd en vakbondsorganisatie' in Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* (Amsterdam 1976) 50-53, 164-165.

⁷⁵ Max Dendermonde, *Nieuwe Tijden, Nieuwe Schakels* (Wormerveer 1961) 39, 59-61.

⁷⁶ Marcel Metze, recensie, *De Napoleon van de Olie: Henri Deterding (1866-1939)* Historisch Nieuwsblad nr 10/2005.

⁷⁷ Algra, *Wie zwijgt ...*, 61, 73.

⁷⁸ Van de Ven, *Anton Jurgens Hzn*, 118-120, 234-235.

⁷⁹ Sluyterman, *Driekwart Eeuw CSM*, 49.

of fabrieksraden.⁸⁰ Vanaf het begin van de WO I hadden deze firma's met uitzondering van Insulinde hun balanstotaal met een zesvoud of meer weten uit te bouwen.⁸¹

De zware crisis van de jaren '30 die de fundamentele rechten op een menswaardig bestaan bedreigde, bracht bij de arbeidersbeweging de medezeggenschap in de bedrijven weer in een verhoogde belangstelling. In samenspraak met de SDAP werd door de NVV opnieuw in het buitenland een onderzoek ingesteld naar effectiviteit van een wet op de ondernemingsraden. De conclusies waren dat ondernemingsraden positief konden zijn voor personeelsaspecten maar nauwelijks effectieve invloed zouden krijgen op strategisch niveau. Niettemin trachtte de NVV om met het VNW tot een opzet voor wettelijke ondernemingsraden te komen. Reeds vanaf 1928 waren er op initiatief van het VNW met de vakbeweging besprekingen gevoerd over zaken van gemeenschappelijk belang. Volgens Helderman hadden deze besprekingen in een aantal opzichten enig succes. De besprekingen stokten echter zodra het over economische aspecten ging, die volgens het VNW alleen het domein van de ondernemer waren.⁸² Onder leiding van de liberaal J.C. Kalff, de latere minister in het kabinet Colijn, weigerde het VNW categorisch om met het NVV over een wettelijke participatieregeling te spreken.⁸³

De crisis bracht onder de katholieken de discussie over de PBO weer op de voorgrond. Door de publicatie van de encycliek *Quadragesima Anno* in 1931 met de hernieuwde boodschap van samenwerking werden veel katholieken zoals de ondernemer Emile Oppen begeistert met een nieuw elan.⁸⁴ *Nieuwe Organen*, het rapport van de SDAP uit 1931, bracht de discussie over participatie opnieuw in het politieke domein. Verwonderlijk was het dan ook niet dat de katholieke minister Verschuur van Arbeid, Handel en Nijverheid in 1931 een voorstel publiceerde voor een Bedrijfsradenwet. De bedrijfsraden zouden volgens het voorstel op bedrijfssectorniveau functioneren en worden samengesteld uit afgevaardigden van werkgevers en werknemers. Met uitzondering van het CNV werd het voorstel door de werkgevers- en werknemersorganisaties afgewezen. Werkgevers van vooral exporterende ondernemingen wensten absoluut geen wettelijke regeling. De arbeidersorganisaties meenden dat hun positie in de instituties veel te beperkt zou zijn. Een nieuw voorstel was voor de socialisten in de Tweede Kamer onvoldoende, de liberalen wezen het volstrekt van de hand, terwijl de christelijke partijen er zich in konden vinden. Desondanks werd in 1933 de Bedrijfsradenwet aangenomen, maar die zou uiteindelijk weinig tot ontwikkeling komen.⁸⁵ De crisis liet zich op deze wijze niet terugdringen en ook in 1934 lukte het niet deze

⁸⁰ Keety Sluyterman, Bram Brouwers, *Heineken: 150 jaar brouwerij, merk en familie* (Amsterdam 2014) 204.

⁸¹ E. Bloemen, J. Kok, J.L. van Zanden, *De top 100 van industriële bedrijven in Nederland 1913-1990* (Den Haag 1992) 32-35.

⁸² Helderman, De Hooge Raad, 67.

⁸³ <http://resources.huylgens.knaw.nl/bwn1880-2000/lemmata/bwn3/kalffja;>

⁸⁴ Algra, *Wie zwijgt ...* 66-71, 73.

⁸⁵ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 188; zie tevens Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 143-145; http://pubnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/tijdschrift/ARS/ARS007/ARS_1931_06.pdf.

effectief aan te pakken. Een poging van het NVV om crisismaatregelen te ontwikkelen werd opnieuw door de VNW afgewezen omdat getornd werd aan de economische zeggenschap en de macht van de ondernemer.⁸⁶

In hun oppositie tegen het derde kabinet Colijn (1935-1937), ofschoon verschillend in kritiek, vonden uiteindelijk in 1937 de werkgevers- en werknemersorganisaties elkaar. Het ontwerp van de Wet op het Algemeen Verbindend en het Onverbindend Verklaren van Bepalingen van Collectieve Arbeidsovereenkomsten (Wet AVV) ging beide partijen te ver. Met name het onverbindend verklaren van een afgesloten CAO was onaanvaardbaar.⁸⁷ Niet tegenstaande de afwijzing van de sociale partners was er door de uiteindelijke aanneming van de wet een nieuwe stap in de coördinatie van de arbeidsverhoudingen gezet. Feitelijk was het een cruciaal moment in de vierde fase van het kernwezen omdat CAO's met een clausule voor de instelling van kernen, de kern een wettelijke basis kreeg. Een kleine inbreuk op het liberale domein van de ondernemer is hiermee tot stand gekomen terwijl de werknemers met deze wettelijke regeling een eerste invulling verwierven van een deeltje zelfbeschikkingsrecht van mensen binnen het arbeidsproces.

De gezamenlijke kritiek en de rampzalige crisispolitiek brachten de sociale partners dichter bij elkaar.⁸⁸ Op initiatief van VNW werd door hun organisaties in 1938 de Commissie van Overleg ingesteld om de gewenste formalisering van betrekkingen gestalte te geven. De Commissie ontwikkelde zich tot een soort vooroverleg van de HOOGE RAAD.⁸⁹ Zowel de werkgevers- als de werknemersorganisaties van christelijke en algemene signatuur waren erin vertegenwoordigd. Het VNW had met dit overleg tevens de intentie de HOOGE RAAD overbodig te maken zodat men '...in klein verband doeltreffend kan werken'.⁹⁰ Hierdoor kreeg de overlegstructuur een ambivalent karakter. Enerzijds had het via de HOOGE RAAD een corporatistisch karakter met vertegenwoordiging vanuit de overheid, de werkgevers en werknemers. Anderzijds een Commissie van Overleg die, wat de werkgevers betrof, de HOOGE RAAD overbodig zou moeten maken waardoor de overheid zoveel mogelijk buiten de sociaaleconomische contacten kwam te staan.⁹¹ Verscheidene deelnemers uit dit overleg en andere gremia zouden elkaar in 1945 opnieuw treffen bij de oprichting van de Stichting van de Arbeid (STAR). Met het aantreden van de centrum-linkse regering de Geer II in augustus 1939, waarin de SDAP voor het eerst regeringsdeelname had, ontstond een politiek nieuwe constellatie. Deze constellatie leek nieuwe kansen te bieden maar werd door de inval van de Duitsers in de kiem gesmoord.

Het antwoord op de vraag van Neher in de inleiding van dit hoofdstuk waarom het zolang duurde voor er een wettelijke regeling voor participatie tot stand kwam, is derhalve grotendeels terug te

⁸⁶ Helderman, *De Hooge Raad*, 67-68.

⁸⁷ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 245.

⁸⁸ Helderman, *De Hooge Raad*, 66.

⁸⁹ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 190.

⁹⁰ Helderman, *De Hooge Raad*, 68.

⁹¹ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 188.

voeren op de afwijzende houding van de werkgevers. Iedere poging die in hun ogen een aantasting was van hun beslissingsmacht vochten zij met alle macht aan.

Hoofdstuk III: WO II, de totstandkoming van de OR en zijn verzelfstandiging

In dit hoofdstuk staat de Nederlandse ontwikkeling van de participatie in bedrijven na mei 1940 centraal. Geheime beraadslagingen gedurende oorlogsjaren en de oprichting voor een paritair overlegorgaan gaven uitdrukking aan de wens van velen tot samenwerking op sociaal en bedrijfseconomisch gebied. In mei 1950 werd met de Wet op de Ondernemingsraden in Nederland een essentiële stap genomen in de ontwikkeling van participatie in het bedrijfsleven. Ingebed in het PBO systeem waarvan de SER in datzelfde jaar de spil werd, kreeg de participatie in de jaren '50 een nieuwe vorm. De economische ontwikkeling van snelle groei, internationalisering mede via de Europese samenwerking en de verdere globalisering was vervolgens een sterke motor voor de ontwikkeling in de participatie. Sociale en politieke ontwikkelingen van ontzuiling, koude oorlog en democratisering beïnvloedden het geheel. Vernieuwde wetgeving van 1971 en 1979 die de OR stapsgewijs verzelfstandigde, zorgde voor een verbreding en verdieping van de democratisering binnen het bedrijfsleven. De fases van vrijwilligheid werd definitief verlaten en nieuwe stadia in de participatie dienden zich aan. Het poldermodel werd een nauwelijks meer weg te denken type business-systeem in Nederland met participatie die echter op internationale grenzen stuitte.

De WOR in wording

'Evenmin als de ondernemers volledige medezeggenschap zullen vragen in de vakverenigingen van arbeiders, evenmin horen arbeiders thuis in de vergaderingen waar

het zuiver gaat over problemen, die alleen de ondernemers zelf, met hun eigen verantwoordelijkheid kunnen beoordelen.⁹²

Met deze woorden maakte Heinekendirecteur Stikker in 1943 tijdens geheime besprekingen duidelijk hoe hij dacht over medezeggenschap in bedrijven. Deze beraadslagingen vonden plaats tussen vertegenwoordigers van de vooroorlogse vakcentrales zoals E. Kupers en werkgeversorganisaties onder wie Stikker. Eerder in 1943 vond reeds geheim overleg plaats tussen leiders van de verboden vakcentrales die na de oorlog tot eenheid van NVV, RKWV en CNV moest leiden. De besprekingen tussen de werkgevers en werknemers waren ontstaan vanuit de behoefte tot samenwerking om na de oorlog met name de sociaal-economische problemen het hoofd te bieden.

Na mei 1940 waren de arbeidsverhoudingen door de bezetting sterk veranderd. De vakbeweging was door de Duitsers onder curatele gesteld waarbij al snel het NVV direct onder het gezag van de NSB'er J.H. Woudenberg werd geplaatst. Voorzitter E. Kupers en andere leiders werden ontslagen en oud-leiders als Henry Polak werden gearresteerd. In 1941 werden de confessionele bonden eveneens onder Woudenberg geplaatst.⁹³ Vervolgens transformeerden de Duitsers in 1942 de totale vakbeweging tot het *Nederlands Arbeidsfront* (NAF). Parallel hieraan trachtten de bezetters de werkgevers gelijk te schakelen en installeerden de 'Organisatiecommissie' onder bankdirecteur H. Woltersom voor een nieuw sociaal-economisch bestel. Een corporatistisch model zoals in Duitsland stond de nazi's hierbij voor ogen. Werknemers en hun vertegenwoordiging werden buitengesloten. Veel medewerking van de werkgevers kregen de Duitsers echter niet, wat in augustus 1941 met de liquidatie van de werkgeversorganisaties werd beantwoord.⁹⁴ Ofschoon de Duitsers 'sociale voormannen' vanuit de NAF als personeelsvertegenwoordigers in bedrijven hadden aangewezen, bleef het personeel de kern als hét instituut beschouwen dat hen vertegenwoordigde. Alhoewel bij een aantal bedrijven zoals bij Philips kernen verdwenen, bleven de kernen bij veel andere bedrijven voor de directies dé vertegenwoordigers van het personeel.⁹⁵ Het overleg in de kern kende zijn beperkingen maar gaf wel invulling aan een groeiende behoefte aan intern overleg. Directies van firma's als Honig (1941), Océ-Van der Grinten (1941) en Heineken (1942) die tot de oorlogsjaren bewust geen kernen instelden, zagen er tijdens de bezetting het nut van in.⁹⁶ Zowel in de particuliere bedrijven als in de overheids- en non-profitinstellingen werd gezamenlijk naar wegen gezocht om de problemen het hoofd te bieden en om na de oorlog de wederopbouw gestalte te geven. Bij de Staatsmijnen, die al sinds het begin van de eeuw op het gebied van participatie een

⁹² Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 213;

⁹³ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 204-207.

⁹⁴ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 116-117.

⁹⁵ Algra, *Wie zwijgt ...*, 75-78.

⁹⁶ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 189; zie tevens Sluyterman, *Heineken*, 204.

voorbeeldfunctie vervulden, nam men reeds in 1943 een initiatief om tot nieuwe verhoudingen te komen.⁹⁷

De geheime beraadslagingen van de werkgevers- en werknemersorganisaties hadden tot doel om na de bevrijding de privaatrechtelijke organisatie STAR, tot stand te brengen. Per bedrijfstak zou de STAR beslissingsbevoegdheden moeten krijgen over zaken als arbeidsbemiddeling, goedkeuring van CAO's en werkloosheidsverzekering. Hierbij speelden voor de ondernemers twee essentiële aspecten die de coördinatie in de arbeidsverhoudingen sterk moesten beïnvloeden. In de eerste plaats dienden staatsbemoedeningen zoveel mogelijk buitengesloten te worden. In de tweede plaats diende de 'oude' vakbeweging, zoals uit het citaat van Stikker naar voren kwam, af te zien van medezeggenschap in de bedrijfsbesturen. Het zijn duidelijke doelstellingen die het liberale karakter van de arbeidsverhoudingen zoals deze in de jaren '20 hoogtij vierden zoveel mogelijk dienden te herstellen. Hoe vreemd ook, Stickers argumentatie werd door de 'oude' vakbeweging aanvaard en deze liet voor officiële erkenning aan de top van de ondernemers de medezeggenschapseis op het niveau van de onderneming vallen.⁹⁸

In Londen wachtte de regering in ballingschap de bevrijding ook niet af en ontwikkelde door middel van een College van Vertrouwensmannen met onder meer de sociaaldemocraat Willem Drees haar eigen plannen voor de naoorlogse tijd. In tegenstelling tot de STAR, die hier niet bij betrokken was, zou de overheid ten aanzien van de arbeidsverhoudingen een belangrijke taak krijgen. Volgens Stikker sloegen de regeringsplannen bij de werkgevers in als een bom.⁹⁹ Voor hen betekende die 'staatsocialisme' en Stikker trachtte via lobbyen deze interventie te voorkomen. Ofschoon de geschiedenis zich nooit herhaalt, zijn met de werkgevers bezorgdheid over de situatie aan het einde van WO II parallellen te trekken met de revolutionaire periode rond het einde van WO I. Parallellen zijn er eveneens te trekken met betrekking tot hun reactie op de plannen vanuit Londen en hun reactie in 1921 op de plannen van Aalbers. De visie van de werkgevers op de positie van de werknemers binnen de bedrijven was in feite niet veel veranderd. Acties, zoals via de STAR, om het initiatief naar zich toe te trekken tonen wel een veranderde tactiek.

Na de bevrijding in mei 1945 kwam de 'oude' vakbeweging en de 'nieuwe' zoals de Eenheids-Vakbeweging (EVB) bovengronds. De EVB was gedurende de oorlog onder de arbeiders en vooral in de mijnstreek ontstaan met als doel één vakbeweging te vormen. Zij werd de voorloper van de Eenheidsvakcentrale (EVC).¹⁰⁰ Bij de werkgevers werd het Centraal Sociaal Werkgevers Verbond (CSWV) opgericht. Dit ondernemersverbond, met een sociale intentie in de naam, en waarvan Stikker

⁹⁷ Erik Nijhof, 'De hoogtijdagen van het overleg (1940-1965)' in: Ad Knotter (ed.) *Mijnwerkers in Limburg, Een sociale geschiedenis* (Nijmegen 2012) 330-386, 335.

⁹⁸ Mr. Dirk U. Stikker, *Memoires*, tweede druk (Rotterdam 1996) 42-46; Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 228-230.

⁹⁹ Stikker, *Memoires*, 48.

¹⁰⁰ Erik Nijhof, 'De hoogtijdagen', 335-337.

de eerste voorzitter werd, zou uitgroeien tot de belangrijkste ondernemersorganisatie.¹⁰¹ In datzelfde jaar kreeg de STAR landelijk bekendheid.¹⁰² Enerzijds door de forse commotie die binnen de vakbeweging vanuit de geradicaliseerde achterban ontstond omdat de erkende vakcentrales zich gecommitteerd hadden aan de eis van de werkgevers om af te zien van medezeggenschap; de EVC, met een sterke communistische inbreng en niet erkend, leverde deze commotie geen windeieren op.¹⁰³ Anderzijds omdat het noedkabinet Schermerhorn-Drees in de zomer van 1945 de STAR om advies vroeg over het kabinetsplan voor een medezeggenschapsregeling in de ondernemingen. In de regeringsverklaring had het kabinet reeds zijn intenties van 'geen strijd maar samenwerking' hiervoor duidelijk gemaakt:

'De werknemers van hoog tot laag zullen zowel in openbare bedrijven als in particuliere ondernemingen bij het bedrijf moeten worden betrokken op een wijze die hun doet gevoelen ... dat met hun belangen en gevoelens rekening wordt gehouden, maar dat zij dan ook medeverantwoordelijk zijn en dat een goede invulling van hun taak een maatschappelijke plicht is.'¹⁰⁴

Het kabinet reageerde met deze intenties op de radicalisering zoals binnen het kernwezen. Voor WO II kende de kern nauwelijks enige zelfstandigheid maar zien wij vooral erna dat de personeelsvertegenwoordiging in de grotere ondernemingen een eigen voorzitter had en vooroverleg voerde.¹⁰⁵ Binnen verschillende grote metaalbedrijven zoals Amsterdamse Droogdokmaatschappij (ADM), Hensen in Rotterdam en De Schelde in Vlissingen hadden de kernen veel gezag onder de arbeiders verworven. De radicalisering aangewakkerd door de EVC had een uitstraling naar andere ondernemingen. In diezelfde jaren direct na de bevrijding groeide, volgens Van Putten en Algra, het aantal ondernemingen met participatie fors. Deze groei zette het harmonische bestel dat de ondernemers, de 'oude' vakbeweging en politici voor ogen stond onder zware druk. In feite was de ontstane situatie, met relatief zelfstandige en machtige kernen, een nieuwe fase in de ontwikkeling van het kernwezen. Deze fase werd door de ondernemers als bedreigend ervaren en kan als de vijfde fase worden aangeduid. Volgens Van Putten verwijzend naar het Arbeidsinspectierapport van 1951 zou in de jaren '48/49 het aantal kernen echter teruglopen.

¹⁰¹ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 117, http://www.vnoncw.nl/over_vnoncw/geschiedenis/cswv/Pages/default.aspx#.VWdf1VztlHw.

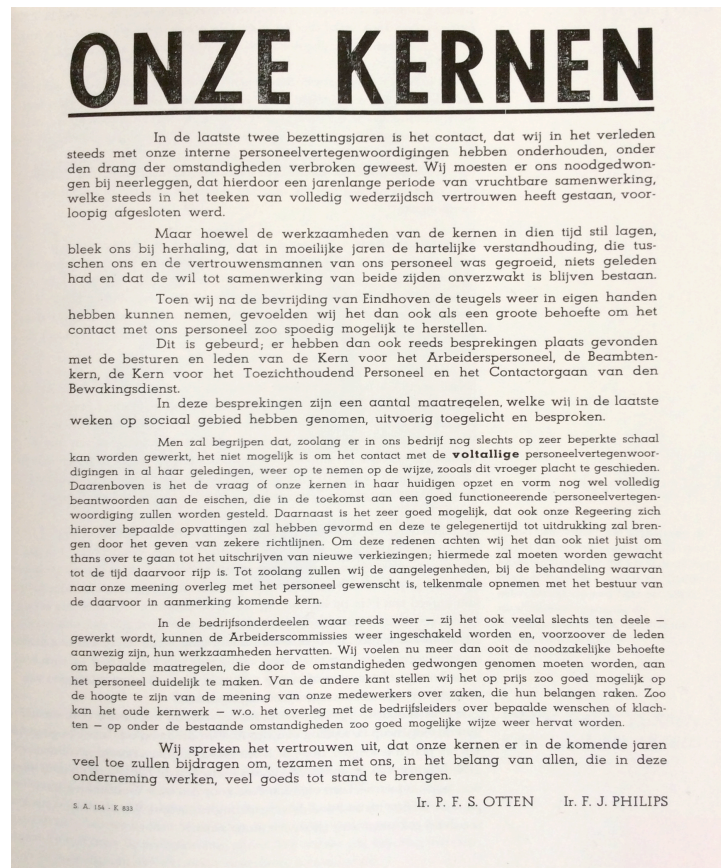
¹⁰² Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 60, 190-191; zie tevens Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 230-231- 231 noot 226.

¹⁰³ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 223-227.

¹⁰⁴ Algra, *Wie zwijgt, ...*, 81.

¹⁰⁵ Teulings, *Sociale strijd*, 50-53.

Niettemin functioneerden er volgens het rapport kernen in meer dan 90% van de 323 onderzochte grotere bedrijven met meer dan 300 werknemers.¹⁰⁶



Philips en de kernen na de bezetting in het najaar 1944.¹⁰⁷

Terwijl vanuit de werkgevers getracht was in samenwerking met de 'oude' vakcentrales het initiatief bij het bedrijfsleven te houden, kwam met de aanvraag over medezeggenschap het primaat voor de coördinatie bij de politiek te liggen. Christendemocraten en sociaaldemocraten voerden daarbij de boventoon. Binnen de STAR boog een commissie onder voorzitterschap van Evelein, bestuurslid bij Philips, zich over de drie vragen van het kabinet. De eerste vraag was of medezeggenschap wettelijk geregeld moest worden. De andere twee vragen betroffen de inhoud van medezeggenschap en welke werknemers in een nieuwe orgaan zitting moesten hebben. Over alle drie de vraagstukken was er stevige onenigheid. De werkgevers waren met Evelein in de meerderheid en meenden dat vrijwilligheid het uitgangspunt moest blijven. De vakbondsvertegenwoordigers van met name de NVV stelden daarentegen dat er een wet moest komen. Inhoudelijk was het al niet anders: de vakorganisaties stelden dat de werknemers meer

¹⁰⁶ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 25; Algra, *Wie zwijgt ...*, 83,

¹⁰⁷ Algra, *Wie zwijgt, ...*, 77.

invloed dienden te krijgen op het bedrijfsbeleid, de werkgevers wezen deze eis resoluut van de hand. Bij de kandidaatstelling eisten de erkende vakorganisaties het alleenrecht op mede om te voorkomen dat '... onverantwoordelijke mooipraters de plaatsen gaan bezetten ...'. Kortom: de EVC moest buitengesloten worden. Vanuit de werkgevers wenste men vrije verkiezing zodat de vakorganisaties de raden niet zouden domineren en daardoor via een achterdeur alsnog invloed binnen de onderneming kregen.¹⁰⁸ Evenals voor WO II stonden de werkgevers en werknemers tegenover elkaar en bleek wettelijke participatie voor de ondernemers nog steeds een hypergevoelig onderwerp te zijn.

De STAR kwam na veel redetwisten tenslotte tot de keuze van een wettelijke regeling. Voor de taakomschrijving werd voor een compromis gekozen terwijl de vakorganisaties bij de kandidaatstelling het voordrachtsrecht hielden.¹⁰⁹ Het NVV stelde tevens een aparte wet voor in plaats van inpassing in de geplande Wet op de Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie (PBO). Het NVV liet overigens, evenals in de jaren '20 en bij de vorming van de STAR, de eis van medezeggenschap in het dagelijks bedrijfsleiding varen. Terwijl binnen het bedrijfsleven de discussie over participatie voortging, nam Drees als minister van sociale zaken de planvorming in eigen hand. In december 1946 zette hij de commissie Van Rhijn aan het werk en in juli 1948 kwam Drees met een eigen ontwerp naar het parlement. Zoals al eerder begin jaren '20 en nogmaals begin jaren '30 gingen de plannen ook nu voor de ondernemers veel te ver. Het duurde nog anderhalf jaar voordat de WOR in februari 1950 werd aangenomen.

Discussies met daaraan verbonden amendementen kenmerkten die periode. Het resultaat, zo meenden Harmsen en Reinalda, weerspiegelde vooral de opvattingen van de rooms-katholieken. Volgens brochures van de NVV betrof de WOR een compromis dat toch de goede richting op ging. Terwijl Looise, terecht, vooral de werkgeversinbreng onderstreepte, meende hij tevens met anderen dat het resultaat een 'neo-corporatisch' karakter droeg. Bruggeman en Camijn meenden dat het resultaat beter aansloot bij de werkgever die het laatste woord had, terwijl zijn rechten onschendbaar waren.¹¹⁰ Nijhof en Van den Berg hadden eveneens de mening dat het compromis beter aansloot bij de visie van de werkgevers dan van de vakverenigingen.¹¹¹ Teulings ging verder en stelde dat de positie van de OR met de ondernemer als voorzitter een verslechtering was ten opzichte van de kernen, die vooral na de oorlog zelfstandiger functioneerden als belangenbehartigers van het personeel. Hij meende dat de nieuwe wet een uitwerking was van het in de jaren '30 en '40 ingezette beleid van Philips waarin kernen, volgens hem, vooral een communicatiemiddel van de Philipsleiding was. Hij lijkt hierin geen ongelijk te hebben, gelet op de positie van Evelein, de

¹⁰⁸ Algra, *Wie zwijgt ...*, 88; Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 191.

¹⁰⁹ In situaties waarbij de vakorganisaties onvoldoende kandidaten kon leveren kon de ondernemer zelf met kandidaten komen.

¹¹⁰ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 214-215.

¹¹¹ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 317; Looise, *de Tweesprong*, 22; Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 192.

opstelling van Philips directeur Otten en van Frits Philips die toen betrokken was bij de Fundatie Werkelijk Dienen.¹¹² Onder auspiciën van deze fundatie was in 1945 de Nederlandse Vereniging voor Bedrijfspsychologie opgericht die verscheidene publicaties uitgaf.¹¹³ Het hele proces bij de totstandkoming van de WOR toont een voortdurend krachtig verzet van de werkgevers, waarbij internationaal opererende bedrijven zich niet onbetuigd lieten. De werkgevers moesten zich tenslotte neerleggen bij de politieke besluiten.

De WOR bepaalde dat de bestuurder voorzitter van de OR was die daardoor een doorslaggevende positie kreeg. De OR had alleen recht op informatie en advies op het sociale terrein en kon de toepassing van de CAO controleren. Hoewel bedrijven met meer dan 25 personeelsleden nu een verplichting voor een OR kenden, bevatte de wet geen sancties op de naleving ervan. Harmonie kon, zo meende de wetgever, niet vanzelfsprekend door sancties worden afgedwongen. Uit onderzoeken bleek later dat in veel bedrijven geen OR werd ingesteld en er kennelijk weinig harmonie was in het bedrijfsleven.¹¹⁴

Bij de Zuid-Limburgse mijnen had het Militair Gezag eveneens de algehele bevrijding niet afgewacht. In het najaar van 1944 had het een commissie aan het werk gezet om een nieuwe beheersstructuur op te zetten. Reeds begin 1945 werden de mijnen, inclusief de particuliere, onder beheer van een toezichthouder van de regering in Londen geplaatst. Enerzijds vanwege het deplorabele niveau van de productie die tot nagenoeg met een derde was teruggevallen, anderzijds vanwege de voortzetting van het vooroorlogse beleid bij de particuliere mijnen. In juni 1945 werd vervolgens het Mijnstatuut via een Koninklijk Besluit van kracht. Een PBO die gebaseerd was op de corporatistische ideeën van de sociaal katholieke school van Veraart en Poels kreeg bij de mijnen een eerste invulling. Het resulteerde in een 'bedrijfsgemeenschap' waarbij de Mijn Industrie Raad (MIR) met een vergaand gezag op het gebied van arbeidsvoorwaarden, aspecten in onderwijs, sociale zekerheid, medezeggenschapsregelingen en dergelijke het centrale orgaan werd. De minister van Sociale Zaken diende in een aantal aspecten goedkeuring te verlenen. De regeling was een verdere ontwikkeling van het hierboven aangeduide Mijnstatuut uit 1906 en de uitbreiding ervan uit 1917. De MIR bestond paritair uit vertegenwoordigers van de mijndirecties en vertegenwoordigers van de werknemersorganisaties. Op ondernemingsniveau werden OR-en ingesteld die echter bij de particuliere mijnen zoals de Oranje-Nassau mijnen, vanwege de opstelling van de eigenaren, zeer moeizaam tot stand kwamen. Via een ingewikkeld systeem van vertegenwoordiging via Ringen (acroniem van 'raden in gemeenschap') kreeg participatie in de mijnstreek zijn vorm die echter geen medezeggenschap kende. In de mijnsector werden de eerste wettelijke ondernemingsraden van

¹¹² Teulings, *Sociale strijd*, 157-163; Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 177.

¹¹³ Eric Haas, *Op de juiste plaats: de opkomst van de bedrijfs- en schoolpsychologische beroepspraktijk in Nederland* (Hilversum 1995) 38,39; Opmerking: De fundatie was een tak van het in 1938 opgerichte Nederlandse centrum voor Morele Herbewapening. De fundatie verzorgde verschillende uitgaven op bedrijfskundig gebied zoals *Menselijke Achtergronden* van Van Putten.

¹¹⁴ J.A.M. van Engelen, *De betekenis van de ondernemingsraad* (Utrecht 1961) 13.

Nederland geïnstalleerd.¹¹⁵ Evenals aan het begin van de 20^e eeuw was het de overheid die sturend optrad en nu de medezeggenschap gestalte gaf in de Limburgse mijnen.¹¹⁶

In 1950 kwam onder het kabinet Drees I van vooral sociaaldemocraten en christendemocraten de wet PBO tot stand waarmee op verschillende niveaus en met verschillende overlegorganen de coördinatie in de economie verder gestalte gegeven moest worden. De instelling van de SER was mede het resultaat van deze wet. Landelijke werkgevers-, werknemersorganisaties en de door de overheid aangestelde kroonleden, troffen elkaar daar als noodzakelijke partijen voor een effectieve coördinatie op de vele terreinen in de markteconomie. Via de SER zouden per bedrijfstak bedrijfscommissies worden ingesteld. Binnen de bedrijfstak zouden erkende werkgevers- en werknemersorganisaties zitting hebben. De bedrijfscommissies moesten toezien op de invoering van de WOR. De instelling van OR-en in bedrijven liet nog enkele jaren op zich wachten. Twee jaar had de SER nodig om zichzelf vorm te geven. Op de achtergrond speelden zowel de economische recessie van 1951/1952 als de groeiende spanningen van de Koude Oorlog door de Korea-oorlog versterkt werden. Vervolgens duurde het nog vier jaar voordat alle 68 bedrijfscommissies functioneerden. Voor publiekrechtelijke organisaties werd geen OR-regeling opgenomen, terwijl voor bedrijfstakken met veel personeelwisselingen, zoals in de bouwsector, tijdelijk een dispensatie werd verstrekt.¹¹⁷ De wet PBO leverde een structuur op die op macro niveau via de SER de landelijke coördinatie diende te verzorgen, terwijl Bedrijfsraden en Bedrijfstakcommissies op mesoniveau en de ondernemingsraden op microniveau deze coördinatie verzorgden.

De eerste ondernemingsraden

Naast de bovenbeschreven remmende institutionele factoren ontstond het probleem van de ombouw van kernen naar ondernemingsraden. Onder de arbeiders in grote metaalbedrijven, veelal leden van de EVC, was er een sterk verzet ontstaan tegen deze omvorming. Volgens hen had de WOR de arbeiders niets te bieden.¹¹⁸ Gerrit Heijn echter stelde in februari 1957 bij de installatie van de OR in het Zaanse bedrijf dat de OR van invloed is op het welzijn van allen binnen de onderneming.¹¹⁹ Met de WOR achter zich wisten de werkgevers, gesteund door de erkende bonden na verscheidene jaren de ombouw te realiseren en daarmee weer grip te krijgen op de participatie binnen ondernemingen.

Binnen Lever Brothers & Unilever NV Nederland werden reeds vanaf 1953 OR-en geïnstalleerd. Bijzonder was de ontwikkeling die in 1952 hieraan voorafging toen er een *contactraad-reglement* werd opgesteld. Deze raad zou de voorloper worden van de COR van de Nederlandse Unilever bedrijven. Binnen het concern had de opstelling van dit reglement nogal wat voeten in

¹¹⁵ Nijhof, 'De hoogtijdagen', 349-353; Nijhof, Van den Berg, *Menselijk kapitaal*, 185.

¹¹⁶ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 38-41.

¹¹⁷ Kees Korevaar, *Funderingsherstel, over vernieuwing, management en vakbondswerk in de bouw* (Amsterdam 1990) 143-148.

¹¹⁸ Harmsen, Reinalda, *Voor de bevrijding*, 320-324; Algra, *Wie zwijgt ...*, 102, 109.

¹¹⁹ Algra, *Wie zwijgt ...*, 101-104; Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 193.

aarde gehad. Enerzijds zag men bij de fabrieksdirecteuren weer de angst voor verlies van zelfstandigheid en ondermijning van hun gezag en macht doordat hun personeelsleden niet via hen geïnformeerd werden. Vanuit fabrieksdirecties kwamen anderzijds paternalistische reacties: de informatie zou voor de werknemers te abstract zijn. Opmerkelijk hierbij is dat deze contactraad geen concernondernemingsraad genoemd mocht worden, zodat de WOR hierop niet van toepassing zou zijn.¹²⁰ Een dergelijke opstelling was overigens niet verwonderlijk: de WOR zou immers de handelingsvrijheid van de concerndirectie beperken. Gezien de opstelling van met name de gebroeders Jurgens in de jaren voor WO II was het zoveel mogelijk uitbannen van participatie nu op concernniveau een voortzetting van het oude beleid van 'baas in eigen huis'. Opnieuw was er een sturende hand vanuit de leiding. Bij Hoogovens verliep de omvorming ook snel en relatief soepel. Bij Philips kende de overgang naar OR-en zoals te verwachten was eveneens weinig problemen op. Het model bij Philips had, volgens Teulings, immers als basis gediend voor de WOR. Overigens werd pas in 1966 door Fritz Philips een Centraal Contactorgaan geïnstalleerd. De benaming sloot aan bij het centrale contactinstituut van Unilever, hetgeen eveneens niet opmerkelijk was, gezien het internationale karakter van het concern. De personeelsparticipatie binnen het Philipsconcern paste in het beeld van een instrument voor de Philips leiding. Zowel Unilever als Philips hadden met de contactraden een lijn uitgezet die in de Vredeling-richtlijn later op Europese niveau lijkt te zijn overgenomen.

Toepassing van de WOR en daarbij in de eerste plaats het installeren van OR-en was dus ondanks soepele overgangen tamelijk problematisch. Mede dankzij het ontbreken van sancties schoten veel bedrijven tekort. Volgens de toenmalige staatssecretaris Van Rhijn zouden in 1957 pas circa 800 van de 5.000 bedrijven een OR hebben ingesteld. Het argument van de ARKWV in haar jaarverslag van 1956, dat de langzame groei van het aantal OR-en voortkomt uit de formalistische opstellingen van de sociale partners, lijkt deze ontwikkeling nauwelijks te staven.¹²¹ Vanuit de principiële houding van veel ondernemers ten aanzien van participatie was een snelle groei ook niet te verwachten. Binnen de maatschappelijke verhoudingen was ondanks het dirigistische beleid vanuit de overheid en daaraan verbonden zuilen gaandeweg een verschuiving op gang gekomen, waardoor de tijdgeest van 'gezamenlijk de schouders eronder' verdween. In plaats van overleggen kwam onderhandelen steeds meer op de voorgrond te staan. Op ondernemingsniveau kwam volgens de werkgevers de beklemmende regelgeving van het Rijk en de daaraan gekoppelde geleide loonpolitiek steeds verder onder druk te staan. Het momentum van de eerste jaren na de WO II voor een gezamenlijke aanpak voor participatie was daarmee vervlogen.

¹²⁰ Algra, *Wie zwijgt ...*, 96.

¹²¹ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 215.

De zelfstandige ondernemingsraad

Dankzij de sterke economische ontwikkelingen, mede door de Europese integratie en sociale veranderingen in de loop van de jaren '50 en '60, kwam de geest van harmonie en daarmee de WOR onder druk te staan. In de eerste helft van de jaren zestig verschenen er rapporten over het functioneren en nut van ondernemingsraden. Een rapport van de Telderstichting, gelieerd aan de VVD, zag de OR als nuttig maar wetswijzigingen mochten de positie van de ondernemer als beleidsbepaler niet ondermijnen. Het NVV wenste meer zeggenschap voor de OR op sociale, technische en organisatorisch beleidsaspecten. Het stelde daarbij tevens dat in grotere bedrijven een werknemerscommissie moest komen voor overleg met de bestuurder over economische aspecten. Ofschoon het een stap verder was, volgde het NVV nog steeds het harmoniemodel van de WOR uit 1950 en liet zijn oude eisen over meebesturen in de ijskast. Het CNV zocht het meer in een werknemersvertegenwoordiging in de raad van commissarissen.¹²² Ook het CSWV meende dat de OR een belangrijke functie had gekregen. Het CSWV fuseerde overigens in 1967 met het VNW, waarin eveneens grote ondernemingen veel invloed hadden, tot het Verbond van Nederlandse Ondernemers (VNO). Het CWVS meende echter dat een OR bij de bedrijven met minder dan 150 mensen overbodig was: leiding en personeel zouden makkelijk onderling contact hebben.¹²³ Hierbij werd voorbijgegaan aan de behoefte onder het personeel om over de zijn eigen arbeidsomstandigheden onderhandelen en aan de zwakke positie van werknemers in dergelijke bedrijven.

Alhoewel het voorstel van het CNV niet werd overgenomen, stelde de commissie Verdam in 1965 voor de OR een aanbevelingsrecht bij benoemingen van commissarissen te verlenen. Deze commissie was in 1960 door de regering verzocht om het ondernemersrecht onder de loep te nemen. Bij Shell en andere concerns was men bezorgd over territoriale werkingsfeer van een nieuwe WOR. Die bezorgdheid werd in 1971 door de toenmalige regering na het advies van de commissie Verdam weggenomen met de invoering van de Structuurwet. Behalve dat de Structuurwet belastingtechnisch aantrekkelijk was, kon hiermee de inmiddels gestarte discussie over internationale medezeggenschap enigszins op afstand worden gehouden. Het territoirbeding was de internationale concerns tot voordeel. Deze wet werd door H. Honnée hoogleraar ondernemersrecht aan de Radboud Universiteit Nijmegen krachtig bekritiseerd.¹²⁴ De SER nam in 1968 verschillende voorstellen van de Commissie-Verdam over met wijzigingsvoorstellen voor de WOR.¹²⁵ In haar unanieme advies was de SER verder gegaan en onderkende dat in de WOR van 1950 onvoldoende het fundamentele verschil tussen bestuurder en personeelsvertegenwoordigers was opgenomen. De werknemersvertegenwoordigers dienden tevens de belangen van de werknemers te behartigen.¹²⁶

¹²² Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 195.

¹²³ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 118-119, 215.

¹²⁴ Verburg, *Het territoir*, 300-302.

¹²⁵ Algra, *Wie zwijgt ...*, 116.

¹²⁶ Looise, *de Tweesprong*, 227, 231.

De SER stelde daarom dat de zelfstandigheid van de OR vergroot moest worden door vooroverleg terwijl financieel-economisch aspecten onderdeel van de beraadslagingen moesten zijn. Daarnaast diende het beroepsrecht van toepassing te zijn en moest de rechtspositie van de OR-leden versterkt worden.

Ongeacht het unanieme advies van de SER voerde het centrumrechtse kabinet-De Jong van confessionelen en liberalen bij de nieuwe WOR nog een aantal veranderingen door waarmee het gedeeltelijk tegemoet kwam aan de mening van het CSWV. Voortaan dienden bedrijven met 100 of meer werknemers een OR in te stellen. Verder konden ongeorganiseerden zich kandidaat stellen. De WOR erkende dat belangenbehartiging voor het personeel een aspect van de OR is. In deze WOR werd het recht opgenomen om advies uit te brengen bij belangrijke wijzigingen in de organisatie of eigendom van de onderneming, terwijl de OR het instemmingsrecht kreeg op onderdelen van het sociaalbeleid.¹²⁷ De OR bleef een instituut van de onderneming en de bestuurder bleef er de voorzitter van. Het duale karakter van de OR bleef bestaan. Alhoewel de discussie over een wetswijziging zich nog in een relatief rustige constellatie voordeed, waarbij de werkgevers opvallend weinig oppositie hadden tentoon gespreid, ontwikkelden zich op verschillende vlakken binnen de maatschappij geheel nieuwe omstandigheden. De WOR verschaftte de mogelijkheid om op divisie of concernniveau een Groepsondernemingsraad of Centrale Ondernemingsraad te installeren. Bij Unilever, Philips en andere concerns functioneerden reeds Concern Contactraden die als de voorlopers van de COR kunnen worden gezien. Bij veel concerns ontstonden vooral eind jaren '60 en in de jaren '70 COR-en en GOR-en die groeiend gezag ontwikkelden. Bij grensoverschrijdende activiteiten door de concernleiding waren de mogelijkheden voor deze instituten echter beperkt. De reeds gesignaleerde internationale expansie veroorzaakte onder andere verplaatsingen van werkgelegenheid naar andere landen. Bij veel (C)OR-en binnen MNO's bracht dit grote onzekerheden. Zowel de (C)OR-en als de vakorganisaties verloren het zicht en greep op de ontwikkelingen.¹²⁸ Daardoor sloot de nieuwe WOR van 1 april 1971 nauwelijks meer aan op de praktische situatie en kwam al direct onder vuur te liggen

Verdere democratisering in het bedrijfsleven

Democratiseringseisen met radicalisering op allerlei vlakken in de samenleving domineerden veel van de politieke, academische, sociale en economische discussies binnen en buiten de bedrijven. Acties van allerlei aard, van stakingen tot bedrijfsbezettingen zoals bij Enka Breda, bepaalden vaak de nieuwsmedia.¹²⁹ Vanuit met name de NVV bonden, maar later ook bij NKV en CNV, werd deze

¹²⁷ Looise, *de Tweesprong*, 227, 231; Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 195.

¹²⁸ Sjef Stoop, *De Europese ondernemingsraad, een stap vooruit: een onderzoek naar het succes van Europese ondernemingsraden* (Amsterdam 1994) 13-14.

¹²⁹ Aad van Cortenberghe, Jeroen Terlingen, *Het ENKA Dossier, handboek voor bezetters* (Utrecht 1973).

radicalisering geïnitieerd door hun 'bedrijvenwerk' centraler te stellen.¹³⁰ Terwijl het CNV zijn samenwerkingsgedachte in de OR meende te zien, leefde bij de andere bonden het idee dat een OR de vakbeweging voor de voeten kon lopen. Veel vakbondsleden zagen de OR nog als een verlengstuk van de ondernemer. De omstandigheden mogen duidelijk verschillend zijn geweest, toch roept een dergelijke visie herinneringen op aan de periode rond 1907 toen de bondsleden kernen boycotten omdat die in feite tegen de vakorganisaties werden opgezet.

Volgens de vakbonden in de jaren '70 dienden hun OR-leden het belang van de werknemers en hun bonden te behartigen.¹³¹ Ofschoon volgens F.W.H. Vink van het ministerie van Sociale zaken, de OR met 'de nieuwe wet tanden had gekregen', zag Arie Groeneveld, de toenmalig voorzitter van de Industriebond NVV, in de wetwijzigingen nauwelijks meer dan een 'paar lachertjes'. Zijn bond meende dat er personeelsraden moesten komen die zelfstandig opereerden en met het bestuur van het bedrijf onderhandelingen voerden. De verscherpte opstelling van de vakbeweging in algemene zin en in haar opvatting over de OR leidde in 1971 bij Philips tot een conflict waarbij de bonden de OR boycotten, wat scherpe reacties uitlokte bij Philips en werkgeversorganisaties. Philips zag het 'bedrijvenwerk' als een obstakel dat haar OR-beleid kon dwarsbomen. De boycot viel voor de bonden in feite opnieuw averechts uit. Kort erna beperkte Philips op internationaal niveau de faciliteiten van de bonden.¹³² Volgens Jeroen Terlingen circuleerde er naar aanleiding van de radicalisering van de vakbeweging binnen het VNO een geheime interne nota. In deze nota zou de strategie beschreven staan hoe met deze radicalisering om te gaan. Het bijzondere hierbij zou het bestaan zijn van de voor het publiek onbekende Phaus-groep. Philips, AKZO, Unilever en Shell speelden hierin ieder een rol. Deze overleggroep zou tevens in de internationale ontwikkelingen een belangrijke rol gespeeld hebben.¹³³

Uit onderzoek onder 100 ondernemingsraden in 1976 door Hövels en Nas van het ITS instituut Nijmegen bleek dat slechts 16 % van de werknemersvertegenwoordiging in de OR een duidelijk zelfstandig karakter had en dat de invloed van de andere OR-en gering tot zelfs marginaal was.¹³⁴ Dit onderzoek constateerde tevens dat naast wisselende invloed op personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden de OR nog steeds weinig in de melk te brokkelen had in bedrijfsorganisatie, leiding en beleid.¹³⁵ Het progressieve kabinet-Den Uyl onderkende de noodzaak tot aanpassingen in de WOR en had reeds bij zijn aantreden in 1973 de intentie aangegeven om '...een zo groot mogelijke democratisering van de besluitvorming ...' binnen ondernemingen tot stand te brengen. De SER werd

¹³⁰ Ad Teulings, *Ondernemingsraad-politiek in Nederland, Een onderzoek naar de omgang met macht en conflict door de ondernemingsraad* (Amsterdam 1981) 19-24, 182-188.

¹³¹ Algra, *Wie zwijgt ...*, 115- 120, 124,128.

¹³²Stoop, *De Europese Ondernemingsraad*, 34.

¹³³ Jeroen Terlingen, Interview, d.d. 07-07-2015.

¹³⁴ B.W.M.Hövels, P.Nas, *Ondernemingsraden en Medezeggenschap. Een vergelijkend onderzoek naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden* (Alphen aan de Rijn 1976) 391-393.

¹³⁵ Teulings, *Ondernemingsraad-politiek*, 17; Looise, *De Tweesprong*, 111-113.

door dit kabinet met deze richtlijn om advies gevraagd voor een herziening van de WOR.¹³⁶ Dat de visie van het kabinet van voornamelijk sociaaldemocraten en vooruitstrevende confessionelen niet door iedereen gedragen werd, bleek wel in 1975 uit het sterk verdeeld advies van de SER. Terwijl vertegenwoordigers van het NKV en het NVV zich uitspraken voor de instelling van echte personeelsraden, bleef het CNV bij zijn oude idealen van machtsdeling. Het was niet verwonderlijk, zoals uit het bovenstaande reeds bleek, dat werkgevers waaronder Philips weinig wilden veranderen en zeker geen personeelsraden wensten.¹³⁷ De kroonleden deelden de mening van de werkgeversleden van de SER. Naast deze fundamentele verschillen waren de leden van de SER het met elkaar oneens over eventuele wijzigingen in het advies- en instemmingsrecht. Bijzonder was dat binnen de SER overeenstemming kwam om het instemmingsrecht over economische aspecten niet verder uit te breiden. De werkgevers zagen deze eventuele uitbreiding, zoals zij sinds jaar en dag al aangaven, als een aantasting van hun ondernemerschap waar absoluut niet aan getornd mocht worden.¹³⁸ Volgens de Vereniging van Kritische Nederlandse Ondernemers leek het vrije ondernemerschap te verdwijnen en werd er ‘... een flinke stap gezet in de richting van een arbeidersregering ...’. Tevens meenden de kritische ondernemers dat ingrijpende ondernemingsbesluiten als punten van instemming door de OR niet aan de orde konden zijn. Het zijn feitelijk dezelfde meningen als die van de fabrikanten uit 1924 in hun arrest aan de regering. In de jaren ‘70 bleek dus evenals begin jaren ‘30 en na WO II dat de politiek er aan te pas moest komen om de patstelling te doorbreken. Politieke besluitvorming was nodig om de coördinatie in de sfeer van de arbeidsverhoudingen op het gebied van participatie in nieuwe banen te leiden.

Binnen het kabinet veroorzaakte het SER-advies veel commotie waardoor de regering op wankelen stond. Het uiteindelijke wetsvoorstel dat een half jaar later alsnog bij het parlement werd ingediend, zorgde voor niet minder commotie. Het duurde tot 1979 voordat onder het kabinet Van Agt -Wiegel (Van Agt I) een nieuwe WOR werd aangenomen. Uitgebreide discussies en vele amendementen (meer dan 100) gingen aan het uitgewrongen compromis vooraf. Vanuit democratisch oogpunt was de wet, door een verruiming van zowel het actieve als passieve kiesrecht, een stap voorwaarts. Hetzelfde kan gezegd worden over de zelfstandigheid: de bestuurder maakte geen deel meer uit van de OR. De OR hoefde niet meer aan de leiband van de directie of van de vakorganisaties te lopen. Adviesrechten kregen een zwaarder karakter met de uitbreiding naar investeringsplannen, kredietplannen en bij benoeming of ontslag van een bestuurder. Tevens werd het beroepsrecht aan deze adviesrechten verbonden. Instemmingsrecht op verschillende personeelsaspecten kreeg uitbreiding terwijl de OR het initiatiefrecht en meer faciliteiten kreeg toegewezen. Door druk van de werkgevers, waar dit kabinet van vooral confessionelen met liberalen

¹³⁶ Algra, *Wie zwijgt ...*, 130.

¹³⁷ Sjef Stoop, *De sociale fabriek, Sociale politiek bij Philips Eindhoven Bayaer Leverkusen en Hoogovens IJmuiden* (Houten 1992) 72.

¹³⁸ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 255-256.

zeker niet ongevoelig voor was, werd de Overlegvergadering (OV) als instituut gecreëerd. In de OV dienden uiteindelijk de onderwerpen, die de OR als zelfstandig orgaan besproken had, behandeld en beklonken te worden.¹³⁹

Ondanks dat er weinig 'onsjes medezeggenschap' aan de OR waren toegekend, wees het overgrote deel van de werkgevers de nieuwe wet af mede omdat deze polariserend zou werken en het overleg bureaucratisch zou maken. In het jaarverslag van 1981 constateerde het VNO echter dat met de nieuwe wet de OR-en zich positief ontwikkelden, dat zij zich goed geïnformeerd hadden en van betekenis werden voor de bedrijfsvoering. Dat dit laatste volgens het VNO zowel positief als negatief kon uitpakken werd, overigens niet onlogisch, eveneens door het verbond onderkend. Grote economische problemen met bedreigingen voor de werkgelegenheid die zich in de jaren '70 aandienen en na de tweede oliecrisis van 1979 verder verscherpten, hadden tot gevolg dat de OR-en de zelfstandige positie gebruikten om die bedreigingen tegen te gaan. De kwalitatieve verbetering van het OR-werk die het VNO constateerde, droeg daar sterk aan bij. De vele cursussen die OR-leden bij het snel groeiende circuit van opleidingsinstituten volgden wierpen hun vruchten af. Deze professionalisering logenstrafte de visie van een Sheldirecteur die zich bezorgd had uitgesproken over het vermogen van OR-leden om de berg aan informatie te verwerken. Met de toevoeging van de buitenlandclausule in de WOR van '79, waardoor het verbrede adviesrecht van de OR weer beknot werd tot alleen binnenlandse aangelegenheden, stelde de wetgever op dit punt concerns als Shell enigszins tevreden.¹⁴⁰ De OR of COR kon mede hierdoor geen afdoend antwoord geven op de problemen voortkomend uit de omvangrijke en verder uitdijende internationale economische expansie. Een internationale regelgeving en in de eerste plaats een Europese zou hier in moeten voorzien.

De stadia in de ontwikkeling van het instituut ondernemingsraad

Na circa 100 jaar van ontwikkeling in de participatie binnen de bedrijven was er in 1979 een wettelijk kader ontstaan waarmee de vrijwilligheid voor de opzet van een personeelsorgaan werd vervangen door verplichting en een relatief zelfstandig ondernemingsraadinstituut ging het beeld van participatie bepalen. Een vijftal fases kenmerkte de ontwikkeling van het kernwezen. De beperkingen van de ondernemersvrijheid via de CAO-clausule en de Wet AVV waren belangrijke stappen in die ontwikkeling. De vijfde fase in het kernwezen, direct na de bevrijding, weerspiegelde zelfs een bedreigende situatie voor de werkgevers waarin veel kernen een machtsfactor van betekenis waren. Met de toepassing van de WOR na 1950 kreeg de ondernemer weer greep op de participatie in de ondernemingen. De twee wijzigingen van de WOR in 1971 en 1979 maakten de

¹³⁹ Looise, *De Tweesprong*, 133-134; Algra, *Wie zwijgt ...*, 133, 135.

¹⁴⁰ Keetie Sluyterman, *Geschiedenis Koninklijke Shell, deel 3, Concurrenieren in turbulente markten 1973-2007* (Amsterdam 2008) 248; Nijhof, Van den Berg, *Het Menselijk Kapitaal*, 199-200.

participatie met een verzelfstandiging van de OR als gevestigd instituut opnieuw een machtsfactor van betekenis. Wederom waren het politieke beslissingen die vanuit democratische en sociaaleconomische overwegingen de participatie verdiepten en daarmee de handelingsvrijheid van de ondernemer beperkten. Evenals voor WO II waren het niet de ondernemers van grote of kleinere bedrijven die het initiatief namen voor een wettelijk kader van democratisering binnen de onderneming. Zij wezen de dikwijls gematigde voorstellen van de vakbeweging en politiek herhaaldelijk van de hand. In de jaren direct na de bevrijding en gedurende de roerige jaren '60 en '70 was het uiteindelijk steeds de landelijke overheid die een wettelijk kader schiep en hiermee voor de participatie binnen de bedrijven de toon zette.

Evenals het kernwezen kent het instituut van ondernemingsraad meerdere gradaties in zijn ontwikkeling. Het eerste stadium met de harmonische samenwerking als leidende gedachte kreeg met de WOR uit 1950 zijn structuur en liep tot 1971. Met meer bevoegdheden en een vergrote zelfstandigheid kreeg de OR met de WOR uit 1971 een nieuwe impuls. Het harmoniemodel werd verlaten en belangenbehartiging voor het personeel kreeg meer ruimte. Alhoewel de maatschappelijke werkelijkheid toonde dat de vernieuwde wet al verouderd was, kon de OR actiever optreden. De COR kon daar enigszins aan bijdrage maar de beperkingen in het territoir speelden dit instituut parten. Op concernniveau waren er weinig voorzieningen om deze beperkingen te overwinnen. Vanuit de concernleiding was in deze niet veel te verwachten, zo bleek wel uit de snelle veranderingen in de structuur van de concerns waardoor de internationale activiteiten buiten het bereik van de COR of OR kwamen te liggen. Deze structuurwijzigingen waren duidelijk andere voorzieningen dan verwacht mag worden van concerns die binnen een land met een CME opereerden.

De vergrote mogelijkheden van de OR markeerden de aanvang van het tweede stadium van het ondernemingsraadinstituut. De beperkingen van de aangepaste WOR begrepsden de OR al snel. De noodzaak om op Europees niveau dit te doorbreken drong zich meer en meer op. De vernieuwing van de WOR in 1979 bracht een derde stadium in de ontwikkeling van de wettelijke participatie: een verdere vergroting van de zelfstandigheid waardoor de OR niet meer aan de leiband van de ondernemer of vakorganisatie hoefde te lopen. Een forse uitbreiding van advies- en instemmingsrecht zorgde ervoor dat de OR ondanks genoemde beperkingen een machtsfactor van betekenis kon worden. In historisch opzicht, zo concludeerde Looise onder meer dat het vertegenwoordigend overleg zich ontwikkelt tot een orgaan van medebesluitvorming. Hij onderschreef hiermee terecht de visie van Knaapen, die deze stelling in 1952 verwoordde. (zie inleiding pag. 9) Het zal echter nog wel enige tijd vragen voor het zover is want de medebesluitvorming op economische en strategische aspecten is totnogtoe niet gerealiseerd. Toch kan gesteld worden dat, met de verzelfstandiging van de OR en de verbreding van haar bevoegdheden, de coördinatie doormiddel van de participatie in de sfeer van de

arbeidsverhoudingen versterkt is. Het ingeslagen pad van participatie dat sinds 1950 een wettelijk kader heeft, is ondanks allerlei bedreigingen van de zijde van de grote ondernemingen een niet meer weg te denken route in het democratiseringsproces binnen het bedrijfsleven. Fundamentele rechten krijgen langzaam maar zeker meer invulling binnen de ondernemingen.

Hoofdstuk IV : De Europese Gemeenschap

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de ontwikkelingen van de Europese Gemeenschap vanaf WO II. Eerst zullen participatieontwikkelingen in de landen die met de EGKS de aanzet tot een EG maakten behandeld worden. Vervolgens worden de verschillende stadia van Europese eenwording besproken. Speciaal zal hierbij aandacht worden besteed aan de posities van de concerns in Europa, in het bijzonder de Nederlandse MNO's. Vooral via de focus op de ontwikkeling van het lobbycircuit van de concerns is getracht een helder beeld te krijgen van hun invloed. Essentieel hierbij is de vraag welke posities zij innamen bij de verschillende ontwerprichtlijnen voor participatie binnen ondernemingen op Europees niveau.

EGKS partners.

Ondanks de snelle start in Nederland om tot onderlinge afspraken tussen de werkgevers en werknemers te komen, ging er nog veel tijd overheen voordat de WOR in de bedrijven enigszins effectief werkte. De ontwikkelingen in Nederland met betrekking tot participatie in bedrijven stond niet op zichzelf. In verschillende andere Europese landen bracht de bevrijding van '44 / '45 eveneens een nieuw elan en werd er naar nieuwe oplossingen gezocht om de wederopbouw van de grond te krijgen. Zowel bij de politici als ondernemers en vakbeweging was deze opstelling manifest, waarbij samenwerking een essentieel aspect was.

Terwijl de oorlog in grote delen van Europa nog woedde, begon men in 1944 in **België** de opzet van kernen te stimuleren. Werkgevers en werknemers begrepen dat, ondanks de van oudsher scherpe tegenstellingen samenwerking noodzakelijk was. De sociale partners kwamen overeen dat binnen twee jaar een wettelijke regeling voor participatie ingesteld diende te zijn. In september 1948 werd, na veel discussie, voor particuliere ondernemingen met 50 of meer mensen in dienst een dergelijke wet ingesteld. De ondernemingsraad was paritair samengesteld, terwijl de ondernemer voorzitter was. In 1953 zouden op basis van een beperkt onderzoek circa 850 ondernemingsraden zijn ingesteld: slechts 17% van de 5000 ondernemingen waarvoor de wet van toepassing was. De onderlinge tegenstellingen bleken moeilijk te overwinnen.¹⁴¹

In **Duitsland** stond de bezettingsmacht van de overwinnaars over in april 1946 in het westelijk deel de installatie van ondernemingsraden toe. Na de oprichting van de Duitse Bondsrepubliek in 1949 nam in april 1951 de Bondsvergadering het *Montan-mitbestimmungsgesetz* aan dat medezeggenschap in de mijnindustrie en in de ijzer- en staalbedrijven voorschreef. De vakbonden wensten echter een regeling die voor alle bedrijven in de Bondsrepubliek van toepassing zou zijn. Na veel discussie werd uiteindelijk in juli 1952 het in feite afgezwakte

¹⁴¹ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 82-87.

Betriebsverfassungsgesetz aanvaard.¹⁴² Voor alle particuliere ondernemingen met 5 werknemers of meer zou een ondernemingsraad zonder bestuurder geïnstalleerd moeten worden.¹⁴³ Tevens diende bij bedrijven met meer dan 100 werknemers een *Aufsichtsrat* geïnstalleerd te worden die in plaats van een paritaire verhouding nu voor een derde uit werknemersvertegenwoordiging zou bestaan. Frappant bij dit alles was dat de vakbeweging deze afgezwakte wet aanvaardde met zelfs de toezegging af te zien van het stakingsrecht. De crisis van begin jaren '50 had deze krachtsverschuiving ten gunste van de ondernemers veroorzaakt.¹⁴⁴

Voor WO II kende **Frankrijk** na heftige sociale strijd vanaf 1936 een wet die bedrijven met 10 personeelsleden of meer een kern voorschreef. Onder het Vichy-regiem werd in 1941 deze wet buiten werking gesteld en werd voor ondernemingen boven de 100 medewerkers het *Chartre du Travail* ingesteld dat alleen productieproblemen moest oplossen. In 1944 verruimde de regering De Gaulle de bevoegdheden van dit *chartre*. In mei 1946 kwam zij met een nieuwe wet die bedrijven met 50 of meer personeelsleden verplichtte een ondernemingsraad in te stellen. Deze raad kreeg op economisch gebied meer bevoegdheden. Tevens kwam er een door de ondernemer vaak gemanipuleerde Raad van Beheer waarin twee raadsleden waren opgenomen. Rond 1950 bestonden er 9 á 10.000 raden waarin het wantrouwen overheerste.¹⁴⁵ Na het Mussolini regime in **Italië** waren de kernen van voor WO I verdwenen en kozen in februari 1944 de organisaties van werkgevers en werknemers voor een wettelijke participatie. Binnen de bedrijven met meer dan 25 arbeiders diende een ondernemingsraad te komen.¹⁴⁶ Een vernieuwde wetgeving voor de ondernemingsraden in 1947 liep echter snel vast door de grote politieke tegenstellingen in die jaren.¹⁴⁷

Ondanks dat in de vijf landen participatie wettelijk geregeld was, kan men niet zeggen dat de arbeidsverhoudingen in de eerste jaren '50 harmonie uitstraalden. In deze landen waren het niet de sociale partners die de aanvankelijke bereidheid tot samenwerking in stand hielden. Doorslaggevend voor de participatie binnen de bedrijven was de politieke wil om via wettelijke maatregelen participatie gestalte te geven. De praktijk bleek echter weerbarstig, zeker met sterke traditionele communistische en syndicalistische vakorganisaties en de vaak harde opstelling van de werkgeversbonden in landen als Frankrijk, Italië en België. Deze praktijk wierp zijn schaduw vooruit in het beginnend Europese integratieproces van die jaren.

¹⁴² <http://www.praxis-fortbildung.de/downloads/HistorischeEntwicklungBetriebsverfassung.pdf>, Die historische Entwicklung von Betriebsrat und Betriebsverfassung, *Praxis-Fortbildung und Beratung Für Betriebsräte und Personalräte* (Berlin 2005) 12-13.

¹⁴³ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 89-95.

¹⁴⁴ Nijhof, Van den Berg, *Het menselijk kapitaal*, 215. Deze *Aufsichtsrat* zou volgens de mijnwet voor de helft uit werknemersvertegenwoordigers bestaan.

¹⁴⁵ Van Putten, *Menselijke Achtergronden*, 97-102.

¹⁴⁶ <http://studentilegge.blogspot.nl/2013/05/organizzazione-sindacale-dalle.html>, 11-05-2015.

¹⁴⁷ *Ibidem*, 103-104.

Het proces van Europese eenwording

Vele vooraanstaande politici en mensen uit het bedrijfsleven van de West-Europese landen realiseerden zich na WO II dat voor een voortvarende wederopbouw de oude veelal nationalistische aanpak ontoereikend zou zijn. Internationale samenwerking zou noodzakelijk zijn. De in ballingschap verkerende regeringen van België, Luxemburg en Nederland hadden reeds in 1944 in Londen daartoe besloten door via de oprichting van de Benelux tot de instelling van een tolunie te komen. In 1948 kwam, mede op aandringen van de Verenigde Staten in het kader van het in 1947 gelanceerde Marshallplan, de *Organisation of European Economic Cooperation* (OEEC) tot stand. Het program omvatte directe steun in dollars en stappen tot liberalisering van het intra-Europese handels- en betalingsverkeer, inclusief de instelling van een 'tegenwaarde-rekening' voor geleverde goederen.¹⁴⁸ Een zestiental West-Europese landen participeerde erin. Naast de Benelux, Frankrijk, Italië en andere landen kregen de Duitse delen, die onder het gezag van de westerse bezettingsmacht stonden, deze hulp ook.

Volstrekt nieuwe verhoudingen dienden zich aan met verschillende samenwerkingsverbanden die vooral politiek gestuurd werden. Het waren veelal sociaaldemocraten en christendemocraten, gedelegeerd vanuit de verschillende regeringen, die daarin het voortouw namen. Zij moesten de samenwerking op economisch, sociaal maar vooral ook op politiek niveau van de grond tillen. Het was overigens de liberaal Stikker die vanuit Nederland als minister van Buitenlandse Zaken in het Kabinet Drees I daar eveneens een sturende rol in vervulde.¹⁴⁹ Grote ondernemingen, niet in de laatste plaats uit de VS, die voordeel hadden bij het herstelprogram, waren bij deze ontwikkelingen direct of via de verschillende nationale werkgeversorganisaties betrokken. Een aantal Europese ondernemingen moest op internationaal niveau terughoudend zijn. Deze ondernemingen, die voor WO II al grensoverschrijdend opereerden, dienden eerst in eigen land weer gezond te worden en de relaties met de overheid te normaliseren. Deze normalisatie gold bovenal voor ondernemingen die gedurende de oorlog op een of andere wijze verbonden waren met de fascistische regimes.

De OEEC was in de eerste plaats een economisch samenwerkingsverband op politiek niveau dat in 1951 een uitbouw kreeg met het initiatief van Monnet, Schuman en Adenauer. Frankrijk, Duitsland de Benelux en Italië gingen een samenwerkingsverband aan voor de oprichting van de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal (EGKS). De angst van de Fransen voor revanchisme in West-Duitsland was door dit supranationale orgaan voor de kolen- en staalindustrie gedeeltelijk weggenomen. Een vooral politiek geïnspireerde constellatie was deze gemeenschap, met op de

¹⁴⁸ J.L. van Zanden, R.T. Griffiths, *Economische Geschiedenis van Nederland in de 20^e eeuw, Van een veelzijdige volkshuishouding met een omvangrijk koloniaal bezit naar een 'klein land' binnen Europa* (Utrecht, 1989) 193-195.

¹⁴⁹ Marnix Ferdinand Westers, *Mr. D.U. Stikker en de Naoorlogse Reconstructie van het Liberalisme in Nederland, Een zaken man in de politieke arena* (Utrecht 1988) 153-155.

achtergrond de idee van een vergaande politiek Europese integratie die uiteindelijk hiermee gestalte zou moeten krijgen.

Verscheidene buitenlandse werkgeversorganisaties waren, in tegenstelling tot de Nederlandse, over de oprichting van de EGKS niet enthousiast. Zij beoordeelden deze oprichting, niet onterecht, als een politieke ingreep op hun productie- en handelsmogelijkheden.¹⁵⁰ Monnet trok zich in 1955 terug uit de Hoge Autoriteit van de EGKS en trachtte met de oprichting van het *Action Committee for the United States of Europe* een volgende impuls te geven aan de Europese integratie. Terwijl zowel leiders uit christendemocratische, liberale en sociaaldemocratische politieke milieus als uit de vakbeweging daaraan deelnamen, ontbraken volgens Stroobandt in zijn thesis van 2002 leiders uit de werkgeversorganisaties.¹⁵¹ Wim van der Spek evenals Sjef Stoop wezen erop dat het voornamelijk de christendemocraten waren die in dit proces domineerden. De corporatistische ideeën waren bij hen richtinggevend.¹⁵² Het Verdrag van Rome van 1957, dat de Europese Economische Gemeenschap (EEG) aankondigde, was het resultaat van Monnets actiecomité. Ondanks de aanvaarde uitbreiding van de activiteiten naar alle sectoren van de economie, was het vooralsnog de landbouwsector die de aandacht opeiste.¹⁵³

Nederlandse multinationals hadden zich al sterk geïnteresseerd getoond in de verdere liberalisering van Europa. Hun invloed met name via de Benelux was mede beslissend voor de oprichting van de EEG als één markt. Concerns uit de VS hadden zich, gesteund door de Amerikaanse Kamer van Koophandel voor de Europese Gemeenschap (AMCHAM-EU), vanaf het begin sterk geïnteresseerd voor deze gemeenschappelijke markt.¹⁵⁴ Die zagen er enorme lucratieve investeringsmogelijkheden in. In 1957 omvatten deze investeringen 17,5 % van hun totale buitenlandse investeringen. In 1967 waren deze tot boven de 30% gestegen en bedroegen ongeveer \$14 miljard. Ondanks deze uiterst gunstige ontwikkelingen voor de bedrijven uit de VS bevatten die voor de topman van IBM Thomas Watson zorgwekkende aspecten. In 1967 stelde hij daarom: 'Indien de Europeanen geen middel vinden om ons op beleefde wijze af te remmen ... dan zullen de Europeanen uit zelfverdediging nieuwe tolmuren opwerpen tegen een toenemende penetratie van onze industrie op hun continent.' In datzelfde jaar was het de Fransman Servan Schreiber die in zijn spraakmakende boek *Le Défi Américain* op de ontwikkelingen reageerde. Hij stelde: 'Europa heeft wel

¹⁵⁰ Bruggeman, Camijn, *Ondernemers verbonden*, 158-165, De schrijvers concludeerden dat verschil van inzicht in voor en nadelen van de vrije markt bij de werkgeversorganisaties voor een belangrijk deel door pragmatisme en eigen belang bepaald werden.

¹⁵¹ Gill Stroobandt, *De European Round Table of Industrialists en Politieke agenda-setting* (Gent 2002); zie tevens: http://www.cvce.eu/content/publication/2007/3/7/70207515-8598-4e7f-8166-6953532c85cc/publishable_en.pdf. (14-06-2015).

¹⁵² Interviews met Wim van der Spek (23-06-2015 en Sjef Stoop (25-06-2015).

¹⁵³ http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_eec_nl.htm; [http://nl.wikipedia.org/wiki/Verdrag_van_Rome_\(1957\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Verdrag_van_Rome_(1957)) 13-06-2005; Van Zanden, *Economische Geschiedenis*, 251.

¹⁵⁴ Stroobandt, *Round Table*, 20.

een markt, maar geen macht geschapen. En van die markt profiteert niet Europa zelf, maar de Amerikaanse industriële organisaties.’¹⁵⁵

Met de oprichting van een directoraat voor de industrie kwam er midden jaren '60 een kentering in de prioriteitstelling van de EEG. Drie jaar na de oprichting van de Europese Gemeenschappen (EG) in 1967, werd er een rapport voor een Europees industriebeleid gepubliceerd. Europese ondernemingen volgden de ontwikkelingen nauwgezet en vormden daarvoor reeds in 1958 de *Union of Industrial and Employers Confederation of Europe* (UNICE). In 1967, nagenoeg parallel met de oprichting van de EG, werd op initiatief van voormalig adviseur van Philips, de Nederlander Von Geldern, de *Groupe des Présidents des Grandes Entreprises Européennes* opgericht. Terwijl UNICE een samenwerkingsverband was van nationale industriële federaties, was de *Groupe des Présidents* een lobbygroep van leiders uit vooraanstaande Europese ondernemingen. Het was de wens van velen uit het Europese bedrijfsleven om een dam op te werpen tegen de investeringen uit de VS en de concurrentie van buiten de EG terug te dringen. Het is daarom ook niet verwonderlijk dat de *Groupe* alleen uit vooraanstaande zakenlieden van Europese concerns bestond. Volgens Stroobandt, die vooral steunde op de studies van M.G. Cowles, was de effectiviteit van UNICE te beperkt: veel nationale federaties werden gedomineerd door kleine en middelgrote ondernemingen. Unanimiteit binnen de UNICE was verder een uitgangspunt dat volgens hem vaak blokkerend werkte omdat unanimiteit nauwelijks te bereiken was. Tevens had UNICE, waarin overigens ook dochterondernemingen van niet-Europese bedrijven actief waren, als hoofdtak de nationale federaties op de hoogte te houden. In principe kon zij geen initiatieven naar de leiding van de EG ondernemen.¹⁵⁶

Ondanks de terughoudendheid van zowel de UNICE als van de *Groupe* groeide tussen 1957 en 1972 bijvoorbeeld de intra-Europese handel fors tussen Nederland en de andere vijf lidstaten. Terwijl de Nederlandse invoer met circa 35% groeide, nam de uitvoer zelfs met meer dan 56% toe.¹⁵⁷ De afbraak van de onderlinge handelsbarrières in de EEG-landen had die groei sterk bevorderd. Voor de ondernemers schiep de Gemeenschap dus grote kansen en het waren zeker ook de Nederlandse MNO's die er vruchten van plukten. Een blik op de tabellen van 1950 en 1973 met de balanstotalen van de top 100-ondernemingen van de Nederlandse industrie laat een enorme toename zien. De top tien die, op enkele veranderingen na in de naoorlogse jaren tamelijk stabiel van samenstelling was, wist zelfs een tienvoudige groei te realiseren.¹⁵⁸ Het zal duidelijk zijn dat deze

¹⁵⁵ C.H. Jansen, *De jongste Geschiedenis van Europa 1945-1990* (Muidersbergen 1991) 191-193; Opmerking: IBM bereidde overigens zelf in Amsterdam omvangrijke investeringen voor. Begin jaren '70 verrezen daar een grote typemachine fabriek en haar Europese hoofdkantoor.

¹⁵⁶ Stroobandt, *Round Table*, 14, 16-17. M.G. Cowles had, als enig lid van de academische wereld tot 2002 toegang gekregen tot de archieven van de ERT. Met haar dissertatie *The politics of the big Business in European Community: setting the agenda for a new Europe* van 1994 had zij een standaard neergezet voor studies over de ERT.

¹⁵⁷ Van Zanden, *Economische Geschiedenis*, 252.

¹⁵⁸ Bloemen, *De top 100*, 36-39.

expansie niet alleen kwam door de groei op de steeds meer geliberaliseerde Europese markt. Veel van deze ondernemingen opereerden immers reeds mondiaal. Een substantieel deel van de groei kwam echter voort uit Europese activiteiten.

Stroobant stelde dat een groot aantal MNO's zich weinig zou hebben bekommerd om de sociale en politieke ontwikkelingen binnen de EEG. Ofschoon twijfelachtig, ging deze onbezorgdheid mogelijk op bij andere Europese MNO's, echter voor de Nederlandse MNO's was, zoals uit het bovenstaande al bleek, deze onbezorgdheid zeker niet aan de orde. Het initiatief van Von Geldern in 1967 met de oprichting van de *Groupe* laat zien dat de stelling van Stroobandt weinig hout snijdt. Von Geldern meende dat de Europese Commissie te weinig oog had voor de zakenwereld als een natuurlijke supporter van één Europa. Gezien de samenstelling van deze *Groupe* zou het verwonderlijk zijn geweest wanneer MNO's geen invloed zouden hebben gehad op het reilen en zeilen van de Europese integratie. Overigens kende, zoals uit onderstaande tabel blijkt, de *Groupe* een niet onbelangrijke inbreng vanuit Nederland. De enorme expansie van de concerns die in deze *Groupe* gebundeld waren, was voortgekomen uit een vrije liberale markteconomie. Een Liberale Markt Economie was gecreëerd die zelfs voor Watson zorgwekkend was.

Leden van "Le Groupe des Présidents des Grandes Entreprises Européennes" op 17 februari 1967²⁵

G. Agnelli	<i>Fiat</i>	Italië
W. Baumgartner,	<i>Rhône-Poulenc</i>	Frankrijk
Baron Boël	<i>Solvay</i>	België
L. Brouwer	<i>Royal dutch Petroleum Company</i>	Nederland
M. Lambert	<i>Société Générale de Belgique</i>	België
T. Neuman	<i>Arbed</i>	Luxemburg
F. Philips	<i>Philips</i>	Nederland
L. Pirelli	<i>Pirelli</i>	Italië
A. Roux	<i>Compagnie Générale d'Électricité</i>	Frankrijk
P. von Siemens	<i>Siemens</i>	Duitsland
A. de Voguë	<i>Saint-Gobin</i>	Frankrijk
M. Winnacker	<i>Vorstand de Hoechst</i>	Duitsland

Volgens een voormalig medewerker van de *Groupe* toonde deze lobbyclub dat de grote industrie een belangrijke speler was voor verdere internationalisatie van de Europese economie. Uit beduchtheid voor vakbonden, 'Nieuw Links' en de opkomende negatieve houding ten opzichte van MNO's opereerde de *Groupe* op de achtergrond. De *Groupe* zou in de eerste jaren van invloed zijn geweest, maar zou in de latere jaren tot een sociale diner happening verworpen zijn.¹⁵⁹ Opmerkelijk is dat Unilever NV geen directe betrokkenheid lijkt te hebben gehad bij de oprichting van de *Groupe*. In de persoon van haar topman Paul Rijkens, in 1954 een van de initiatiefnemers van de Bilderbergconferentie, was Unilever reeds jaren op het internationale vlak nauw betrokken bij de

¹⁵⁹ Stroobandt, *Round Table*, 18-19.

Europese eenwording. Regelmatig was Rijkens of een van zijn collega-bestuurders in Brussel bij de Europese politici te vinden. Zij toonden zich daar als warme voorstanders van de EG.¹⁶⁰

Ondanks de invloed van de verschillende vooral economische lobbygroepen kon men de algemene tendens tot verdergaande democratisering van de jaren '60 en '70 binnen de Europese grenzen niet negeren. Evenals in Nederland voltrok zich ook in de andere lidstaten een radicalisering die tot wijzigingen in de arbeidsverhoudingen leidde. Herziening van de wet op de ondernemingsraad met uitbreiding van de OR-rechten was, evenals in Nederland, er het resultaat van. In België werden de informatie- en adviesrechten voor de OR achtereenvolgens in 1970 en in 1973 uitgebreid. In Duitsland werden in 1972 verregaande rechten toegekend aan de vakbonden teneinde besprekingen tussen de OR en directie bij te wonen en eigen mensen makkelijker naar voren te schuiven. In 1976 kregen werknemersvertegenwoordigers tevens het recht om de helft van de zetels in de toezichtraad te bezetten, ofschoon de voorzitter van die raad een aandeelhouder moest zijn wiens stem bij het staken van de stemmen doorslaggevend was. In Frankrijk kreeg de wet uit de tijd van De Gaulle in 1975 eveneens een uitbreiding terwijl in Italië de syndicalistische vakbeweging via fabrieksraden hun invloed vergrootten.

Met de benoeming in 1970 van de Italiaanse communist Altiero Spinelli als Europees Commissaris belast met industrie en onderzoek ontstond een nieuwe stroming die, naast de economische, de sociale problemen onder de loep nam. In 1975 werd daartoe *Eurofound* opgericht met als doel de leef- en werkomstandigheden te verbeteren. Het is een driepartijen-organisatie van werkgevers- en werknemersorganisaties en de Europese instituties, die in samenwerking met regeringen op verschillend terreinen, waaronder participatie, onderzoek verricht en informatie verstrekt.¹⁶¹ Terwijl in 1970 het instituut Europese Ondernemingsraad voor het eerst in een officieel document aan de orde kwam, publiceerde de Commissie in 1973 het Spinelli Memorandum om de effecten van de MNO-activiteiten binnen de Gemeenschap te reguleren.¹⁶²

Het initiatief van Spinelli en het latere *Eurofound* waren de eerste serieuze pogingen om tot een meer gecoördineerde Europese markteconomie te komen en participatie op multinationaal niveau binnen ondernemingen tot stand te brengen. Met een breed pakket aan voorstellen op het gebied van werkgelegenheid, groepsaansprakelijkheden en bedrijfsgeheimen kwamen de MNO's onder druk te staan. Mede door de reactie van de MNO's, Europees of niet, en door de opkomende

¹⁶⁰ Geoffrey Jones, Peter Miskell, 'European Integration and Corporate Restructuring: The Strategy of Unilever, c.1957-c.1990', *The Economic History Review, New Series*, Vol. 58 No. (feb, 2005) 113-139, 116-119; zie tevens Sluyterman, *Kerende Kansen*, 214.

¹⁶¹ <http://www.eurofound.europa.eu/about/who-we-are>, 08-07-2015.

¹⁶² <http://www.euro-betriebsrat.de/pdf/wlebr.pdf>, 2. <http://www.worker-participation.eu/European-Company-SE/History>, 16-05-2015;

economische crisis als gevolg van de eerste oliecrisis, verdween het Memorandum weer in de bureauladen van de Commissie en de Raad.¹⁶³

Terwijl vanaf de oprichting van de EGKS de UK zich in eerste instantie afzijdig wenste te houden, onderkende deze staat eind jaren '50 dat een EEG-lidmaatschap van essentieel belang was geworden. In 1961 vroeg de UK het lidmaatschap aan dat vooral door toedoen van De Gaulle in 1963 schipbreuk leed terwijl men van Nederlandse zijde juist voor toetreding was.¹⁶⁴ Die Nederlandse opstelling zal geen verbazing hebben gewekt omdat de grootste Europese concerns, Shell en Unilever, een dubbele nationale verbondenheid kenden. Nieuwe pogingen van de UK onder Premier Wilson in 1966-67 strandden opnieuw door de opstelling van De Gaulle. Met de Parijse opstanden van '68 vond De Gaulle zijn Waterloo en kon het proces van de UK voor toetreding tot de EU opnieuw in gang gezet worden. In 1973 werd de toetreding werkelijkheid. Met de toetreding van de UK tot de EG kwam tevens de *Confederation of British Industry* (CBI) de EU binnen. De CBI kende bedrijven als direct lid waardoor Europese MNO's rechtstreeks toegang kregen tot Europese businessgroepen en daarmee directere invloed verwierven op Europese beleidsvorming.¹⁶⁵ Het Angelsaksische businessmodel van met name de Amerikaanse concerns zou hierdoor binnen de EG opnieuw meer reliëf gaan krijgen. Ondernemers staan daarbinnen centraal terwijl de politiek evenals de vakbeweging een beperkte rol mag vervullen.

Ofschoon in de verschillende Europese landen gedurende de jaren '60 de vakbeweging een radicalisering doormaakte, hoefden de werkgevers zich voor een sterke Europese vakbeweging vooralsnog geen echte zorgen te maken. Deze zorgen hoefden zij eveneens niet te hebben, zoals hiervoor al is gesignaleerd, ten aanzien van participatie binnen ondernemingen op internationaal niveau. Een serieus begin van krachtenbundeling van de Europese vakbeweging vond pas plaats in 1973 met de oprichting van de *European Trade Union Confederation* (ETUC). Bij de aanvang verenigden 17 vakorganisaties uit 15 landen zich. Het NVV en NKV waren bij de ETUC aangesloten. Vanwege de verdeeldheid binnen de ETUC, waaronder nationalistische, duurde het nog lang voordat door de ondernemers met de vakbeweging echt rekening mee moest worden gehouden,¹⁶⁶ Het duurde zelfs tot 1987, volgens Stoop in zijn onderzoeksrapport over EOR-en, voordat de ETUC en de *International Confederation of Trade Unions* (ICTU), hun ideologische verschillen konden overbruggen en met elkaar op vertrouwelijk voet kwamen te staan.¹⁶⁷

¹⁶³ Stroobandt, *Round Table*, 20; zie tevens Kurt. P. Tudyka (ed.) *De EG-richtlijnen en de overige codes voor Transnationale Ondernemingen in Nijmeegse Studies nr. 1 1982* (Nijmegen 1982) 7, 12; Noot: Gezien het feit dat een aantal deelnemers een bijdrage heeft geleverd voor deze conferentie in woord en geschrift verwijs ik verder naar het verslag van Tudyka.

¹⁶⁴ H.L. Wesseling, *De Man die nee zei, Charles de Gaulle 1890-1970* (Amsterdam 2012) 234-245; Sluyterman, *Kerende Kansen*, 215.

¹⁶⁵ Stroobandt, *Round Table*, 21.

¹⁶⁶ Rebecca Gumbrell-McCormick, Richard Hyman, *Trade Unions in Western Europe Hard Times, Hard Choices* (Oxford 2013) 169-190.

¹⁶⁷ Stoop, *De Europese ondernemingsraad*, 7, 13.

Vredeling-richtlijn

Het was echter opnieuw de politiek van de Europese Commissie onder leiding van de Britse sociaaldemocraat Roy Jenkins die na Spinelli in 1977 het initiatief nam om tot andere industriële arbeidsverhoudingen te komen. De partijloze diplomaat en latere topondernemer Belg Étienne Davignon als commissaris voor de industrie en de interne markt en de Nederlandse sociaal democraat Henk Vredeling als commissaris voor de sociale zaken en werkgelegenheid speelden hierin de hoofdrol. Davignon zette een nieuwe toon door in plaats van een overall industriebeleid te voeren, een aanpak op sectorniveau te ontwikkelen. Davignon verliet daarbij de traditionele weg van het overleg met de industrie via alleen de ondernemersassociaties maar voerde ook direct overleg met vertegenwoordigers uit de bedrijven zelf. Volgens Stroobandt passeerde Davignon tevens de politieke vertegenwoordigers van de lidstaten, die vervolgens door de ondernemingen zelf geïnformeerd en beïnvloed werden. Een driehoeksverhouding ontstond maar de vakbeweging stond in feite buitenspel. Voor de kwijnende Europese staalindustrie van die periode nam Davignon wel het initiatief om zowel de ondernemers, de nationale regeringen, de vakorganisaties voor zijn plan gezamenlijk rond de tafel te krijgen.¹⁶⁸ Opvallend is echter wel dat het, mede door de tweede oliecrisis van 1979, de zorgwekkende ontwikkeling van de economie en werkgelegenheid was die de politiek en de sociale partners bijeenbracht. Het driepartijenoverleg van de Europese politieke leiding met een sociaaldemocratisch karakter en de werkgevers- en werknemersorganisaties bracht meer coördinatie in de Europese markteconomie.¹⁶⁹ Op de achtergrond speelde hierbij de competentiediscussie over het mandaat van de Europese Commissie en dat van de Ministerraad.

Vredeling kreeg, in tegenstelling tot Davignon, een duidelijk negatieve beoordeling vanuit de zakenwereld toen hij in 1980 zijn richtlijn voor werknemersparticipatie in multinationals publiceerde. Opnieuw bleek, maar nu op Europees niveau, hoe gevoelig de kwestie van participatie binnen het particuliere bedrijfsleven lag. Alhoewel het ontwerp slechts sprak over een verplichte informatieverstrekking en consultatie door de concernleiding aan nationale werknemersvertegenwoordiging van concerns, veroorzaakte het een ongekende commotie. Het Vredeling-ontwerp omvatte regels met betrekking tot voorgenomen besluiten van de topbesturen van MNO's die verstreckende consequenties konden hebben voor de organisatie en de medewerkers in zowel het thuisland als in een andere lidstaat van de Gemeenschap.¹⁷⁰ Doel van de richtlijn was tevens om tot een harmonisatie van de nationale wetgeving op het terrein van participatie in de lidstaten te komen. De regeling zou eveneens gelden voor MNO's die dochterondernemingen binnen

¹⁶⁸ http://www.larouchepub.com/eiw/public/1979/eirv06n13-19790403/eirv06n13-19790403_051-the_davignon_plan_for_europes_st.pdf, 19-06-2015.

¹⁶⁹ Stroobandt, *Round Table*, 21-22.

¹⁷⁰ Jeremy Waddington, *European Works Council, A Transnational Industrial Relations Institution in the Making* (Londen 2011) 6.

de EG hadden maar waarvan de hoofdvestiging zich buiten de Gemeenschap bevond. Overigens had de Vredeling ontwerprichtlijn met de verplichting van informatie en consultatie veel overeenkomst met de vroegere lijn die zowel Unilever als Philips volgden met hun concern contactraden. Ofschoon het ontwerp slechts een opmaat zou zijn voor de latere instelling van Europese ondernemingsraden bleek het toen nog een brug te ver. Met het Vredeling-ontwerp werd, volgens de Belgische professor D. van den Bulcke tijdens Nijmeegse Studiedagen in 1981, de onenigheid tussen de werkgevers- en werknemersorganisaties in alle hevigheid naar buiten gebracht. De richtlijn zou de manco's in de gedragscode van de Organisation for Economic Co-ordination and Development (OECD) met betrekking tot informatieverstrekking van MNO's moeten terugdringen. Deze manco's manifesteerden zich, volgens hem, bij ENKA en Philips. De bezettingsactie van de ENKA fabriek in Breda en turbulenties rond de massaontslagen bij Philips waren er de gevolgen van.¹⁷¹

FNV-voorzitter Wim Kok stelde op dezelfde conferentie dat zijn organisatie, evenals de ETUC, het Vredeling-ontwerp vanuit democratisch oogpunt positief was omdat er een voorstel op tafel lag om de ondemocratische verhoudingen te verbeteren. Kok meende dat de vermaatschappelijking van de productie hand in hand moest gaan met de democratisering. Investerings zijn daarin van groot belang en de werkgevers zouden fout bezig zijn als ze alle krachten mobiliseren om de invloed van de samenleving en de werknemers op de kernbeslissingen in de ondernemingen tegen te gaan. Volgens Kok is het een noodzaak de werknemers erbij te betrekken om tot goede oplossingen te komen. Een volgens Kok ongekende zelfs 'fanatieke campagne' van de ondernemers waarbij ze schouder aan schouder stonden met de *American Chamber of Commerce*, toonde aan hoe fundamenteel de kwestie in feite was.¹⁷² Voor deze campagne hadden bedrijven als BP, Fiat, Ford, Hoechst, IBM, ICI, Shell, Solvay, Unilever en andere concerns zich in de *European Enterprise Group (EEG)* verenigd. In Nederland opereerde hiervoor het reeds eerder genoemde geheime Phaus-overleg van de vier grote MNO's.¹⁷³

Ton Etty, FNV-onderhandelaar op Europees niveau, vulde Kok aan en merkte op dat ondanks het stramien van de vergaande Duitse medezeggenschapswetgeving de Duitse werkgevers in het Europees overleg zich, 'tot het meedogenloze toe', fel tegen de richtlijn verzetten. De regeling zou volgens hen hoe dan ook van tafel moeten. De Duitse werknemersvertegenwoordiging waren zich volgens Stoop niet enthousiast over het Vredeling-ontwerp omdat het voor hen binnen de Duitse verhoudingen tot een verslechtering zou kunnen leiden. Het lijkt er dus op dat de Duitse werkgevers een dergelijke felle oppositie konden voeren omdat zij in eigen land van de vakbeweging geen tegenstand hoefden te verwachten. H. Sassen van de Europese werkgeverskoepel UNICE, een

¹⁷¹ Tudyka *De EG-richtlijn*, 14: Zie tevens R. Blanpain, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Labour relations 1976-1979* (Deventer 1979) 191-200, 204-205, 211-213.

¹⁷² Tudyka *De EG-richtlijnen*, 18-24, 43; zie tevens Stroobandt, *Round Table*, 86-89.

¹⁷³ Jeroen Terlingen, Interview, 07-07-2015.

organisatie die volgens Stroobandt ¹⁷⁴ door MNO's meer en meer werd overheerst, merkte over de Duitse werkgevers op dat zij niet tegen informatie en consultatie waren maar zich verzetten tegen het instrument dat met de richtlijn werd voorgesteld.¹⁷⁵ Interessant hierbij is dat met opstelling van de belangrijkste vertegenwoordigers van het Rijnlandse businessmodel deze zich hier inhoudelijk verbonden hebben met de Britse ondernemers als de belangrijkste vertegenwoordigers van het Angelsaksische businessmodel in de EU. Ook de Britse ondernemers toonden zich niet onberoerd in de discussie mede omdat zij weinig van de vakbeweging in eigen land hadden te vrezen die door het Thatcher-beleid ernstig verzwakt was en haar focus op shop stewards had.

W.A. Tiedemann van Shell en verbonden met het VNO, sprak op die conferentie op persoonlijke titel maar gaf aan dat hij de mening van veel werkgevers vertolkte. Hij stelde dat een dergelijke richtlijn averechts werkte en informatie met consultatie binnen MNO's alleen op basis van vrijwilligheid ontwikkeld diende te worden. De richtlijn was in zijn ogen een uitermate rammelend stuk dat bij het uitkomen ervan 'zelfs irritatie' had opgeroepen. Het wezenlijke bezwaar zou volgens hem voortkomen uit de hardnekkige misvatting hoe concerns functioneren. De richtlijn was volgens hem met onbewezen stellingen onderbouwd zoals dat er een harmonische ontwikkeling van economisch leven zou ontstaan als alle ondernemingen dezelfde verplichtingen ten opzichte van hun werknemers kregen. Een gedragscode in plaats van een verplichte regeling was beter op zijn plaats. Het zwaartepunt in deze gedragscode diende bij de dochterondernemingen te liggen in plaats van op het concernniveau.

Volgens Tiedemann zou het nationale karakter verder door de richtlijn onvoldoende onderkend zijn terwijl het gezag van het lokale management ondergraven werd. Die mening was overigens geen nieuw argument; reeds in de jaren '60 kwam deze bij Unilever op tafel. (zie pag. 36) Volgens de werkgevers zouden verder de nationaal gegroeide arbeidsverhoudingen worden ondergraven terwijl de regeling eveneens de concurrentie van de ondernemingen binnen de Gemeenschap bedreigde. De bedrijfsefficiëntie zou door een vergrote bureaucratie verslechteren. De regeling zou tevens ongelijke behandeling tussen de MNO's met een complexe en een enkelvoudige structuur in de hand werken. Discriminatie zou volgens Tiedemann eveneens ontstaan tussen MNO's met de hoogste leiding binnen de Gemeenschap en MNO's waarvan het hoogste gezag buiten de Gemeenschap lag.¹⁷⁶

In zijn bijdrage ging Kok nog in op de tegenwerpingen van de werkgevers. Hij meende in tegenstelling tot de werkgevers dat de legitimiteit van het voorstel zonder meer aanwezig was. Volgens hem berustte deze op Artikel 100 in het Verdrag van Rome. Frappant in zijn bijdrage was zijn vraag met verwijzing naar het Nederlandse ondernemingsraadreglement: ' ... De werkgevers in

¹⁷⁴ Stroobandt, *Round Table*, 88-89.

¹⁷⁵ Tudyka, *De EG-richtlijnen*, 107, 127.

¹⁷⁶ Tudyka, *De EG-richtlijnen*, 30-39.

Nederland konden dat [sic: de WOR] aanvaarden. Waarom is het dan volgens hen volstrekt onzinnig om op Europees niveau een soortgelijke regeling te treffen voor de Europese delen van zo'n concern?'.¹⁷⁷ Het werkelijke antwoord op deze vraag is tot op heden nog niet goed gegeven. De houding van de MNO's resulteerde er uiteindelijk in dat, ondanks een in 1983 aangepaste versie, de Vredeling-richtlijn in de bureaulades verdween en er opnieuw een krachtige impuls nodig was om op Europees niveau de participatie in MNO's op de agenda te krijgen.¹⁷⁸ Ook nu speelde op de achtergrond de diepe economische recessie die echter in Nederland wel tot het Wassenaarakkoord leidde.

De Europese Ondernemingsraad

In de eerste helft van de jaren '80 bereikte de economische crisis haar dieptepunt met zelfs een dalende levensstandaard mede veroorzaakt door de extreme inflatie. Herstel kwam maar moeilijk op gang terwijl de Europese concerns zich met moeite staande konden houden in hun concurrentiestrijd met concerns uit de VS en Japan. Voor de topbestuurder van Volvo uit Zweden Pehr Gyllenhammar was deze situatie de reden initiatieven te nemen om tot een ander beleid te komen. Ofschoon Zweden buiten de EG stond, hadden Zweedse concerns als Volvo en ASEA grote belangen in de Gemeenschap. Derhalve was het niet verwonderlijk dat hij een nieuwe impuls gaf aan de lobby van grote industriële Europese ondernemingen. Samen met Wisse Dekker van Philips, Umberto Agnelli van Fiat, John Harvey-Jones van ICI en anderen richtte Gyllenhammar in 1983 de European Round Table of European Industrialist (ERT).¹⁷⁹ Ook de Kenneth Durham van Unilever UK was vanaf aanvang bij de ERT betrokken. De Groupe des Présidents van 1967 ging op in deze nieuwe lobbygroep. Doel van deze machtige lobbygroep was om verdere Europese integratie tot stand te brengen door grote strategische industriële en andere projecten van de grond te tillen. Aspecten die verbeteringen op het gebied van de interne markt, infrastructuur, technologie, werkgelegenheid, milieu en financiën tot stand moesten brengen, werden op de voorgrond geplaatst. Een nieuw Europa zou moeten worden gecreëerd.

¹⁷⁷ Kok, 'Het Standpunt', 25, 27.

¹⁷⁸ <http://www.euro-betriebsrat.de/pdf/wlebr.pdf>, 4, 16-05-2015.

¹⁷⁹ Stroobandt, *Round Table*, ; Vergelijkbare met amerikaans lobbygroep ; <http://www.ert.eu/about#Milestones and Chairmen>



From left to right (bottom): Antoine Riboud (BSN), Bernard Hanon (Renault), François-Xavier Ortoli (EC), Pehr G. Gyllenhammar (Volvo), Etienne Davignon (EC), Louis von Planta (Ciba-Geigy), Helmut Maucher (Nestlé).

From left to right (top): Karl Beurle (Thyssen), Carlo De Benedetti (Olivetti), Curt Nicolin (ASEA), Harry Gray (United Technologies), John Harvey - Jones (ICI), Wolfgang Seelig (Siemens), Umberto Agnelli (Fiat), Peter Baxendell (Shell), Olivier Lecerf (Lafarge Coppée), José Bidegain (Cie de St Gobain), Wisse Dekker (Philips).

Oprichtingsconferentie van de European Roundtable of Industrialists (ERT) 06-04-1983.

Europese Commissarissen Davignon en Ortoli waren als gast aanwezig.¹⁸⁰

Hun initiatieven, via een in 1985 ontwikkeld *Political Contact Programme*, werden op de Brusselse burelen met enthousiasme ontvangen, In Parijs vond deze lobbygroep bij François Mitterrand een gewillig oor.¹⁸¹ In 1985 publiceerde Dekker in Brussel een actieprogramma voor de interne markt: “Europa 1990: een agenda voor actie”. In februari 1986 werd op zijn initiatief door dertig topbestuurders van concerns een bijzonder spraakmakend telexbericht aan de Europese Raad verzonden met de dringende eis tot actie. In Luxemburg zou de Raad beslissen over de Europese Akte.¹⁸²

Weinig van de initiatieven van de ERT spraken over een serieuze samenwerking binnen en buiten de MNO's van de sociale partners op Europees niveau. Ook in het geval van participatie binnen MNO's werd er door de ERT geen samenwerking gezocht. De opstelling van de werkgeverslobby in de discussie over de Vredeling-richtlijn was hierin al een voorbode. Ondanks de zorgwekkende economische situatie werd, zoals na WO II, geen georganiseerd overleg tot stand gebracht dat tot een gezamenlijke aanpak kon leiden. Met het citaat “Two way relationship between

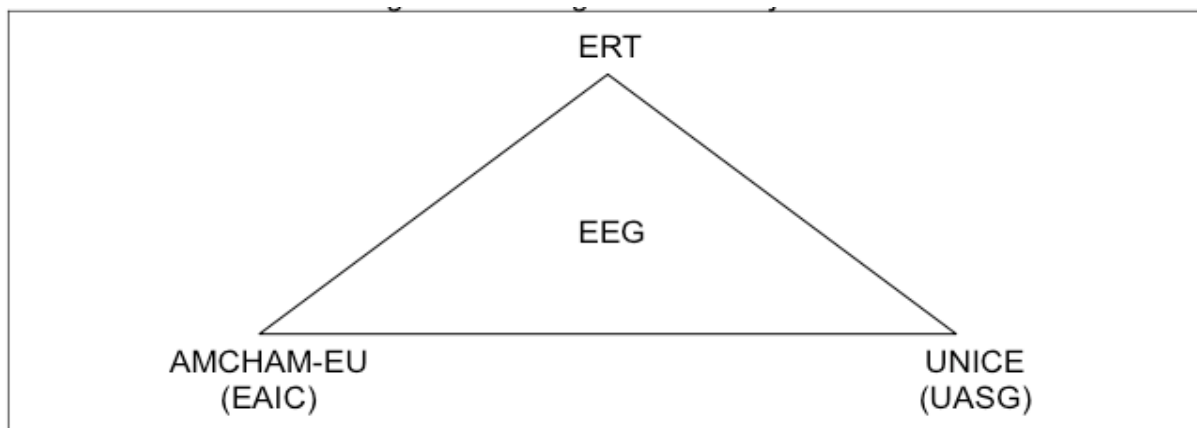
¹⁸⁰ <http://www.ert.eu/about#Origins>. 07-08-2015.

¹⁸¹ Stroobandt, *Round Table*, 25-31. Maria G. Cowles, Setting the Agenda for a New Europe: The ERT and EC 1992, *Journal of Common Market Studies*, vol 33, no. 4, December 1995, 501-526, 510-513

¹⁸² Stroobandt, *Round Table*, 33.

Europe and the industrie is a central theme of this Report.' werd deze omstandigheid nog eens onderstreept in het ERT-rapport *Reshaping Europe* van 1991. Dekker, van 1988 tot 1992 voorzitter van de ERT, was er de geestelijk vader van.¹⁸³ De kracht van de georganiseerde lobby die zich in de jaren '80 meer en meer manifesteerde, is door het onderstaand schema in Stroobandts thesis gevisualiseerd. De trojka in het schema geeft uitdrukking aan de onderlinge verbanden van deze lobby met in het centrum de reeds genoemde campagnegroep *EEG* als coördinator in het lobby- en actiecircuit.¹⁸⁴

De big business trojka



Het was pas in december 1990 dat de politiek opnieuw het initiatief nam om een regeling van participatie in MNO's op de Europese agenda te zetten. De Europese Commissie onder leiding van de Franse sociaaldemocraat Jacques Delors kwam met een aangepast voorstel, dat overigens nog veel overeenkomsten vertoonde met het Vredeling-ontwerp. Het had echter een verdieping door naast de informatie- en consultatieplichten de MNO's tevens te verplichten om op Europees niveau ondernemingsraden (EOR) in te stellen. Voor de Nederlandse situatie, waar reeds via de COR-en op nationaal concernniveau het overleg functioneerde, zou deze verplichting alsnog een uitbreiding zijn van de participatie binnen een concern. Voor de leiding van veel Nederlandse concerns, die veelal tot dat moment de buitenlandse activiteiten uit het overleg met de COR konden houden, was de uitbreiding een meer dan ongewenste ontwikkeling.¹⁸⁵ VNO sprak zelfs van een oorlog met de Commissie.¹⁸⁶ Vanwege belastingaspecten, voortgekomen uit de Structuurwet, was het in de jaren '70 aantrekkelijk geworden om tot concernsplitsing over te gaan. Hiermee ontstond tevens de

¹⁸³ ERT, *Reshaping Europe a report from the European Round table of industrialists*, (Brussels 1991) 44;

Opmerking: Een tactisch opgesteld rapport met een sterke politieke maar Europees georiënteerde neoliberale economische visie.

¹⁸⁴ Stroobandt, *Round Table*, 84,89.

¹⁸⁵ Lamers, *Medezeggenschap in concerns*, 13.

¹⁸⁶ Anton Westerlaken, *Werkgevers missen lef*, Trouw 13-07-94.

mogelijkheid om te komen tot splitsingen in de participatie. Internationale activiteiten werden van de Nederlandse activiteiten afgescheiden. Philips deed dit reeds in 1980, andere concerns als AKZO, Heineken, Elsevier volgden die lijn. Stoop merkte daarbij op dat veel splitsingen juist plaatsvonden in de periode rond de vaststelling van de WOR van 1979.¹⁸⁷ Hierop kan aangevuld worden dat de splitsingen in dezelfde periode plaatsvonden toen op Europees niveau met het Vredeling-ontwerp de discussie over participatie binnen MNO's centraal kwam te staan. Bedrijfsjuristen wezen de concerns de weg om een 'overmaat aan medezeggenschap' te voorkomen.¹⁸⁸ Bij het bouwconcern Bredero waarvan de vastgoedpoot die eveneens internationaal opereerde, was afgesplitst, werd verdere splitsing niet toegepast. De toenmalige president directeur Feddes schreef later dat dit besluit een omissie betekende die veel frustratie veroorzaakte.¹⁸⁹

De werkgeversvertegenwoordiging in de SER stelde gedurende de behandeling van het nieuwe Europese participatie-ontwerp dat zij in principe niet tegen een regelgeving zou zijn maar dat bindende afspraken ongewenst waren. Een standpunt dat bij de Vredeling-richtlijn reeds eerder door haar was uitgedragen. Fijntjes wezen de ondernemers er nu op dat wijzigingen betreffende de rechten en belangen van de werknemers slechts bij unanimité van de Europese Raad konden worden doorgevoerd. In het Europees Economisch en Sociaal Comité (EESC) was de stellingname van de werkgevers, inclusief Nederlandse MNO's, unaniem uitermate negatief. Verbazend hierbij was dat zij inhoudelijk verder op geen enkel aspect ingingen. Evert van Bonzel, plaatsvervangend directeur bestuurszaken bij de SER, stelde dat de opstelling van de Nederlandse delegatie een onderhandelingstrategie was uit solidariteit met de andere delegaties die tegen de regeling zouden zijn.¹⁹⁰ In reactie op het verdeelde SER-advies van 1991 gaf de regering aan dat zij gezien de grensoverschrijdende ontwikkelingen een Europese regeling wenste. Volgens de regering diende de Europese Commissie echter met een aangepast voorstel te komen dat recht zou doen aan de verschillen tussen de lidstaten.¹⁹¹

De Britse werkgeversorganisatie wist zich opnieuw formidabel gesteund bij de gezamenlijke botte afwijzing van de werkgevers tijdens de EESC door haar regering. Aansluitend op het aangehaalde citaat van de toen reeds afgetreden Thatcher (pagina 3), werd de regeling door de toenmalige conservatieve Britse regering-Major resoluut afgewezen.¹⁹² Unanimité in de Raad van Europa zou dus uitgesloten zijn. De Britten volgden met hun afwijzing tevens de lijn die zij inzetten

¹⁸⁷ Stoop, *De Europese ondernemingsraad*, 20-21.

¹⁸⁸ Ibidem, 33-35; zie tevens Sluyterman, *Heineken*, 360-362.

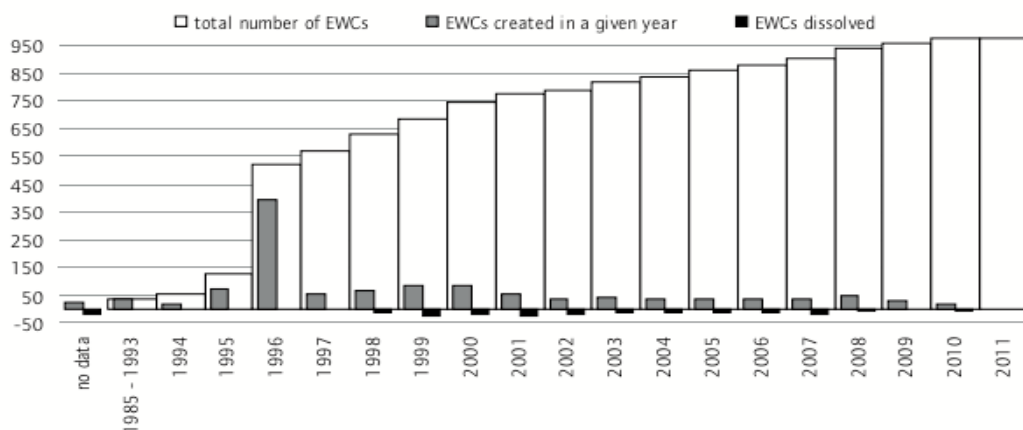
¹⁸⁹ A. Feddes, 'Nawoord' in: W.M.J. Bekkers, A.P. W. Esmeijer, D.W. Aertsen, en K.Oskam (red.) *Bredero's Bouwbedrijf, familiebedrijf, mondiaal-bouwconcern-ontvlechting* (Amsterdam 2005) 175-185; Zie tevens de bijdrage van P.G.G. Baas in deze bundel, 172-173.

¹⁹⁰ Evert van Bonzel in telefonisch onderhoud. 02-06-2015.

¹⁹¹ http://ressourcesgd.kb.nl/SGD/19841985/PDF/SGD_19841985_0005385.pdf, 17-06-2015; SER, *Advies enkele aspecten van de sociale dimensie van Europa, publicatie nummer 1/91* (Den Haag 1991) 53-61.

¹⁹² Mark Hall, 'Assessing the Information and Consultation of Employees Regulations', *Industrial Law Journal* 34, no 2 (2005) 108. .

met de weigering om het Gemeenschapshandvest in 1991 te ondertekenen. Zo ook weigerden de Britten de overeenkomst met betrekking tot het sociaal beleid voor het Verdrag van Maastricht van 1992 te onderschrijven. Omdat het unanimitéitsbeginsel van beslissen toen was vervallen, kon het voorstel, ondanks de weerstand uit zowel de MNO's als uit de conservatieve politieke hoek, niet geblokkeerd worden door bijvoorbeeld een tegenstem van de UK. Zelfs een aparte sessie tussen de UNICE en de EVV om eruit te komen ging niet door vanwege de halsstarrige houding van de Britse ondernemers.¹⁹³ Uiteindelijk heeft de Raad van Ministers in september 1994 de richtlijn inzake transnationale participatie vastgesteld. In 1998 weigerde ook de Labourregering van Blair de verder ontwikkelde regeling van de Europese Commissie te aanvaarden. Het zou nog tot 2004 duren voordat de UK een wettelijke regeling voor EOR-en aanvaardde. In Europa waren er rond 2010 ongeveer 1000 EWCs ingesteld waarvan in Nederland circa 100. (zie onderstaande tabel nr. 2) Het zijn nog geen overweldigende aantallen als bedacht wordt dat dit voor de gehele Europese Unie (EU) slechts 35% van de concerns betreft waarvoor de regeling van toepassing is. Nederland steekt daar overigens met 48% redelijk tegen af. In de UK betreft het slechts enkele tientallen EOR-en die geïnstalleerd zijn.



Source: European Trade Union Institute, EWC database (www.ewcdb.eu), April 2011.

De ontwikkeling van het aantal EOR's in Europa.¹⁹⁴

Tabel 2.

De verdere ontwikkeling van de Europese regelgeving rond participatie hield daarmee niet op maar heeft inmiddels in 2006 en 2009 verschillende wijzigingen ondergaan.¹⁹⁵ Ofschoon het besluit van 1994 als een belangrijke stap voorwaarts gezien kan worden in het democratiseringsproces binnen MNO's en in Europa als gemeenschap, heeft het nog weinig van doen met medezeggenschap of inspraak. De aanpassingen die zich in de afgelopen twintig jaar hebben voorgedaan, droegen daar

¹⁹³ Anton Westerlaken, Werkgevers missen lef, Trouw 13-07-94

¹⁹⁴ Romuald Jagodzinski, Irmgard Pas, The EWC landscape on the eve of the transposition deadline of the recast directive 2009/38/EC, 7.

¹⁹⁵ europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/c10805, 15-03-2015.

ondanks verbeteringen in informatieverstrekking, consultatie en facilitaire aspecten ook nog weinig aan bij.

Het primaat van de politiek

Terwijl de vooruitzichten door de positieve intenties binnen de verschillende West-Europese landen direct na WO II voor de participatie gunstig leken, bleken deze van korte duur te zijn. Bij de al snel op gang gekomen Europese integratie die in 1957 resulteerde in de oprichting van de Europese Economische Gemeenschap bleek participatie decennia lang een ondergeschoven kind te zijn. Alhoewel de christendemocraten, sociaaldemocraten en liberalen democratie hoog in het vaandel hadden staan, kwam daar gedurende de wederopbouw en erna weinig van naar buiten wanneer het om democratiering binnen ondernemingen ging. De dominantie van de christendemocraten die een vooral corporatistische politiek nastreefden, was hierbij richtingbepalend. De markt die binnen de Europese gemeenschap ontstond, was vooral een LME die veelal haar restricties binnen de Europese lidstaten had. De concerns van zowel Europese als niet-Europese komaf kregen uitgebreide mogelijkheden om te expanderen en konden zo hun stempel drukken op de verdere ontwikkeling van de Gemeenschap. Hun invloed wisten zij in het bijzonder te effectueren via de verschillende lobbytrajecten van machtige organisaties als de UNICE, de *Groupe des Présidents*, de ERT en vooral de *EEG* die de politieke besluitvorming sterk beïnvloedden. Nederlandse MNO's speelden daarin vaak de eerste viool. De lobbygroepen waren van beslissend belang voor de ontwikkeling van de Europese economie tot een machtig economisch bolwerk. Zij waren echter eveneens van beslissende betekenis voor de herhaaldelijke blokkades van voorstellen door het Europese bestuur tot participatie binnen de MNO's. De lobbygroepen werden daarin nauwelijks beperkt door de zwakke positie van de Europese vakbeweging. Mede door deze zwakte van de vakbeweging duurde het overigens lang voordat de Europese Commissie met haar voorstellen kwam. Evenals in Nederland waren de sociaaleconomische en politieke omstandigheden sterk bepalend voor de Commissie om initiatieven te nemen. Tenslotte was het de politieke wil op Europees niveau aangestuurd door de sociaaldemocrate Delors die in 1994 een regeling voor Europese Ondernemingsraden doorvoerde. In overleg met de sociale partners werd door het kabinet Kok I van sociaaldemocraten en liberalen de regeling op de Nederlandse situatie toegesneden en werd pas in 1997 geratificeerd. Een vierde stadium van de wettelijke participatie binnen de Nederlandse verhoudingen kreeg hiermee reliëf doordat grensoverschrijdende activiteiten van ondernemingen onderdeel zijn geworden in de participatie. Het poldermodel kreeg op het micro-economisch niveau met het instituut van ondernemingsraad een verdere verbreding in het business-systeem van een gecoördineerde markteconomie. Op Europees niveau bestond er, ondanks de aanwezigheid van verschillende gecoördineerde sterke markteconomieën en een uitgebreide regelgeving op allerlei terreinen, een ambivalente markteconomie. De EOR regeling gaf een verschuiving in de richting van een gecoördineerde markteconomie. Echter het streven van de ERT

om via haar actieplan *Reshaping Europe* te komen tot een bepaalde coördinatie van de economie maar bovenal tot een versterkte marktwerking, resulteerde in een Europese ambivalente markteconomie met een versterkt neoliberal karakter. De ERT speelde met haar program in op de verschillende omstandigheden in de Europese Gemeenschap die padafhankelijk bepaald waren. De vaststelling van de EOR regeling voor de participatie in multinationale ondernemingen heeft een versterkte invloed op de coördinatie in de economie gekregen en de padafhankelijkheid voor de ondernemers om keuzes te maken voor participatie vergroot.

Hoofdstuk V: Conclusies

In het laatste kwart van de 19^e eeuw was er een liberale markteconomie ontstaan waarbij de sociale kwestie de keerzijde bleek te zijn van voorspoedige economische ontwikkelingen. Deze sociale kwestie bracht mensen in beweging om er antwoorden op te vinden. De groeiende tegenstellingen in de arbeidsverhoudingen overtuigden velen dat maatregelen noodzakelijk waren. Ervaringen uit het buitenland versterkten die overtuiging. Arbeiders organiseerden zich. Via drie hoofdstromingen van socialistische, katholieke en protestantse organisaties probeerden zij macht te verkrijgen om hun lot te verbeteren. De protestantse en katholieke kerk speelden hierin een belangrijke rol. Naast de sociale aspecten was de zorg om de arbeiders binnen de kerk aan de orde. In ondernemersland waren het sociaal bewogen liberalen en christenen die op praktische wijze, zoals via kernen, de sociale kwestie verkleinden. Op landelijk niveau poogden progressieve liberalen via wettelijke maatregelen de arbeidsomstandigheden en de sociale zekerheid voor de arbeiders te verbeteren. De politieke constellaties die zich gedurende de laatste decennia van de negentiende eeuw voordeden, waren daarin beslissend. Wisselende coalities en parlementaire allianties van progressieve liberalen, in eerste instantie met christendemocraten en later tevens met sociaaldemocraten, brachten tussen 1890 en WO I verdere wettelijke verbeteringen tot stand. Gedurende WO I werden door het gedoogkabinet Cort van der Linden maatregelen genomen die de groeiende armoede, vanwege de uitdijende werkeloosheid in het eerste jaar van de oorlog, moesten bestrijden. De revolutionaire dreiging dwong dit kabinet tot de invoering van het algemeen mannelijk kiesrecht terwijl het kiesrecht van vrouwen werd uitgebreid.

De sociale wetgeving bracht de eerste serieuze coördinatie op aspecten die in de liberale markteconomie nauwelijks aandacht kregen. Voor deze coördinatie in de economie, die een steeds groter kenmerk van de Nederlandse markteconomie zou gaan worden, was de wet voor de privaatrechtelijke Kamers van Arbeid in 1897 van bijzonder belang. Ondanks dat zij uiteindelijk weinig effect had, bracht deze wet patroons en arbeiders bijeen. De drijvende krachten achter de totstandkoming van deze Kamers waren de antirevolutionairen, die de Kamers als een natuurlijke oplossing zagen om de sociale rust te behouden. Voor hen waren ze onderdelen in de corporatistische samenleving die zij voor ogen hadden. Zij meenden tevens met de Kamers de groeiende socialistische arbeidersbeweging tegen te gaan en de arbeiders voor het geloof te behouden. Ofschoon veel ondernemers de wet niet steunden, kwam door de progressieve liberalen die het privaatrechtelijke karakter erin brachten, de wet alsnog tot stand. De wet schiep het eerste corporatistisch instituut dat een basis gaf om stappen voorwaarts te maken in de arbeidsverhoudingen. Dat het om privaatrechtelijk instituten ging, toonde nog eens de aversie tegen de overheid die ondernemers koesterden. Zowel het argument van de ondernemers om de wet af te wijzen vanwege de aantasting van hun ondernemerschap, als hun aversie tegen de overheid, bleek

zich steeds weer te manifesteren. Nagenoeg bij iedere wettelijke stap voor verbeteringen in de sociale omstandigheden en de arbeidsomstandigheden werden deze opvattingen te berde gebracht. De eventuele bereidheid van patroons om alsnog met bepaalde wettelijke maatregelen akkoord te gaan, werd sterk bepaald door de omstandigheden. De miserabele toestand onder veel arbeiders die bedreigende vormen aannam, was bepalend voor een groeiende maatschappelijke druk die sociale wetgeving van rond 1900 afdwong. De eerste contouren van een gecoördineerde markteconomie tekenden zich af. Tegen de heersende liberale stroming in ontstond er een pad dat door politieke wil bepalend werd in de verhoudingen binnen het bedrijfsleven en de overheid.

De ontwikkeling van het kernwezen heeft gedurende de periode van 1875 tot WO II vier fases doorlopen. Deze periode toont een beeld waarin de ondernemer steeds de bepalende factor was of er kernen werden opgericht en in welke vorm. Echter ook bij dit onderwerp gold dat de sociaal-economische omstandigheden sterk bepalend waren voor de stappen naar een volgende fase. Bij de eerste fase ging het om de oprichting van de kern door de ondernemer, die naast welbegrepen eigenbelang vanuit humanistische of religieuze intenties de sociale kwestie met praktische oplossingen beantwoordde. De tweede fase die rond 1900 aanving, toonde de scherpe tegenstellingen die zich tussen ondernemers en de arbeiders hadden ontwikkeld. De ondernemers zagen de vakbeweging als bedreigend en zetten er kernen tegenop. Bezien vanuit de sterke liberale markteconomie mocht deze houding verwacht worden. De vakbonden hadden nog te weinig kracht en de macht lag bij de ondernemers, die het toen behoorlijk voor de wind ging. De kansen voor de ondernemers keerden gedurende en direct na WO I, waarbij de liberale dominantie onder vuur kwam te liggen. De derde fase kreeg zijn aanvang. De dreigende revolutionaire ontwikkelingen dwongen de ondernemers tot het afsluiten van CAO's en het toelaten van vakbondsafgevaardigden in de kernen. De nieuwe politieke constellatie van na 1918, waarbij de confessionelen in het centrum van de macht kwamen, gaf de corporatistische ideeën verder vorm met de HOOGE RAAD. Deze raad verschaftte een modus waarmee de radicale ontwikkelingen in een rustiger vaarwater kwamen en de vakbeweging haar slagkracht zag verminderen. Met de HOOGE RAAD werd een nieuwe stap gezet in de richting van een gecoördineerde markteconomie. De ondernemers voerden hier weinig oppositie tegen ondanks dat de liberale economische filosofie in haar uitwerking erdoor werd beknot. De liberale visie bleef echter dominant mede omdat door de confessionelen niet getornd werd aan het beschikkingsrecht van ondernemers over hun kapitaalgoederen.

De reacties van verschillende ondernemersorganisaties spraken boekdelen toen minister Aalbers in 1921 een wettelijk kader voorstelde van medezeggenschap in de bedrijven. Deze reacties onderstreepten nog eens dat voor de ondernemers slechts de liberale markteconomie telde met de vrijwilligheid van de ondernemer voor de instelling van kernen. De enige concessie die de ondernemers in hun opvatting deden, kreeg vooral na 1925 reliëf door clausules in de CAO's die het kernwezen een serieuze status binnen de arbeidsverhoudingen gaf. De groeiende economie, waarbij

de vakbonden sterkere posities verwierven, schiep hiervoor de mogelijkheden. Met de CAO-clausules werd onrust afgekocht en begon een vierde fase in de ontwikkeling van het kernwezen. Aan de liberale opvatting werd hiermee afbreuk gedaan en met de wet AVV van 1937 kreeg deze nog minder kans. De langdurige crisis van de jaren '30, die aanvankelijk de positie van de ondernemers versterkte, keerde tenslotte het schip. De sociale omstandigheden en de daaruit voortkomende groeiende maatschappelijke onrust brachten de regering Colijn, de werkgevers en werknemers deze wet op de CAO op te leggen. Pogingen van de SDAP en de NVV om in de participatie nieuwe stappen te ondernemen, liepen stuk op de halsstarrige houding van de werkgevers. Met deze houding werd ook minister Verschuur geconfronteerd toen zijn voorstellen voor een Bedrijfsradenwet gepubliceerd werden.

Volgens Hall en Soskice kent een LME naast de onzichtbare hand van de markt nauwelijks coördinatie en ondanks dat in de voorgaande jaren hierop concessies werden gedaan, behield de liberale ideologie tot aan WO II haar dominantie. Het groeiend aantal kernen had nauwelijks enige fundamentele verschuiving in de participatie opgeleverd. De opstelling van de ondernemers was steeds de blokkerende factor voor een wettelijke regeling. Het fundamentele democratische recht van de werknemers om voor hun belangen op te komen werd hun voortdurend ontzegd. Binnen de poort van de onderneming was er de soevereine ondernemer.

De bezettingstijd bracht op een bijzondere wijze verandering in het democratisch recht van werknemers om voor hun belangen op te komen. Voor de bezetters waren zij niet meer dan werkvolk dat productie moest maken. Bij verscheidene bedrijven stonden werkgevers en werknemers echter niet meer tegenover elkaar maar als bondgenoten naast elkaar tegenover de bezetters; de kernen verwierven een groter gezag binnen de ondernemingen. In andere bedrijven waar voor de oorlog nog geen kernen functioneerden, kwamen nu juist kernen. Na de oorlog bleek dat het kernwezen een grote zelfstandigheid had ontwikkeld; in snel tempo werden in veel bedrijven kernen ingesteld. Op de golf van radicalisering in de arbeidersbeweging was het kernwezen tot een machtsfactor ontwikkeld die het vrije ondernemerschap leek te bedreigen. Een nieuwe fase, de vijfde in het kernwezen, was aangebroken en die eindigde pas begin jaren '60 ondanks de WOR. Voor veel ondernemers was de ontwikkeling een paradoxale ervaring. De verbondenheid die zij gedurende de oorlogstijd met de arbeiders in de bedrijven hadden ontwikkeld, leek zich na de bevrijding tegen hen te keren. Deze bedreiging werd door ondernemers als Stikker scherp onderkend, die zette hem ertoe om met de 'oude' vakcentrales een nieuw soort verbond te sluiten. Vreemd genoeg trachtten zij met de STAR de radicalisering het hoofd te bieden; de vakcentrales moesten andermaal afzien van hun medezeggenschapseisen. De onthulling van deze kongsi na de bevrijding veroorzaakte veel tumult binnen de arbeidersbeweging. De verhoudingen tussen de vakorganisaties en de werkgeversorganisaties verscherpten alsnog en wettelijke medezeggenschap kwam op de agenda te staan.

De regering, in de persoon van de sociaaldemocraat Drees, greep uiteindelijk in en creëerde met de blauwdruk van een neo-corporatistische model, gegoten in een ideologie van harmonie, een nieuwe orde. In Limburg had vanwege het verzet van de particuliere mijndirecties een dergelijk overheidsingrijpen al in 1945 een nieuwe structuur voor alle mijnen opgeleverd. In 1950 kreeg de Nederlandse markteconomie een PBO-structuur die op macro niveau via de SER de landelijke coördinatie diende te verzorgen, terwijl Bedrijfsraden en Bedrijfstakingcommissies op meso-niveau en de ondernemingsraden op microniveau deze coördinatie verzorgden. De economie kreeg als zodanig het karakter van een CME. Bestaande en nieuwe sociale wetgeving op velerlei terreinen versterkte de basis van de coördinatie. Na meer dan vijftig jaar van ontwikkelingen die hieraan vooraf ging, kreeg het pad waarop de Nederlandse economie zich evolueerde van een LME naar een CME een stabiele ondergrond. De sociaaleconomische omstandigheden en politieke besluitvorming met een krachtige inbreng van de sociaaldemocraten en christendemocraten hadden wederom de ondernemers gedwongen concessies te doen ten koste van hun vrije ondernemerschap. Het meebeslissen over de strategische bedrijfsaspecten die voor het bestaan van de medewerkers van essentieel belang zijn, kreeg echter geen kans. Ondanks de ontwikkelingen in de economie, de eerste verschuivingen in de verzuilde samenleving en de scherpe tegenstellingen op wereldschaal kon het harmoniemodel enige tijd functioneren.

Het afscheid in de jaren '60 van dit harmoniemodel door een breed gedragen maatschappelijk proces naar verdere democratisering bracht de ondernemersorganisaties, ondanks een sterke inbreng van de enorm geëxpandeerde concerns, opnieuw in het defensief. Terwijl binnen concerns op grond van de WOR, voortbouwend op reeds bestaande concern-contactraden, COR-en moesten worden toegestaan, werd door de vakbeweging het 'bedrijvenwerk' gestimuleerd. Om de groeiende onrust te bezweren, voelden ondernemersorganisaties zich in 1971 gedwongen te berusten in de nieuwe WOR van het door christendemocraten gedomineerde centrumrechtse kabinet De Jong. Deze wet bleek onvoldoende om de onrust te keren. Ondanks verzet uit hun gelederen werden de ondernemersorganisaties in 1979 andermaal genoodzaakt de vanuit de sociaaldemocratie ingezette verdergaande wijzigingen in de WOR te accepteren. Een verzelfstandigde OR met een forse verruiming van zijn rechten trad de onderneming binnen. Met de acceptatie van deze vernieuwde WOR van het centrumrechtse kabinet Van Agt I konden de ondernemersorganisaties voorkomen dat discussies over medezeggenschap op strategisch ondernemersbeleid verscherpten. Het territoir aspect van de WOR en de Structuurwet sloten de internationale activiteiten buiten de competentie van de OR of COR.

Drie stappen in de wetgeving voor ondernemingsraden waren nodig voor de creatie van een zelfstandige ondernemingsraad, een personeelsorgaan dat de participatie meer diepgang gaf. De ontwikkeling van de OR kende vanaf 1950 haar eerste stadium waarin de OR nauwelijks meer was dan een wettelijke vooroorlogse kern. Na 1971 kreeg de OR meer erkenning en rechten waarmee de

ontwikkeling het tweede stadium inging. Circa 30 jaar was nodig om met de zelfstandige OR het derde stadium te bereiken. Sinds WO II blijkt steeds weer dat wettelijke participatie bij het overgrote deel van de ondernemers zeer gevoelig ligt. Zij werd gezien en gevoeld als een meer dan ongewenst fenomeen. Ondanks uitspraken van hen dat participatie voor de onderneming van nut kan zijn, wordt deze visie niet gesteund door de houding die zij steeds toonden. Medezeggenschap, democratie in de onderneming is hun wezensvreemd. Voor vele ondernemers en niet in de laatste plaats leiders van grote concerns is participatie in de onderneming slechts van nut als een van de managementtechnieken om het bedrijf te leiden. Met participatie kan onrust worden vermeden en kan de productie verbeteren maar participatie blijft voor de ondernemers de meest bedreigende vorm van coördinatie.

De internationaal opererende concerns hebben vanaf hun oorsprong geen andere positie in de discussie ingenomen dan de meeste bedrijven. De autocratische grondleggers van die concerns waren daarvoor bepalend. De omvang van deze concerns leverde het vermogen om binnen de werkgeversorganisaties een sterke invloed uit te oefenen op de discussies over de arbeidsverhoudingen. Vooral in de jaren '20 en '30 waren de concerns stuwende krachten voor de ideologie van het vrije ondernemerschap. Terwijl het de economie vanaf de tweede helft van de jaren '50 in Nederland voor de wind ging, hadden de grote ondernemingen hun vleugels internationaal al uitgeslagen en in West-Europa wisten ze de kansen goed te verzilveren. Weinig of niets werd de Nederlandse en buitenlandse concerns in de weg gelegd. Ongecontroleerde expansie, aangemoedigd door het investeringsbeleid van de West-Europese landen, schiep een eldorado voor het vrije ondernemerschap. De concerns wisten eventuele Europese regelingen in participatie af te houden. Het waren de excessen op milieugebied, de omslag in personeelsontwikkeling en de fabrieksverplaatsingen die de wal het schip enigszins deden keren.

Op nationaal niveau waren het de sociaaleconomische omstandigheden en de politieke constellaties, gedomineerd door coalities van christendemocraten met sociaaldemocraten, die de ondernemers in de verschillende landen dwongen wettelijke maatregelen te accepteren die hun ondernemerschap raakten. Op Europees niveau toonde deze ontwikkeling gedurende lange tijd een ander beeld. Ofschoon binnen de Europese instellingen vanaf het begin de christendemocraten en sociaaldemocraten ook hier dominant waren, brachten zij in de eerste twintig jaar weinig sociale regelgeving tot stand die het vrije ondernemerschap beperkte. Ook op het gebied van participatie binnen Europees opererende ondernemingen gebeurde er weinig. Terwijl een hechte Europese vakbeweging lang op zich liet wachten en verschillende politieke Europese organen nog weinig politieke kracht ontwikkelden, legden de achtereenvolgende Ministerraden andere prioriteiten aan de dag dan de bedrijfsdemocratie. De gewijzigde sociaaleconomische omstandigheden in de jaren na 1965 dwongen de politici in Europa antwoorden te vinden op de groeiende problemen waar de Gemeenschap voor stond. Na het memorandum van de communist Spinelì was het de

sociaaldemocraat Vredeling die in 1979 met een ontwerprichtlijn de MNO's enige restricties wilde opleggen. Voor de MNO's die de richtlijn volstrekt afwezen, bleek het geen ernstig probleem te zijn om het ontwerp weer in de bureaula te doen verdwijnen. Enerzijds kregen de MNO's wat het verzet tegen de richtlijn betreft, door de snel verslechterende economische ontwikkelingen in Europa, de wind in de zeilen. Anderzijds hadden de concerns een machtige lobby opgebouwd. Met de *EEG* als stuwende kracht, die tegen de Vredeling-richtlijn speciaal door de leidende concerns binnen Europa was opgericht, werd met succes het ontwerp aangevochten.

Vanaf het Marshallplan had de ondernemerslobby via de federatie van Europese ondernemersorganisaties de *Unice*, de *Groupe des Présidents* en niet in de laatste plaats de *Amcham-EU*, zijn macht gestalte gegeven. Al bij de aanvang heeft een sterke Nederlandse inbreng in de vorming van deze lobby fors bijgedragen aan de teloorgang van de Vredeling-richtlijn. Veel van de argumenten die in de discussies over het voetlicht kwamen, vinden hun oorsprong in wat ondernemers in Nederland en in andere landen sinds jaar en dag als tegenargumenten over de wettelijke regelingen voor ondernemingsraden inbrachten. De discussies gedurende de verschillende fases van het kernwezen in Nederland en gedurende de stadia in de ontwikkeling van de WOR spreken voor zich. Ook op Europees niveau roerden de leiders van concerns zich zodra er in hun ogen getornd werd aan de grondslag van het vrije ondernemerschap. Het verslag van de Nijmeegse studiedagen van 1981 over de Vredeling-ontwerp is hierbij illustratief. Volgens de werkgevers zou het onjuist zijn de oplossingen voor de participatie op concernniveau te zoeken, de dochterondernemingen boden betere mogelijkheden: een gedragscode in plaats van een wettelijke regeling zou beter zijn. Alleen vrijwilligheid was volgens hen effectief. Dat de scherpe afwijzing breeduit werd verkondigd door zowel de Duitse ondernemers met het Rijnlandse model als door de Britse ondernemers van het Angelsaksische model was hierbij meer dan opvallend.

Eveneens liet de opstelling van de MNO's in 1989 ten aanzien van een nieuw voorstel dat tot de EOR moest leiden een scherpe afwijzing zien. De oorlogsverklaring van het VNO in deze was veelzeggend. Via een verder uitgebouwde lobby met de ERT als massieve organisatie werden de Europese politici bewerkt om de regeling te blokkeren. Centraal in de stellingname van MNO's stond ook nu weer dat zij niet tegen informatie en consultatie waren, maar zich verzetten tegen een dergelijke Europese verplichting. De leiders van de Nederlandse MNO's volgden het pad dat de ondernemers sinds jaar en dag liepen zodra participatieregelingen binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen ter discussie stonden. Het vrije ondernemerschap kwam altijd op de eerste plaats en wat hen betreft bepaalde alleen vrijwilligheid het niveau van participatie. De stellingname van de Nederlandse MNO's was dus geen tactische opstelling uit solidariteit met buitenlandse MNO's. Het was een tactische opstelling om hun fundamentele visie niet tentoon te hoeven spreiden. Het was dus ook geen lafheid of gebrek aan lef dat de Nederlandse ondernemers toonden toen zij in 1991 tegen de Europese voorstellen stemden, maar een principiële stemming die uitdrukking gaf aan hun

visie op het vrije ondernemerschap in de Europese context. Het bleek uiteindelijk de politieke wil van de Europese Commissie die ertoe leidde dat de Richtlijn voor Europese ondernemingsraden in 1994 werd aangenomen. Ondanks dit positieve resultaat geeft het te denken dat het nog tot 1997 zou duren voordat de Nederlandse regering de Europese participatieregeling voor MNO's in de wet had verwerkt en in Nederland van kracht werd.

Het antwoord op de centrale vraag in deze thesis kan gezien het voorgaande als volgt gegeven worden: de ondernemers van de MNO's hebben aan de gecoördineerde economie met inbegrip van medezeggenschap op nationaal niveau meegewerkt omdat de sociaaleconomische omstandigheden hen vele decennia regelmatig in de verdediging van het principe vrije ondernemerschapprincipe brachten. De politieke constellaties die gedurende deze periodes zich voordeden waren daarin beslissend. Met het groeiende aantal instituties dat zich gaandeweg ontwikkelde en de uitdijende invloed van deze instituties in de jaren na WO II, zoals van de SER, ontstond in Nederland een ander economisch bestel. Uit de LME van de laatste decennia in de negentiende eeuw en de eerste decennia van de twintigste eeuw ontstond een CME die de ondernemers meer en meer beknotte. De coördinatie in het vermogen van de ondernemer om medewerkers aan zich te binden door participatie is met de WOR van 1997 versterkt en bevestigde verder de padafhankelijke ontwikkeling door de PBO-instituties. De weg naar deze coördinatie toont echter tevens aan dat participatie en medezeggenschap door veel ondernemers als wezensvreemde fenomenen worden ervaren. Participatie en medezeggenschap als managementtechnieken worden echter door hen regelmatig als nuttig instrument ingezet om de productie te verbeteren en de rust te bewaren.

Op Europees niveau ontstond na WO II een vrije economische eenheid, die evenals in de vroege jaren van het Nederlandse kapitalisme nauwelijks sturende instituties kende om de economie in correcte banen te leiden. Uitwassen door onder andere activiteiten van de MNO's konden in de eerste decennia nauwelijks worden tegengegaan. Europese regelgeving om alsnog de uitwassen terug te dringen kwam vooral na het midden de jaren '60 opgang. Participatie binnen ondernemingen kreeg pas na 1970 van de Europese commissie enige aandacht. Het verzet dat de Nederlandse MNO's tegen participatie binnen Europese ondernemingen door de leiders van de concerns is een bevestiging van de opstelling die zij op dit punt door de jaren heen in Nederland hebben getoond. Zij stonden daarbij in Europa niet alleen maar zagen zich gesteund door ondernemers uit Duitsland en landen binnen Europa met een CME. En niet onverwacht stonden zij naast Britse ondernemers en ondernemers uit andere landen met een LME. De groeiende maatschappelijke onvrede op terreinen als milieu, veiligheid en democratie binnen en buiten de ondernemingen leidden eveneens tot initiatieven van de Europese Commissie voor regelgeving. Opnieuw was het de politieke druk van met name christendemocraten en de sociaaldemocraten die voor de totstandkoming van de regelgeving een leidende rol speelde. Het initiatief van Vredeling en het vervolg erop van Delors om de participatie binnen MNO's tot stand te brengen waren er het

resultaat van. De gelijklopende opstelling ten aanzien van participatie door de leiders van de MNO's uit de LME- en CME-landen laat zien dat wanneer de mogelijkheden zich voordoen ondernemers dezelfde positie innemen om hun vrije ondernemerschap zo breed mogelijk toe te passen. Het laat zien dat in feite een fundamenteel recht van de werknemer als mens die over zijn toekomst wil meebeslissen met voeten wordt getreden. De in de inleiding op pagina 11/12 aangegeven veronderstelling dat de MNO's uit een land met een CME zich anders zouden opstellen dan de MNO's uit een land met een LME is hiermee onjuist gebleken. De ambivalente situatie die in de Europese Gemeenschap bestaat, heeft met de EOR-regeling nauwelijks een verandering ondergaan.

Bronnen

Interviews:

Spek, Wim van de, senior trainer de Baak, 23-06-2015.

Stoop, Sjef, econoom, FNV Format, trainer, adviseur Europese OR, 25-06-2015.

Terlingen, Jeroen, Journalist Industriebond NVV, redacteur Vrije Nederland, 07-07-2015.

Bonzel, Evert van, Plaatsvervangend directeur bestuurszaken SER, Telefonisch onderhoud 02-06-2015.

Literatuurlijst

Archief Bronnen

Centraal verslag der Arbeidsinspectie over 1922, archiefbestand 1566, dossier - 1.831.523:

Ondernemingsraden - *kernen*, 1922 – 1947 (Den Haag 1924).

Archief SER (Den Haag)

Archief Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG) Amsterdam.

Archief Stichting Multinationale Ondernemingsraden (SMO) Amsterdam.

Archief Stichting Onderzoek Multinationale ondernemingen (SOMO) Amsterdam.

Het Nederlands Economisch Historisch Archief (NEHA) Amsterdam.

Literatuur

Algra, M, *Wie zwijgt ... wordt niet gehoord, Geschiedenis van de medezeggenschap in Nederland* (Amsterdam 1989).

Beckedahl, Erik, *Der Europäische Betriebsrat* (Munster 1996).

Bergh, G. van den, *De medezeggenschap der arbeiders in de particuliere onderneming* (Amsterdam 1924).

Bekkers, W.M.J., Esmeijer, A.P. W., Aertsen, D.W., en Oskam K. (red.), *Bredero's Bouwbedrijf, familiebedrijf, mondiaal-bouwconcern-ontvlechting* (Amsterdam 2005).

Blanpain, R., *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Labour relations 1976-1979* (Deventer 1979).

Bloemen, E., Kok, J., Zanden, J.L. van, *De top 100 van industriële bedrijven in Nederland 1913-1990* (Den Haag 1992).

- Bruggeman, Jan, Camijn, Aart, *Ondernemers Verbonden: 100 jaar ondernemingsorganisaties in Nederland* (VNO/NCW 1999).
- Bölger, B., *De organisatorische verhoudingen tusschen de werkgevers en de arbeiders* (Haarlem 1929).
- Cortenbergh, Aad van, Terlingen, Jeroen, *Het ENKA Dossier, handboek voor bezetters* (Utrecht 1973).
- Eerenbeemt, H.F.J.M. van den, Elteren, M.C.M. van, Linssen, G.C.P., Sluyterman K.E., *Van Boterkleursel naar Kopieersystemen, De ontstaansgeschiedenis van OCE-van der Grinten 1877-1956*. (Leiden 1992).
- Engelen, J.A.M. van, *De betekenis van de ondernemingsraad*, (Utrecht 1961).
- ERT, *Reshaping Europe a report from the European Round table of industrialists*, (Brussels 1991).
- Dendermonde, Max, van, *Nieuwe Tijden, Nieuwe Schakels* (Wormerveer 1961).
- Gumbrell-McCormick, Rebecca, Hyman, Richard, *Trade Unions in Western Europe Hard Times, Hard Choices* (Oxford 2013).
- Hall, Peter, Soskice, David, *Varieties of Capitalism, The institutional Foundations of Comparative Advantage* (Oxford 2001).
- Harmsen, G., Reinalda, B., *Voor de Bevrijding van de Arbeid. Beknopte Geschiedenis van de Nederlandse Vakbeweging* (Nijmegen 1975).
- Haas, Eric, *Op de juiste plaats: de opkomst van de bedrijfs- en schoolpsychologische beroepspraktijk in Nederland* (Hilversum 1995).
- Heijden, P.F., van der, Grapperhaus, F.B.J., Heerma van Voss, G.J.J., Timmerman L., Verhulp, E., *Medezeggenschap: ontwikkelingen in de 21e eeuw*, SER (Den Haag 2012).
- Hövels, B.W.M., Nas, P., *Ondernemingsraden en Medezeggenschap. Een vergelijkend onderzoek naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden* (Alphen aan de Rijn 1976).
- Jansen, C.H., *De jongste Geschiedenis van Europa 1945-1990* (Muidersbergen 1991).
- Kaar, R.H., van het, Looise, J.C., *De Volwassen OR, Groei en Grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad, Resultaten van het Grote OR-onderzoek* (Alphen aan den Rijn 1999).
- Knaapen, A.L.M., *De Ondernemingsraden en de ontwikkeling van het medezeggenschap in de particuliere onderneming in Nederland en in België* (Assen, 1952).
- Korevaar, Kees, *Funderingsherstel, over vernieuwing, management en vakbondswerk in de bouw* (Amsterdam 1990).
- Lamers, J.J.M., *Medezeggenschap in concerns, Effectiviteit van de nationale wetgeving en de Europese Richtlijn* (Alphen aan den Rijn, 1995).
- Lintsen, H.W., *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890. Deel VI. Techniek en samenleving* (Zutphen 1995).

- Looise, J.C., Lange, F.G.M. de, *Ondernemingsraden , bestuurders en besluitvorming. Eindrapport onderzoek ondernemingsraden*. Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen, Nijmegen/ Faculteit Bedrijfskunde (Enschede 1986).
- Looise, J.C., *Werknemersvertegenwoordiging op de tweesprong, Vakbeweging en vertegenwoordigend overleg in veranderende arbeidsverhoudingen* (Alphen aan den Rijn 1989).
- Nijhof, Erik, Berg, Annette, van den, *Het Menselijk Kapitaal, Sociaal ondernemersbeleid in Nederland* (Amsterdam 2012).
- Nijhof, 'De hoogtijdagen van het overleg (1940-1965)' in: Ad Knotter (ed.) *Mijnwerkers in Limburg, Een sociale geschiedenis* (Nijmegen 2012).
- Putten, W.M., van, *Menselijke Achtergronden van de Ondernemingsraad* (Bussum 1955).
- Scholten H. & B., *Werkstaking te Almelo Het antwoord van de Gebrs. Scholten & Co Op De Brochure van den Heer J.C. Van Marken* (Almelo 1888).
- Schrover, Marlou, *Het vette, het zoete en het wederzijdse profijt, arbeidsverhoudingen in de margarinen-industrie in Nederland 1870-1960* (Hilversum 1991).
- Sluyterdijk, Keety, E. *Geschiedenis Koninklijke Shell, deel 3, Concurreren in turbulente markten 1973-2007* (Amsterdam 2008).
- Sluyterman, Keety, E., *Het Nederlandse Bedrijfsleven in de Twintigste Eeuw* (Amsterdam 2003).
- Sluyterman, Keety, E., Bouwens, Bram, *Heineken: 150 jaar, brouwerij, merk en familie* (Amsterdam 2014).
- Sluyterman, Keety, E., *Driekwart Eeuw CSM, cash flow, strategie en mensen* (Diemen, 1995).
- Sluyterman, Keety, E., *Varieties of Capitalism and Business History, the Dutch case* (Amsterdam 2014).
- Stikker, Mr. Dirk U., *Memoires*, tweede druk (Rotterdam 1996).
- Stoop, Sjef, *De Europese ondernemingsraad, een stap vooruit: een onderzoek naar het succes van Europese ondernemingsraden* (Amsterdam 1994).
- Stoop, Sjef, *De sociale fabriek, Sociale politiek bij Philips Eindhoven Bayaer Leverkusen en Hoogovens IJmuiden* (Houten 1992).
- Stroobandt, Gill, *De European Round Table of Industrialists en Politieke agenda-setting* (Gent 2002).
- Teulings, Ad, *Sociale strijd en vakbondsorganisatie' in Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* (Amsterdam 1976).
- Teulings, Ad, *Ondernemingsraad-politiek in Nederland, Een onderzoek naar de omgang met macht en conflict door de ondernemingsraad* (Amsterdam 1981).
- Touwen, Jeroen, *Coordination in Transition, The Netherlands and the World Economy 1950-2010* (Leiden 2014).

Tudyka, Kurt, P. (red.), "Inlichting en Raadpleging van Werknemers van Europese Concerns". Een discussie over de Vredeling/Davignon ontwerp-Richtlijn van de EG-commissie, *Nijmeegse Studies, Nummer 1/1982* (Nijmegen 1982).

Verburg, L.G., *Het territoir van de (Nederlandse) ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven* (Deventer 2007).

Ven, F.J.M, van de, *Anton Jurgens Hzn 1867-1945: Europees ondernemer, bouwer van een wereldconcern* (Zwolle 2006).

Waddington, Jeremy, *European Works Council, A Transnational Industrial Relations Institution in the Making* (Londen 2011).

Wesseling, H.L., *De Man die nee zei, Charles de Gaulle 1890-1970* (Amsterdam 2012).

Westers Marnix Ferdinand, *Mr. D.U. Stikker en de Naoorlogse Reconstructie van het Liberalisme in Nederland, Een zaken man in de politieke arena* (Utrecht 1988).

Zanden, J.L., van, Griffiths, R.T., *Economische Geschiedenis van Nederland in de 20^e eeuw. Van een veelzijdige volkshuishouding met een omvangrijk koloniaal bezit naar een 'klein land' binnen Europa* (Utrecht, 1989).

Artikelen

Bölger, B., De Werkgeversorganisatie in Nederland, *Economist*. Jrg. 1927, aflevering 3.

Cowles, Maria, G., Setting the Agenda for a New Europe: The ERT and EC 1992, *Journal of Common Market Studies*, vol 33, no. 4, December 1995, 501-526.

Helderman, Coen, 'De Hoge Raad, 1919-1940(-1950)', *Tijdschrift voor de sociaal economische geschiedenis I* (2004) 45-70.

Hall, Mark, 'Assessing the Information and Consultation of Employess Regulations', *Industrial Law Journal* 34, no 2 (2005)

Hyman, Richard, 'Britain and the European Social Model: Capitalism Against Capitalism?' *IES Working Paper: WP19* (Londen 2008)

Jones, Geoffrey, Miskell, Peter, 'European Integration and Corporate Restructuring: The Strategy of Unilever, c.1957-c.1990', *The Economic History Review, New Series*, Vol. 58 No. (feb, 2005) 113-139.

Metze, Marcel, recensie, *De Napoleon van de Olie: Henri Deterding (1866-1939)* *Historisch Nieuwsblad* nr 10/2005.

Jagodzinski, Romuald, Pas, Irmgard, *The EWC landscape on the eve of the transposition deadline of the recast directive 2009/38/EC*

Touwen, Jeroen, *Varieties of Capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950-2000*, *Tijdschrift voor Sociale en Economische geschiedenis* 3 (2006-no. 1).

Westerlaken, Anton, 'Werkgevers missen 'Europese lef'', *Trouw*, 13-07-1994.

Websites

Biografisch woordenboek van Socialisme en Arbeidersbeweging in Nederland, Polak, Henry, <http://socialhistory.org/bwsa/biografie/polak-h> (Amsterdam) 12-04-2014.

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1009029s/tn1009029s.htm>.

<http://www.ert.eu/about>

<http://www.ecade.org/Kamersvanarbeid.pdf>,

<http://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/6978/de-verlichte-onderneming-stork.html>

<http://socialhistory.org/bwsa/biografie/hovy>, 25-05-2015.

<http://socialhistory.org/bwsa/biografie/poels>, 25-05-2015.

http://pubnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/tijdschrift/ARS/ARS007/ARS_1931_06.pdf.

<http://resources.huygens.knaw.nl/bwn1880-2000/lemmata/bwn3/kalffja>.

www.oudlisse.nl/historie/splijtzwam.php.

<http://www.praxis-fortbildung.de/downloads/HistorischeEntwicklungBetriebsverfassung.pdf>.

http://www.cvce.eu/content/publication/2007/3/7/70207515-8598-4e7f-8166-6953532c85cc/publishable_en.pdf. (14-06-2015).

http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_eec_nl.htm;

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Verdrag_van_Rome_\(1957\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Verdrag_van_Rome_(1957)) 13-06-2005

http://www.vno-ncw.nl/over_vnoncw/geschiedenis/cswv/Pages/default.aspx#VWdf1VztlHw.

Die historische Entwicklung von Betriebsrat und Betriebsverfassung, *Praxis-Fortbildung und Beratung* Für Betriebsräte und Personalräte (Berlin 2005) 12-13.

<http://www.praxis-fortbildung.de/downloads/HistorischeEntwicklungBetriebsverfassung.pdf>,

<http://studentilegge.blogspot.nl/2013/05/organizzazione-sindacale-dalle.html>, 11-05-2015.

http://www.cvce.eu/content/publication/2007/3/7/70207515-8598-4e7f-8166-6953532c85cc/publishable_en.pdf, (14-06-2015).

http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_eec_nl.htm, 20-6-2015.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/c10805, 15-03-2015.

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Verdrag_van_Rome_\(1957\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Verdrag_van_Rome_(1957)) 13-06-2015.

<http://www.eurofound.europa.eu/about/who-we-are>, 08-07-2015.

<http://www.worker-participation.eu/European-Company-SE/History>, 16-05-2015.

http://www.larouchepub.com/eiw/public/1979/eirv06n13-19790403/eirv06n13-19790403_051-the_davignon_plan_for_europes_st.pdf, 19-06-2015.

<http://www.euro-betriebsrat.de/pdf/wlebr.pdf>, 16-05-2015.

http://ressourcessgd.kb.nl/SGD/19841985/PDF/SGD_19841985_0005385.pdf, 17-06-2015;
SER, *Advies enkele aspecten van de sociale dimensie van Europa, publicatie nummer 1/91* (Den Haag 1991)