

door de hoofddirectie beschikbaar gestelde totale loonsom.

Een bijzonder probleem in de vestiging was de rentabiliteit. Vóór de instelling van het zelfbestuur had de hoofddirectie steeds moeten bijpassen en ook na de instelling van het zelfbestuur bleef deze situatie vooreerst bestaan. Het was echter duidelijk dat van echt zelfbestuur geen sprake zou kunnen zijn zolang de vestiging niet financieel zelfstandig was. Er werd daarom een ontwikkelingsplan opgesteld met een opzet van de werkorganisatie die nodig zou zijn, een omschrijving van de arbeidsplaatsen daarin, een berekening van de omvang van de produktie en van de overige activiteiten met de investeringen die nodig zouden zijn in opleidingen, enz. Maandelijks wordt een overzicht gepubliceerd van het tijdgebruik van iedere medewerker, van de bereikte omzet en de afwijkingen van de planning, van de openstaande orders en de werkverdeling. Een financieel evenwicht is niet onmiddellijk bereikt maar het effect is in eerste aanleg wel al geweest een aanzienlijke vergroting van de produktie - niet door harder of langer maar door efficiënter werken - en een duidelijke verbetering van de kwaliteit en de creativiteit.

Als ongewenst bijprodukt bij het streven naar rentabiliteit ontstond een neiging om vernieuwingen en experimenten te vermijden en dat terwijl de onderneming het juist van voortdurende vernieuwingen moet hebben. De voorlopige oplossing - een beetje toch wel als een schijnoplossing te beschouwen - is geweest dat de hoofddirectie de risico's van de vernieuwingen voor zijn rekening neemt.

Het zal zeker interessant zijn de ontwikkeling van dit experiment van zelfbestuur in een kapitalistische omgeving te volgen.

Wageningen, mei 1970
~~Prof. van Uvenweg 1-I~~
Nobelweg 100

Bas Moreel

ZELF BESTUUR

bas moreel

Blio Abro ^{MORE}
1710

Literatuur

P. Aartsz (ps. van Anton Pannekoek): De arbeiders-
raden. Amsterdam 1946. 277 blz.

M.J. Broekmeyer: De arbeidersraad in Zuidslavië.
Meppel 1968. XV + 548 blz.

M. Broekmeyer en I. Cornelissen: Arbeidersraad
of ondernemersstaat. Amsterdam 1969. 214 blz.

Un essai d'autogestion dans un groupe de base.
Communauté-Autogestion 24 (1969) 1 p.4 - 6.

Christian Kérivel: Une utopie en passe de devenir
opérationnelle. Politique Aujourd'hui (1969) dec.
p.14-23.

Er bestaat een begrip "humaan slachten van
dieren". Daarmee wordt bedoeld dat slacht-
dieren met zo weinig mogelijk pijn en weet van
hun lot worden gedood.

Ongeveer eenzelfde humaniteit bestaat er ten
aanzien van werknemers en met name hand-
arbeiders, die werkgevers meestal "humaan
behandeld" willen zien. Zij willen dat de
werknemers onder zo prettig mogelijke omstandig-
heden werken en in ruil voor hun arbeid en
tijd middelen krijgen voor een redelijk en zelfs
aangenaam bestaan.

Vanzelfsprekende veronderstelling is hierbij
echter dat de werkgevers alle beslissingen
over het werk nemen en dat de werknemers deze
uitvoeren. Weliswaar is tussen werkgever en
werknemers een aantal werknemers met enige
informatie en een van de werkgever afgeleide
beslissingsmacht tussengeschied, dit neemt
niet weg dat zelfstandig eigen initiatief bij
de werknemers uit den boze is. Oordeels-
uitingen en beslissingen van werknemers zijn
toegelaten voorzover de werkgever ermee
instemt.

Eenzelfde soort standpunten bestaat in de
verhouding bestuurders-bestuurden in de poli-
tieke gemeenschappen (staat, provincie,
gemeente) en in veel politieke partijen en
vakbonden en in de verhouding leerkrachten-
lerenden en eventueel hun ouders in het
onderwijs.

Deze standpunten berusten op de veronder-
stelling dat de bezitters van kapitaalgoederen
en sleutelposities meer inzicht en meer gevoel
voor verantwoordelijkheid hebben dan degenen
die deze kapitaalgoederen en posities (nog)
niet hebben en dat in ieder geval het bezit
daarvan rechten zijn die niet zonder vrijwillige
instemming van de bezitters op anderen kunnen
overgaan.

De overigens van de grondslagen van hun theo-
rieën vervreemde katholieken en kristenen be-
roepen zich daarbij op allerlei uit de achter-
grond losgerukte bijbelteksten. De liberalen
beroepen zich op een vrijheidsbeginsel dat
door de koppeling van vrijheid aan bezit de
vrijheid bij de niet-bezitters vernietigt en bij

de bezitters doet ontaarden in terreur.

- 2 -

Een werkelijk humane opvatting over mensen laat ieder de gelegenheid en doet ieder de gelegenheid nemen om zich volledig te ontplooiën en een zelfstandig handelen te ontwikkelen.

In het werk betekent dit dat de gezamenlijke werkers eigenmachtig over het werkmateriaal beschikken, de omvang en de kwaliteit van het werk bepalen, zelf de uitvoering regelen en in onderling overleg de opbrengst verdelen.

Aanvankelijk bestond de opvatting dat dit arbeiderszelfbestuur moest worden gerealiseerd door de vorming van arbeidersraden, te kiezen door de arbeiders. Zie hiervoor onder andere P. Aartsz (= A. Pannekoek): De arbeidersraden.

In de joegoslaviese praktijk, begonnen in 1949, bleek echter al spoedig dat de arbeidersraden een belemmering konden vormen voor het volledig tot zijn recht komen van de invloed van de arbeiders. De arbeidersraden gingen vaak een eigen leven leiden en werden dan vaak besturen over de arbeiders. De oplossing werd toen gezocht in het uitoefenen van de bestuursmacht door de arbeiders zelf in arbeidersvergaderingen waaraan alle arbeiders konden deelnemen.

Onervarenheid van de arbeiders en gebrek aan kennis mogen geen ekskuus zijn om de zelfstandigheid in het werk voor anderen of zichzelf af te wijzen. Integendeel, praktische ervaring en kennis kunnen slechts worden verworven in de praktijk en arbeiders hebben evenzeer het recht daarbij fouten te maken als de aanvaarde machthebbers. In De arbeidersraad in Zuidslavië geeft Broekmeyer een toespraak weer van Tito die in juni 1950 zei dat, hoewel natuurlijk nog niet alle arbeiders in staat konden worden geacht de ondernemingen via arbeidersraden te besturen, de wet op de arbeidersraden niet te vroeg kwam en eerder te laat. De uitleg voor deze stelling wordt niet aangehaald maar het ligt voor de hand dat de arbeiders de bestuursbekwaamheid wel of in meerdere mate zouden hebben bezeten als hun eerder de gelegenheid was gegeven zich in de praktijk te bekwamen.

Iedere loonsverhoging of verbetering in de arbeidsvoorwaarden die het ideaal van zelf-

- 3 -

standigheid voor de werkers naar de achtergrond dringt of door vakbond of werkgever wordt gebruikt om de aandacht van deze hoofdzak af te leiden, moet worden afgewezen of worden ontmaskerd om hem zijn gevaarlijke werking te ontnemen en hem bruikbaar te maken voor belangrijkere veroveringen. Hiermee wil niet gezegd zijn dat verbeteringen in de arbeidsvoorwaarden niet moeten worden nagestreefd, het moet echter steeds worden duidelijk gemaakt dat een arbeider er met een goed loon niet is.

De erkende vakbonden met hun verstarde hiërarchische structuur en interne ontkenning van zelfbestuur zijn allerminst geschikt om de arbeiders tot zelfbestuur te brengen en tot zelfbewuste en zelfstandige mensen te maken. Omvorming van deze bonden zal moeilijk zijn en levert voor militanten het gevaar op van vastlopen in de bestaande werkwijzen en afscheping met een belangrijke functie. Effektiever lijkt het voor serieuze militanten zich te verenigen in zelfstandige aktiecommittees die zich tot taak stellen de arbeiders aan te sporen om zich bedrijfsgewijze te organiseren en zich voor te bereiden op het overnemen van de macht.

Deze voorbereiding gebeurt in eerste aanleg door het krities volgen van de activiteiten van bedrijfsbestuur en bedrijfsleiding, het verzamelen, bestuderen en bespreken van financiële en technische bedrijfsgegevens, het verdedigen van door de leiding bedreigde werknemers en door propaganda en opinievorming.

Intussen kunnen de vakbonden misschien ontdekken dat hun taak niet is het overnemen door middel van beampten van het werk van de arbeiders maar het vormen en begeleiden van militanten.

Naast overname - misschien pas op de lange duur - van bestaande bedrijven is een andere mogelijkheid om tot zelfbestuur te komen, de stichting van eigen bedrijven door de arbeiders zelf. Over het algemeen en in het begin zullen deze bedrijven in omvang, omzet en aantal niet groot kunnen zijn maar voor de deelnemers zijn zij een ontsnapping aan dwang van bovenaf en voor de arbeiderswereld als geheel een laboratorium voor het uitproberen van zelfbestuur en een middel om de waarde van zelfbestuur in de praktijk aan te tonen.

- 4 -

De doorvoering van zelfbestuur zal een moeizaam proces betekenen, zowel door de tegenstand van het omringende milieu en van degenen binnen de bedrijven die gewend waren te profiteren van hun positie, als door de onervarenheid en het gebrek aan zelfvertrouwen van de werkers. Het maartnummer van La coopération de production maakt bv. melding van pogingen die landbouwköoperaties, in feite kapitalistische bedrijven, met hulp van de franse overheid doen om een als produktiekoöperatie opgezet K.I.-station onmogelijk te maken daar dit succesvol konkurreert met door de landbouwköoperaties geëksploteerde stations. Broekmeyer vertelt in De arbeidersraad in Zuidslavië over de voortdurende strijd van administratief, technies en leidinggevend personeel tegen het opkomende zelfbestuur om het behoud van hun posities.

Ondanks de moeizaamheid waarmee het van de grond kwam, heeft het zelfbestuur in Joegoslavië daar waar het de kans kreeg, zijn waarde al kunnen tonen. Behalve tot bevrijding en vormenselijking van de arbeid leidde het bovendien tot grotere produktiviteit. Waar de arbeiders zelf de beschikking kregen over het produkt van hun werk, waren geen opjagers en kontrolemaatregelen meer nodig om hen aan het werk te houden en tot maksimale prestaties aan te zetten, zelfs moesten zij vaak geremd worden omdat zij teveel van zichzelf en van hun machines vroegen. Werk en produktiemiddelen hadden de belangstelling van de arbeiders omdat zij hun belang waren.

Ter illustratie volgen hier een tweetal voorbeelden van zelfbestuur in de praktijk, één in een socialisties en één in een kapitalisties milieu.

Zelfbestuur in Joegoslavië

In De arbeidersraad in Zuidslavië geeft Broekmeyer een geschiedenis van het ontstaan en de ontwikkeling van het zelfbestuur in Joegoslavië tot 1966. Sneller leesbaar maar ook minder rijk is de samenvatting van deze geschiedenis in het aandeel van Broekmeyer in Arbeidersraad of ondernemersstaat, waarin Broekmeyer de geschiedenis tevens aanvult tot in 1969.

Broekmeyer stelt dat de zuidslaviese arbeidersraden beslist niet uit luxe maar uit nood zijn geboren. Door de breuk met de Kominform in 1948 kwam Joegoslavië alleen te staan en moest het zich alleen zien te redden. Hiervoor kwam het aan op een zo efficiënt mogelijke benutting van de bestaande capaciteiten. Voor het kennen van deze capaciteiten waren niet de centrale en ver van de arbeidsplaatsen verwijderde planburoos de aangewezen instanties maar de bedrijven en werkers zelf. Bovendien zou met meer zekerheid op de inspanning van de arbeiders kunnen worden gerekend als deze baas in eigen huis zouden zijn.

In eerste aanleg werd eind 1949 besloten in 215 grote staatsondernemingen raadgevende arbeidersraden in te stellen. Een aantal andere ondernemingen vroeg hetzelfde te mogen doen en in juni 1950 waren er reeds 520 raadgevende arbeidersraden. Het sukses dat met deze arbeidersraden werd bereikt, leidde ertoe dat omstreeks die tijd in het parlement een wet werd aangenomen die de instelling regelde van arbeidersraden met beslissingsbevoegdheden. Afhankelijk van de grootte van de onderneming moest het personeel een arbeidersraad kiezen van 15 tot 120 leden op grond van een kandidatenlijst opgesteld door de vakbond of door een bepaald aantal arbeiders. In ondernemingen met zeven tot dertig personeelsleden vormde het voltallige personeel de arbeidersraad, in nog kleinere ondernemingen behoefde geen arbeidersraad te worden ingesteld. De arbeidersraad moest een uitvoerend orgaan kiezen in de vorm van een bestuurskomitee bestaande uit drie tot elf leden. De direktieur was uit hoofde van zijn funktie lid van het bestuurskomitee maar kon er geen voorzitter van zijn. De arbeidersraad kwam tenminste eenmaal per zes weken bijeen en had tot taak het aangeven van de algemene beleidslijnen en de goedkeuring van de ekonomiese plannen en van de jaarrekening. Het bestuurskomitee moest de algemene aanwijzingen van de arbeidersraad uitwerken, aan de arbeidersraad produktie- en organisatieplannen voorleggen en de maandelijks produktieplannen vaststellen. Het benoemde de leidende funktionarissen behalve de direktieur en behandelde de klachten van arbeiders over het personeelsbeleid van de direktieur. De direktieur werd benoemd door staatsorganen en was belast met de dagelijkse leiding. De leden van de

arbeidersraad waren geen verantwoording verschuldigd aan hun kiezers.

Als belangrijk punt is te noemen dat de verdeling van het loonfonds niet meer uitsluitend door de staatsorganen geschiedde maar door het arbeiderszelfbestuur volgens een procedure waarbij het bestuurskomitee een eerste ontwerp-tabel opstelde die aan het personeel werd voorgelegd. Aan de hand van de opmerkingen van het personeel werd een definitief ontwerp opgesteld dat werd voorgelegd aan de arbeidersraad, die het al of niet na wijziging kon goedkeuren.

De praktijk van het zelfbestuur verschilde van onderneming tot onderneming. Hier democratische openheid, daar bureaucratiese geheimzinnigdoenerij en daartussenin alle mogelijke schakeringen. Er bestond echter een algemene tendens om de loonshalen van beampten, leden van het arbeidersbestuur en funktionarissen van vakbond en partij onevenredig hoog te stellen, hetgeen wijst op een overheersende invloed van deze groepen en vooral bij de laagstbetaalde arbeiders een roep deed ontstaan om gelijke beloning voor iedereen.

Vooral op financieel terrein was het voor de arbeidersraad moeilijk de macht van de administratie te breken, niet alleen door gebrek aan kennis en ervaring maar ook omdat vaak de belangrijkste kwesties in feite door kleine groepjes werden bedisseld.

Reeds spoedig kwam er kritiek los op de werking van het zelfbestuur, onder andere in de vorm van een stroom van ingezonden stukken in de kranten. De gebreken werden vooral toegeschreven aan het slechte contact tussen enerzijds arbeidersraad en bestuurskomitee en anderzijds hun kiezers en aan de overmacht van directeur en technies-administratief apparaat op arbeidersraad en bestuurskomitee. Er werden voorstellen gedaan om het instituut van directeur af te schaffen of de benoeming van de directeur over te dragen aan de arbeidersraad. Ook werd voorgesteld om het bestuurskomitee op te heffen en zijn taken aan de arbeidersraad over te dragen of het tot een louter uitvoerend orgaan van de arbeidersraad te maken, ofwel om het arbeiderskollektief, de vergadering van het gezamenlijk personeel,

- 6 -

- 7 -

tot drager van de belangrijkste beslissingen te maken.

Tot veel veranderingen, altans in de wettelijke regelingen, leidde al deze kritiek voorlopig niet. In 1954 kregen de volkskomitees (gemeenteraden) zekere bevoegdheden in de ondernemingen: benoeming en ontslag van directeuren, goedkeuring van interne reglementen en van samenvoegingen en splitsingen van bedrijven.

Op het gebied van de lonen werd de autonomie van de ondernemingen zelfs beperkt ten gunste van een grotere uniformiteit. Met ingang van 1955 konden de ondernemingen de loontabel niet meer zelfstandig vaststellen maar kreeg de plaatselijke vakbond zeggenschap voor de coördinatie in de bedrijfstak en het volkskomitee voor de coördinatie in het distrikt (gemeente). Bovendien werden federale, republieks- en distriktsloonkommissies ingesteld die moesten toezien op de vaststelling van de loontabellen en de werknormen. Klachten over onevenredig hoge lonen voor chefs en hogere beampten wijzen weer op grote invloed van deze funktionarissen op de totstandkoming van de tabellen.

Los van de wettelijke regelingen en naast de verliezen die het leed, won het zelfbestuur echter ook terrein. Op verschillende plaatsen vormden de arbeidersraden kommissies die een deel van hun taken overnamen. Zo vormde een machinefabriek in Leskovac (Servië) in 1954 zes vaste kommissies, elk bestaande uit een lid van het bestuurskomitee, twee leden van de arbeidersraad en verder uit andere personeelsleden. De democratie werd hier dus versterkt door uitbreiding van het aantal mensen dat bij het bestuur van de onderneming was betrokken. De meest voorkomende taken van de kommissies waren produktieproblemen, arbeidsveiligheid, financiële en kommersiële vraagstukken, machines en installaties, verzoeken en klachten, woningbouw en woningtoewijzing, maar ook waren er kommissies die het personeelsbeleid van de directeur overnamen, onder andere naar aanleiding van het feit dat directoren dit vaak misbruikten om kritiese arbeiders te ontslaan en relaties aan goede baantjes te helpen. Midden 1957 waren er 8157 kommissies in 2160 ondernemingen.

Een andere vorm van versterking van de demo-

- 7 -

- 8 -

kratie was het geven van meer of minder zelfstandigheid aan afdelingen, onder andere in de loonverdeling, of de instelling van afdelingsarbeidersraden. Dit was o.a. het geval in het staalbedrijf in Jesenice (Slovenië), dat reeds in 1952 21 afdelingsarbeidersraden kende.

Ook kwam het voor dat niet alleen de ondernemingsarbeidersraden maar ook de afdelingsarbeidersraden commissies hadden. Hierdoor nam in 1957 in sommige ondernemingen twaalf tot negentien procent van het personeel deel aan het bestuur van de onderneming.

Nu betekende bv. het bestaan van commissies voor personeelsbeleid nog niet altijd werkelijke macht voor het personeel want directeuren wisten vaak te bereiken dat de commissies naar hun inzichten werden samengesteld zodat de beslissingen ook naar hun inzichten uitvielen. Hetzelfde gold vaak voor de bestuurscomitees, de beroepsinstantie voor uitspraken van de personeelscommissie, zodat de arbeiders machteloos waren.

Verschil tussen rechten en realiteit van het arbeiderszelfbestuur kwam veel voor. Behalve door de weerstand van leiders en geprivilegieerden van het oude stempel kwam dit onder andere ook door de betrekkelijke armoede van Joegoslavië. De beschikbare inkomsten waren voor een belangrijk deel nodig voor de opbouw van het land. De staat nam daarom een groot deel van de inkomsten van de ondernemingen af om dit naar het inzicht van de centrale organen te herverdelen. Behalve dat deze herverdeling niet altijd gelukkig was betekenden de grote afdrachten aan de staat dat het resultaat van grotere inspanning maar in heel geringe mate bij de arbeiders terecht kwam, te meer door de vaak ergerlijke invloed van de ambtenarij. Deze maakte dat het vaak voordeliger was efficiënt te zijn achter de groene tafel dan in het werk, zowel voor onderneming als individuele arbeider. De bedragen die als loonfonds beschikbaar kwamen, waren vaak zo laag dat de basislonen die aan arbeiders werden uitbetaald, niet of nauwelijks voldoende waren voor het levensonderhoud. De bedragen die overbleven om tot grotere activiteit of vindingrijkheid te prikkelen, waren vaak zo gering dat er geen enkele prikkel van kon

uitgaan.

In de jaren 1957/1959 kwam een systeem op waarmee getracht werd een nauwer verband te leggen tussen inspanning en beloning. De beschikbare loonsom werd volgens dit systeem afhankelijk gesteld van de geproduceerde en verkochte hoeveelheid produkt en gekorrigeerd door het kostenverloop. Bij een zagrebse onderneming werd in dit systeem door betere werkvoorbereiding, betere planning en grotere belangstelling van de arbeiders in twee jaar tijd een produktie- en loontoename bereikt van 70%. De interne loonverdeling werd echter door sommigen nog onbevredigend geacht omdat hij voor een groot deel nog geschiedde naar basisschalen welke waren vastgesteld op grond van formele vakbekwaamheid of aantal gewerkte uren.

Een verbetering hierin kwam tot stand door ondergerdeling van ondernemingen in economische eenheden, waardoor het mogelijk was te berekenen hoeveel iedere groep bijdroeg aan het bedrijfsresultaat. Het spreekt vanzelf dat voor zulk een verdeling en berekening een moderne bedrijfsvoering vereist was.

Onder de naam economische eenheid gingen heel verschillende werkolikheden schuil. Soms telde zulk een eenheid duizenden leden, bv. een fabriek binnen een kombinaat, soms enkele tientallen, soms slechts één, in een transportonderneming kon iedere chauffeur met zijn auto een economische eenheid zijn. Soms was een economische eenheid alleen een technies-economies hulpmiddel voor de administratie om het economies resultaat per afdeling te berekenen, soms hadden economische eenheden eigen bevoegdheden, in latere jaren werden economische eenheden vaak zelfstandige eenheden binnen een bedrijf, die met andere eenheden overeenkomsten afsloten over leveranties, prijzen, levertijden, kwaliteiten, strafbedingen bij niet nakomen van overeenkomsten, enz., en werkten dus als zelfstandige ondernemingen. In de papierfabriek Matron in Maglaj (Bosnië en Hertsegowina) had iedere economische eenheid een eigen vakbondsgroep, een zelfstandige boekhouding en een eigen arbeidersvergadering, die elke maand de bedrijfsvoering, de produktieresultaten en de financiële resultaten besprak. Ook de individuele prestaties werden in deze vergaderingen besproken ter vaststelling van ieders aandeel in de bedrijfsresultaten maar dit werkte vaak

slechte onderlinge verhoudingen in de hand en werd niet algemeen gewaardeerd. De leiders van Natron speelden een grote rol in de bevordering van het zelfbestuur en wilden de economische eenheden ook beslissingsrechten geven inzake investeringen, uitbreidingen en opleiding van personeel.

Alles doortrekkend beginsel van het zelfbestuur was de vorming van een nieuwe arbeider die niet gedoemd was één of enkele deeloperaties uit te voeren in het produktieproces maar die zowel als lid van de onderneming als in zijn kwaliteit van direkte producent zijn kwaliteiten zo veelzijdig mogelijk zou ontwikkelen: enerzijds door direkte deelname zowel aan de produktie als aan het bestuur, anderzijds door taakverruiming en taakwisseling. Zo werd in Natron een deel van het produktiepersoneel opgeleid voor het onderhoud van de installaties en een deel van het onderhoudspersoneel voor het eigenlijke produktiewerk. Ook wilde de ondernemingsleiding de deelname van de arbeiders verruimen door de vorming van "groepen tot bevordering van de arbeid" die zich onder deskundige leiding zouden richten op technieken en technologische speurwerk, economische analyses, organisatie van de arbeid en van het zelfbestuur, scholing, opleiding en informatie.

Inmiddels was bij de wet de benoeming en het ontslag van direktoren in handen gelegd van de arbeidersraden. De vertegenwoordigende lichamen werden geleidelijk organen die de personeelsvergaderingen voorbereidden en de wensen van de economische eenheden uitvoerden.

Het bovenstaande geeft alleen enkele lijnen aan in de ontwikkeling van het zelfbestuur in Joegoslavië. De moeilijkheden, mogelijkheden en ideeën op dit gebied zijn uitvoerig beschreven in de boeken van Broekmeyer, waaraan de gegevens voor deze samenvatting zijn ontleend.

Zelfbestuur in Frankrijk

In Frankrijk is al meer dan honderd jaar geleden begonnen met de vorming van produktiekooperaties. In tegenstelling tot de verbruiks- en landbouwkooperaties zijn hier de werkers zelf - altans een gedeelte van hen - eigenaren en bestuurders van het bedrijf.

Het feit echter dat alleen de werkers die door

de zittende leden worden toegelaten, zeggenschap hebben in de bedrijven, maakt dat het werken in deze kooperaties voor het gros van de werkers weinig verschilt van het werken in een partikulier bedrijf.

De Entente Communautaire, die een 32 produktiekooperaties omvat, tracht dit te doorbreken en streeft naar zeggenschap voor alle werkers in de aangesloten bedrijven. Evenals in Joegoslavië komt de rem op doorvoering van het zelfbestuur vaak niet alleen van sommige leiders en gepri-vilegieerden maar ook van de werkers zelf. Ze hebben vaak helemaal geen behoefte aan zeggenschap, als ze hun brood hebben en een beetje prettig werken is hun dit vaak voldoende. Ze zien vaak ook de zin en het nut niet in van hun deelname aan het bedrijfsbestuur en evenmin hun bekwaamheid daartoe.

Om de deelname van de werkers aan het bestuur te bevorderen worden in de bedrijven amateurs aangesteld, gekozen door de werkers. Doel van de deelname is beslist niet de vorming van soepel in het gareel passende medewerkers maar van kritiese arbeiders die voor hun mening uitkomen en weten waar ze het over hebben.

Het verst wordt het zelfbestuur op het ogenblik doorgevoerd door de Compagnie d'études industrielles et d'aménagement du territoire, een bedrijfsonderzoek- en organisatiebureau met ca 50 medewerkers verdeeld over vestigingen in en buiten Frankrijk. De proef met zelfbestuur begon in 1968 in de vestiging in Niort, die ca 20 medewerkers telt.

De hoofddirektie van de onderneming beperkt zijn bemoeiingen met de vestiging tot de benoeming en het ontslag van personeelsleden en tot de aangelegenheden die de hele onderneming raken. Voor het overige is de Algemene Vergadering van het personeel de hoogste macht. Deze heeft twee uitvoerende organen ingesteld, een commissie voor het algemeen beheer en een commissie voor het financiële en administratieve beheer. Deze zijn belast met de uitvoering van de besluiten van de AV en met de voorbereiding van de vergaderingen, die in beginsel iedere veertien plaats hebben en vaker als dat wordt nodig geacht. De zeggenschap over de benoeming van het hoofd van de vestiging delen het personeel van de vestiging en de hoofddirektie. De salarisverdeling geschiedt door het personeel op basis van een

door de hoofddirectie beschikbaar gestelde
totale loonsom.

Een bijzonder probleem in de vestiging was de rentabiliteit. Vóór de instelling van het zelfbestuur had de hoofddirectie steeds moeten bijpassen en ook na de instelling van het zelfbestuur bleef deze situatie vooreerst bestaan. Het was echter duidelijk dat van echt zelfbestuur geen sprake zou kunnen zijn zolang de vestiging niet financieel zelfstandig was. Er werd daarom een ontwikkelingsplan opgesteld met een opzet van de werkorganisatie die nodig zou zijn, een omschrijving van de arbeidsplaatsen daarin, een berekening van de omvang van de produktie en van de overige activiteiten met de investeringen die nodig zouden zijn in opleidingen, enz. Maandelijks wordt een overzicht gepubliceerd van het tijdgebruik van iedere medewerker, van de bereikte omzet en de afwijkingen van de planning, van de openstaande orders en de werkverdeling. Een financieel evenwicht is niet onmiddellijk bereikt maar het effect is in eerste aanleg wel al geweest een aanzienlijke vergroting van de produktie - niet door harder of langer maar door efficiënter werken - en een duidelijke verbetering van de kwaliteit en de creativiteit.

Als ongewenst bijproduct bij het streven naar rentabiliteit ontstond een neiging om vernieuwingen en experimenten te vermijden en dat terwijl de onderneming het juist van voortdurende vernieuwingen moet hebben. De voorlopige oplossing - een beetje toch wel als een schijnoplossing te beschouwen - is geweest dat de hoofddirectie de risico's van de vernieuwingen voor zijn rekening neemt.

Het zal zeker interessant zijn de ontwikkeling van dit experiment van zelfbestuur in een kapitalistische omgeving te volgen.

Wageningen, mei 1970
~~Prof. van Uvenweg 1-1~~
Nobelweg 100

Bas Morcel