



1

*Op zoek naar nieuwe verbindingen*

# Essay over de toekomst van de medezeggenschap

Mogelijk gemaakt met financiering van Instituut Gak,

Prof. dr. ir. Rienk Goodijk, 27 september 2019

Het Zijlstra Center, VU Amsterdam

## 1. Intro

Medezeggenschap lijkt iets van voorbije tijden, iets van de vorige eeuw, passend bij de toenmalige arbeidsverhoudingen. ‘Tegenwoordig kun je je stem op zoveel manieren laten horen: daar heb je toch geen ondernemingsraad of iets dergelijks meer voor nodig?’

Dit geluid over medezeggenschap klinkt al langer, en steeds luider. Is er nog toekomst voor bijvoorbeeld de ondernemingsraad? Of moeten we concluderen dat de levenscyclus van een dergelijk institutioneel fenomeen ten einde loopt?

Om deze vraag wetenschappelijk verantwoord te kunnen beantwoorden, dienen we de ontwikkelingen, afwegingen en waarden die eraan ten grondslag liggen, nader te verkennen en te doordenken. Bij de beantwoording moeten we loskomen van de heersende tijdgeest en de waan van de dag en ons vooral richten op de resultaten van de medezeggenschap tot nu toe en de mogelijke waarde ervan op langere termijn. Medezeggenschap zit immers al eeuwenlang ‘ingebakken’ in onze cultuur en heeft in veel opzichten haar waarde bewezen. De ondernemingsraad (OR), toch de kern van de medezeggenschap in bedrijven en organisaties in de afgelopen decennia, nu opheffen is wellicht te kort door de bocht. Maar een doorbraak naar echte vernieuwingen in de medezeggenschap lijkt me wel noodzakelijk.

Daarbij dient het begrip medezeggenschap nader verduidelijkt te worden. Van oudsher gaat het bij medezeggenschap – ter onderscheiding van het begrip participatie – om de meer collectieve, geïnstitutionaliseerde vormen van werknemersbeïnvloeding op het ondernemingsniveau (via de OR, raden/commissies, mede-eigendom e.d.). Ook in dit essay zal het begrip medezeggenschap blijven verwijzen naar het geïnstitutionaliseerde overleg op ondernemingsniveau met gegarandeerde (wettelijke) beïnvloedingsmogelijkheden. De OR is en blijft daarbij in zekere zin de belangrijkste verschijningsvorm<sup>1</sup> mits de OR zich grondig weet te vernieuwen, zo zal ik in dit essay proberen aan te tonen. Naast deze traditionele wijze van beïnvloeding zijn gaandeweg andere vormen van directe werknemersparticipatie ontstaan. En inmiddels zien we dat het palet verder groeit, dat er een grote diversiteit aan beïnvloeding ontstaat: van directe participatie naar combinaties van beïnvloeding en dialoog op maat. Tegen de achtergrond van deze ontwikkeling van de ‘medezeggenschap’ (of is dit begrip niet meer ‘van deze tijd’?) is dit essay geschreven<sup>2</sup>.

## 2. Analyse

### 2.1 Ontwikkelingen tot nu toe

Ruim een eeuw geleden al waren de eerste personeelskernen en fabriekscommissies in ontwikkeling<sup>3</sup>, in een tijd dat ook de vakorganisaties ontstonden. Een vorm van medezeggenschap

---

<sup>1</sup> Op zichzelf is de medezeggenschap via de ondernemingsraad nog steeds positief te beoordelen gezien de democratische opzet ervan, de directe overlegrelatie met de bestuurder en dergelijke. Ook in de onderzoeken en publicaties over de medezeggenschap tot nu toe is er wel kritiek op het functioneren van de OR maar staat het fenomeen OR (nog) niet ter discussie.

<sup>2</sup> Met dank aan dr. Bert de Jong en dr. Judith van der Veer van Instituut Gak, die eerdere conceptversies van dit essay van waardevol commentaar hebben voorzien

<sup>3</sup> Al halverwege de 19<sup>e</sup> eeuw namen de ‘meer verlichte’ ondernemers als Van Marken en Stork in Nederland, Degenkolb in Duitsland, uit eigen beweging het initiatief om medezeggenschap binnen hun onderneming te realiseren (vergelijk bijv. F.J.H.M. van der Ven, *Bedrijfsleven en democratie*, Stenfert Kroese, Leiden, 1955; of J. Bierens de Haan e.a., *Wat denkt u van de medezeggenschap?*, in: Serie mens en bedrijfsleven, De Koepel,

werd belangrijk gevonden, naast de inzet van de vakbonden bij sociale vraagstukken en voor collectieve arbeidsvoorwaarden. Ook vooruitstrevende ondernemers onderkenden al vroeg de positieve samenhang tussen het welzijn van de werknemers en het functioneren van hun bedrijf. Gaandeweg groeide de behoefte om de medezeggenschap minder vrijblijvend te maken en zo mogelijk wettelijk te verankeren, ook al bestond er een zekere vrees dat formele medezeggenschap ten koste zou gaan van slagvaardig beleid en gewenste hervormingen. Ter oriëntatie werd onder andere naar de praktijk van de Betriebsrat (ondernemingsraad) in Duitsland en Oostenrijk gekeken<sup>4</sup>. Deze OR werd met name van belang geacht voor het toezicht op de uitvoering van de collectieve contracten, de arbeidsomstandigheden en veiligheid en dergelijke. In Nederland was er vooral ook behoefte aan een medezeggenschapsorgaan dat naast (en onafhankelijk van) de vakorganisaties mee wilde denken over de ontwikkelingen binnen het bedrijf. Wat dat betreft is de medezeggenschap in ons land vanaf het begin anders 'ingekleurd' dan die in Duitsland: meer inhoudelijk op overleg en consensus ingesteld, vooral na WO2 in het kader van de wederopbouw en de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie. De sterkten en zwakten daarvan zijn veelvuldig onderzocht; de conclusie was toch meestal dat 'we niet het Duitse model van medezeggenschap wilden'.

Sinds de verankering van de medezeggenschap in de WOR van 1950<sup>5</sup>, heeft de OR een grote ontwikkeling doorgemaakt. Medezeggenschap stond in de jaren 60 en 70 hoog op de agenda, in het maatschappelijk en politiek debat en ook in de wetenschap. Dat leidde in 1971 en vervolgens in 1979 tot een verdere 'verzelfstandiging' van de OR (zonder de bestuurder als voorzitter van de OR) met toenemende bevoegdheden. In die democratiseringsjaren (met name in 1971) kwam er ook andere meer of minder 'verwante' wetgeving tot stand zoals bijvoorbeeld de structuurregeling (met een positie van de OR bij de benoeming van commissarissen<sup>6</sup>) en het enquêterecht (voor o.a. de vakbonden, niet voor de OR). Ook leverden de medezeggenschapsexperimenten van die jaren veel inzichten op over de mogelijkheden en onmogelijkheden van de medezeggenschap<sup>7</sup>. Daarbij ging het niet alleen over de rol van de OR, maar ook andere vormen van medezeggenschap en inspraak. Die vormen varieerden van werknemerszelfbestuur en mede-eigendom tot experimenten met werkoverleg, werkstructurering en autonome taakgroepen. Ook financiële participatie via aandelenbezit kreeg wel aandacht, maar heeft – ook nu nog – geen substantiële groei in ons land doorgemaakt<sup>8</sup>.

Bij de vormgeving van de medezeggenschap lag de nadruk in die tijd vooral op formele regelgeving, procedures en institutionalisering. Sinds 1975 is vooral ook ingezet op de (vooral door het GBIO

---

Nijmegen, 1964). Trouwens, er waren al veel eerder vormen van werknemersbetrokkenheid zoals bijvoorbeeld de scheepsraden.

<sup>4</sup> *De praktijk van de ondernemingsraden in het buitenland*, rapport van een commissie ingesteld door NVV en SDAP, uitgeverij De Arbeiderspers, Amsterdam, 1932

<sup>5</sup> Waarbij de OR is bedoeld als overlegorgaan van (en in het belang van) de onderneming, met het primaat van het arbeidsvoorwaardenoverleg bij de vakbonden

<sup>6</sup> Een vorm van vennootschappelijke medezeggenschap, waarbij de invulling van 'de driehoek' onderwerp van debat werd (en nog steeds is); op Europees niveau speelt dit debat zich vooral af tegen de achtergrond van de nieuwe rechtsvorm Europese Vennootschap en de verschillen tussen de two-tier en one-tier boardmodellen.

<sup>7</sup> Uitvoerig beschreven in o.a. Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, *De proef op de som*, Utrecht 1976, en in H. de Man, *Medezeggenschap, besluitvorming en organisatie*, COB/SER, Den Haag, 1985, verder uitgewerkt in zijn dissertatie *Organizational change in its context*, Eburon Delft, 1988.

<sup>8</sup> Dat valt ook niet echt te verwachten, gezien de principiële discussies daarover in ons land (medezeggenschap dient gebaseerd te zijn op 'arbeid', het is een verkeerde 'prikkelmotivatie', het leidt tot ongelijkheid tussen werknemers et cetera), de dominante rol van de OR, het ontbreken van fiscale voordelen e.d. (vergelijk ook: Kaarsemaker E. & Poutsma E., *Aandelenbezit van werknemers en de Nederlandse arbeidsverhoudingen*, in: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2016 (32) 2, vanaf p. 198)

gesubsidieerde) scholing en vorming van OR-leden<sup>9</sup>. Dat heeft in die jaren aantoonbaar tot emancipatie van werknemers en invloed op bestuursbesluiten geleid. Tegelijkertijd kwam er van ondernemerszijde langzamerhand meer oog voor het belang van andere stijlen van management (zoals bijvoorbeeld Mans) en de meer directe vormen van werknemersbetrokkenheid<sup>10</sup>. De positie van de OR werd nog niet betwist, maar de interesse (en de groeiende voorkeur) voor mogelijk aanvullende dan wel alternatieve vormen van participatie diende zich aan.

In de jaren 80 en 90 zien we ook een verdere ontwikkeling en formalisering van medezeggenschap in het (semi)publieke domein. Zo werd de WOR in 1995 ingevoerd bij de overheid<sup>11</sup> en werden de dienst- en medezeggenschapscommissies vervangen door OR-en. Naast aandacht voor werknemers ontstond er ook een toenemende belangstelling voor de positie en inbreng van cliënten, huurders, studenten en burgers. Daarbij drong zich meer en meer de vraag op over het eigenaarschap van de betreffende organisatie (vaak een stichting): van wie en voor wie zijn we er eigenlijk?, een vraag die ook in het rapport van de Commissie Halsema<sup>12</sup> aan de orde kwam. En moet dat 'eigenaarschap' niet verankerd worden in een zekere medezeggenschap? In de universitaire wereld was dat debat al langer gaande en ontwikkelde de medezeggenschap van de studenten zich langs de lijnen van de Wet Universitaire Bestuurshervorming (in 1970), de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (1992) en de Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (MUB, 1997). In de zorg zagen we de uitbreiding van de bevoegdheden van de cliëntenraden (adviesrecht, recht om een toezichthouder voor te dragen etc.) op basis van de Wet Medezeggenschap Cliëntenraden in de Zorg (WMCZ, 1996), het toegekende enquêterecht (per 2007) en het recente wetsvoorstel van 2018 (dat nog ter finale goedkeuring in de EK ligt). Bij woningcorporaties kregen de huurders(verenigingen) en bewoners(commissies) sinds 1998 en later op basis van de nieuwe Woningwet (2015) meer bevoegdheden (ook bij de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht). En in het onderwijs kregen de Medezeggenschapsraden op basis van de Wet Medezeggenschap Onderwijs (1992), de Wet Medezeggenschap Scholen (2006) en de Wet Versterking Bestuurskracht Onderwijs (2017) toenemende bevoegdheden, naast andere gremia zoals bijvoorbeeld de studentenraden of opleidingscommissies.

## 2.2 Tot een zekere 'volwassenheid' gekomen, en nu?

Dit proces van ontwikkeling heeft over het algemeen geleid tot een geaccepteerde en gewaardeerde positie van de medezeggenschap (met name van de OR) binnen de Nederlandse

---

<sup>9</sup> Vergelijk *De bijdrage van het Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut voor Ondernemingsraden (het GBIO): 4 decennia scholingsfonds voor medezeggenschap en verder*, GBIO Utrecht, 2013

<sup>10</sup> Ook in Europa: de EPOC-studies begin jaren 90 bijvoorbeeld wezen uit dat managers steeds meer aandacht kregen voor vormen van directe werknemersparticipatie, *problem-solving groups*

<sup>11</sup> Met uitzondering van enkele overheidsdiensten zoals bijvoorbeeld Defensie, waar sinds 1999 op basis van de Ambtenarenwet een eigen medezeggenschapsregeling (het Besluit Medezeggenschap Defensie, BMD) tot ontwikkeling kwam. Dat BMD is 5 jaar later i.o.v. de Staatssecretaris mede door mij geëvalueerd en vergeleken met de WOR (Vermeulen P.B.E. & Goodijk R., *Medezeggenschap bij Defensie*, onderzoeksrapport RU, Groningen, 2005). Deze evaluatie heeft in 2007 geleid tot een vernieuwd BMD waarin ook de medezeggenschap op centraal ambtelijk niveau is geregeld.

<sup>12</sup> Zie het Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, *Een lastig gesprek*, Halsema F. et al., september 2013. Naast de aandacht voor het eigenaarschap van organisaties (voor wie doe je het?) werd in dit rapport vooral gewezen op het belang van cultuur, gedrag en onderlinge omgang, aspecten die van groter belang zijn voor onderlinge verhoudingen dan structuren en modellen.

arbeidsverhoudingen<sup>13</sup>, ook al bleven er kritische vragen over bijvoorbeeld de – stagnerende – strategische invloed van de OR en de veelal gebrekkige afstemming en samenwerking tussen OR en vakbonden: niet in de laatste plaats omdat de OR gaandeweg meer taken ging opeisen en een zekere concurrent van de vakbonden bleek. Geaccepteerd worden (erkenning en waardering krijgen, met over het algemeen een goede relatie met de bestuurder) had wel, zo bleek, het gevaar in zich dat de medezeggenschap onderdeel van ‘het systeem’ werd met een toenemende bureaucratisering.

Achteraf kunnen we stellen dat de ontwikkeling van het instituut OR meer of minder afgerond (voltooid) werd in 1998 met de totstandkoming van de (naar verwachting laatst grondig herziene) WOR; en het evaluatierapport van 1999, waarin werd geconcludeerd dat de OR inmiddels een geaccepteerd orgaan in de Nederlandse arbeidsverhoudingen was geworden maar dat de ontwikkeling richting een meer strategische rol van de OR stagneerde. Terwijl in dezelfde periode (met een Europese Richtlijn in 1994 en Nederlandse wetgeving in 1997) de ontwikkeling van de grensoverschrijdende Europese OR juist enige gestalte begon te krijgen<sup>14</sup>.

Dat de ontwikkeling richting een meer strategische medezeggenschap stagneerde, bleek ook uit de verschillende onderzoeken naar bijvoorbeeld de invulling van de artikel 24-bijeenkomsten<sup>15</sup> of de positie van de OR in de zogenoemde ‘driehoek’. De OR had en heeft ook naar eigen zeggen over het algemeen weinig invloed op ondernemingsstrategie en meerjarenbeleid, vanwege een gebrek aan kennis op dat gebied, te weinig aandacht (en belangstelling) ervoor en een onderbenutting van de mogelijkheden. De invloed op het strategisch beleid bleef derhalve beperkt, de toegang tot ‘de macht’ in het krachtenveld werd niet gevonden<sup>16</sup> en het belang van strategisch beraad en de noodzaak om zich hiertoe te scholen (om het strategisch ‘spel’ te leren spelen) werden onvoldoende onderkend. En behalve in de grote ondernemingen waar de Centrale OR een zekere status van erkenning had verworven op het ondernemingsniveau, was er nauwelijks sprake van een positie van de medezeggenschap in de corporate governance<sup>17</sup>.

Tegelijkertijd constateren we, eigenlijk al sinds de jaren 80, een toenemende behoefte bij werkgevers om binnen de organisatie (bij de *internal governance*) de traditionele medezeggenschap te ‘flexibiliseren’ met een groter beroep op de eigen verantwoordelijkheid van teams en individuen en

---

<sup>13</sup> Looise J.C. & Kaar R.H. van het, *De volwassen OR: resultaten van het grote OR-onderzoek*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999

<sup>14</sup> Zoals te lezen valt in bijvoorbeeld: Lamers J., *De toegevoegde waarde van Europese Ondernemingsraden*, AWWN, Haarlem, 1998. Trouwens, ook bij deze ontwikkeling op Europees niveau zien we inmiddels dat de medezeggenschap over het algemeen – ongeacht de betere practices – weinig substantiële invloed op het strategisch niveau krijgt, vanwege de complexiteit van de internationale structuren, het onvoldoende samenwerken van vakbonden en OR-en, de eigen medezeggenschapstradities per land en cultuurverschillen (de diversiteit) maar ook de focus op de vaak meer operationele aangelegenheden binnen de onderneming (zie o.a. Holtzer M., *De invloed van werknemers op de strategie van de vennootschap*, dissertatie, Kluwer, Deventer, 2014).

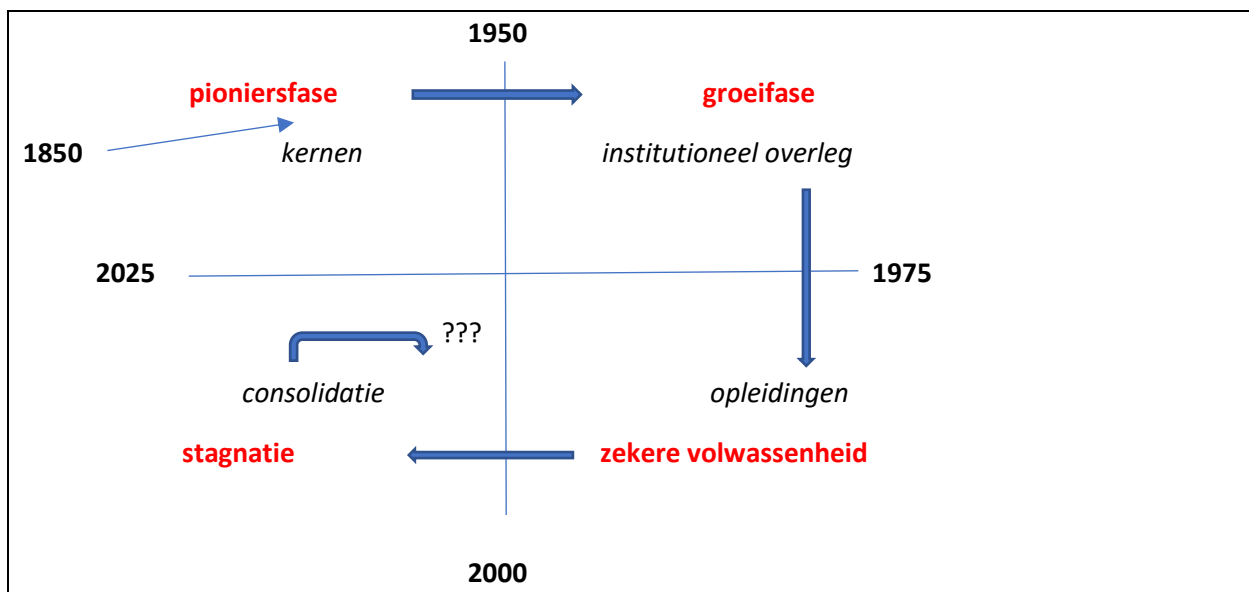
<sup>15</sup> Het zogenoemde algemene gang van zaken-overleg, op basis waarvan de OR halfjaarlijks (strategisch) overleg kan voeren met de bestuurder in aanwezigheid van commissarissen (conform de WOR); divers onderzoek heeft uitgewezen dat dit agvz-overleg weinig adequaat wordt benut voor strategisch beraad en informele contacten daarover met RvC of RvT.

<sup>16</sup> Graag verwijs ik naar wat ik daarover geschreven heb in: *Herwaardering van Rijnlandse principes*, Van Gorcum, Assen, 2008

<sup>17</sup> Niet zozeer vanwege een gebrek aan bevoegdheden, maar vooral ook door het ‘onderbenutten’ van mogelijkheden. Vergelijk bijvoorbeeld het onderzoek *Gebruik, niet-gebruik of onderbenutting*, Beurden P. van, Ees H. van & Goodijk R., werkdocument Ministerie SZW, 2009, waaruit bleek dat er op het gebied van medezeggenschap een grote mate van onderbenutting bestaat. Ook bij de ontwikkeling van de governance codes kreeg en krijgt de medezeggenschap/OR nog steeds weinig aandacht.

gericht op maatwerkoplossingen<sup>18</sup>. Ook is er sinds de eeuwwisseling sprake van een afnemende belangstelling bij werknemers zelf, met name onder de nieuwe generatie, voor collectieve vormen van medezeggenschap. Deze afnemende belangstelling doet steeds meer vragen oproepen over de representativiteit, zoals dat ook bij vakbonden speelt. Recent onderzoek<sup>19</sup> geeft aan dat ook de instellingsgraad van de OR (het nalevingspercentage op basis van de WOR) dalende is, dat de scholing van OR-leden weer sterk afneemt en dat de bestuurders vaker vinden dat de OR in de praktijk weinig invloed heeft op de besluitvorming.

Is de grens van de ontwikkeling van de traditionele medezeggenschap (met name in de vorm van vertegenwoordigend overleg) bereikt? Hebben we nu alleen nog maar 'cosmetische' aanpassingen? Is de OR beland aan het eind van zijn levenscyclus? (figuur 1)



Figuur 1: De levenscyclus van de (traditionele) medezeggenschap (in 4 tijdsfasen, vanaf de ontwikkeling van de personeelskernen tot heden)

### Hoe nu verder?

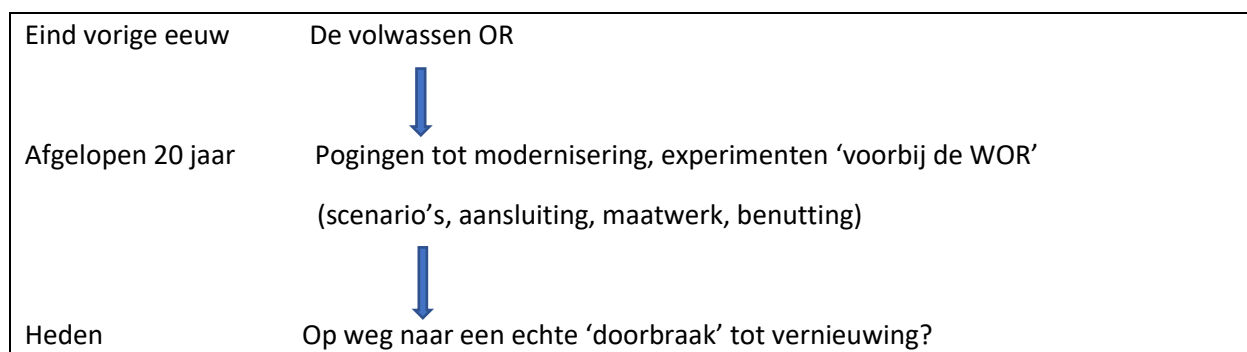
Die vraag doet zich steeds meer gelden, ook gezien de toegenomen complexiteit van bedrijven en organisaties en het veranderende krachtenveld van (steeds meer) belanghebbenden. De grenzen tussen bedrijven en organisaties vervagen, niet alleen door een andere inrichting van processen en vormen van uitbesteding en allianties, maar ook door het toenemend aantal werknemers zonder vast dienstverband en met losse contracten. Werknemers worden alsmat mondiger en laten van zich horen, via steeds modernere communicatiemiddelen. Steeds meer typen stakeholders met eigen

<sup>18</sup> Zoals o.a. gebleken uit het onderzoek Goodijk R & Sorge A., *Maatwerk in overleg*, Van Gorcum, Assen, 2005. We zien daarbij dat bestuurders maar ook andere betrokkenen zoals intern toezichthouders, steeds meer de behoefte krijgen om de medezeggenschap meer 'aan de voorkant' van de besluitvorming te betrekken (en te benutten) in plaats van 'procedureel bij het voorgenomen besluit'.

<sup>19</sup> *Naleving WOR: stand van zaken 2017*, Vlug Adviseurs/Onderzoeksbureau EVA, Rotterdam, 2017

specifieke belangen dienen zich aan<sup>20</sup>, ondernemingen opereren over grenzen heen<sup>21</sup>, et cetera. Ook hierdoor zijn er gaandeweg diverse aansluitingsproblemen voor de medezeggenschap ontstaan<sup>22</sup>.

Kortom, in de jaren 60 en 70 van de vorige eeuw zijn er – na een lange periode van pionieren en groeien – vormen van medezeggenschap ontwikkeld die pasten bij de arbeidsverhoudingen en organisatiestructuren van die tijd. De oplossingen werden vooral gezocht in regelgeving, structuren en modellen, ook al zijn er in die tijd enkele interessante medezeggenschapsexperimenten tot ontwikkeling gekomen<sup>23</sup>. Daarna is er meer aandacht gekomen voor het benutten van individuele mogelijkheden en is het denken over medezeggenschap (en vooral over de toegevoegde waarde ervan) gaandeweg<sup>24</sup> grondig veranderd. Na de ‘volwassenwording’ van de OR eind vorige eeuw is rond 2005 een poging gedaan om wat meer differentiatie en maatwerk in de OR-praktijk toe te laten, maar de poging ertoe via een nieuwe wet mislukte. Sindsdien zien we vooral cosmetische aanpassingen, met daarnaast pogingen (en experimenten) tot modernisering binnen de context van de bestaande wetgeving. Het is – nog steeds – de vraag of de pogingen tot modernisering daadwerkelijk tot een vernieuwing van de medezeggenschap zullen leiden (figuur 2).



Figuur 2: Van ‘volwassen OR’ naar substantiële vernieuwing medezeggenschap?

De traditionele medezeggenschap staat voor de uitdaging om, zonder het kind met het badwater weg te gooien, op een meer eigentijdse manier met nieuwe vormen en stijlen toegevoegde waarde te leveren in het bestuurlijk krachtenveld met steeds meer en diverse typen belanghebbenden (stakeholders) en tegelijkertijd verbinding te houden met het meer ‘operationele’ binnen de organisatie. De vernieuwingen lijken op dit moment vooral te zitten in een vroegtijdige

<sup>20</sup> Dat vraagt om een multi-stakeholderbenadering en roept steeds meer vragen op over een verantwoorde belangenafweging en ook over de maatschappelijke relevantie van de OR in de huidige tijd

<sup>21</sup> Vergelijk bijv. Bartlett C.A. & Ghoshal S., *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989

<sup>22</sup> Zie bijvoorbeeld het onderzoeksrapport *Verliest de medezeggenschap aansluiting? Onderzoek naar de mz-structuren in hedendaagse ondernemingen*, Ees H. van, Goodijk R. & Witteloostuijn A. van, Ministerie SZW, 2007

<sup>23</sup> Bijvoorbeeld op het gebied van sociocratie/besluitvorming via kringen (verg. Endenburg), mede-eigendom van werknemers (Bremen), taakverruiming/verrijking of socio-techniek

<sup>24</sup> Eind vorige eeuw al waren er (toenemende) zorgen over de verdere ontwikkeling van ‘effectieve’ medezeggenschap (vergelijk o.a. mijn boek over de noodzakelijke professionalisering van de OR, 1993). Begin deze eeuw zijn die zorgen alleen maar toegenomen. Pogingen om de medezeggenschap enigszins te flexibiliseren (via bijv. een nieuwe Wet Medezeggenschap Werknemers, voorstel in 2005) strandden, en ook in het governance debat van de afgelopen jaren kreeg de medezeggenschap niet echt positie.

procesbetrokkenheid, maatwerkoplossingen, complementaire vormen, aandacht voor verhoudingen, leren omgaan met dilemma's en onzekerheden, benutten van nieuwe mogelijkheden in het netwerk en dergelijke.

### 3. Beoordeling

#### 3.1 Vernieuwingen nodig

De traditionele medezeggenschap lijkt te zijn beland in fase 4 van de hiervoor geschetste levenscyclus (figuur 1). Als belangrijkste knelpunten worden over het algemeen gezien: de toegenomen kloof tussen de verander(en)de organisatievormen en de medezeggenschap (het aansluitingsprobleem), de afgenomen interesse voor het OR-werk (het vraagstuk van representativiteit en draagvlak) en de stagnerende invloed van de OR (de positie van de OR in het verander(en)de krachtenveld). Betekent dat voor de OR dat er een periode van afbouw en substitutie (vervanging) is aangebroken, bijvoorbeeld door vakbonden (met meer formele en juridische machtsmiddelen)<sup>25</sup> of – wat wellicht meer voor de hand ligt – door allerlei vormen van directe werknemersparticipatie? Of lukt het de OR om zich tijdig aan te passen aan de nieuwe situatie, via modernisering (dus zich vanuit fase 4 weer te vernieuwen via fase 3)? Of is er een meer substantiële verandering nodig in de instituties en medezeggenschap vanuit fase 2?

Onderzoek en praktijk laten zoals gezegd zien dat doelen, functies en vormen van medezeggenschap en participatie in ontwikkeling zijn. Traditionele functies als maatschappelijke hervorming, humanisering en bedrijfsdemocratisering zijn gaandeweg vervangen door nieuwe functies als goede arbeidsverhoudingen, betrokkenheid, inbreng van expertises en eigen verantwoordelijkheid. Inmiddels is er naast de OR – met meer of minder succes/resultaat – een breed palet van nieuwe vormen van directe participatie tot ontwikkeling gekomen, variërend van strategische conferenties, townmeetings, klankbordgroepen, teams en zelfsturing tot digitale communicatie en internetcafés<sup>26</sup>. Deze ontwikkeling die ook zichtbaar is in andere landen van Europa<sup>27</sup>, sluit aan bij de toegenomen behoefte van zowel medewerkers als managers om elkaar vroegtijdig te betrekken bij probleemsituaties in de organisatie, van elkaars expertises gebruik te maken en maatwerkoplossingen te vinden. Tijdelijke, wisselende projectgroepen, lunchbijeenkomsten, digitale communicatie (in- en uitlog participatie) e.d. lijken steeds beter te scoren, vooral bij de jongere en de hoger opgeleide medewerkers. Bovendien bieden deze vormen mogelijkheden om ook flexwerkers en zzp-ers 'op maat' (tijdelijk en bij specifieke onderwerpen) te verbinden.

De toekomst van de medezeggenschap dient vooral tegen deze achtergrond benaderd te worden. Er is behoefte aan differentiatie<sup>28</sup> en nieuwe type verbindingen, met een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid en activiteit. Tegelijkertijd echter willen veel mensen in lastige situaties kunnen

---

<sup>25</sup> Hoewel het scenario van de vervanging van de OR door vakbonden niet erg voor de hand ligt gezien de – eveneens – afnemende belangstelling voor en representativiteit van de vakbonden.

<sup>26</sup> Daarover is al uitvoerig aandacht besteed in: Goodijk R. & Sorge A.M., *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen*, Stichting Managementstudies/Van Gorcum, 2005

<sup>27</sup> Vergelijk de zogenoemde EPOC-studies, zoals *New forms of work organisation*, EPOC Research Group, European Foundation, Dublin, 1997. Vormen van directe en flexibele werknemersparticipatie kunnen, zo wordt geconcludeerd, ook de concurrentiepositie van ondernemingen versterken. Zie ook p. 138 e.v. van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2016 (32) 2, Boom Uitgevers, Amsterdam 2016

<sup>28</sup> Ook vanwege de grote verschillen tussen bedrijven en organisaties, wat betreft omvang, type personeel, aard van de dienstverlening/het primair proces, mate van hybriditeit, vormen van samenwerking, netwerkverbanden e.d..



terugvallen op een zeker 'vangnet', of 'liever eerst voorzichtig uitproberen' via een pilot dan meteen veranderen ('secure based' vernieuwingen). Het gaat om het vinden van een goede balans tussen het doen van een appèl op de eigen verantwoordelijkheid en employability enerzijds én het bieden van veiligheid en zekerheid aan de andere kant, de balans tussen differentiatie én coherentie, tussen ruimte én vangnet, tussen innovatie en een zekere rust.

Breder in de samenleving en binnen organisaties voelen – met name de meer kwetsbare – mensen zich dikwijls onzeker of onveilig, kunnen ze het niet overzien, willen ze gehoord worden. Ook binnen nieuwe vormen en stijlen van medezeggenschap is een zeker vangnet en een zekere inbedding (ergens bij horen) van groot belang. Ook bij deze vernieuwing is een zekere vertegenwoordiging (om je 'hogerop' te laten horen, verbinding te krijgen met het overkoepelende) en zijn contactpersonen, gezagsdragers (die je kunt vertrouwen) nodig. Wellicht is het nodig om weer meer oog te krijgen voor de verschillen tussen mensen: niet iedereen is 'gelijk', niet iedereen heeft dezelfde behoefte en vermogens om de kansen te benutten. We hebben in de afgelopen decennia geleerd dat sommige mensen vooral betrokken willen zijn bij concrete aangelegenheden in de eigen situatie (die ze kunnen overzien), terwijl anderen een bredere belangstelling – op een hoger abstractieniveau – ambiëren. Daarbij wees onderzoek zo'n 50 jaar geleden al wel uit dat een substantiële betrokkenheid 'dichtbij' stimulerend kan zijn voor een bredere belangstelling 'verder weg'<sup>29</sup>. Ook het soort verbindingen – en de betrokkenheid bij platforms – verschilt per persoon. Dat onderscheid erkennen en respecteren stelt eisen aan een nieuwe onderlinge solidariteit.

Deze ontwikkeling hoeft niet te betekenen dat de OR overbodig wordt<sup>30</sup> mits de OR ruimte geeft aan en mede – samen met de ondernemingsleiding – de regie neemt op de ontwikkeling van de nieuwe, moderne vormen van participatie. Daarbij weten we inmiddels dat de ontwikkeling ervan vooral afhangt van organisatiekenmerken (besturingsmodel, bedrijfscultuur e.d.) en opstelling van betrokken partijen (zoals OR, bestuurder/management en ook externe partijen als toezichhouders, vakbonden e.d.).

### *3.2 Eigentijdse invulling: maatschappelijk van belang*

Ook vandaag de dag is het van groot maatschappelijk belang dat mensen betrokkenheid tonen en mogelijkheden hebben om zich te uiten en invloed uit te oefenen. Dat geldt voor burgers in de samenleving, cliënten in de zorg, studenten in het onderwijs et cetera; maar ook voor werknemers binnen bedrijven en organisaties. Als de verbinding gaat ontbreken en een democratische kloof ontstaat, raken burgers 'verweesd' of komen ze in opstand<sup>31</sup>. Dat geldt ook voor werknemers binnen organisatorische verbanden, waarbij wel onderscheid dient te worden gemaakt tussen type

---

<sup>29</sup> Uit diverse medezeggenschapsstudies (zoals Kuipers J.H., *Verantwoordelijkheidsverruiming in de directe werksituatie*, Amsterdam, 1972; of Ramondt J.J., *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders*, Alphen aan den Rijn, 1974) was al gebleken dat er een sterkere behoefte aan invloedsoefening op verderaf gelegen gebieden bestaat, naarmate de medezeggenschapservaringen in de directe werksituatie positiever zijn (het zg. geloofwaardigheidsprobleem)

<sup>30</sup> Het fenomeen OR is op zichzelf immers positief te beoordelen zoals eerder gesteld en heeft zijn waarde binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen in de afgelopen decennia wel bewezen; maar een fundamentele vernieuwing in het functioneren van de OR is noodzakelijk om de komende jaren voldoende 'geschikt' te blijven.

<sup>31</sup> Vandaar het actuele debat om burgers een extra stem geven, bijvoorbeeld via een bindend referendum. Tegelijkertijd zien we dat burgers niet wachten op maatregelen 'van bovenaf' maar zelf initiatieven nemen om invloed van onderop (zelforganisatie, ook in coöperatief verband) te organiseren en hun stem te laten horen.

werknemers (en vormen van arbeids-contractering) en de toegenomen deling tussen meer- en minder-opgeleiden, tussen mensen die veel eigen kansen zien en mensen die zich eerder afhankelijk en onveilig voelen<sup>32</sup>.

Ook werkgevers hebben baat bij betrokkenheid, inbreng van ideeën, benutten van professionele kwaliteit en eventuele kritische tegenspraak. Daarbij weten we zo langzamerhand wel dat iemand in de eerste plaats vooral 'op een eigen manier' betrokken wil zijn bij en invloed hebben op dat wat hem of haar direct raakt. Terwijl een bredere betrokkenheid bij 'overstijgende' kwesties – nog steeds – gestimuleerd zou kunnen worden via vertegenwoordigende 'gezagsdragers', mensen die het vertrouwen van de achterban waarmaken via luisteren, serieus oppakken en verantwoorden.

Vooraf ook ondernemingsbestuur en intern management staan voor de uitdaging om de verantwoordelijkheid en mogelijke inbreng van interne en ook externe stakeholders serieus te nemen. Hoe kun je externe stakeholders en ook mensen binnen de organisatie de ruimte en het vertrouwen geven voor en stimuleren tot het kunnen en willen geven van 'antwoord', het 'meedoen' ofwel daadwerkelijk participatief gedrag<sup>33</sup>? Dat vraagt het voldoende rekening houden met individuele belangen en gewenste vormen van betrokkenheid (zo goed mogelijk inspelen op de persoonlijke beleving, voorkeur, ieders individuele kwaliteit en verantwoordelijkheidsgevoel) en tegelijkertijd het stimuleren van mensen tot samenwerking, een zekere loyaliteit aan de organisatie en wellicht ook een vorm van maatschappelijke betrokkenheid<sup>34</sup>. Eigentijdse betrokkenheid van werknemers vraagt om wat ik zou willen noemen 'responsible leadership'<sup>35</sup>, met eigenschappen als een lerende, onderzoekende houding, het aanspreekbaar zijn, de dialoog zoeken en inspireren, veiligheid bieden maar ook ingrijpen indien nodig, voldoende tegenspraak mobiliseren, verantwoording afleggen e.d..

Het gaat om optimaal samenwerken binnen de organisatie, op zoek naar nieuwe, eigentijdse vormen van verbindingen. Het gaat om toekomstige vormen van 'burgerschap' en 'leiderschap', waarbij nieuwe vormen van verbinding en participatie nodig zijn, maar ook een fundamentele gedragsverandering.

Net als burgers zullen ook werknemers en professionals 'van onderop' steeds actiever willen participeren, maar zoals gezegd wel op een wijze die hen aanspreekt/boeit. En net als gezagsdragers zullen ook leidinggevend (als authentieke en verantwoordelijke leiders) actief de dialoog en inbreng stimuleren en zich over de 'opbrengst' daarvan verantwoorden.

### *3.3 Complementariteit: zoeken naar ideale combinaties*

In de moderne arbeidsverhoudingen bestaat er nog steeds behoefte aan collectieve kaders via bijvoorbeeld CAO's en het OR-overleg op ondernemingsniveau. CAO en OR-overleg dienen zich dan wel zoveel mogelijk te beperken tot raamafspraken met veel ruimte voor en stimulerend tot maatwerkinvulling. Bovendien dienen zich zoals gezegd steeds meer belanghebbenden en betrokkenen (stakeholders) aan die invloed opeisen. De ondernemingsleiding wordt uitgedaagd om aan stakeholdermanagement te werken en de diverse belangen en inbreng zo zorgvuldig mogelijk

---

<sup>32</sup> Pas op voor de 'gele hesjes' als er geen echte 'gezagsdragers' meer zijn

<sup>33</sup> Onderzocht in: Vermeulen P., *Overleg: niet voor de vorm. Participatief gedrag binnen vormen van overleg.*, Kluwer, Deventer, 2011

<sup>34</sup> Ook wel aangeduid met 'good citizenship'. Zie bijvoorbeeld ook: Waal S. de, *Civil leadership as the future of leadership*, Warden Press, 2018

<sup>35</sup> Ook onderdeel van eigentijdse deugdelijke governance

tegen elkaar af te wegen en zich over deze ‘balancing act’ te verantwoorden<sup>36</sup>. Ook de OR krijgt steeds meer te maken met deze groeiende en diverse groep van stakeholders.

Medezeggenschap/participatie zal ook in de toekomst als waardevol worden gezien en kan iets opleveren als zij een goede gesprekspartner is, voldoende aansluiting bij de besturing van de organisatie weet te vinden, vroegtijdig in het proces betrokken is (op het juiste moment aan de juiste tafel zit), een goede – en ook voor overlegpartners interessante – ‘agenda’ heeft, coalities weet te vormen, verantwoordelijkheid durft te nemen, flexibel is en kan ‘meebewegen’ en voldoende feeling met (en vertrouwen bij) de achterban heeft. Daarbij kan de OR onder bepaalde condities van vernieuwing, een belangrijke rol blijven spelen maar zal het palet van de ‘medezeggenschap’ uit een steeds grotere diversiteit aan participatie en beïnvloedingsvormen gaan bestaan. Als de OR daarentegen niet meebeweegt, zal het orgaan aan alle kanten ‘gebypassed’ worden.

Er is mijns inziens in het denken over medezeggenschap een omslag nodig van vastomlijnde overlegvormen naar ideale combinaties van invloeduitoefening. OR en vakbond zijn over het algemeen teveel de vertegenwoordigers van ‘standaardwerknemers’ gebleven, met veel te weinig oog voor de ‘dynamiek’ binnen en rondom organisaties en de ‘atypische contractmedewerkers’. Het denken in termen van vastomlijnde dichotomieën helpt wel bij de analyse, maar de oplossingen dienen vooral gezocht te worden in wisselende en interacterende combinaties. En de oplossingen dienen niet meer gezocht te worden in ‘lineaire’ scenario’s, maar in relevante verbindingen: dialoogsessies, coalities en interacties. Daarbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een strategische kern-OR op ondernemingsniveau<sup>37</sup>, die zich naar buiten toe positioneert in (verbinding met) het krachtenveld van toezichthouders, vakorganisaties en andere stakeholders, en binnen de organisatie de regie heeft op (en verbinding met) diverse vormen van directe participatie. Belangrijk voor deze vernieuwende doorbraak<sup>38</sup> is dat vakbonden, medezeggenschap<sup>39</sup> en directe participatie elkaar niet meer beconcurreren, maar elkaar zoveel als mogelijk aanvullen en versterken. De focus van de medezeggenschap zou, zoals ik hieronder nader uitwerk, vooral op het strategisch beleid moeten liggen, de focus van de directe participatie op de organisatieontwikkeling en de focus van de vakbonden op de belangenbehartiging. Het gaat hierbij niet om een harde afbakening van terreinen, maar een focus per positie, met interactie en beweging over en weer. Als de onderlinge concurrentie blijft voortduren, of zelfs nog toenemen, zullen de traditionele overlegvormen (in levensfase 4 beland) gaandeweg – en wellicht terecht – hun bestaansrecht nog meer verliezen, ophouden te bestaan en vervangen worden door nieuwe, veel dynamischer vormen van betrokkenheid en beïnvloeding, met name vanuit de kring van de meer-mondige werknemers<sup>40</sup>.

#### 4. Toekomstperspectief

Er is behoefte aan nieuwe combinaties van medezeggenschap en participatie, die tegemoet komen aan de toegenomen eisen en wensen van bestuurders, managers en andere betrokkenen wat betreft

---

<sup>36</sup> Zoals al uitvoerig beschreven in mijn boek over de herwaardering van Rijnlandse principes, hst. 6

<sup>37</sup> Waarmee al langer geëxperimenteerd wordt, maar deze ontwikkeling zet nog niet echt door.

<sup>38</sup> Die, méér dan enkele aanpassingen, echt substantiële vernieuwingen in vormen, stijlen en gedrag vraagt (ofwel een overgang van fase 4 naar fase 2 in figuur 1).

<sup>39</sup> Op nationaal maar ook – in verbinding met het – internationaal/Europees niveau. Daarbij hebben we geleerd: wil de EOR toegevoegde waarde opleveren, dan dient ook de EOR zich te ontwikkelen tot een forum dat strategisch leert overleggen met het hoofdbestuur en de informatie/communicatie naar en vanuit de landelijke/regionale medezeggenschap stimuleert/coördineert.

<sup>40</sup> Daarbij zou de toegevoegde waarde van de meer collectieve vormen weleens uit het oog kunnen raken

flexibilisering, directe betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van onderop, ontwikkelingen zoals beschreven in par. 2 van dit essay. Bovendien hebben we geconstateerd dat burgers, professionals, medewerkers van bedrijven en organisaties ook zelf meer in de 'lead' willen komen.

Bij de gewenste vernieuwing van de medezeggenschap via de OR gaat het volgens mij vooral om positie, verbinding en verantwoordelijkheid: de strategische functie van medezeggenschap, de procesbetrokkenheid, de regie op de processen van beïnvloeding, de aanpak in de vorm van 'projecten', het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en participatie van onderop, het benutten van gewenste verbindingen en de integratie van deze ontwikkeling in het HR-beleid van de organisatie. Deze ontwikkeling lijkt mij te passen in de huidige opvattingen over governance, met aandacht voor evenwichtigheid, meer inhoudelijk debat op ondernemingsniveau, kaders en maatwerkinvulling, verbindingen met stakeholders en een link tussen corporate en internal governance<sup>41</sup>. Voor deze vernieuwing behoeft de WOR niet meer aangepast te worden: de WOR volstaat zoals eerder geconstateerd als 'vangnet' voor situaties waarin de medezeggenschap van de OR onvoldoende wordt gerespecteerd.

#### *4.1 De strategische functie van de medezeggenschap*

Meest cruciaal voor de toekomst van de OR is het 'leren spelen van het strategisch spel' in een steeds veranderend krachtenveld van partijen, dominante coalities en belanghebbenden. Een wettelijk adviesrecht kan weliswaar enige invloed opleveren, maar de daadwerkelijke invloed hangt toch vooral af van het aanwezig zijn op de juiste plaats (daar waar het gebeurt), op de juiste wijze (via eigen inbreng, het vormen van coalities, het benutten van mogelijkheden e.d.) en met de juiste instelling (bereidheid tot meebewegen en samenwerking, verantwoordelijkheid durven nemen)<sup>42</sup>. Alleen dan heeft dit institutioneel orgaan op ondernemingsniveau m.i. ook naar de toekomst toe bestaansrecht.

Deze strategische functie omvat drie elkaar deels overlappende rollen, namelijk:

- De overlegrol op het ondernemingsniveau, waarbij de strategische agenda een belangrijke rol speelt.
- De regierol binnen de organisatie, met een centrale plek voor de kern-OR.
- De netwerkrol in en rondom de organisatie, waarbij de positionering in het krachtenveld en de verbindingen met externe en interne stakeholders cruciaal zijn.

De concrete invulling van deze functie en rollen is natuurlijk verschillend per type bedrijf of organisatie. Zo zal de strategische functie in grote – vaak meer internationaal opererende – bedrijven over het algemeen meer overkoepelend ('op afstand van de operatie') en ingekaderd door een zekere internationale aansturing ('van buitenaf') plaats vinden dan binnen kleinere bedrijven (het MKB) of (semi)publieke organisaties. Strategie in grote bedrijven is veel abstracter van aard dan de strategie in het MKB die over het algemeen meer operationeel en concreter is. En zo hebben de medezeggenschapsorganen in publiekrechtelijke organisaties te maken met een zekere beperking van hun strategische functie vanwege het politieke primaat. Maar het principe blijft hetzelfde, ongeacht het type medezeggenschap op het ondernemingsniveau: ook in kleinere bedrijven en organisaties kan de strategische functie (directer betrokken op de operatie) op centraal niveau

---

<sup>41</sup> Vergelijk Gospel H. & Pendleton, *Corporate governance and labour management: an international comparison*, University Press, Oxford, 2005

<sup>42</sup> Eerder al beschreven in mijn boek *Herwaardering van Rijnlandse principes*, 2008, p. 105 e.v.; daarbij worden ook voorbeelden beschreven van vernieuwingstrajecten in de bedrijfspraktijk en de mogelijke rol van de OR.

worden uitgeoefend door de OR, een personeelsvertegenwoordiging (PVT) c.q. een overlegplatform en bovengenoemde 3 rollen omvatten.

### De *overlegrol* op ondernemingsniveau

Het overleg op ondernemingsniveau heeft vooral toegevoegde waarde ten opzicht van de diverse vormen van participatie binnen de onderneming/organisatie, als dat overleg een 'strategisch' karakter krijgt met een strategische agenda (met belangrijke speerpunten), de focus op beleidskaders (met ruimte voor maatwerkinvulling binnen de organisatie) en het bewaken van de samenhang (de balans tussen differentiatie en coherentie; zie ook de regierol).

Dit strategisch partnerschap<sup>43</sup> vraagt om vormen van dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap vanaf 'de voorkant' van de (strategische) beleidsontwikkeling). Daartoe zou bijvoorbeeld artikel 24 van de WOR veel beter benut kunnen worden, met daarnaast ook andere creatieve bijeenkomsten/momenten voorbij de formele agendastructuur. Veel meer dan tot nu toe dienen bij deze bijeenkomsten interne deskundigen, toezichthouders en/of vakbondsbestuurders betrokken te worden. Het tweeluik dient opgerekt te worden tot driehoek of meerhoeksverbanden<sup>44</sup>. Het bredere debat in interactie met interne en externe stakeholders is door mij eerder aangeduid als inclusief strategisch beraad (met een multi-stakeholderbenadering) en leidt – zo lijkt mijn huidig onderzoek uit te wijzen – tot meer sociaal innovatief gedrag.

### De *regierol* binnen de organisatie

Onder de regierol verstaan we een regisserende en coördinerende rol op het ondernemingsniveau, waarbij de (centrale) medezeggenschap zelf, maar ook samen met de bestuurder allerlei vormen van overleg en betrokkenheid binnen de organisatie kan stimuleren en met elkaar verbinden. De regiefunctie van de medezeggenschap kan (verder) gestalte krijgen door het beperken van het eigen overleg tot het strategisch debat en de meest zinvolle (functionele) en beïnvloedbare onderwerpen op het centrale ondernemingsniveau. Doe 'decentraal of zijwaarts' wat (beter) daar gedaan kan worden; en probeer op overkoepelend niveau – via een strategische OR-kerngroep met een grote flexibele schil (van niet-OR leden er omheen) – een serieuze positie in het strategisch netwerk te creëren. Daarmee kan een (betere) link ontstaan tussen de medezeggenschap en allerlei vormen van directe werknemersparticipatie; en zou ook gestimuleerd kunnen worden dat er een betere aansluiting bij, verbinding met en ondersteuning van de grensoverschrijdende medezeggenschap plaatsvindt.

De regierol kan van belang zijn voor het stimuleren/mobiliseren, coördineren en ondersteunen van de verschillende vormen van directe werknemersparticipatie binnen de organisatie (intern) en de relevante stakeholders vanuit de omgeving (extern). Het gaat daarbij om het (helpen) organiseren van tijdelijke en wisselende project- of participantengroepen of andere verbindingen<sup>45</sup>, het benutten van ideale combinaties en coalities, coördineren van samenhang, het bewaken van de wettelijks

---

<sup>43</sup> Het concept van strategisch partnerschap, ook tussen bestuur en RvC/RvT, is uitvoerig uitgewerkt in mijn boek *Strategisch partnerschap: wat is wijsheid?* (Van Gorcum, Assen 2017), op basis van diverse onderzoeken, casestudies en praktijkervaringen.

<sup>44</sup> Vergelijk het rapport *Van tweeluik naar driehoeken*, WRR, 2014

<sup>45</sup> Waarbij wel nadrukkelijk aandacht nodig is voor het meer duurzaam verbinden van de werknemers in de tijdelijke verbanden aan de medezeggenschap (werknemers blijven interesseren en uitdagen, op een aanspreekbare manier)

spelregels (met de WOR als vangnet) en het borgen van de resultaten. Het gaat om het verbinden van de strategische medezeggenschap met de diverse bottom-up vormen van directe participatie, ook met bijvoorbeeld de zelfsturing die momenteel (weer) sterk in opmars is.

Mij lijkt dat de centrale medezeggenschap bij deze regiefunctie baat heeft bij een kleine en effectieve (strategische) kerngroep (van 5 tot 7 leden)<sup>46</sup>, waarin de benodigde competenties zoveel mogelijk aanwezig zijn. Een dergelijke regiefunctie maakt het mogelijk de strategische en de meer operationele beïnvloeding, de medezeggenschap en directe participatie, beter met elkaar te verbinden (ook via contactpersonen). Deze regiefunctie kan de medezeggenschap flexibeler maken en maakt het mogelijk de kennisdeling (met benutting van specifieke expertises, behoeften en *early signals*) en combinaties beter te benutten en via moderne communicatiemiddelen ook nieuwe generaties werknemers te enthousiasmeren om aan een project deel te nemen. Omvangrijke collectieve organen (met een stapeling van medezeggenschapslagen) dienen zich om te vormen tot kleinere, meer effectieve kernposities met flexibele schillen er omheen, projectmatig werkend en ondersteund door een kern-secretariaat, een kenniscentrum.

### De *netwerkr*ol in en rondom de organisatie

Organisaties en dus ook de medezeggenschap, functioneren in een krachtenveld met diverse interne en externe stakeholders en zijn onderdeel van de samenleving met 'opvattingen'. In het verleden is de medezeggenschap teveel beperkt gebleven ('afgebakend geweest') tot onderneming of land. Vandaag de dag en vooral in de toekomst zullen die grenzen (verder) vervagen en zal de invloed vooral afhangen van 'grensoverschrijdende' dialoog, interacties en coalities met bepaalde stakeholders.

Netwerk-medezeggenschap vraagt om, zoals hierboven gezegd, een kern-OR plus een flexibele schil (van diverse type werknemers, deskundigen, betrokkenen e.d.) er omheen, ten behoeve van expertises (inzetbaar op projecten), contactpersonen (verbinding) en draagvlak (legitimering). Een netwerkpositie biedt de OR toegang tot kennis, informatie en besluitvormingsprocessen<sup>47</sup>, stimuleert tot samenwerking en tussentijdse afstemming en beïnvloeding en maakt ondersteunende coalities mogelijk.

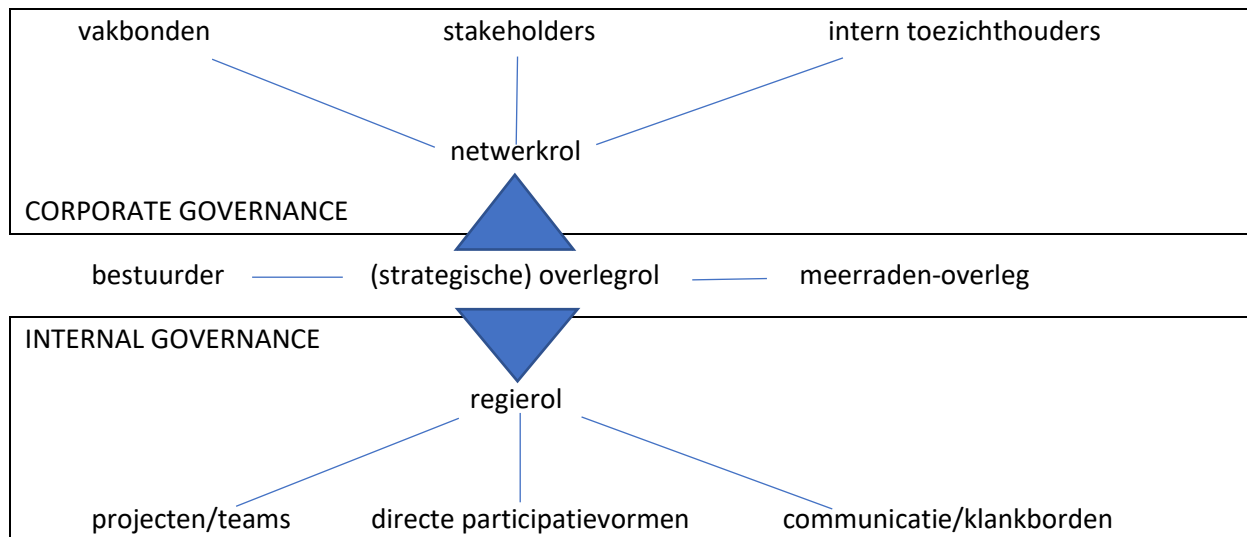
De medezeggenschap zou veel meer kunnen profiteren van bijvoorbeeld de verbinding met het intern toezicht (de RvC c.q. RvT)<sup>48</sup> of andere vormen van overleg binnen of buiten de onderneming (zie figuur 3). Ook bij intern toezichthouders zelf groeit de behoefte om in contact met medezeggenschapsorganen beter zich te krijgen op de organisatieontwikkeling. We zien allerlei mogelijkheden voor de OR om via een interessante strategische agenda en 'voorbij het formele' (bijvoorbeeld via themasessies) verbinding te krijgen met de RvC/RvT.

---

<sup>46</sup> Een ontwikkeling die de laatste jaren al duidelijk in opkomst is, vergelijk de uitkomsten van het recente AIAS-onderzoek naar nieuwe experimenten

<sup>47</sup> Waarbij ook mogelijkheden op basis van de huidige wetgeving en governance codes (zoals de relatie met toezichthouders, het spreekrecht tijdens een aandeelhoudersvergadering of – het invoegen in een procedure van – het enquêterecht veel beter benut zouden kunnen worden.

<sup>48</sup> Over de betekenis van deze gulden driehoek is al veel geschreven, onder andere in mijn boek *Strategisch partnerschap*, par. 6.4 e.v.. Momenteel is deze driehoek ook onderwerp van discussie in het SER-initiatief *Alliantie Medezeggenschap en Governance*. Ook in dit verband worden allerlei nieuwe mogelijkheden verkend, met respect voor ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.



Figuur 3: De strategische medezeggenschap op basis van verbindingen (extern, op ondernemingsniveau en binnen de organisatie)

Naast het driehoeksoverleg kan gedacht worden aan een meerradenoverleg (of dialoogbijeenkomsten) met – vertegenwoordigers van – de cliëntenraad, medische staf of huurdersvereniging. Of aan een meer structureel overleg met de vakbonden: juist deze verbinding behoeft m.i. een nieuwe benadering, die uitgaat van ‘flexibele complementariteit’ in plaats van ‘starre concurrentie’<sup>49</sup>.

#### 4.2 Van adviesbevoegdheid naar procesbetrokkenheid

Naast de strategische functie op ondernemingsniveau, heeft de medezeggenschap gaandeweg veel meer baat bij feitelijke betrokkenheid bij en invloed op de processen van besluitvorming dan om formele bevoegdheden aan het eind van de besluitvorming, bij voorgenomen besluiten. Al veel langer weten we dat effectieve invloed een zo vroegtijdig mogelijke procesmatige betrokkenheid (de zogenoemde voorkantbenadering) vraagt, vooral in organisaties die steeds complexer worden en in netwerkcombinaties tot besluiten proberen te komen.

Procesbetrokkenheid veronderstelt een andere wijze van medezeggenschap bedrijven: minder als collectief zelf alles willen bespreken en juist meer delegeren/overlaten aan wisselende verbanden, niet teveel zelf blijven doen maar zorgen dat het elders binnen de organisatie wordt gedaan. Bij de procesbetrokkenheid past ook een projectaanpak: op basis van vragen en thema’s adequate

<sup>49</sup> Er zijn verschillende redenen om te pleiten voor de complementariteit. Meest voor de hand liggend is te verwijzen naar het onderscheid (weliswaar met een zekere overlap) tussen de individuele/collectieve belangenbehartiging (van oudsher de onderhandelende rol van de vakbonden) enerzijds en de meer inhoudelijke beleidsbeïnvloeding (via de overlegrol van de medezeggenschap) en directe participatie anderzijds. Vooral als het gaat om ‘macht’ kunnen de vakbonden – als partner van de medezeggenschap – toegevoegde waarde hebben, op ondernemingsniveau maar ook op landelijk (politiek) en internationaal niveau. Dat stelt wel nieuwe eisen aan de vakbonden (vooral nu het ledenaantal sterk terugloopt), gericht op een grondige interne vernieuwing van aanbod, werkwijze en organisatie (om weer aantrekkelijk te worden voor de nieuwe generatie werknemers) en een fundamentele keuze voor samenwerking met de OR.

(tijdelijke) projecten definiëren en bemensen, met de juiste inzet op het juiste moment, met wisselende samenstelling en diverse types interacties.

Medezeggenschap dient veel meer ruimte te geven aan en een beroep te doen op - ook het vanuit de organisatie faciliteren van – de directe participatie van werknemers<sup>50</sup>. Vaak gaat het daarbij om invloed zonder positionele macht: mensen willen zich uiten en gehoord worden, door elkaar op te zoeken (in world-café's, platformbijeenkomsten, community-verband, lerende sessies, verdiepende gesprekken over lastige kwesties en dergelijke) en gebruik te maken van nieuwe social media. Ook de medezeggenschap kan veel beter interacteren (contacten zoeken, coalities vormen, stemmingen peilen e.d.), met name met jongeren, door in te spelen op nieuwe media-mogelijkheden en betekenisvolle interacties, zoals online-communicatie of bijvoorbeeld een OR-app met keuzemogelijkheden en in- en uitstapmogelijkheden. Daarbij dient de focus niet alleen te liggen op werknemers die met een vast dienstverband 'werkzaam zijn binnen de onderneming', maar ook op diegene die met een tijdelijk of lossier contract aan de onderneming verbonden zijn.

Nu al kunnen OR-en het passief- en actief-kiesrecht verruimen tot korte dienstverbanden of tijdelijke arbeidscontracten, maar tijdelijke projectgroepen bieden in dat opzicht veel meer mogelijkheden om 'losse' werknemers en ook zzp-ers aan de medezeggenschap te verbinden. Ook deze 'atypische' werknemers kunnen in tijdelijke en wisselende verbanden betrokken worden bij de kernpositie medezeggenschap. De eerder genoemde regierol kan dan worden gebruikt om een verbinding te leggen tussen de strategische kaders en de invulling van onderop. En te bewaken dat de meer kwetsbare, minder-mondige/machtige werknemers niet buiten de boot vallen en een 'eigen manier' van betrokkenheid aangereikt krijgen<sup>51</sup>.

Kortom, vroegtijdige en interactieve procesbetrokkenheid vraagt om 'beter aan tafel komen' én 'loslaten', om aangepaste, meer selectieve en nieuwe vormen en stijlen van betrokkenheid en invloed. De strategische medezeggenschap zou met de bestuurder afspraken kunnen maken om – al dan niet samen – de regie te hebben op moderne participatie 'op maat', waarbij niet alleen de werknemersvertegenwoordigers maar ook de leidinggevenden binnen de onderneming een belangrijke verantwoordelijkheid hebben.

#### *4.3 Onderscheidende kwaliteiten en professionalisering*

Het is van belang bij medezeggenschap en participatie, in welke vorm dan ook, meer onderscheid te maken tussen typen werknemers, met uiteenlopende behoeften, capaciteiten en betrokkenheid. Een ieder moet zoveel mogelijk op een eigen manier kunnen bijdragen. Dat vraagt om het meer durven onderscheiden op geschiktheid en complementariteit. Niet elke werknemer heeft behoefte aan of is geschikt voor strategische medezeggenschap of online-communicatie. Strategische medezeggenschap kan pas echt tot ontwikkeling komen als ingezet wordt op onderscheidende kwaliteiten en inzet (met een zekere selectie van kandidaten op basis van profielschetsen). Een kern-OR heeft de mogelijkheid om voor zeer uiteenlopende projecten, voor helder gedefinieerde klussen die binnen een afgebakende tijd moeten worden, mensen te zoeken met verschillende achtergronden, behoeften, kennis en contractering.

---

<sup>50</sup> Daarbij zou de medezeggenschap ook veel meer kunnen profiteren van het toegenomen opleidingsniveau en de diversiteit van het werknemersbestand

<sup>51</sup> Het principe van inclusie



Toekomstige medezeggenschap vraagt om hogere eisen ten aanzien van geschiktheid en het beter inspelen op onderscheidende kwaliteiten en behoeften. Bij verkiezingen kan via profielschetsen, besproken met de achterban, meer gestuurd worden op geschiktheid (wie past het best op welke plaats?) en competentieontwikkeling/talentmanagement. Ook binnen de medezeggenschap dient een cultuur van onderlinge aanspreekbaarheid (en vormen van beoordeling van ieders bijdrage, voldoende doorstroming en overdracht) te worden ontwikkeld. En zou er meer aandacht dienen te komen voor vormen van leiderschap: leden die gedreven zijn, het voortouw durven en kunnen nemen, visies ontwikkelen, betrokkenheid mobiliseren, werknemers kunnen ondersteunen, uitleg kunnen geven en zich durven verantwoorden: eisen t.a.v. leiderschap en cultuur die passen bij 'volwassen arbeidsrelaties'.

Nieuwe vormen en stijlen van medezeggenschap en participatie vragen om het durven loslaten van al teveel zekerheden (oplossingen niet te veel zoeken in structuren), het tonen van leiderschap, het organiseren van samenspel én kritisch-constructief tegenspel (een adequate invulling geven aan de *checks and balances*), het geven van ruimte en vertrouwen, het aanspreekbaar zijn op keuzen en gedrag. Dezelfde *lessons to be learned* condities zien we op het bredere gebied van (corporate) governance en met name als het gaat om het verder professionaliseren van het intern toezicht<sup>52</sup>.

#### 4.4 Integratie van het overleg in de organisatie

Ten slotte, veel ondernemingen willen sterker (aan)sturen op de eigen inbreng en verantwoordelijkheid van werknemers om hun human capital beter te benutten. Deze ontwikkeling past binnen de Europese visie op governance, mens en organisatie.

Voor vernieuwingen in het overleg is een gerichte veranderaanpak nodig, bij voorkeur een gezamenlijke aanpak van bestuurder en medezeggenschap, onder toezicht van de RvC c.q. RvT<sup>53</sup>. Daarbij is actief leiderschap vanuit verschillende gremia nodig en daarbij hoort dat ook anderen (bijvoorbeeld niet-OR leden) gestimuleerd en gefaciliteerd worden om op een eigen manier een bijdrage te leveren. Vernieuwing kan het best gerealiseerd worden door de werknemers zelf te vragen wat ze precies willen: welke inbreng en hoe? Over het algemeen hechten ze veel belang aan concrete vormen van kennisdeling, aansprekende thema's/issues, keuzemogelijkheden om je stem te laten horen en/of waardering en erkenning te krijgen. Vormen van directe participatie dienen, zo blijkt, te voldoen aan criteria van aantrekkelijkheid, toegankelijkheid en resultaatgerichtheid. Tijdelijke, wisselende projectgroepen, lunchmeetings of apps lijken daarbij steeds beter te scoren en stellen hogere eisen ook aan het type leiderschap (vooral van middle-managers, teamleiders e.d.) en de organisatiecultuur. De toekomstige medezeggenschap en participatie dienen derhalve veel beter verankerd te worden in de 'bedrijfsvoering' van de organisatie. Daarbij kunnen bestuurders meer dan tot nu toe een beroep doen op de afdeling HR. Vanuit HR kan een ontwikkelprogramma opgesteld worden dat gericht is op een verandering van gedrag en stijl binnen de organisatie om vernieuwde

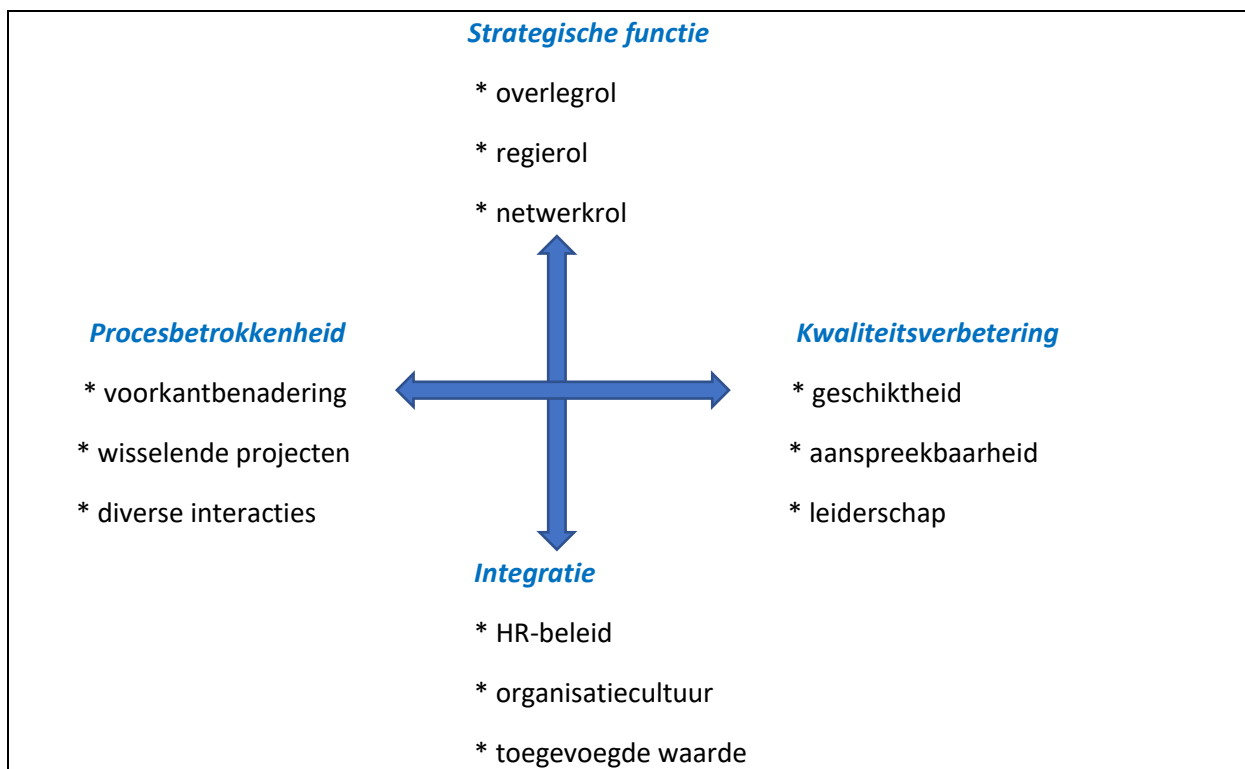
---

<sup>52</sup> Vergelijk de bepalende aspecten voor toekomstbestendige governance in: Goodijk R., *Strategisch partnerschap*, Van Gorcum, Assen, 2017, figuur 15 e.v., vanaf p. 77

<sup>53</sup> Daarbij kan ook het intern toezicht een belangrijke rol spelen: de RvC/RvT wordt immers ook in governance codes, opgeroepen om toe te zien op een 'goede' omgang van de bestuurder met belangrijke stakeholders. Vanuit de strategische driehoek zou veel sterker dan tot nu toe gestuurd kunnen worden op de gewenste medezeggenschapsvernieuwing; vergelijk ook het initiatief van de Alliantie Governance & Medezeggenschap bij de SER.

vormen van betrokkenheid en invloed van werknemers mogelijk te maken<sup>54</sup>. HR kan bijdragen aan een beter imago van participatie, bijvoorbeeld door participatie onderdeel te maken van loopbaanontwikkeling (en opgenomen in CV's) en value-creation. En gedacht kan worden aan het beter benutten van HR-instrumenten zoals competentieontwikkeling, feedback-methoden, quick polls of engagement-surveys die nieuwe topics kunnen opleveren.

De (verdere) vernieuwing van de medezeggenschap dient, kortweg gezegd, op meerdere – met elkaar samenhangende – gebieden gestalte te krijgen. Daarbij gaat het om het versterken van de strategische functie van de OR, het stimuleren van een grotere procesbetrokkenheid en meer aandacht voor professionalisering en – mede via HR – betere integratie van medezeggenschap en participatie binnen het bedrijf c.q. de organisatie (figuur 4).



Figuur 4: Met elkaar samenhangende aspecten/condities voor daadwerkelijke vernieuwing van de medezeggenschap

## 5. Samenvattende conclusie

De toekomst van de medezeggenschap is, lijkt me, niet los te zien van het debat over de inrichting en het functioneren van corporate en internal governance in hun onderlinge samenhang. Substantiële invloed hangt vooral af van de positie in het (externe) krachtenveld (in relatie tot bijvoorbeeld de toezichthouders en de vakbonden) en bij de interne besturing: netwerkrelaties benutten, coalities sluiten en op de juiste momenten aan de juiste tafel komen zitten. Daarbij blijft medezeggenschap als vorm van collectief geïnstitutionaliseerd overleg op ondernemingsniveau, via de OR

<sup>54</sup> Waarbij gekozen wordt voor vormen van medezeggenschap die 'passen' bij de beoogde functies: van functies naar vormen, vergelijk Sorge A. & Goodijk R., *Maatwerk in overleg*, Van Gorcum, Assen 2005

bestaansrecht behouden mits de OR zich weet te vernieuwen in de richting zoals door mij in par. 4 is voorgesteld. Ook zal de medezeggenschap, aangevuld met nieuwe vormen van werknemersparticipatie, wellicht minder gekoppeld worden aan 'arbeid' en meer aan 'betrokkenheid' (met een toenemende diversiteit daarin). Nieuwe vormen van directe betrokkenheid dienen zich aan: mensen (ook werknemers) willen zelf hun stem laten horen.

De OR is niet overbodig geworden, maar kan als representatief orgaan zijn toegevoegde waarde volgens mij alleen behouden en waarmaken als hij zich – vooral – focust op zijn strategische functie (met een sterke netwerkpositie) en zich zoveel mogelijk beperkt (en daarmee zijn interne positie versterkt) tot een regisserende en coördinerende rol op ondernemingsniveau en 'ingrijpt indien nodig'. De OR wordt uitgedaagd om minder 'zelf te doen' en meer ervoor te zorgen (te conditioneren) dat werknemers zelf actief betrokken raken. Een eigentijdse OR stimuleert tot allerlei eigentijdse vormen van overleg, betrokkenheid 'op maat' en directe invloed van werknemers; en mag daarbij een beroep doen op de inzet van de bestuurder.

Ook bestuurders hechten over het algemeen aan afstemming op ondernemingsniveau, een zekere 'coherentie' (overkoepelend overleg ten behoeve van de onderlinge samenhang) bij alle toenemende differentiatie<sup>55</sup>. Afgelopen 20 jaar<sup>56</sup> is er in diverse ondernemingen en organisaties geëxperimenteerd met een regierol voor de OR en allerlei vormen van directe betrokkenheid van werknemers bij tijdelijke projecten. Ook het recente onderzoek van AIAS/HSI en Basis en Beleid<sup>57</sup> naar vernieuwingspraktijken laat deze zoektocht zien. Mij lijkt dat de oplossingen inderdaad in deze richting moeten worden gezocht. Maar deze ontwikkeling zet nog onvoldoende door en lijkt zich al jaren te herhalen. De voorbeelden uit het onderzoek wijzen weliswaar op enkele successen hier en daar, maar eigenlijk is er niets nieuws meer onder de horizon.

Het lijkt me voor de toekomst van de medezeggenschap van groot belang dat de ontwikkeling richting een meer regisserende rol van de OR en veel ruimte voor directe betrokkenheid van werknemers nu daadkrachtig, minder vrijblijvend, wordt ingezet; dat de bestuurders hun vaak wat afwachtende – en soms te bescheiden – houding loslaten en actiever dan tot nu toe en samen met de OR inzetten op het organiseren en benutten van nieuwe vormen van werknemersbetrokkenheid. Van het toezichthoudend orgaan (de RvC c.q. RvT) mag worden verwacht dat het de bestuurder daarop aanspreekt en ook zelf de dynamiek van 'de driehoek' stimuleert. Van de OR wordt gevraagd de oude vormen en stijlen los te laten en ruimte te bieden aan nieuwe, eigentijdse ontwikkelingen. Dit geldt voor grote en kleine ondernemingen/organisaties, in zowel de private als publieke sector. Elke organisatie vraagt zijn eigen maatwerkoplossingen, maar de gewenste ontwikkelrichting lijkt me dezelfde.

Ondernemingen in het private en ook het (semi)publieke domein ontwikkelen zich steeds meer richting netwerkverbanden en hybride organisaties, met een toenemende dynamiek vanuit het krachtenveld binnen en rondom de onderneming. Besturing en overlegvormen vragen nadrukkelijk om nieuwe oplossingen, leiders dienen aanspreekbaar te zijn en zich te verantwoorden. Diversiteit, nieuwe combinaties en co-creaties, leiderschap en verbindingen kunnen uitkomst bieden. Dat geldt ook voor de medezeggenschap. Er zou in het governance-debat bij het herwaarderen van ook een

---

<sup>55</sup> Om het totaaloverzicht te behouden, kaders te kunnen stellen waarbinnen eigen maatwerkinvulling kan plaatsvinden, vergelijk Goodijk R. & Sorge A., *Maatwerk in overleg*, Van Gorcum, Assen, 2005, p. 90

<sup>56</sup> In de vierde fase (de consolidatiefase) van de geschetste levenscyclus van de medezeggenschap, zie figuur 1

<sup>57</sup> Tros F., Smit E., Houten S. van, Kaar R. van het, *Experimenteren in medezeggenschap: evaluatie van vernieuwingsprojecten in medezeggenschap, concept-onderzoeksrapport AIAS/HSI en Basis en Beleid*, in opdracht van Instituut Gak (nog niet gepubliceerd)

aantal Rijnlandse waarden<sup>58</sup>, veel meer aandacht moeten komen voor het belang van medezeggenschap/participatie als bron van kennis en informatie van onderop en als mogelijkheid tot bijstelling van beleidsvoornemens. En het zou de positie van de OR kunnen versterken als zij uit eigen beweging proactief de haar gewenste ontwikkeling in bijvoorbeeld een code zou durven expliciteren<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Als reactie op een te dominant geworden Angelsaksische trend, is er de afgelopen jaren weer meer aandacht voor de zogenoemde Rijnlandse principes, zoals langere termijn perspectieven, voldoende evenwichtig ondernemingsbestuur, duurzame relaties, inspirerend en verbindend leiderschap, sociale cohesie, zelfregulering en dergelijk (Goodijk R., *Herwaardering van de Rijnlandse principes: over governance, overleg en engagement*, Van Gorum, Assen, 2008, par. 9.1)

<sup>59</sup> Daarvan bestaan al langere tijd voorbeelden/aanzetten, over: samenstelling, kwaliteitscriteria, zittingstermijnen, agendering, achterbanberaad, verantwoording en dergelijke (vergelijk bijvoorbeeld Sorge A.M. & Goodijk R., *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen*, Stichting Managementstudies, Van Gorcum, Assen, 2008, bijlage 3, p. 102)