

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

## ARTIKEL

# Vernieuwing en hybridisering van medezeggenschap in bedrijven\*

Frank Tros\*\*

*Op basis van dertien casestudies van bedrijven en instellingen in verschillende sectoren wordt in dit artikel een systematische analyse gegeven van achtergronden, inhoud, doelstellingen en effecten van medezeggenschapsvernieuwing. Centraal staat de vraag hoe deze veranderingstrajecten zich verhouden tot de in de literatuur gesignaleerde en veronderstelde knelpunten van het traditionele medezeggenschapsmodel in Nederland. De resultaten laten zien dat ondernemingsraden, met steun van de bestuurder, initiatiefnemers zijn van de invoering van hybride vormen van medezeggenschap, waarin de vertegenwoordigende medezeggenschap wordt verbonden met nieuwe vormen van (directe) participatie. De nieuwe medezeggenschap wordt dichterbij de werkvloer georganiseerd, leidt tot meer betrokkenheid en deelname van werknemers, en versterkt het inhoudelijk overleg met de bestuurder. Hierbij ontstaan dilemma's en grenzen wat betreft de verlaging van het aantal or-zetels en de vervanging van or-leden door niet-verkozen medewerkers in alternatieve vormen van medezeggenschap. Opmerkelijk is dat flexwerkers, en daarmee ook jongeren, weinig in de vernieuwde medezeggenschap worden opgenomen en dat veranderingstrajecten weinig zijn gericht op een grotere invloed in de strategische besluitvorming van ondernemingen.*

## Inleiding

De verspreiding en ontwikkeling van ondernemingsraden heeft grote invloed gehad op de structurering van de medezeggenschap binnen bedrijven in Nederland. Mede als gevolg van de stapsgewijze versterking van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) zijn ondernemingsraden in de laatste drie decennia van de twintigste eeuw verzelfstandigd en uitgegroeid tot een geaccepteerd en volwassen instituut (Van het Kaar & Looise, 1999; Visser, 1995). Recent onderzoek laat zien dat 95% van bedrijven met meer dan 200 werknemers een or heeft ingesteld en dat zowel werknemers als bestuurders daar belang aan hechten (Smulders & Pot, 2016; Van den Tillaart, Heijink, & Warmerdam, 2016; Wajon, Vlug, & Enneking, 2017). Kleinere organisaties kennen minder vaak een or, maar ook hier ligt de or-instellingsraad in de afgelopen twee decennia op een stabiel niveau.

\* Het onderzoek waarop dit artikel zich baseert is mede uitgevoerd door Evert Smit, Simone van Houten en Robbert van het Kaar. Het onderzoeksproject is financieel mogelijk gemaakt door Instituut Gak.

\*\* Frank Tros is werkzaam bij AIAS-HSI, Universiteit van Amsterdam. E-mail: f.h.tros@uva.nl.

Het Nederlandse medezeggenschapsmodel binnen bedrijven heeft een aantal kenmerken. Allereerst is het institutioneel verankerd in de WOR, waardoor het is gebaseerd op *vertegenwoordigende* medezeggenschap. Ondernemingsraadsleden zijn werknemers van het bedrijf<sup>1</sup> die door het personeel zijn gekozen om in de or zowel het personeelsbelang te vertegenwoordigen als het belang van de onderneming te dienen. Vormen van directe medezeggenschap, zoals werkoverleg, kennen geen wettelijke verankering en staan in de praktijk los van de or (Visee, Saalbrink, & Mevissen, 2012). Ondernemingsraden hebben informatie-, consultatie- en instemmingsrechten over personele, organisatorische en bedrijfseconomische aangelegenheden. Hiermee is de WOR een belangrijke machtsbron voor de or. De WOR regelt ook allerlei faciliteiten voor de medezeggenschap binnen bedrijven. Daar staat tegenover dat vakbonden een geringe rol spelen in de medezeggenschap binnen bedrijven, waardoor de Nederlandse medezeggenschap zwakker is dan in Duitsland en België. Er zitten weinig vakbondsleden in de ondernemingsraden. De vakbeweging in Nederland heeft altijd een ambivalente houding tegenover de or gehad, omdat volgens haar in het overleg tussen or en bestuurder de nadruk te veel op het belang van de onderneming ligt. De medezeggenschapsrechten zijn dan wel vanaf 1979 versterkt, maar de WOR blijft een compromis tussen enerzijds de overleg- en harmoniegedachte, en anderzijds de idee van belangenvertegenwoordiging van het personeel. De Nederlandse or richt zich in de regel op samenwerking, sociaal partnerschap en constructief overleg met het management (Sapulete, Behrens, Brehmer, & Van Witteloostuijn, 2016; Van den Berg et al., 2019; Van Gyes, 2015).

Recente literatuur wijst op een aantal al veel langer bestaande knelpunten in dit medezeggenschapsmodel, zoals lage betrokkenheid van werknemers bij de vertegenwoordigende medezeggenschap (te meer onder jongeren en flexwerkers) en te beperkte invloed op de interne besluitvorming en het strategische beleid van bedrijven. Bovendien wordt soms de vraag gesteld of de or nog wel modern, flexibel en van deze tijd is, aangezien de WOR sinds 1979 niet meer fundamenteel is gewijzigd, terwijl organisaties en arbeidshoudingen dat wel zouden zijn. Binnen bedrijven wordt de laatste jaren geëxperimenteerd met vernieuwing van medezeggenschap, maar er is weinig inzicht in de motieven, doelen en effecten van deze veranderingen. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit artikel wil deze leemte opvullen door dertien casestudies van medezeggenschapsvernieuwing in verschillende sectoren systematisch te analyseren (Tros, Smit, Van Houten-Pilkes, & Van het Kaar, 2019). Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek zal ik in dit artikel een antwoord geven op drie centrale vragen:

- 1 Wat beogen veranderingstrajecten in medezeggenschap? Wie neemt daartoe initiatief en hoe zien ze eruit?
- 2 Wat dragen de medezeggenschapsvernieuwingen bij aan (1) grotere betrokkenheid van werknemers bij de medezeggenschap, en betere relatie tussen or en achterban, (2) inclusie van flexwerkers/jongeren in de medezeggenschap, en (3) effectieve invloed op de (strategische) besluitvorming?
- 3 Wat zijn dilemma's bij vernieuwing van medezeggenschap? En wat betekenen de veranderingen voor het traditionele model van de medezeggenschap in Nederland?

## Theoretische achtergrond

Een verdere groei van de medezeggenschap in Nederland lijkt te worden gehinderd door een beperkte betrokkenheid van werknemers bij de vertegenwoordigende medezeggenschap, en door een ervaren afstand tussen de or en zijn achterban. De WOR biedt niet als vanzelf een prikkel voor een actieve en hechte verbinding tussen de verkozen vertegenwoordigers in de raad en de medewerkers op de werkvloer. Uit recente inventarisaties blijkt dat 25% tot 40% van de ondernemingsraden één of meerdere vacante zetels heeft, en dat kandidaatstelling van werknemers voor de or wordt gehinderd door de vereiste brede competenties en de gevraagde hoge tijdsinvestering voor het or-werk, terwijl de werkdruk op het werk zelf vaak al zo hoog is (Van den Tillaart et al., 2016; Wajon et al., 2017). Ook worden or-verkiezingen vaak geplaagd door lage opkomsten en zijn or-leden maar matig tevreden over de communicatie met hun eigen achterban (ibidem). Hierdoor komt de vraag naar boven of de or wel voldoende zicht heeft op wat er op de werkvloer speelt en wat er onder het personeel leeft. Door beperking in aantal or-zetels en in representativiteit onder personeelsgroepen heeft de or zelf vaak onvoldoende deskundigheid in huis om mee te praten en te adviseren over de bedrijfsvoering en kwaliteit van het werk op de werkvloer. Dit vraagstuk speelt al veel langer. Het model van vertegenwoordiging op centraal niveau wringt met gedecentraliseerde organisaties (Drucker & Looise, 1999; Homan, 1995). Als de zeggenschap in organisaties meer komt te liggen op afdelings- en teamniveau, ligt het voor de hand om de medezeggenschap dichter op de werkvloer te organiseren, en de communicatie tussen medewerkers en or meer bottom-up te laten plaatsvinden. In de literatuur wordt de vertegenwoordigende vorm van medezeggenschap altijd onderscheiden van directe participatie (Geary & Sisson, 1994; Van Gyes, 2006; Van Houten, Akkerman, Sluiter, Jansen, & Vermeylen, 2016). Directe participatie betreft de rechtstreekse betrokkenheid van werknemers bij de besluitvorming, bijvoorbeeld via werkoverleg, kwaliteitskringen en autonome taakgroepen. Ook zelfsturende teams, als onderdeel van een *high-involvement* hr-beleid, zijn vormen van directe participatie (Van Gyes, 2015). Al veel langer wordt er in de literatuur op gewezen dat de praktijk van directe participatie toeneemt, waarbij sommigen ervan uitgaan dat dit ten koste gaat van de formele, vertegenwoordigende medezeggenschap (Wissema, Bouts, & Rutgers, 1996). Anderen komen juist tot de conclusie dat directe participatie geen invloed heeft op positie en functioneren van ondernemingsraden, omdat het losstaande fenomenen zijn (Drucker & Looise, 1999). Daarnaast kunnen vormen van vertegenwoordigende en directe medezeggenschap met elkaar worden verbonden, zoals in de lange internationale traditie van de sociotechniek (De Spiegelaere & Van Gyes, 2015). Of in de meer recente praktijk binnen Duitse bedrijven, waarbij *Betriebsräte* initiatieven hebben ontwikkeld om directe participatie van minder door de or en vakbond vertegenwoordigde medewerkersgroepen te structuren in werk- en projectgroepen (Haipeter, 2013, 2016). Een ander knelpunt is dat voor flexwerkers weinig plaats is in het medezeggenschapsmodel, terwijl bedrijven daar steeds meer gebruik van maken (Verbiest & Pot, 2017). Vandaag de dag heeft niet meer dan 60% van de werkenden in Nederland (nog) een arbeidscontract voor onbepaalde tijd. Het CBS telt circa 2 miljoen mensen met een flexibel arbeidscontract en 1 miljoen zzz'ers. De WOR

stelt dat een werknemer minimaal een half jaar in dienst moet zijn om te kunnen stemmen voor de or en minimaal een jaar in dienst moet zijn alvorens hij of zij zich kandidaat kan stellen. ‘Werknemerachtigen’ zonder arbeidsovereenkomst, zoals ‘schijnzelfstandigen’ en andere zzp’ers, hebben in beginsel geen medezeggenschapsrechten in de onderneming waarin of waarvoor zij feitelijk werkzaam zijn (Zaal, 2018). Uit het recente nalevingsonderzoek blijkt dat hoe groter het aandeel tijdelijke werknemers in een bedrijf is, hoe minder vaak een or is ingesteld (Wajon et al., 2017). Verder stelt meer dan 60% van de ondervraagde werkgevers in datzelfde onderzoek dat tijdelijke werknemers op geen enkele wijze worden betrokken bij de or. Omdat jongeren relatief veel tijdelijke aanstellingen hebben, is ook deze groep ondervertegenwoordigd.

Tot slot wordt in de literatuur gewezen op de grenzen van de effectieve invloed die medezeggenschap heeft op de besluitvorming binnen bedrijven, met name daar waar de belangen van werkgever en personeel niet gelijk op lopen. De Nederlandse or kan niet zoveel tegenmacht bieden aan de werkgever/bestuurder, omdat vakbonden meestal afwezig zijn op het bedrijfs- en werkplaatsniveau (Manshanden, 2014; Van der Meer & Smit, 2010), uitzonderingen daargelaten, zoals bij Tata Steel of in de havens. In vergelijking met bijvoorbeeld Zweden en België schort het in Nederland aan vakbondsvertegenwoordiging (Van Gyes, 2006; Visser, 2013). Vakbonden hebben slechts indirect invloed, bijvoorbeeld wanneer de or-achterban of individuele or-leden om inschakeling van de vakbond vraagt, of wanneer de vakbond een lijst van or-kandidaten samenstelt. Ook deze invloeden lijken te zijn afgenomen, niet alleen omdat de organisatiegraad van vakbonden in Nederland afneemt, maar ook omdat er sprake is van verschoven machtsverhoudingen (De Beer & Keune, 2018), wat ook de ondernemingsraden minder sterk lijkt te maken. Ook een andere *functional equivalent* voor medezeggenschapsinvloed, namelijk de aanwezigheid van ‘werknemerscommissarissen’ in raden van commissarissen (zoals in Duitsland), is heel weinig aanwezig in het Nederlandse model (Hassel, Von Verschuer, & Helmerich, 2018). Verder liggen er uitdagingen wat betreft de kwaliteit van het overleg met de bestuurder, vroege betrokkenheid bij de besluitvorming, en meer inhoudelijk en effectieve interactiepatronen bij tegengestelde belangen tussen bestuurder en werknemers, zoals beter onderhandelen en het toestaan van tijdelijke, functionele conflicten (Goodijk, 2008, 2019; Sapulete et al., 2016; Van der Meer & Smit, 2010). Daarnaast hebben ondernemingsraden belang bij invloed op het terrein van het strategische, langetermijnbeleid van bedrijven. De WOR en de medezeggenschapspraktijk zijn gericht op beïnvloeding van concrete beleidszaken, en niet of nauwelijks op de ondernemingsstrategie (Goodijk, 2008; Van het Kaar & Smit, 2007). Waar de or in het sociaal beleid instemmingsrecht heeft (artikel 27 van de WOR), heeft hij over economisch-strategische zaken slechts adviesrecht (artikel 25). Vroegtijdige betrokkenheid hierbij is echter wel degelijk in het belang van werknemers, omdat koerswijzigingen, reorganisaties, fusies, overnames, en invoering van technologische en sociale innovaties gevolgen hebben voor banen, beloning en werkinhoud van het personeel (Pot, 2009). De meest geëigende plaats om die strategische en operationele medezeggenschap met elkaar te verbinden is tijdens het artikel-24-overleg dat in de WOR is vastgelegd. Daar kunnen, naast de dialoog over de toekomstverwachtingen van de ondernemer, concrete afspraken gemaakt worden over de betrokkenheid van de medezeggenschap daarin.

Tegen de achtergrond van bovenstaande knelpunten en grenzen van de medezeggenschap zijn dertien casussen van medezeggenschapsvernieuwing geanalyseerd. In welke mate zijn veranderingstrajecten erop gericht bovenstaande structurele knelpunten op te lossen? Wat leveren ze op? Wie neemt er het initiatief toe? Wat zijn de dilemma's? En wat voor nieuwe vormen van medezeggenschap ontstaan er?

## Methodologie

In de eerste fase van het onderzoek (van oktober 2018 tot januari 2019) is een verkenning uitgevoerd naar lopende veranderingstrajecten wat betreft medezeggenschap in bedrijven. Er zijn oproepen geplaatst in vakbladen en internetsites voor ondernemingsraden om een vragenlijst in te vullen indien er in hun bedrijf medezeggenschapsvernieuwing plaatsvond. Dit heeft een respons opgeleverd van 56 bedrijven in tien verschillende sectoren, namelijk in de sectoren landbouw (2 bedrijven), industrie en bouwnijverheid (8), handel (1), vervoer (1), horeca (3), informatie en communicatie (1), financiële en zakelijke dienstverlening (5), openbaar bestuur (9), onderwijs (2), en gezondheids- en welzijnzorg (24). Omdat wij voornamelijk via ondernemingsraden tot deelname aan de vragenlijst hebben opgeroepen, hebben we mogelijk vooral veranderingstrajecten gevangen die het initiatief waren van de or zelf, waardoor veranderingen geïnitieerd door bestuurders minder in beeld zijn gekomen.

Er is voor de methode van casestudies gekozen om tot beter inzicht te komen in de achtergronden, doelstellingen, inhoud, dilemma's en resultaten van medezeggenschapsvernieuwing in Nederland. Op basis van de verkenning is een gerichte selectie van dertien casestudies gemaakt om bedrijven uit zoveel mogelijk verschillende sectoren te bestuderen en om daarbij te streven naar een zo goed mogelijke vertegenwoordiging van de drie in de literatuur onderscheiden knelpunten in de Nederlandse medezeggenschap (zie de paragraaf 'Theoretische achtergrond'). Uiteindelijk zijn er dertien casestudies in tien verschillende sectoren uitgevoerd, waarvan drie in de zorg- en welzijnssector, en twee bij de overheid (zie tabel 1, eerste kolom). Een evenredige verspreiding over de drie onderscheiden knelpunten in het traditionele medezeggenschapsmodel in Nederland bleek moeilijker. Uiteindelijk zijn er negen casestudies uitgevoerd die hoofdzakelijk gericht bleken op het eerste knelpunt: verhoging van de betrokkenheid van medewerkers door medezeggenschap dichter op de werkvloer te organiseren. Twee casestudies richtten zich vooral op inclusie van flexwerkers en jongeren, en nog eens twee casestudies op meer effectieve invloed van medezeggenschap in de strategische besluitvorming. Hierbij moet opgemerkt dat sommige casussen meerdere doelstellingen hebben in hun veranderingstraject en dat zij de grenzen van de onderscheiden knelpunten overschrijden. Omdat niet alle organisaties bereid waren om aan een casestudie mee te werken, is het mogelijk dat de dertien casestudies die we uiteindelijk wel in het onderzoek konden opnemen enige *bias* qua 'goede praktijken' vertonen. Een paar bedrijven lieten ons weten dat de beoogde vernieuwing geen prioriteit meer had of dat er een conflict speelde in de medezeggenschap, waardoor er geen interesse (meer) was om verder aan het onderzoek mee te werken.

Voor elke casestudie zijn drie diepte-interviews afgenomen en zijn de beschikbare bedrijfsdocumenten geanalyseerd. In elke casus heeft in ieder geval een interview plaatsgevonden met de or-voorzitter (vaak aangevuld met andere or-leden), de bestuurder en een andere direct betrokkene bij het vernieuwingstraject medezeggenschap in het bedrijf. Alle 39 interviews zijn systematisch uitgevoerd met behulp van een lijst met open vragen, waar mogelijk voorbereid en ondersteund met bedrijfsdocumentatie. De interviews zijn afgenomen door de auteur van dit artikel, en Evert Smit en Simone van Houten-Pilkes van *Basis en Beleid*, een ervaren organisatieadviesbureau op het terrein van medezeggenschap. De volgende drie onderwerpen zijn in elk interviewgesprek bevraagd:

- 1 achtergrond, motief, initiatief, doestelling en vormgeving van het vernieuwingstraject;
- 2 ervaringen van de verschillende stakeholders met het overleg over de medezeggenschapsvernieuwing, en met het functioneren van de nieuwe vormen en structuren van medezeggenschap (inclusief dilemma's en conflicten);
- 3 betekenis en effecten van de vernieuwingen voor de betrokkenheid van de werknemers in de medezeggenschap, de relatie tussen or en achterban, inclusie van flexwerkers/jongeren, en invloed van de medezeggenschap op de besluitvorming van het bedrijf.

Per casus is een conceptverslag opgesteld, waarna de drie geïnterviewde respondenten er commentaar en extra informatie over hebben gegeven. Van alle dertien bedrijven is goedkeuring van een eindverslag verkregen. Twee organisaties wilden hun casus alleen geanonimiseerd op laten nemen in het onderzoek.

## Resultaten

In tabel 1 zijn de bevindingen per casus samengevat.

In de rest van deze paragraaf zal ik de onderzoeksresultaten aan de hand van de centrale vragen van dit artikel bespreken: (1) typen en doelen van vernieuwingen, (2) effecten van vernieuwingen, en (3) dilemma's en continuïteit van veranderingen.

**Tabel 1** *Sample van dertien casestudies van medezeggenschapsvernieuwing en bevindingen (gebaseerd op: Tros et al., 2019, pp. 17-76)*

<b>Bedrijf (Sector)</b>	<b>Type vernieuwing</b>	<b>Aanleiding/doel</b>	<b>Positieve effecten</b>	<b>Dilemma's, knelpunten, negatieve effecten</b>
<b>ABN AMRO</b> (Financiële dienstverlening)	'Participanten' in medezeggenschap die geen or-lid zijn. Minder or-zetels.	Eenzijdige or-samenstelling/ meer betrokkenheid medewerkers. Initiatiefnemer: cor	Grotere pool van medezeggenschappers (80 participanten), inclusief meer jongeren, vrouwen, hoger opgeleiden. Resultaatgerichtheid door projectmatige aanpak. Faciliteiten en verankering.	Participanten haken af. Directe betrokkenheid leidt tot meer emoties.
<b>Gemeente Haarlem</b> (Overheid)	Vaste/tijdelijke themagroepen in medezeggenschap. Minder or-zetels.	Nieuwe organisatie/ inschakeling expertise medewerkers. Initiatiefnemer: or	Meer draagvlak onder medewerkers voor medezeggenschap en organisatie-ontwikkeling.	Gebrek aan regie en onduidelijke rollen in themagroepen. Geen borging.
<b>Gemeente Hengelo</b> (Overheid)	'Flexibele schil' medezeggenschap-deelnemers. Directe participatie. Minder or-zetels.	Vergroting animo voor medezeggenschap. Initiatiefnemer: or	150 projectdeelnemers. Effectieve invloed van directe participatie.	Gebrek aan inhoudelijke sturing op centraal niveau.
<b>IKEA</b> (Handel)	Centralisatie medezeggenschap. Versterking lokale medezeggenschap. Survey-panels onder personeel. Minder or-zetels.	Internationale beleidsvorming/ animo or, professionalisering or, acherbanbinding. Initiatiefnemer: or + hr	Hogere opkomst/meer kandidaten or-verkiezingen. Activering lokale medezeggenschap (in commissies).	Gebrek aan continuïteit in lokale commissies.
<b>Pantein</b> (Zorg en welzijn)	Klankbordgroep van 130 werknemers. Minder or-zetels.	Inspraak/betrokkenheid or-achterban bij beleidsvorming. Initiatiefnemer: dir + or	Regelmatige raadpleging 130 leden door or. Themabijeenkomsten klankbordgroep. Zichtbaarheid/responsiviteit van or.	Weinig animo voor or. Geringe participatie van jongeren in klankbordgroep. Weinig follow-up na raadpleging.
<b>Rijk Zwaan</b> (Landbouw)	Locatiecommissies en contactpersonen.	Betere representativiteit locaties, verbinding met werkvloer. Initiatiefnemer: or	Meer/vroegere informatie vanuit werkvloer in or-overleg. Zichtbaarheid or. Inhoudelijke invloed van or.	Onduidelijke status leden locatiecommissie.
<b>Anoniem</b> (Zakelijke dienstverlening)	Sociocratische kringmethode. Geen or.	Open overlegcultuur zonder or. Initiatiefnemer: dir	Koppeling werkoverleg in 'vestigingskringen' met vertegenwoordigend overleg in de 'bedrijfskring'.	Passiviteit in overleg. Weinig draagvlak onder directie en personeel.
<b>Zienn Het Kopland</b> (Zorg en welzijn)	Or als regisseur van directe participatie in teams. Minder or-zetels.	Directiebeleid Zienn gericht op directe participatie. Initiatiefnemer: dir	Integratie van medezeggenschap op alle organisatie-lagen. Deel werknemers is positief over zelfsturing.	Weinig draagvlak voor nieuw model bij nieuwe fusiepartner.
<b>ZorgAccent</b> (Zorg en welzijn)	Zelfsturing. Minder or-zetels.	Integrale invoering directe participatie in de organisatie. Initiatiefnemer: or + dir	Positieve ervaringen in directe medezeggenschap en vertrouwen van medewerkers op de werkvloer.	Gebrek aan besluitvaardigheid en sturing van or.



Bedrijf (Sector)	Type vernieuwing	Aanleiding/doel	Positieve effecten	Dilemma's, knelpunten, negatieve effecten
<b>IBM CIC</b> (ICT)	'Netwerkende or' met tijdelijke werkgroepen. Verkorting toegangstermijnen bij or-verkiezingen.	Mobilisatie kennis/expertise uit werkvloer. Initiatiefnemer: or Stem geven aan grote groep tijdelijke werknemers. Initiatiefnemer: or	Lage drempel voor deelname medezeggenschapsprojecten. Bottom-up initiatieven en successen (ook op terrein arbeidsvoorwaarden). Veel kandidaten en hoge opkomst or-verkiezingen onder jongeren/flexwerkers.	Bepaalde zeggenschap bestuurder IBM CIC ten opzichte van IBM centraal. Bepaalde kennis en ervaring in medezeggenschap.
<b>Anoniem</b>	Kiesrecht voor zzp'ers in or-verkiezingen. Twee flexibel in te vullen or-zetels.	Wens tot inclusie van grote groep zzp'ers in de medezeggenschap. Maatwerk in or-bezetting, afhankelijk van lopende issues. Initiatiefnemer: or	Zzp'ers hebben kunnen kiezen voor or-samenstelling. Heeft waarde gelijk kunnen bewijzen bij issue (namelijk: uitbesteding van een afdeling)	Gebrek aan draagvlak bij bestuurder om zzp'ers ook kiesbaar te stellen.
<b>Scalda</b> (Onderwijs)	Dialogo en samenwerking or, CvB en RvT (ook werkgroepen).	Wens voor invloed op strategische beleid Initiatiefnemer: or	Gezamenlijk gedragen overlegstructuur. Agendering langetermijnbeleidissues.	Onduidelijke invloed van or. Afhankelijkheid van personen.
<b>Heijmans</b> (Bouw)	Van vijf or'en naar één or met vaste commissies en flexibele werkgroepen.	Centralisatie van besluitvorming. Weinig animo voor or'en in de divisies. Meer effectieve en proactieve medezeggenschap. Initiatiefnemer: dir + or	Samenwerking or en directie. Kweekvijver voor or. Betere onderbouwing or-standpunten.	Grote afstand tot werkvloer. Weerstand deel personeel/vakbonden.

### 1. Typen en doelen van vernieuwingen

In het merendeel van de casestudies gaat het initiatief tot medezeggenschapsvernieuwing uit van de or, soms samen met de bestuurder of de afdeling human resources. De aanleiding van een te starten veranderingstraject ligt veelal in een ervaren onvrede bij de (centrale) or over het functioneren van de vertegenwoordigende medezeggenschap in het bedrijf. In de casussen blijken er vergelijkbare knelpunten te zijn die om een oplossing vragen, zoals moeilijk te vullen or-vacatures, te eenzijdige samenstelling van de or, lage opkomst bij or-verkiezingen, te weinig deskundigheid in de or, te veel bureaucratie, en te weinig binding en communicatie tussen or en achterban. Naast deze motivatie om de kwaliteit van de medezeggenschap te verbeteren, speelt het motief om de medezeggenschap aan te passen aan veranderingen in de organisatie van het bedrijf, zoals bij de invoering van zelfsturing en andere vormen van directe participatie in de drie zorginstellingen, de herstructurering in de gemeente Haarlem, en de centralisatie van de besluit- en beleidsvorming bij Heijmans en IKEA. Er zijn casussen waarin voorafgaande aan het veranderingsplan een personeelssurvey of een ander verkennend onderzoek in de organisatie is gehouden, maar meestal is dat niet het geval geweest. Opvallend is dat er bij de opzet van een vernieuwing weinig evaluatieplannen en concrete criteria worden geformuleerd. Een systematische tussentijdse evaluatie van een 'pilot' of een 'experiment' in de medezeggenschap, zoals gedaan is bij ABN AMRO, is een uitzondering. Het gaat in de praktijk

veelal om pragmatische verbeteringen om knelpunten op te lossen waarbij een stap-voor-stapbenadering wordt gevolgd.

In 12 van de 13 casussen is een duidelijke beweging te zien waarbij de medezeggenschap dichter op de werkvloer wordt georganiseerd en/of waar de communicatie tussen or en medewerkers meer bottom-up wordt georganiseerd. Het personeel wordt meer bij de vertegenwoordigende medezeggenschap betrokken. Zonder zelf lid te zijn van de or nemen meer werknemers, veelal onder regie van de or, deel aan het medezeggenschapswerk. Zulke medezeggenschappers zijn niet gekozen tot or-lid, maar hebben zich toch bereid verklaard om op basis van hun specifieke deskundigheid, interesse of werkplek medezeggenschapswerk te doen. Dit is onder verschillende benamingen het geval, zoals het 'participantenmodel' bij ABN AMRO, de 'themagroepen' bij de gemeente Haarlem, de 'flexibele schil' van medezeggenschappers bij de gemeente Hengelo, de 'locatiecommissies' bij Rijk Zwaan, de werkgroepen van de 'netwerkende or' bij IBM-CIC en in de tijdelijke werkgroepen bij Heijmans.

Deze medezeggenschapsvernieuwingen gaan vaak, maar niet altijd, samen met een vermindering van het aantal or-zetels (zie tabel 1, tweede kolom). Hoewel verlaging van medezeggenschapskosten middels vermindering van het aantal or-zetels een bijkomend motief van bestuurders is om zulke nieuwe medezeggenschapsvormen te introduceren, wordt doorgaans de afspraak gemaakt om vernieuwing van de medezeggenschap kostenneutraal plaats te laten vinden. Als de afspraak wordt gemaakt om het aantal zetels in de or te verminderen, gaat dat in alle onderzochte casussen gepaard met invoering van faciliteiten voor andere, aanvullende medezeggenschappers, ten minste met het recht op vrijgestelde uren. Bij ABN AMRO krijgen participanten ook scholing, bescherming tegen medezeggenschapgerelateerd ontslag en hulp van een buddy uit de or, en moeten zij een geheimhoudingsclausule ondertekenen. De andere casussen hebben minder faciliteiten geregeld voor deze nieuwe groep medezeggenschappers.

Volgens dezelfde beweging, maar anders vormgegeven, zijn er drie casussen waarin de or de stem van het personeel breder is gaan ophalen, zoals bij de ingevoerde klankbordgroep bij Pantein, locatiecontactpersonen bij Rijk Zwaan en surveypanelleden bij IKEA. Tot slot zijn in deze beweging vier casussen gevonden van directe participatie. Bij Zienn Het Kopland wordt de invloed op de besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie gehouden, namelijk in de werk- en team-overleggen, onder regie en toetsing van de or. Bij ZorgAccent is de or ook zelf, in navolging van de ingevoerde zelfsturing op de werkvloer, als een zelfsturend team gaan werken zonder formele adviesaanvragen en instemmingsverzoeken. In de verder van het traditionele model afwijkende 'sociocratische casus' is directe participatie door de bestuurder zelfs ingevoerd als alternatief voor een or, omdat directe participatie meer dan het klassieke vertegenwoordigende model zou passen bij de informele, transparante en open cultuur met jonge, mondige en hoogopgeleide werkenden.

Kortom, in alle bovenstaande vernieuwingen worden nieuwe structuren en vormen gebouwd om deelname van werknemers (die geen lid zijn van de or) in de medezeggenschap te stimuleren en te faciliteren, waarbij de veelal verkleinde ondernemingsraden meer procesbewaker en regisseur worden van flexibele werkgroepen en directe participatie. Hierdoor ontstaan nieuwe hybride vormen van medezeggenschap, die de vertegenwoordigende medezeggenschap en de

directe participatie met elkaar verbinden. Naast vergroting van de betrokkenheid van medewerkers in de medezeggenschap en een hechtere relatie tussen or en achterban, zouden deze vernieuwingen ook moeten leiden tot grotere deskundigheid, oplossingsgerichtheid en efficiëntie in de kwaliteit van het overleg, en daarmee ook tot grotere medezeggenschapinvloed op het terrein van interne organisatieontwikkeling en beleidsuitvoering.

Opmerkelijk is dat de onderzochte bedrijven, ondanks hun toegenomen gebruik van flexibele arbeidscontracten, weinig tot doel hebben om flexwerkers meer bij de medezeggenschap te betrekken. Een van de uitzonderingen is IBM Client Innovation Center (IBM CIC), een bedrijf dat in 2013 is gestart en waar veel jonge hoogopgeleide medewerkers werken. De or van IBM CIC wil expliciet nieuwe werknemers bij de medezeggenschap betrekken en heeft daartoe de wettelijke 'wachtijden' voor het or-kiesrecht van werknemers met een tijdelijk dienstverband gehalveerd. In dit bedrijf zijn werknemers al vanaf drie maanden na indiensttreding stemgerechtigd en kunnen ze zich al na zes maanden voor de or verkiesbaar stellen. Een opmerkelijke casus is die in de publieke dienstverlening, waarin op initiatief van de or ook freelancers en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) aan de or-verkiezingen mogen meedoen. Het aandeel freelancers/zzp'ers is in deze organisatie bijna net zo groot als het aandeel vaste werknemers, vanwege de sterk variërende activiteiten en het belang om de arbeidskosten te beperken. Een deel van de zzp'ers verricht al jarenlang regelmatig werkzaamheden voor deze organisatie.

Anders dan vooraf verondersteld, laten de casussen weinig vernieuwingen zien die gericht zijn op vergroting van de invloed van de medezeggenschap op de strategische besluitvorming. Bij onderwijsinstelling Scalda worden afspraken gemaakt over betrokkenheid van de or bij voordrachten voor de raad van toezicht (RvT), en over een regelmatige, gezamenlijke en inhoudelijke dialoog tussen or, RvT en bestuurder over het strategische beleid van de instelling. Bij bouwbedrijf Heijmans wordt de medezeggenschap gecentraliseerd als reactie op de centralisatie van het beleid. Hier krijgt de or het recht om één van de commissarissen in de raad van commissarissen (RvC) voor te dragen en kan er op het meest centrale niveau strategische informatie worden gedeeld. Er worden extra maatregelen genomen om bij deze centralisatie de verbinding met de achterban niet te verliezen (door het instellen van meer tijdelijke werkgroepen), waarmee ook deze casus aansluit bij de dominante beweging om medezeggenschap dichter op de werkvloer te organiseren middels hybride medezeggenschapsvormen.

## 2. Effecten van vernieuwingen

Leveren veranderingstrajecten in de medezeggenschap resultaten op wat betreft de in de literatuur gesignaleerde knelpunten van medezeggenschapsmodel in Nederland? Het grootste deel van de vernieuwingsprojecten blijkt inderdaad een aantoonbare bijdrage te leveren aan een grotere betrokkenheid van werknemers bij de medezeggenschap en aan een hechtere relatie tussen or en achterban. Het aantal kandidaten en kiezers neemt toe (bij IKEA, IBM CIC, Heijmans) en er worden meer mensen actief in de nieuwe ingevoerde structuren en vormen van medezeggenschap. Bij de gemeente Hengelo zitten maar liefst 150 medewerkers in de ingevoerde flexibele schil van medezeggenschappers, bij ABN AMRO zijn er 80 participanten in de *pool* en bij Pantein worden 130 leden van de klankbord-

groep regelmatig door de or geraadpleegd en opgeroepen om aan thematische beleidsworkshops mee te doen. De nieuwe medezeggenschapsvormen blijken inderdaad de drempels te verlagen om aan medezeggenschap deel te nemen en daarbij soms ook te leiden tot betrokkenheid van werknemers die voorheen minder vertegenwoordigd waren, zoals vrouwen, jongeren en hoger opgeleiden. Daarnaast fungeren de nieuwe vormen als kweekvijvers voor nieuwe or-kandidaten. Omdat de or meestal de regie blijft houden in zowel het veranderingsproces als in de nieuwe project- en werkgroepen wordt de relatie met de achterban aangehaald en wordt de or weer meer zichtbaar. Bovendien brengen de nieuwe participanten vaak expertise in de or, wat het inhoudelijk debat met de bestuurder verfrist en met name de or helpt in zijn standpuntinname. Daarmee kan geconcludeerd worden dat er positieve synergetische effecten kunnen optreden in het functioneren van de or én in dat van de tijdelijke medezeggenschappers in werken projectgroepen. De casestudies leren ons ook dat daar belangrijke voorwaarden aan verbonden te zijn. Ten eerste doen deze hybride vormen een beroep op de vaardigheden van de or om werkgroepen en niet-OR-leden in de medezeggenschap te regisseren. Ten tweede leiden deze vernieuwingen tot de behoefte aan faciliteiten voor de nieuwe medezeggenschappers die geen deel uitmaken van de or. Omdat de WOR daar niets over regelt, zullen bedrijven daar zelf afspraken over moeten maken. De casussen laten op dit vlak grote variëteit zien. Meestal krijgen ze alleen een compensatie in werkuren, maar soms ook scholing, training, (*buddy*-)begeleiding en ondertekenen ze, zoals bij ABN AMRO, beschermings- en geheimhoudingsclausules. Bij IKEA worden de rollen van de commissieleden in de nieuwe lokale medezeggenschap duidelijk omschreven in functieprofielen en taakomschrijvingen, terwijl de rollen van de nieuwe medezeggenschappers bij de gemeente Haarlem te vaag blijven en tot verwarring leiden. Ten derde vragen nieuwe vormen van medezeggenschap specifieke maatregelen om participanten betrokken te houden, waaronder nieuwsbrieven en terugkoppelingen van hun inbreng. De atypische sociocratische casus leert ons dat een medezeggenschapsmodel zonder de structuur en regie van een or, al snel kan gaan inslapen. Het is eigenlijk geen medezeggenschapsmodel, maar een model van directe participatie. Zonder or ontbreekt het de participanten aan wettelijke bevoegdheden en zijn ze afhankelijk van de goede wil van leidinggevenden.

De vernieuwingen blijken veel minder op te leveren op het terrein van inclusie van flexwerkers en jongeren in de medezeggenschap. Enerzijds omdat dit weinig als doelstelling van verandering wordt meegenomen, anderzijds omdat pogingen daartoe stranden. Bij ABN AMRO en Heijmans raakt de oorspronkelijke vernieuwingsdoelstelling om flexwerkers meer bij de medezeggenschap te betrekken na verloop van tijd op de achtergrond vanwege een hogere prioritering van de andere doelen. Ook de voorgang van het experiment in een organisatie in de publieke sector om zzp'ers bij de or-verkiezingen te betrekken, is onzeker. De or wil dat zzp'ers niet alleen mogen kiezen, maar ook in de or zelf komen. Maar de bestuurder vreest dat de zzp'ers dan ook over hun achterblijvende arbeidsvoorwaarden zullen willen onderhandelen, terwijl hij dat alleen aan de cao-tafel wil doen. Bovendien wordt gevreesd dat een gelijktrekking van zzp'ers met werknemers voor de medezeggenschap ook gevolgen kan hebben voor de lopende onderhandelingen over een ander heikel onderwerp: dat van gelijkheid in contract

en beloning als sprake is van dezelfde soort werkzaamheden. Jongeren blijken in de casussen wat makkelijker te kunnen worden bereikt dan flexwerkers. De lagere toegangsdrempels tot deelname aan tijdelijke projectgroepen hebben vaak het effect dat jongeren meer worden betrokken in de medezeggenschap. Maar niet altijd. Bij Pantein blijven jongeren sterk ondervertegenwoordigd in de klankbordgroep, ondanks acties om dat te verbeteren.

De meeste ondernemingsraden en bestuurders laten zich positief uit over de verbeterde kwaliteit van het overleg tussen de or en de bestuurder of andere managers als gevolg van de vernieuwing en konden dat ook ondersteunen met concrete ervaringen (zoals bij ABN AMRO, gemeente Hengelo, IKEA, Pantein, Rijk Zwaan, IBM CIC en Scalda). Volgens de betrokken ondernemingsraden leidt de toevoeging van participanten in de nieuwe vormen van medezeggenschap tot beter inhoudelijk overleg vanwege de inbreng van deskundigheid en maakt de verkleining van de raden het overleg minder procedureel en bureaucratisch en meer oplossingsgericht. Ook zou projectmatig werken tot meer resultaatgerichtheid en slagvaardigheid in de besluitvorming leiden. De meeste ge-interviewden vertellen dat de betere informatievoorziening en discussies vanuit de werkvloer tot een inhoudelijk sterkere input van de or in het overleg met de bestuurder leiden. Het versterkte overleg leidt uiteindelijk ook tot meer medezeggenschapsinvloed op het terrein van de interne organisatieontwikkeling en het beleid. In de twee casussen waar medezeggenschapsvernieuwing de *strategische* besluitvorming betreft, zien we verbeteringen in de dialoog en de samenwerkingsrelaties tussen or, bestuurder en toezichthouders, maar kan de effectieve invloed niet goed worden aangetoond.

### 3. Dilemma's en condities voor continuïteit van veranderingen

Een belangrijke bevinding is dat de invoering van nieuwe vormen van medezeggenschap vaak samengaat met een verlaging van het aantal or-zetels. Kan op basis van de casestudies worden gesteld dat er sprake is van een simpele trade-off tussen or-leden en nieuwe participanten in de medezeggenschap? Nee.

Bij een (beoogde) vervanging van or-leden door nieuwe medezeggenschapsdeelnemers stuiten we op verschillende dilemma's en begrenzingen. Ten eerste genieten veel van zulke nieuwe participanten, werkgroepen en projectgroepen niet langer de bescherming, faciliteiten en procedures vanuit de WOR, wat deelnemers aan deze nieuwe hybride medezeggenschapsvormen minder macht geeft. De weerstand bij de vakbonden en een deel van het personeel bij Heijmans tegen de vernieuwing werd ingegeven door de vrees dat de nieuwe commissies en werkgroepen een zwakkere positie zouden hebben dan de oude or. Ten tweede blijkt een verkleinde 'netwerkende or', 'regie-or' of 'kern-or' niet bij te dragen aan minder overbelasting van de or gezien de nieuwe or-taken van invoering, begeleiding en coördinatie van hybride medezeggenschapsvormen. Een derde dilemma betreft het belang van een or van enige omvang, die inhoudelijke afwegingen maakt in de volle breedte van het organisatiebelang. Tijdelijke participanten, en leden van werkgroepen en klankbordgroepen kunnen waardevolle input inbrengen vanuit hun deskundigheid of afdeling, maar het is aan de vertegenwoordigende or-leden om dit te vertalen naar het algehele personeels- en ondernemingsbelang. Sommige ondernemingsraden en bestuurders uit de

casussen vertellen dat nieuwe enthousiaste deelnemers in de medezeggenschap teleurgesteld zijn als er vanuit deze bredere blik toch andere afwegingen worden gemaakt dan door de project- en werkgroepen is geadviseerd. Een vierde dilemma is dat een verkleinde or zich in de nieuwe hybride medezeggenschapsvormen al snel eenzijdig toe gaat leggen op het regisseren van de medezeggenschap van onderop, en daardoor minder tijd en energie heeft om de dialoog en de invloed op het beleids- en strategische niveau te organiseren. Dit spanningsveld zien we met name terug bij de gemeente Hengelo en in de drie casussen in de zorgsector, waar toenemende activiteiten in directe participatie op de werkplek tot minder inhoudelijke sturing op centraal niveau leiden. Verder speelt het dilemma van de verminderde democratische legitimiteit wanneer er minder met verkozen vertegenwoordigers in de medezeggenschap wordt gewerkt. Dit speelt des te meer als het management of hr-afdeling bepaalt welke medewerkers aan de nieuwe medezeggenschapsvormen deelnemen. Tot slot heeft dit onderzoek wederom aangetoond dat er een spanningsrelatie is tussen het medezeggenschaps-terrein van organisatieontwikkeling en belangenbehartiging. Terwijl bij organisatieontwikkeling meer gezamenlijke belangen tussen de werkgever en de werknemers op het spel staan (namelijk een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering) en het overleg wordt gekenmerkt door samenwerking, is op het terrein van de belangenbehartiging meer sprake van deels tegengestelde belangen en wordt het overleg meer gekenmerkt door onderhandeling. Directe participatie leent zich goed voor 'slimmer werken', terwijl gekozen personeelsvertegenwoordigers sterker staan in collectieve belangenbehartiging van het personeel. Kortom, er zijn praktische en meer fundamentele grenzen aan de vervanging van or-leden door nieuwe participanten in de medezeggenschap.

De kwaliteit van de relatie en het overleg tussen de or en de bestuurder blijkt een belangrijke voorwaarde en succesfactor voor medezeggenschapsvernieuwing. Onderling vertrouwen en steun van de bestuurder blijkt in alle fasen van een veranderingstraject cruciaal: van verkenning en invoering tot evaluatie en borging. In de casestudies is apart gevraagd naar de aanwezigheid van conflicten, maar die blijken weinig voor te komen, ook niet als het om de veranderingen in de medezeggenschap zelf gaat. Alleen het experiment met de deelname van zzp'ers aan de or-verkiezingen laat een conflict en gebrek aan vertrouwen tussen or en bestuurder zien.

De casussen geven een enigszins gemêleerd beeld van de mate waarin de ingezette vernieuwingen structureel zijn. Er zijn organisaties waar de medezeggenschap al langere tijd geleden is veranderd en sterk is verankerd, zoals bij ABN AMRO en ZorgAccent. We hebben ook een zestal vernieuwingsprojecten gezien die nog niet zo lang geleden zijn ingevoerd, maar die al wel aantoonbaar vruchten hebben afgeworpen en een breed draagvlak laten zien, waardoor ze waarschijnlijk worden voortgezet (Rijk Zwaan, Pantein, IKEA, gemeente Hengelo, Zienn Het Kopland en IBM CIC). Een algemene valkuil bij medezeggenschapsvernieuwing is dat het initiatief en de invoering van een veranderingstraject te veel leunen op een enkele, enthousiaste kartrekker.

## Conclusies en betekenis voor de medezeggenschap in Nederland

De dertien onderzochte veranderingstrajecten in bedrijven laten zien dat de medezeggenschap in beweging is, en wel in een richting die meer afwijkt van het traditionele Nederlandse model, maar die daar tevens geen afscheid van neemt. Ondernemingsraden blijken zelf een belangrijke partij in het initiëren van veranderingen om praktische knelpunten op te lossen en om weer nieuw leven in de medezeggenschap te blazen. Hierbij gaan ze met steun van de bestuurder op zoek naar nieuwe verbindingen met de achterban, versterking van directe vormen van participatie op de werkvloer, en nieuwe vormen van projectgewijs werken, met tijdelijke 'participanten' en raadpleging van medewerkers die geen lid zijn van de or. Hierdoor ontstaan in de Nederlandse medezeggenschap meer hybride structuren van medezeggenschap, waarin directe participatie met de vertegenwoordigende medezeggenschap wordt verbonden. Opmerkelijk is dat ook in delen van Duitsland zo'n beweging van nieuwe medezeggenschapsvormen tussen de werkvloer en de traditionele vertegenwoordigers in de medezeggenschap is gesignaleerd (Haipeter, 2016). Ons onderzoek laat zien dat ondernemingsraden meer regisseurs van directe participatie en tijdelijke medezeggenschapsprojecten worden. De onderzochte casussen van medezeggenschapsvernieuwing zijn niet in strijd met de WOR, maar wijken vaak wel op meerdere punten af van het traditionele model van medezeggenschap in Nederland. Ten eerste omdat deze vernieuwingen vaak samengaan met een verlaging van het aantal or-zetels, waardoor de grootte van ondernemingsraden meer in negatieve zin van de wet gaan afwijken. Ten tweede omdat zaken als zelfsturing, bindende raadpleging van medewerkers, en werk- en projectgroepen (bestaande uit zowel gekozen or-leden als niet door het personeel gekozen medewerkers) zoals die in de case-studies zijn gevonden niet in de WOR worden gereguleerd. De WOR spreekt over 'commissies' waaraan binnen zekere grenzen ook niet or-leden kunnen deelnemen, maar in de onderzochte casussen blijkt het meestal niet te gaan over commissies, maar over anders vormgegeven werk- en projectgroepen.

Dit onderzoek laat zien dat nieuwe hybride structuren kunnen leiden tot positieve synergetische effecten voor zowel de vertegenwoordigende medezeggenschap als de directe participatie. Dit is een belangrijke conclusie in de theoretische literatuur over het al dan niet positieve dan wel negatieve verband tussen vertegenwoordigende en directe vormen van medezeggenschap. De kwalitatieve analyses in de case studies laten zien dat er met de nieuwe hybride structuren meer mensen meepraten en meedoen, dat de ingebrachte expertise vanuit de werkvloer daardoor toeneemt (waarmee ook de inhoudelijke dialoog met de bestuurder wordt versterkt) en dat de or door de communicatie met de achterban weer zichtbaarder wordt. Daarbij moet wel gelijk een belangrijke kanttekening worden geplaatst, omdat dit positief-synergetische effect zich afspeelt op het terrein van gemeenschappelijke belangen, zoals het slimmer werken, en veel minder op het terrein van deels tegengestelde belangen tussen de bestuurder/werkgever en het personeel.

Het onderzoek wijst er wel op dat er grenzen zijn aan de verlaging van het aantal or-zetels en aan de vervanging van gekozen vertegenwoordigers door 'participanten' of vormen van directe participatie. Dat is met name omdat de WOR een belangrijke bron is van macht en structurering voor de medezeggen-

schap en veel nieuwe hybride vormen niet meer (geheel) de bescherming, faciliteiten en procedures vanuit de WOR genieten. Daarnaast spelen dilemma's rond de democratische legitimiteit van de nieuwe medezeggenschappers, rond de beperkingen die een kleine or met zich meebrengt op het vlak van de nodige regie over die nieuwe werkgroepen en participanten, en rond het kunnen blijven uitvoeren van invloed op centraal niveau.

Flexwerkers, en daarmee ook veel jongeren, blijken weinig bij de onderzochte medezeggenschapsvernieuwing te worden betrokken. Het is vanuit het oogpunt van de tijdelijkheid van de arbeidsrelatie misschien logisch dat er minder wederzijds in de medezeggenschap van deze werkenden wordt geïnvesteerd, maar vergrijzing in de medezeggenschap blijft dan wel een probleem. Het advies van de SER om flexwerkers eerder het recht te geven om aan or-verkiezingen deel te nemen, verdient aanbeveling. Daarnaast lijken veranderingstrajecten ook weinig te zijn gericht op een grotere invloed in de strategische besluitvorming van ondernemingen. Goodijk (2008) wijst op de mogelijkheid en wenselijkheid dat or-leden zich meer toeleggen op het strategische beleidsterrein op centraal niveau: enerzijds omdat dit terrein juist zo van belang is, anderzijds omdat het overleg over de interne organisatie op decentraal niveau juist beter door de nieuwe tijdelijke medezeggenschappers of via directe participatie kan worden gevoerd. Ons onderzoek concludeert echter dat dit in de praktijk niet het geval is. Op basis van de casestudies in met name de zorgsector lijkt juist het tegenovergestelde aan de hand te zijn: dat de verkleinde ondernemingsraden in Nederland zich meer focussen op regie en coördinatie van de nieuwe vormen en structuren van medezeggenschap op de werkvloer, waardoor ze zich minder bezighouden met het centrale, strategische beleid van de instellingen.

Is de beweging richting meer directe vormen van medezeggenschap en focus op het terrein van interne organisatieontwikkelingen nu echt heel nieuw? De knelpunten van de vertegenwoordigende medezeggenschap, zoals gereguleerd in de WOR, en de oplossingsrichtingen in de praktijk zijn niet nieuw. Wel lijkt heden ten dage sprake te zijn van een combinatie van trends en een context in de arbeidsverhoudingen die in vergelijking met vroeger tot meer duurzaamheid en verspreiding van vernieuwingen kan leiden. Over het algemeen zijn de machtsverhoudingen naar werkgevers verschoven en is het de wens van werkgevers om medezeggenschap te flexibiliseren en efficiënter te maken. Omdat vakbonden (nog) minder invloed hebben op de medezeggenschap dan voorheen, staan veel ondernemingsraden in Nederland minder sterk wat betreft de behartiging van personeelsbelangen. Wat ook opvalt, is de weinig politieke houding die het overgrote deel van de onderzochte ondernemingsraden innemen en het geringe contact dat ze met vakbonden onderhouden. Ze blijken relatief sterk te staan op terreinen waar sprake is van gezamenlijke belangen (namelijk een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering), waarbij ze zich meer gesteund zien door de minder formele en tijdelijke medezeggenschapsvormen op decentraal niveau.

Tot slot nog een aanzet tot toekomstig onderzoek. Casussen zoals Jumbo, waar ondernemingsraden taken van vakbonden wat betreft arbeidsvoorwaardenvorming overnemen, zijn uit dit onderzoek gelaten, omdat dergelijke nieuwe or-taken eerder voortkomen uit cao-politiek dan uit de wens om de medezeggenschap te verbeteren, maar ze hebben wel invloed op de medezeggenschap. Interessante vragen zijn of zulke casussen een voorbode zijn van een algemene trend in



Nederland en of ondernemingsraden hun spel van overleg en samenwerking op het terrein van organisatieontwikkeling willen en kunnen uitbreiden naar het spel van onderhandeling en confrontatie op het terrein van belangenbehartiging.

## Noot

- 1 Waar in dit artikel de begrippen 'bedrijf' en 'bedrijven' worden gebruikt, betreft dit zowel ondernemingen in de private sectoren als instellingen in de publieke sectoren.

## Literatuur

- De Beer, P.T., & Keune, M.J. (2018). De erosie van het poldermodel. *Mens en Maatschappij*, 93(3), 231-260.
- De Spiegelaere, S., & Van Gyes, G. (2015). Directe participatie als win-win(-win): socio-technische backing. In G. van Gyes & S. De Spiegelaere (red.), *De onderneming is van ons allemaal* (pp. 127-137). Leuven/Den Haag: Acco.
- Drucker, M., & Looise, J. (1999). Ondernemingsraad, organisatievernieuwing en directe participatie. In R. van het Kaart & J. Looise (red.), *De volwassen OR. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad* (pp. 201-228). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Geary, J., & Sisson, K. (1994). *Conceptualising direct participation in organisational change – The EPOC Project*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Goodijk, R. (2008). *Herwaardering van de Rijnlandse principes. Over governance, overleg en engagement*. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2019). *Essay over de toekomst van de medezeggenschap. Op zoek naar nieuwe verbindingen*. Amsterdam: Het Zijlstra Center, VU Amsterdam.
- Haipeter, T. (2013). Union renewal and business strategies: Strategic codetermination of works councils and the campaign 'Better not cheaper' of the German Metalworkers' Union. *International Business Research*, 6, 40-57.
- Haipeter, T. (2016). The interests of white-collar workers and their representation in the German manufacturing sector: New initiatives, opportunity structures, framing and resources. *Industrial Relations Journal*, 47, 304-321.
- Hassel, A., Von Verschuer, S., & Helmerich, N. (2018). *Workers' voice and good corporate governance*. Düsseldorf: Institute of Economic and Social Research (WSI) of the Hans-Böckler-Foundation.
- Homan, T.H. (1995). Medezeggenschap in gedecentraliseerde organisaties. *Holland Management Review*, 41, 91-98.
- Manshanden, N. (2014). *Innovatie medezeggenschap, meebeslissen of meepraten?* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Pot, F. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Sapulete, S., Behrens, M., Brehmer, W., & Van Witteloostuijn, A. (2016). Gebruik van invloed tactieken door de OR: Duitsland en Nederland vergeleken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 32, 157-176.
- Smulders, P., & Pot, F. (2016). Aanwezigheid en effecten van medezeggenschap in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32, 115-132.
- Tros, F., Smit, E., Van Houten-Pilkes, S., & Van het Kaar, R. (2019). *Experimenteren in medezeggenschap. Evaluatie van vernieuwingstrajecten in medezeggenschap*. Amsterdam: AIAS-HSI, Basis & Beleid Organisatieadviseurs.
- Van den Berg, A., Grift, Y., Sapulete, S., Behrens, M., Brehmer, W., & Van Witteloostuijn, A. (2019). Works councils in Germany and the Netherlands compared: An explorative study using an input-throughput-output approach. *WSI-Studies*, 17, 1-36.
- Van den Tillaart, H., Heijink, J., & Warmerdam J. (2016). Langs lijnen van geleidelijkheid: Ontwikkeling van medezeggenschap via de ondernemingsraad. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32, 93-114.

- Van der Meer, M., & Smit, E. (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling*. Assen: Van Gorcum.
- Van Gyes, G. (2006). Employee representation at the workplace in the member states. In *Industrial Relations in Europe 2006* (pp. 57-77). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Van Gyes, G. (2015). Het Belgische beleidskader geïncorporeerd in de Europese traditie. In G. van Gyes & S. De Spiegelaere (red.), *De onderneming is van ons allemaal* (pp. 21-45). Leuven/Den Haag: Acco.
- Van het Kaar, R., & Looise, J. (1999). *De volwassen OR. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Van het Kaar, R., & Smit, E. (2007). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Delft: Eburon Uitgeverij.
- Van Houten, G., Akkerman, A., Sluiter, R., Jansen, G., & Vermeulen, G. (2016). Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32, 138-156.
- Verbiest, S., & Pot, F. (2017). Zeggenschap flexwerkers kan beter. *Zeggenschap*, 3, 30-32.
- Visee, H., Saalbrink, S., & Mevissen, J. (2012). *Naleving van de wet op de ondernemingsraden. Stand van zaken 2011*. Amsterdam: Regioplan.
- Visser, J. (1995). The Netherlands: From paternalism to representation. In J. Rogers & W. Streeck (Eds.), *Works councils. Consultation, representation, and cooperation in industrial relations* (pp. 79-114). Chicago: University of Chicago Press.
- Visser, J. (2013). *Wage bargaining institutions – From crisis to crisis*. Brussel: European Commission.
- Wajon, I., Vlug, P., & Enneking, E. (2017). *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden. Stand van zaken begin 2017*. Numansdorp/Rotterdam: Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA.
- Wissema, J.G., Bouts, M.G., & Rutgers, B. (1996). *Medezeggenschap op maat*. Assen: Van Gorcum.
- Zaal, I. (2018). Medezeggenschap. In J.H. Bennaars, J. van Slooten, E. Verhulp, & M. Westerveld (red.), *De werknemerachtige in het sociaal recht* (pp. 107-119). Deventer: Wolters Kluwer.