

Ondernemingsraden in Nederland

Inleiding

Als we in Nederland praten over medezeggenschap, denken we onvermijdelijk aan de ondernemingsraad. Natuurlijk is de OR niet de enige vorm waarin werknemers medezeggenschap in een onderneming kunnen uitoefenen, maar anno 2006 is het wel de meest in het oog springende vorm.

Daarom schetsen wij hier de stand van de ondernemingsraad anno 2006. Daarbij geven we weer hoe de vlag er bij hangt volgens enkele onderzoekers en volgens OR-leden, directeuren, adviseurs en andere betrokkenen.

1. Ruim 14.000 ondernemingsraden: de ondernemingsraad bestaat!
In een boek over arbeidsverhoudingen en medezeggenschap past een inventarisatie van het aantal ondernemingsraden en van het aantal bedrijven waar ondernemingsraden zouden moeten zijn. Hoe functioneren al die ondernemingsraden eigenlijk? Gaat het goed of juist niet? Is daar onderzoek naar gedaan?
2. Onderzoek naar het functioneren van ondernemingsraden
Er is onderzoek gedaan naar het functioneren van OR-en. Welke conclusies zijn daar uit te trekken? Zijn ondernemingsraden een geaccepteerd verschijnsel? Waar liggen knelpunten?
3. Enquête onder ondernemingsraden
Uit een enquête onder ondernemingsraden blijkt, dat de eisen die aan OR-leden gesteld worden hoog zijn. Kunnen de OR-leden dat aan?
4. Een SWOT-analyse
Wat zijn sterke en zwakke punten van de meeste ondernemingsraden? En waar liggen de kansen en de bedreigingen?
5. De ondernemingsraad bestaat: voorlopige conclusies
We trekken een voorlopige conclusie uit de resultaten van onderzoek.

1. Meer dan 12.000 ondernemingsraden: de ondernemingsraad bestaat!

Inleiding

Het gaat hier over medezeggenschap in Nederland. En dan met name over die vorm van medezeggenschap die vorm krijgt in het overleg tussen directie en ondernemingsraad. De OR vertegenwoordigt het personeel in zijn geheel. Hoe werkt dat nu in de praktijk? Wat gaat goed en waar blijken knelpunten te zitten?

Om een getrouw beeld te kunnen geven van de ondernemingsraad in het huidige tijdsgewricht maken we gebruik van publicaties van Goodijk (1994), Wissema e.a. (1995) en Looise e.a. (1996). Ter illustratie gebruiken we fragmenten over het functioneren van ondernemingsraden uit het Praktijkblad voor Medezeggenschap en uit OR-informatie.

- Meer dan 12.000 Ondernemingsraden in Nederland
 - 13.500 ondernemingen met 35-100 werknemers
 - 5000 ondernemingen met meer dan 100 werknemers
 - 1500 OR-en i.p.v. dienst- en medezeggenschapscommissies
 - WOR van toepassing op 3,1 miljoen werknemers in het bedrijfsleven.
 - PV-regeling (minder dan 35) m.b.t. 250.000 ondernemingen
 - (OR-info 4-20)
-
- 65-70% van alle ondernemingsraadplichtige organisaties heeft een OR (80-85% van de 100+bedrijven, plusminus 50 % van de 100-bedrijven). (Looise e.a., 1996)

In totaal zijn er in Nederland circa 100.000 OR-leden actief

2. Onderzoek naar het functioneren van ondernemingsraden

Goodijk formuleert in zijn studie een aantal stellingen (Goodijk, 1994). Deze baseert hij op eigen ervaringen en op onderzoek, dat verricht is door ITS Nijmegen en door IVA Tilburg. Het zijn de volgende stellingen:

1. De OR is met name in de grote ondernemingen een geaccepteerd medezeggenschapsorgaan geworden met veel faciliteiten en contactmogelijkheden. In kleinere bedrijven en op lagere niveaus binnen concerns is de positie van de OR over het algemeen nog erg kwetsbaar.
2. Formele medezeggenschapsregels en faciliteiten zijn nog geen garantie voor een grote feitelijke medezeggenschap. De feitelijke invloed van de OR op het ondernemingsbeleid is sterk afhankelijk van de bereidheid van de directie om de OR vroegtijdig bij de beleidsontwikkeling te betrekken en de zeggenschap te delen.

De OR is geen 'tool of management'.

De OR is een orgaan van de onderneming bedoeld om medezeggenschap uit te oefenen. De OR is eerst en vooral een 'counter vailing power', de stem van de werknemer naast de zeggenschap van de leiding. De OR is een anti-totalitair arrangement. Onder invloed van wetgeving is evenwel een orgaan ontstaan dat naast het uitoefenen van medezeggenschap (belangenbehartiging) een in principe open opdracht heeft. Deze opdracht kan worden genegeerd, kan opgevat worden als louter controlerend, maar kan ook actief initiërend en innoverend worden ingevuld. Het blijkt dat OR-en in staat zijn als onderhandelende partij op te treden, waarbij werknemersbelangen en strategisch managementbeleid constructief aaneen worden geknoopt. (De ondernemingsraad in de veranderkunde, Jan Heijink)

3. In veel ondernemingen onttrekt het strategisch ondernemingsbeleid zich aan de medezeggenschap van de werknemers. Vooral door de verdergaande internationalisering dreigt de medezeggenschap te regionaliseren en zich te beperken tot uitvoeringsmaatregelen.

Toetsen en meedenken

De vraag was hoe de OR zich kon voorbereiden op een reorganisatie. "Hoezo voorbereiden, je bedoelt je handen vuil maken door aan een voorstel van de directie mee te werken?", zo was de eerste reactie. Uiteindelijk ontstond toch de volgende doelstelling: het ontwikkelen van een beoordelingsinstrument voor eventuele toekomstige reorganisatieplannen. Uiteindelijk ontstond een lijst met 12 aandachtspunten. De OR scoorde. Al voor de directie kwam met een saneringsplan had de OR al de mogelijkheden voor interne herplaatsing onderzocht en zelfs de kosten ervan begroot. De directie was verbaasd dat ze werd geconfronteerd ('ontmoette') met een meedenkende raad in plaats van het meer vertrouwde beeld van een ondernemingsraad die 'tegen' is. De directie ging op vele punten met de raad mee en er kwamen extra maatregelen voor het bedreigde personeel. De achterban was heel tevreden met zijn OR. (PMZ 12-22)

4. De OR krijgt steeds meer te maken met een geïndividualiseerde achterban. Dat geeft extra problemen voor de relatie tussen OR en achterban. Bovendien treedt ook binnen de OR een sterke individualisering op. Dat maakt het moeilijker om als collectief te opereren.

Het pettenprobleem

Als OR-leden verscheidene petten ophebben, kunnen rolconflicten optreden. In sommige gevallen wordt dit veroorzaakt door de opstelling van de directie. Het is dan zaak om als gehele OR samen met de directie oplossingen te vinden; zadel het individu hier niet mee op. Het komt ook voor dat de oorzaak (en oplossing) ligt bij de opstelling van het individuele OR-lid, doordat het OR-lid ook nog werknemer, collega, deskundige van zijn afdeling, specialist of leidinggevende is. Hij zal dan uitdrukkelijker moeten kiezen voor de OR-rol, en de andere rol moeten loslaten. Andere pettenproblemen worden veroorzaakt door onduidelijkheid over de taakstelling van de OR of commissies. (OR-info 5-16)

5. Contacten met de Raad van commissarissen kunnen voor de OR van wezenlijk belang zijn, met name wanneer de ondernemingsstrategie aan de orde is. Maar het zogenaamde homogeniteitsprincipe binnen de RvC bemoeilijkt de rechtstreekse contacten tussen OR en commissarissen buiten de directie om.
6. Er is sprake van een spanningsrelatie tussen OR en vakbonden op ondernemingsniveau, met name wanneer het gaat om het beïnvloeden van de arbeidsvoorwaarden van de werknemers.

Vakbond en OR

Jarenlang stonden vakbonden en OR tegenover elkaar. Gelukkig is die tijd voorbij. Vakbondswerk is OR-werk en andersom, zo roept men nu om het hardst. (PMZ 8-4)

Artikel 27 is niet langer de verantwoordelijkheid van de OR, maar van de bond, meldt het kaderblad van de Industriebond FNV. Convenant Stork. (PMZ 11-4). Onderwerp: het bij Stork afgesloten convenant door RvB, bonden en COR

7. Binnen de ondernemingen is een stijgende belangstelling voor flexibele en individuele vormen van participatief management en functionele medezeggenschap. De animo voor collectieve vormen van overleg -bijvoorbeeld via de OR- neemt af, zowel bij werkgevers als bij de werknemers zelf.

Nationale verkiezingen

Nationale OR-verkiezingen kunnen de medezeggenschap een goede impuls geven: meer erkenning, meer publiciteit, meer kandidaten, een hoger opkomstpercentage en daarmee een groter draagvlak van de achterban. Elke kans daarop zou je toch met twee handen moeten aangrijpen? (PMZ 4-4)

3. Enquête onder ondernemingsraden

Wissema c.s. (Wissema, 1995) hebben in het voorjaar van 1994 een enquête gehouden over trends in medezeggenschap onder bestuurders, ondernemingsraadsleden, managers personele en sociale zaken en intermediairs (wetenschappers, opleidingsdeskundigen, vakbonden etc.).

Conclusie is, dat de volgende dilemma's de ontwikkeling van medezeggenschap parten spelen:

1. De werkelijke invloed die een ondernemingsraad kan verwerven via een open en goede relatie met de bestuurders, staat haaks op de mening dat werkelijke invloed alleen maar afgedwongen kan worden met de in de wet beschreven bevoegdheden.

Werkgevers omarmen de ondernemingsraad

Steeds meer werkgevers zien de voordelen in van een OR. "Waarom zou je de medezeggenschap bij wet moeten regelen als het in de praktijk toch vanzelf gebeurt?", is een veel gehoorde mening onder werkgevers.

De WOR overbodig? Als de WOR nu zou worden opgeheven, zou dit een kaalslag veroorzaken in OR-land. Als de werkgevers toch de ondernemingsraad een warm hart toedragen, waarom zijn ze dan tegen een sterkere wet? (PMZ 12-4)

2. Aan de ene kant is er sprake van een verdergaande decentralisatie en van een toenemende directe medezeggenschap. Aan de andere kant zie je een optimalisatie van de huidige, formeel geregelde medezeggenschap.
3. Het huidige kiessysteem voor de ondernemingsraden is volgens sommigen de enige mogelijkheid om een groot draagvlak te waarborgen. Anderen menen dat de complexiteit van het

ondernemingsraadswerk zodanig toeneemt dat de medezeggenschap voortaan door deskundigen zal moeten worden uitgevoerd om voldoende toegerust te zijn voor het gesprek met de bestuurders van de onderneming.

OR als stafafdeling

Wil de OR zich, zoals Goodijk en Van Zuthem zeggen, vooral met strategie bezig houden, dan moet de OR haast als stafafdeling functioneren. De keuze voor strategisch beleid is op zich legitiem, maar voor veel OR-en teveel gevraagd. (OR-info 1-11)

4. De vraag hoe de (gekozen) vertegenwoordigers moeten reageren op de toenemende decentralisatie van de zeggenschap, is nog niet geheel beantwoord.
5. De rol van de ondernemingsraad als gesprekspartner van de directie over het ondernemingsbeleid en daarmee verwante zaken stelt geheel andere eisen aan de ondernemingsraadsleden en daarmee aan hun opleiding. Dit kan grote consequenties hebben voor de scholings- en opleidingsinstituten voor ondernemingsraden.

4. Een SWOT-analyse

Looise c.s. (Looise, 1996) hebben een SWOT-analyse (sterk/zwak, kans/bedreiging) gemaakt van de ondernemingsraad. Over de positie en de rol van de OR concluderen zij het volgende:

Sterke punten

- Uitgebreide regelgeving via WOR en bekendheid van het instituut OR
- Grote mate van acceptatie en erkenning door ondernemers
- Sterke wettelijke bevoegdheden
- Behoorlijke inhoudelijke inbreng (m.n. sociaal- en personeelsbeleid)
- Grote bekendheid en positief imago bij werknemers
- Redelijke relatie met vakbonden en stabiele taakverdeling tussen OR en bonden
- Mogelijkheden tot het houden van externe contacten

Arbeidsorganisatie als samenwerkingsverband

Arie Woltmeijer: "De mens is een verantwoordelijk wezen. Wij menen dat de arbeidsorganisatie een samenwerkingsverband is, dan wel behoort te zijn. Met het ontbreken van de mogelijkheid om daadwerkelijk invloed uit te oefenen, wordt werknemers tekort gedaan in het realiseren van hun verantwoordelijkheid. Dat tekort moet worden opgeheven."

De christen-democratische visie is van oudsher sterk gebaseerd op deze coöperatieve gedachte. Onze mede hieruit voortgevloeide overleconomie vaart er nog steeds wel bij. Werkgevers en werknemers dienen goed samen te werken. De zwakkere partij, OR en werknemers, moeten daarin van overheidswege ondersteund worden. (PMZ 6-4)

OR levert de onderneming veel op

Het kabinet kiest ervoor om de rol van de OR verder uit te bouwen en te versterken. Volgens het kabinet levert een OR de ondernemer veel op: betere besluitvorming, snellere invoering van besluiten, meer arbeidsrust en meer geld door flexibeler arbeidstijden. Toch geeft het kabinet op een aantal knelpunten niet thuis: de slechte informatievoorziening, de kleine OR die geen deskundige in mag huren, de dubieuze rechtsbescherming van OR-leden, de vrijwillige oprichting van personeelsvertegenwoordiging door de directeur of nationale verkiezingen. (PMZ 3-4)

Zwakke punten

- Het ontbreken van OR-en in ondernemingsraadplichtige bedrijven
- Legalistische en minimalistische opstelling van ondernemers en ondernemingsraden
- Discrepancie tussen formele bevoegdheden en feitelijke invloed, geringe inbreng bij strategische besluitvorming
- Knelpunten tussen zeggenschaps- en medezeggenschapsverhoudingen
- Afstand tussen OR en achterban, lage zittingsbereidheid
- Onduidelijke taakverdeling en concurrentie tussen OR en vakbond
- Het ontbreken van systematische contacten met externe instanties

Overleggen of vechten

Nico Van Rijn, voorzitter COR NS, wil niet weten van tegengestelde belangen. We hebben een gezamenlijk belang, en dat is een tevreden reiziger. Vroeger keken we slechts naar belangen van het personeel, nu moeten we ook de continuïteit van het bedrijf in de gaten houden. We zijn medeverantwoordelijk voor de financiële huishouding van de NS. We denken nu mee met het management. Wel zijn er verschillen. Bij NS-Reizigers bestaat meer een vechthouding, de machtspositie is dan ook sterk: als zij staken rijden de treinen niet meer. Wel is het jammer dat COR-leden van NSR die houding ook meenemen naar de COR. (PMZ 5-16)

OR krijgt te weinig informatie

De helft van de ondernemingsraden in de dienstensector vindt dat de OR van de ondernemer te weinig informatie krijgt. Tweederde van de OR-leden vindt dat er een beroepsrecht nodig is om de initiatieven van de OR meer kracht bij te zetten., aldus een onderzoek van de dienstenbond CNV. Onderzoek onder 1500 OR-en en 600 individuele OR-leden. (PMZ 7-24)

Kansen

- Uitgroei tot het dominante medezeggenschapsorgaan
- Uitbreiding van het werkerrein

- Versterking van de initiatiefmogelijkheden
- Invloed op arbeidsvoorwaarden via ondernemingsovereenkomsten
- Activiteiten op bovennationaal niveau (Europese samenwerking)

De OR als veranderaar

Structuren kunnen veranderen als mensen (OR-en) bewuste keuzes maken. Veel OR-en hebben binnen hun organisaties belangrijke veranderingen teweeggebracht. Toch zijn het geen 'professionele' of 'interactieve' OR-en zoals door Goodijk en Wissema zijn beschreven. Hun positie is niet planmatig of systematisch opgebouwd. Het zijn eerder OR-en met een open oog voor ontwikkelingen die op een zeker moment bewust een keuze hebben gemaakt voor een bepaald perspectief dat hun voor ogen stond. Dat is niet voldoende om een bepaalde verandering doorgevoerd of ingevoerd te krijgen. Daarvoor is nodig dat er veel gecommuniceerd wordt. Daarvoor moet overtuigingskracht en macht worden gebruikt en daartoe moet uiteindelijk discipline van het personeel worden geëist. Hoe meer en breder de communicatie, het machtsgebruik en de sancties, hoe ingrijpender de verandering kan zijn. De gevolgen voor de medezeggenschap en de arbeidsverhoudingen laten zich raden. Naarmate de verandering ingrijpender is voor de organisatie, zal ook de positie van de OR meer veranderen. (OR-info 10-26)

Bedreigingen

- Flexibilisering en individualisering doet behoefte aan collectief overleg verminderen
- Versnippering van aandachtspunten door toenemend aantal onderwerpen
- Concurrentieslag over arbeidsvoorwaarden en toenemende conflicten met vakbonden
- Uitholling van medezeggenschap door toenemende internationalisatie

OR-en vergeten maatschappelijke verantwoordelijkheid

Uit een onderzoek naar arbeidsvoorwaardenvorming bij ondernemingen is een vergelijking gemaakt tussen arbeidsvoorwaarden die tot stand zijn gekomen in onderhandelingen met en zonder vakbond. In het geval dat de OR de onderhandelingen voerde (IKEA, Esso) zijn de belangen van met name de directe achterban, de werknemers binnen de poort, behartigd. De solidariteit houdt echter op bij de ondernemingsmuren. Maatschappelijke vraagstukken als werkgelegenheid worden voor een groot deel buiten gehouden, anders dan bij de onderhandelingen over de CAO woningbouw en de CAO Shell die door de vakbond zijn gevoerd. (PMZ 7-25)

5. De ondernemingsraad bestaat: voorlopige conclusies.

Uit de hierboven weergegeven onderzoeksgegevens blijkt duidelijk dat de ondernemingsraad anno nu zich een plaats verworven heeft in de onderneming of de organisatie, die niet meer weg te denken is. De ondernemingsraad is een instituut geworden met een aantal belangrijke, goede eigenschappen. Over de ondernemingsraad in Nederland kan het volgende gezegd worden:

"De bekendheid en de acceptatie van de ondernemingsraad is groot. Wel moet de OR als orgaan voor collectieve belangenbehartiging intern de competitie aan met de meer individuele en directe uitoefening van invloed in de onderneming. Het blijkt steeds moeilijker te zijn om de relatie met de individualiserende achterban gestalte te geven.

Over het algemeen lijken de bevoegdheden van de OR toereikend. Op ondernemingsniveau worden ze nog sterker. De **feitelijke** invloed van de OR lijkt echter meer af te hangen van eigen kwaliteiten en van de samenwerkingsbereidheid van de directie. De OR controleert en toetst niet alleen, maar denkt ook mee, gaat een dialoog aan en onderhandelt soms met de directie. Door de toenemende complexiteit van onderwerpen en de rol van de OR als gesprekspartner van de directie zijn de eisen die aan de deskundigheid van de OR-leden worden gesteld (soms te) hoog".

Conclusies die we hier getrokken hebben zijn voorlopig. In hoofdstuk VI zullen we echter andermaal de balans opmaken. Tot nu toe zijn immers alleen nog maar enkele feitelijke gegevens over OR-en geschetst. Een richtinggevende visie op het functioneren van OR-en is daarmee echter nog niet geformuleerd. In de navolgende vier hoofdstukken gaan we daarom in op onze visie op arbeid (hoofdstuk II), het begrip verantwoordelijkheid van werknemers en arbeidsorganisaties (hoofdstuk III en IV) alsook de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de onderneming (hoofdstuk V). Dan voegen wij een aantal conclusies toe op basis van onze visie op medezeggenschap en op basis van onze concrete ervaringen met ondernemingsraden.

Geraadpleegde bronnen:

R. Goodijk, Op weg naar een professionele ondernemingsraad?, Van Gorcum 1994, ISBN 9023228-073.

J.C. Looise, De ondernemingsraad van de toekomst - de toekomst van de ondernemingsraad, Welboom 1996, ISBN 9071667227.

OR-informatie, jaargang 1996, Samsom Bedrijfsinformatie.

Praktijkblad voor medezeggenschap, jaargang 1996, Welboom.

J.G. Wissema, W.M.G. Bouts en B. Rutgers, Contouren van een medezeggenschap op maat, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, VUGA 1995, ISBN 9052509689.