

Toekomst van de medezeggenschap in Nederland

Hoe kan medezeggenschap in Nederland ook in de toekomst vorm krijgen? Ondernemingsraden hebben een belangrijk stempel gedrukt op ons arbeidsbestel. Tegelijk kunnen wij de vraag stellen in hoeverre andere vormgevingen van de medezeggenschap in de toekomst niet tot nog betere resultaten zouden kunnen leiden?

1. Medezeggenschap is goed voor bedrijf en samenleving

Om zinvol na te kunnen denken over de toekomst van de medezeggenschap staan we eerst stil bij de vraag wat we nu eigenlijk met medezeggenschap willen bereiken. Aan welke voorwaarden moet voldaan zijn, wil men spreken van medezeggenschap.

2. De medezeggenschap via ondernemingsraden kan nog beter

In vergelijking met het buitenland hebben wij een goede medezeggenschapsstructuur. Er is alle reden om daar tevreden over te zijn. Toch zijn er ook in dit boek verschillende punten naar voren gekomen, die voor verbetering vatbaar zijn. Daar gaan we in dit hoofdstuk verder op in. In hoeverre wordt de wet goed uitgevoerd? Zijn er aanpassingen nodig in de WOR? Welke aanbevelingen zijn er te doen los van de wet?

3. Andere mogelijke vormen van medezeggenschap

Zijn er andere manieren denkbaar om de medezeggenschap te organiseren? Waarom zou dat eventueel nodig zijn? Welke contouren kunnen wij zien voor andere vormen? Welke concrete alternatieven zijn er te noemen?

4. Op weg naar een participatieve maatschappij

De medezeggenschap dient zich verder te ontwikkelen in de richting van een participatieve maatschappij. Een samenleving waarin medewerkers in ondernemingen vergaand medezeggenschap hebben en medeverantwoordelijkheid dragen. Verdergaande participatie kan op uiteenlopende manieren georganiseerd worden.

5. Het SBI wil meer participatie van werknemers in de beleidsvorming.

We besluiten met een oproep aan de politiek om keuzen te maken, die bijdragen aan een participatieve samenleving.



1. Medezeggenschap is goed voor bedrijf en samenleving

Doel van medezeggenschap

Medezeggenschap moet gaan in de richting van participatie van werknemers in de besluitvorming, als ook in de bezitsvorming van de onderneming.

Wij zijn van mening, dat ondernemingen ruimte dienen te scheppen voor verdergaande en beter functionerende medezeggenschap. Zij horen te streven naar een inrichting van de organisatie, die zodanig is dat de medezeggenschap een optimale rol kan spelen. Wanneer dit op de goede manier gebeurt, hebben zowel de mensen, als de samenleving, als de onderneming daar baat bij.

Wij formuleren deze overtuiging vanuit het christelijk-sociale gedachtegoed. Hetzelfde wordt echter ook geponeerd vanuit andere achtergronden. Van sommige vertegenwoordigers van moderne managementtheorieën zijn overeenkomstige geluiden te vernemen. Bijvoorbeeld van Peter Drucker (Drucker, 1993) en Jeffrey Pfeffer (in: Schoemakers, 1995) Het gaat daarbij o.a. om visies op:

- mens en arbeid
- arbeidsvormen en arbeidsorganisaties
- machts- en arbeidsverhoudingen
- arbeidsomstandigheden
- producten en productiewijze
- het te voeren beleid van politiek, vakbonden, werkgeversorganisaties en ondernemingen

Voorwaarden voor medezeggenschap

Ondernemingen die op deze wijze om willen gaan met medezeggenschap voeren een doelgericht personeelsbeleid, dat gericht is op:

- 1 bewustwording,
- 2 emancipatie en
- 3 participatie.

Bovendien heeft een dergelijk beleid gevolgen voor de verdeling van macht, kennis en bezit in de onderneming.

Organisatorische vormgeving van medezeggenschap

We kunnen medezeggenschap op verschillende manieren vormgeven. Om te beginnen moeten we erkennen, dat er verschillende belangen kunnen bestaan tussen werknemers, leiding en eigenaars van de onderneming en tussen werknemers onderling. Medewerkers kunnen zowel individueel, als groepsgewijze deelnemen aan de besluitvorming.

Medezeggenschap kan gestalte krijgen, zoals het nu gebeurt: door middel van **geïstitutionaliseerde** vormen. Er is een ondernemingsraad ingesteld, er is gereguleerd werkoverleg enzovoort. De OR vertegenwoordigt het personeel op basis van verkiezingen. Het overleg gaat over collectieve, strategische en het individu overstijgende onderwerpen. Daardoor heeft de OR een **zelfstandig** plaats.

Daarnaast kan medezeggenschap ook op een andere manier vorm krijgen: **door de organisatievorm er op aan te passen**. Daar gaan we in paragraaf 3 verder op in.

Delen in zeggenschap betekent ook: delen in verantwoordelijkheid en macht

Voor werknemers is het werk buitengewoon belangrijk. Het biedt hen de mogelijkheid in het eigen levensonderhoud te voorzien, zichzelf te ontplooien en een bijdrage te hebben in de mensenmaatschappij. Ook voor de samenleving is het van groot belang wat voor werk er in de ondernemingen gedaan wordt en hoe dat gebeurt. Zonder arbeid zou de samenleving ondenkbaar zijn. Dit betekent, dat werknemers zowel een verantwoordelijkheid hebben t.a.v. collega's als ook t.a.v. de samenleving. De onderneming dient haar medewerkers de ruimte te geven deze verantwoordelijkheid intern en extern daadwerkelijk uit te oefenen.

De medewerkers van hun kant dienen dan ook medeverantwoordelijk te zijn voor de gevolgen van besluiten die genomen worden. Dit is pas echt goed mogelijk als er meer spreiding is binnen de onderneming van kennis, bezit en macht.

Verantwoord handelende burgers vormen de basis van een samenleving

Een samenleving krijgt meer samenhang naarmate de leden naar vermogen meer kunnen bijdragen aan de realisatie van de doelen die zo'n samenleving zich stelt en aan het voorkomen of oplossen van problemen. We dienen te streven naar een samenleving, die doelgericht, dienstbaar en duurzaam is. Als mede dragers van de cultuur kunnen bedrijven daarin een belangrijke rol spelen.

Hiertoe horen medewerkers en management onderling en t.o.v. elkaar bewust om te gaan met hun verantwoordelijkheid. Dat zelfde geldt voor bedrijven, leveranciers en klanten. Op die manier kan recht gedaan worden aan mensen, aan de schepping en aan de zin van het bestaan.

Dit verantwoordelijkheidsbesef is tegelijk een vermogen, een taak en een deugd. Het zijn aspecten van de attitude en het gedrag van mensen, die door rijping, socialisatie, reflectie en instructie ontwikkeld kunnen worden.

Medezeggenschap dient steeds aangepast aan veranderende situaties

De ontwikkeling van medezeggenschap is een graadmeter voor de mate van democratisering van de samenleving. Het geeft aan in hoeverre ongelijke mensen gelijkwaardig kunnen participeren. Aangezien mensen veranderen zullen de vormen van medezeggenschap steeds aangepast en gedifferentieerd moeten worden.

2. De medezeggenschap via ondernemingsraden kan nog beter

Tienduizenden geven (en gaven) hun beste krachten in het OR werk ten behoeve van de onderneming en haar medewerkers. Hiervoor past respect en waardering. Systematisch onderzoek naar de ervaringen van OR-leden en de effecten van hun medezeggenschapswerk zou leerzaam kunnen zijn.

OR werk is weerbarstig. Steun en waardering van de kant van de achterban is er vaak weinig of niet. De directie is in veel gevallen nauwelijks stimulerend, vaak zelfs afwijzend.

Het komt zelfs nogal eens voor, dat OR-leden in hun reguliere functie last hebben van hun OR-lidmaatschap. Daar staat gelukkig tegenover, dat velen er ook plezier aan beleven.

Het instituut OR heeft zich hoe dan ook een vaste plaats verworven. De OR heeft duidelijk een toegevoegde waarde binnen de arbeidsorganisatie. Want de OR:

- weegt en behartigt sociale en personele belangen
- zorgt voor draagvlak en conflictbeheersing
- zorgt voor informatie aan, kennis van en contact met de gehele werkvloer
- heeft gevoel en inzicht in markt en klant
- bestaat uit mensen met grote betrokkenheid en idealen die zich ook persoonlijk weten te ontwikkelen
- corrigeert de organisatie, het management en de communicatie
- is steun en toeverlaat van vakbonden
- voert zelfs ombudswerk uit.

Wie kan beschrijven wat er gebeurt als de OR zou verdwijnen?

Een OR in elke 50+ onderneming

Wordt het niet de hoogste tijd dat daar waar de wet voorschrijft dat er een OR moet zijn, daadwerkelijk uitvoering gegeven wordt aan deze wet? Hoe kunnen werkgevers, werknemers, vakbonden en politici de situatie gedogen, dat dit in nogal wat bedrijven niet gebeurt? Wat is er mis met het management van deze bedrijven en met de arbeidsverhoudingen dat de WOR daar niet wordt uitgevoerd? Hoe kunnen bijvoorbeeld de CAO afspraken over de rol van de ondernemingsraad uitgevoerd worden zonder een geïnstalleerde OR? En ook de voortgaande wetgeving wordt op deze wijze genegeerd!

Ondernemingsraden worden beter en kunnen nog beter

Wij verwachten dat de OR-en steeds beter zullen functioneren door alle opgedane kennis en ervaring. Zij zullen meer en daadwerkelijk gebruik maken van alle (wettelijke) rechten, zoals die onder andere in de WOR, het BW, de Arbwet en in CAO's zijn vastgelegd. Daarnaast worden zij geholpen door externe deskundigen, door het meer consulteren van de achterban en door scholing.

Wij voorzien dat door deze onafwendbare ontwikkelingen het perspectief op grotere participatie, door ondernemingsraden op veel plaatsen dichterbij is dan soms wordt verondersteld. Veel ondernemingsraden hebben immers respect afgedwongen. Tegelijk kunnen ondernemingsraden, net als hun directies nog meer bereiken door te werken aan visie, identiteit, imago en stijl. Ondernemingsraden zullen meer en meer een zelfstandige en eigen koers varen waarover ze op gepaste momenten verantwoording zullen afleggen. In veel bedrijven en instellingen is de groei naar "volwassen overleg tussen professionals" nog lang niet voltooid. De invloed van de OR is nog lang niet optimaal.

Grotere wettelijke ruimte voor de OR nodig; landelijke verkiezingen?

Veel ondernemingsraden zouden direct geholpen zijn met ruimere wettelijke rechten om contact te hebben met hun eigen achterban. De informatie- en communicatiestromen tussen achterban en OR zijn dus van levensbelang. Het vertegenwoordigend overleg moet immers onbelemmerd

verantwoording kunnen afleggen aan de gekozenen! Juist van politieke partijen verwachten wij op dit punt alle begrip! Politieke partijen hebben immers ervaring met de moeite die het kost om een actieve achterban te creëren en te houden!

Landelijke OR verkiezingen zouden een steun in de rug van veel ondernemingsraden kunnen zijn, vanwege de publiciteit en aandacht die dit met zich meebrengt. Om "politisering" te voorkomen zou het mogelijk een idee zijn om deze verkiezingen per branche of sector te houden, volgens afspraken in de CAO (gekoppeld aan de duur van de CAO?).

Relatie met de baas van de baas

De WOR schrijft voor dat er twee keer per jaar een overlegvergadering moet plaats vinden tussen directie en OR, waarbij ook een vertegenwoordiging van de baas van de baas (bestuur of RvC) aanwezig moet zijn. Dit is heel nuttig, omdat veel van de vragen en zorgen van de OR in de praktijk gedeeld blijken te worden door de Raad van Commissarissen of het Bestuur. Bovendien hebben beide behoefte aan informatieuitwisseling. Helaas gebeurt dit in de praktijk vaak niet.

Moet de wetgever deze ontmoetingen dringender voorschrijven? Moeten er sancties verbonden worden aan het niet nakomen van dit voorschrift? Het is een slecht teken, dat de minister van Binnenlandse Zaken ontheffing verleent aan overheidsbesturen, wanneer deze aan de uitnodiging voor de overlegvergadering geen gehoor willen geven! Het is in het belang van alle betrokkenen, dat dit overleg plaats vindt.

Betrek de OR vroeger in het besluitvormingsproces

We kunnen het niet vaak genoeg zeggen: wanneer ondernemingsraden in een vroegtijdig stadium betrokken worden bij het besluitvormingsproces kunnen zij vanuit hun ervaring en 'feeling' met de achterban goede mogelijke oplossingen aandragen voor allerlei vraagstukken. Wel is het nodig, dat het management vertrouwen heeft in het probleemoplossend vermogen van de OR! De OR van zijn kant zal zijn best moeten doen om te laten zien, dat hij dat vermogen heeft. Hij zal zich ook voortdurend moeten bewaken hierin. Een eventuele vicieuze cirkel van gebrek aan vertrouwen in capaciteiten dient door beide partijen voorkomen of doorbroken te worden. Waarschijnlijk zijn er duizenden overleguren per jaar volstrekt nutteloos verspild, doordat het stadium van besluitvorming zover is gevorderd op het moment, dat de partijen overleggen, dat de medezeggenschap als mosterd na de maaltijd komt.

Behalve dat dit onwettig is en beledigend voor de werknemers vragen wij ons ook af in hoeverre er dan nog sprake is van efficiënt en behoorlijk bestuur.

Aanvullingen op de WOR

Wederzijds vertrouwen kan niet afgedwongen worden door een wet. Wel kan de wet afdwingen, dat partijen het met elkaar proberen. Daarom zou in de wetgeving uitbreiding en aanvulling wenselijk zijn op de volgende deelgebieden:

- het verwerven van informatie -/enquête recht
- uitbreiding van de contactmogelijkheden met de achterban
- rechtsbescherming van al het personeel bij informatievoorziening aan de OR

- instemmingsrecht bij belangrijke strategische beslissingen en beslissingen t.a.v. arbeidsvoorwaarden minimale scholing van kandidaat OR leden

De OR is er voor beleid, niet voor uitvoering

De gemiddelde OR heeft heel wat kennis, ervaring en contacten op het gebied van product, productieproces, klanten, marktontwikkeling, concurrentie en organisatiestructuur.

De OR is bij uitstek geschikt om

- initiatieven te nemen,
- mee te denken over de wenselijkheid, de noodzakelijkheid en de haalbaarheid van beleid
- draagvlak te creëren
- afspraken te waarborgen en te toetsen op hun praktische werking,
- informatie- en communicatiestromen inhoud te geven en te controleren,

Ombudsman

Veel ondernemingsraden worden gebruikt of laten zich gebruiken om scherven te ruimen van mislukkende communicatie, slechte organisatiestructuren, falende leiding, slepende conflicten of puur mismanagement, aan het ontstaan waarvan zij part noch deel hebben.

Er kan veel mis gaan tussen mensen, zeker als er sprake is van afhankelijke relaties (werk en loon) en van machtsverhoudingen (hiërarchie).

Het is wenselijk, dat er een onafhankelijk instituut komt, een soort ombudsman, die persoonlijke en sociale conflicten binnen bedrijven kan beoordelen en oplossen.

De wetgeving staat het toe, dat dergelijke bovenwettelijke afspraken gemaakt worden tussen werkgevers en vakbonden. Zo'n instituut zou ondernemingsraden en directies ontlasten en bevrijden van een oneigenlijke taak. Bovendien zou het veel mensen meer levensgeluk kunnen schenken in hun arbeid en het zou kunnen leiden tot betere verhoudingen en hogere rendementen.

Nationaal kennisteam

De toenemende vermaatschappelijking van vraagstukken, waar ondernemingen zich mee bezig moeten houden, vereist specifieke deskundigheid van directies en ondernemingsraden. Wij denken daarbij aan thema's als arbeidsvoorwaardenbeleid, milieuvraagstukken, verdergaande automatisering enz.

Ter ondersteuning van ondernemingsraden zou een nationaal kenniscentrum kunnen worden ingericht, die hen onder andere kan helpen bij de beoordeling van adviesaanvragen en initiatiefvoorstellen. De gezamenlijke vakbonden zouden hierbij een belangrijke rol kunnen spelen. Uitwisseling van ervaringen en ideeën kan een tweede doelstelling van dit centrum kunnen zijn. Tot nu toe vindt uitwisseling tussen ondernemingsraden nauwelijks plaats. Dit brengt een grote verspilling van kennis, inzicht, tijd en geld met zich mee.

3. Andere mogelijke vormen van medezeggenschap

Andere vormen van medezeggenschap dan de vormen die momenteel gangbaar zijn, verdienen het om overwogen te worden. Wellicht zal later blijken, dat de medezeggenschapsstructuur met ondernemingsraden een station was op de weg naar verdergaande medezeggenschap. In deze paragraaf vatten wij eerst een aantal tendensen samen, die in voorgaande hoofdstukken gesignaleerd zijn. Vervolgens geven we enige mogelijke richtingen aan, waarin de medezeggenschap zich wat ons betreft kan ontwikkelen.

Tweedeling

Er dreigt een tweedeling te ontstaan tussen enerzijds een kern van vaste, kansrijke medewerkers met relatief hoge inkomens en anderzijds grote groepen inwisselbare of afgedankte ex-medewerkers. Voor medezeggenschapsorganen is het razend moeilijk te bepalen hoe zij hiermee om moeten gaan. Moet er gekozen worden tussen beide achterbannen? In hoeverre neemt de OR zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Waar liggen de grenzen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming? Deze kan immers niet op alle behoeften en belangen ingaan. Grenzen zullen in de eerste plaats door betrokkenen zelf getrokken worden, maar ook de politiek heeft hier een belangrijke taak.

Fragmentarisering en deelbelangen

De schade die als gevolg van bovengenoemde tweedeling optreedt is groot en brengt persoonlijke en maatschappelijk problemen voort. Arbeidsorganisaties vervullen een belangrijke sociale rol voor haar medewerkers. Mensen vinden daar voor een belangrijk deel hun sociale contacten, al was het alleen al, omdat ze zo veel tijd doorbrengen in de onderneming. Het belang van de arbeidsorganisatie als socialiserende gemeenschap wordt in een samenleving die individualiseert en fragmentariseert echter schromelijk onderschat.

Het hemd is nader dan de rok, dus zullen directies en personeelsvertegenwoordiging makkelijk geneigd zijn de deelbelangen van de kernmedewerkers voorop te stellen. Daarom verdient een OR groot respect, die bijvoorbeeld kiest voor "werk boven inkomen".

Internationalisering

Veel ondernemingen slaan hun vleugels uit en ontwikkelen steeds meer activiteiten in het buitenland. Zij internationaliseren of globaliseren. Als gevolg hiervan worden besluitvormingsstructuren minder doorzichtig en dus ook minder controleerbaar. Het is nodig, dat op elk niveau waar besluiten genomen worden een medezeggenschapsorgaan functioneert. Mensen horen nu eenmaal verantwoording af te leggen aan elkaar over besluiten die ze nemen. Er is reden tot zorg over het gebrek aan sociale wet- en regelgeving op Europees of globaal niveau en over de beperkte verantwoordingsmomenten en -plaatsen binnen allerlei multinationale ondernemingen.

OR als parlement

Als de markt zijn werk ongecontroleerd doet, leidt dat tot uitwassen die vooral ten koste gaan van degenen die het minst bedreeld zijn met kennis, macht en bezit. Overheden dienen de verantwoordingsplicht in ondernemingen dan ook te regelen. Deze verantwoording zal steeds afgelegd moeten worden aan een gekozen overlegorgaan, want er zullen steeds belangenafwegingen gemaakt moeten worden, die de belangen van individuen en groepen overstijgen.

Om een vergelijking te trekken: het maatschappelijke middenveld kan veel doen en bereiken. Toch blijft er tegelijk een overstijgende overheid nodig om kaders aan te geven, doelen te stellen, te faciliteren of te sanctioneren.

Een instituut als de OR heeft in de krachtsverhoudingen een eigen, zelfstandig functie, zoals een parlement dit heeft.

De directeur zou (direct of indirect) door het personeel gekozen kunnen worden. Deze zou zich dan tot de OR kunnen verhouden, zoals het kabinet zich tot het parlement verhoudt.

4. Op weg naar een participatieve maatschappij

Welke kant moet het op met de medezeggenschap in Nederland, in Europa? Wat ons betreft moet het gaan in de richting van zo veel mogelijk participatie van werknemers zowel in de besluitvorming, als ook in de bezitsvorming van de onderneming.

Deze participatie van werknemers moet zichtbaar worden in het dagelijkse werk, in de organisatie van afdelingen en in de wijze waarop werknemers betrokken worden bij afspraken, regelingen en beslissingen.

In de laatste decennia zijn er vele nieuwe organisatie- en managementconcepten ontwikkeld, zoals MANS, management-by-objectives, autonome taakgroepen, empowerment, kwaliteitskringen, business-proces reengineering en vele andere.

Deze concepten streven meestal naar het beste managementstuuringsmodel (van boven af geredeneerd) naar optimale processen of naar zo laag mogelijke kosten. Ons streven is gericht op de daadwerkelijke participatie van werknemers met als sleutelwoord: verantwoordelijkheid. Wij denken dat dat voor ondernemingen en samenlevingen veel kan opleveren.

Vormen van participatie

Er zijn vele manieren denkbaar waarop de participatie van werknemers georganiseerd kan worden. We kunnen de volgende indeling maken van mogelijke vormgevingen:

- 1 direct tegenover indirect (niveau van participatie)
- 2 formeel tegenover informeel
- 3 financiële en structurele participatie

De vormgeving waar een onderneming voor kiest heeft gevolgen voor:

- de mate van participatie (veel of weinig)
- de inhoud van participatie (b.v. t.a.v. werkinhoud, personeelsaangelegenheden en algemeen beleid)

- de termijn van participatie (kort, lang of permanent)

A Directe participatie

Werknemers kunnen rechtstreeks invloed uitoefenen op de besluitvorming die te maken heeft met hun eigen rol en taak. Er is een participatieve leiderschapsstijl: er wordt veel informatie gedeeld met medewerkers. Er is een open cultuur met veel onderling respect en vertrouwen. Directe participatie staat tegenover indirecte participatie. Dat laatste betekent, dat individuele medewerkers niet zelf participeren bij bepaalde besluiten, maar dat anderen dat voor hen doen. Ondernemingsraden bijvoorbeeld. Ook van het middenkader kunnen personeelsleden de verwachting hebben, dat die hun standpunt bij de directie naar voren brengt.

Voorbeelden van directe participatie zijn o.a.:

- **Werkoverleg**, dat ook in de WOR en in de Arbowet genoemd wordt. Werkoverleg is het middel bij uitstek voor individuele personeelsleden om betrokken te zijn, invloed uit te oefenen en mede verantwoordelijkheid te dragen.
- De zogenaamde **kwaliteitskringen** vormen een variatie op het werkoverleg. De bedoeling van deze kringen is de verbetering van een bepaald product of een bepaald productieproces. Daarvoor wordt een aantal medewerkers bij elkaar gezet, die met het bewuste product te maken hebben en die uit verschillende hiërarchische lagen afkomstig zijn. De doelstelling van kwaliteitskringen is dus beperkt. Dat betekent dus ook, dat de agenda beperkt is en zo ook de mate van medeverantwoordelijkheid.
- Organisaties kunnen gestructureerd zijn in **taakgroepen**. Ook daarbij is het productieproces weer het uitgangspunt voor de participatie van de medewerkers. Product en proces staan centraal. De ene taakgroep kan meer bevoegdheden hebben dan de andere. Daar hangt dan weer vanaf welke beleidsterreinen het onderwerp van overleg en besluitvorming zijn.
- **Autonome groepen** zijn eenheden, die hun eigen beleid vaststellen. De mogelijkheden tot participatie van personeel in de beleidsvorming zijn hier in principe groot. Het zijn als het ware **zelfsturende teams** die onderling afspraken maken over werk en werkwijze. De autonomie en ook de participatie in de beleidsvorming is natuurlijk niet onbeperkt, maar wordt begrensd door de eisen die de overkoepelende organisatie stelt.

B Formele participatie

De participatie van de medewerkers is in deze organisatievormen formeel vastgelegd en gestructureerd. Het bekendste voorbeeld hiervan is uiteraard de ondernemingsraad. De wet kent de OR allerlei rechten en plichten toe. In CAO's zijn deze nader uitgewerkt en ingevuld.

Vakbondsvertegenwoordigers hebben een vergelijkbare status.

Een ander voorbeeld van formele participatie vinden we bij het zogenaamde sociocratische model. Ook daar is formeel vastgelegd door welke besluitvormingsprocedures de participatie van medewerkers gegarandeerd moet zijn en voor welke beleidsterreinen deze gelden.

Formele participatie staat tegenover informele. Daaronder verstaan we alle vormen van beïnvloeding die niet in instituties, structuren en systemen zijn gegrond maar die wel bestaan. Dit informele circuit - 'de wandelgangen' - is in elke organisatie aanwezig. Iedereen kan 'z'n ei kwijt' en

weet dat dit de beleidmakers op de een of andere manier zal raken en beïnvloeden. Naarmate minder aandacht besteed wordt aan dit circuit, zal het zijn beïnvloedende werking dus ook minder gecontroleerd doen gelden.

C Financiële en structurele participatie

Wanneer medewerkers delen in het bezit van de onderneming spreken we van financiële participatie. Het is een bijzondere vorm van formele participatie. Aan financiële participatie is lang niet altijd zeggenschap over het beleid van de onderneming verbonden, zoals bijvoorbeeld bij winstdelingsregelingen, waarbij de werknemers een van tevoren afgesproken percentage van de winst ontvangen.

Dat is anders wanneer werknemers aandelen bezitten. Zij kunnen dan via de aandeelhoudersvergadering invloed uitoefenen. Dit kan op verschillende manieren geregeld zijn:

- rechtstreekse deelname in aandelen (stemrecht)
- deelname in certificaten van aandelen (recht op dividend, maar geen stemrecht)
- een combinatie van deze twee door het oprichten van een gemandateerde werknemersvereniging.

Samenvattend kunnen we de wijze waarop participatie geregeld is indelen in zes typen. Het ene type biedt meer mogelijkheden voor participatie dan het andere:

- 1 Participatie in beslissingen over het eigen werk
Kenmerken: formeel, direct, lange termijn en grote invloed.
- 2 Consultatie in zaken betreffende het eigen werk
Kenmerken: als 1, maar nu geringe invloed.
- 3 Korte termijn participatie
Kenmerken: formeel, korte duur, direct, werkgericht, veel invloed
- 4 Informele participatie
Kenmerken: informeel, direct, veel invloed
- 5 Mede eigendom
Kenmerken: formeel, indirect, vele onderwerpen, in principe grote invloed
- 6 Vertegenwoordigende participatie
Kenmerken: formeel, indirect, invloed matig of gering

5. Meer participatie van werknemers

Stellingen ter overweging:

1. Samen met de directie krijgen werknemers volledige bevoegdheid in en verantwoordelijkheid voor het nemen van vitale beslissingen. Niet alleen de directie, maar ook het personeel draait dan dus op voor de gevolgen van genomen besluiten.
De maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt eveneens gedeeld door directie en werknemers.

2. Daarvoor is het nodig, dat ieder naar vermogen deelt in kennis en informatie. Ieder zal op zijn eigen niveau (en overstijgend via bijvoorbeeld een OR) permanent moeten en mogen leren. Kennis wordt immers steeds meer de basis van de concurrentiepositie van ondernemingen. Een ruimhartig kennismanagement dient faciliteiten ter beschikking te stellen in het kader van een leerplicht en een leerrecht.
3. Ook op het niveau van het bestuur participeert het personeel. Ook deze participatie is niet vrijblijvend maar gaat gepaard met medeverantwoordelijkheid voor genomen beslissingen. Door vermogensvorming via aandelenbezit en winst-/verliesdelingsregelingen kan in materiële zin op passende wijze vorm gegeven worden aan de participatie van werknemers.
4. Het verder ontwikkelen van medezeggenschap in de richting van meer participatie is in het belang van de betrokken werknemers, de samenleving en de onderneming.
5. Het ontwikkelen van medezeggenschap vraagt een doelbewust vormingsbeleid en heeft consequenties voor de verdeling van macht, kennis en bezit in de onderneming.
6. De OR is een geïnstitutionaliseerde en formele vorm van medezeggenschap die aangevuld en opgevuld kan worden door vormen van participatie in te bouwen in de structuur en de systemen van de organisatie.
7. Van directies en ondernemingsraden mag worden verwacht, dat zij met name strategische beleidsvragen bespreken en dit niet alleen doen vanuit hun functionele verantwoordelijkheid maar ook als substantieel (mede)verantwoordelijken.
8. De inhoud van het overleg wordt bepaald door de verantwoordelijkheid voor de ondernemingsbelangen gekoppeld aan de verantwoordelijkheid van de onderneming en de werknemers voor maatschappelijke belangen.
9. Het is aan de politiek en aan de sociale partners om te beoordelen welke faciliteiten en regelingen nodig zijn om de ontwikkeling van de medezeggenschap te ondersteunen en de verschillende verschijningsvormen recht te doen.
10. Het is wenselijk de plaats en de rol van de ondernemingsraad te versterken en ontwikkelingen te bevorderen door systematisch, wetenschappelijk onderzoek te doen naar resultaten en knelpunten.
Oproep aan hen die al participeren en verantwoordelijkheid dragen.
11. Gezien het belang van naleving van afgesproken normen, waarden en regels mag van de overheid verwacht worden, dat zij de naleving van de Wet op de Ondernemingsraden en de Arbowet streng controleert en sanctioneert.
12. Van ondernemingsraden wordt jaarlijks een verslag van de werkzaamheden vereist. We pleiten voor een aanvulling van de wetgeving met een verplichting tot het opstellen en publiceren van een jaarplan met voorgenomen activiteiten.
13. Vanwege de publicitaire aandacht en ondersteuning en vanwege de te verwachten politisering van maatschappelijke vraagstukken pleiten we voor landelijke OR verkiezingen per bedrijfstak zo mogelijk gekoppeld aan de duur van de CAO.
14. Gezien de gelijkwaardigheid van belangen pleiten we voor verkiezing van een derde van de commissarissen/bestuursleden rechtstreeks door de werknemers. De OR speelt hierin geen rol aangezien hij anders een dubbele controlebevoegdheid zou krijgen.

15. Ondernemingsraden en directie zijn er bij hun overleg en beleidskeuzen verantwoordelijk voor respect te tonen voor de waardigheid van de mens en voor de schepping.
16. De WOR dient aangevuld te worden waar het de positie van allerlei vormen van flex-werkers betreft. We pleiten voor speciale OR-zetels voor deze groep van werknemers.
17. In het eerder bepleite wetenschappelijke onderzoek zou nadrukkelijk onderzocht moeten worden, welke rol de OR kan spelen bij de strategische beleidsvoorbereiding.
18. In CAO's moeten afspraken gemaakt worden om te komen tot de instelling van een instituut als de ombudsman. Op die manier kunnen directies en ondernemingsraden bevrijd worden van veel problemen, die niet tot de taak van beide behoren. Bovendien krijgt de werknemer zo de kans bepaalde uitzichtloze situaties op te (laten) lossen.
19. De vakbonden moeten een nationaal OR-kennisteam in het leven roepen om de duizenden ondernemingsraden te ondersteunen en te helpen bij de uitvoering van hun werk en bij de invulling van CAO-afspraken.
20. Het is nodig dat werkgevers, werknemers en overheid zich bezinnen en de discussie aangaan. Op de agenda dient dan te staan: de verdeling van macht, kennis en bezit. Deze bezinning is nodig om gemeenschappelijke normen en waarden te kunnen formuleren t.a.v. vraagstukken als werkgelegenheid, milieu en participatie.
21. In werving en selectieprocedures kan de vraag hoe iemand met zijn verantwoordelijkheid omgaat als selectie criterium gehanteerd worden. Deze vraag kan ook een belangrijke rol spelen in beoordelings- en functioneringsgesprekken.
22. Ook internationaal opererende ondernemingen dienen ter verantwoording geroepen te worden en verantwoording af te leggen. Daarvoor is nu te weinig structuur. Hier ligt een taak voor ondernemingsraden (Euro-OR), commissarissen, vakbonden en voor klanten en leveranciers.
23. De verantwoordingsplicht kan goed vorm krijgen, als directies en ondernemingsraden één keer per jaar het Mission Statement en het daarvan afgeleide beleid toetsen aan meer algemene criteria en waarden. Een voorbeeld daarvan is te vinden in paragraaf 3 van hoofdstuk V van dit boek. "Een audit waarin het sociale en maatschappelijke gehalte van de bedrijfsvoering wordt beoordeeld kan een goede leidraad zijn voor dit overleg".

Tenslotte richten we ons tot het kabinet, tot de partijen die dit kabinet ondersteunen en andere politieke partijen, directies en werknemers, vakbonden en tot allen die zich aangesproken voelen door ons betoog.

Wij maken ons grote zorgen over het versterken van de markt als ordenend principe. "De markt" is anoniem, niet aanspreekbaar, niet ter verantwoording te roepen, niet of nauwelijks genormeerd en uiteindelijk meestal op slechts één waarde gericht: geld of winst.

We pleiten voor meer participatie van werknemers (burgers) aan het bestuur van hun arbeidsomgeving om zo op basis van substantiële en maatschappelijke verantwoordelijkheid mee te kunnen helpen aan het bouwen van een cultuur, die recht doet aan de mens en zijn bestemming.

Individualisering die leidt tot egoïsme, consumptisme, calculatie en afwentelgedrag helpt ons alleen maar verder van het huis dat we samen willen bouwen. Een dergelijk individualisme moeten we afremmen. Individualiseringstendenzen, die solidaire en mondige burgers voortbrengen, dienen juist versterkt.

We pleiten voor het versterken van solidariteit en gerechtigheid tussen mensen. Tussen werknemers en werklozen, tussen betaalde en onbetaalde werkers, tussen de generaties van nu en die van de toekomst. Wanneer we een beroep doen op bedrijven zich te ontwikkelen tot participatieve organisaties dan willen we de onderlinge samenhang en verantwoordelijkheid tussen mensen versterken.

Het eenzijdig benadrukken van economische principes doet geen recht aan mensen, maakt ze ondergeschikt aan zogenaamde economische wetmatigheden en dwarsboomt hun ontwikkeling tot participatie. En dit is niet nodig, want economische systemen zijn door mensen gemaakt en kunnen ook door mensen gestuurd worden.

We pleiten voor een inrichting van de arbeid die meer recht doet aan de waardigheid van de mens. Die uitgaat van rust en reflectie, zodat we tijd en ruimte hebben om onze arbeid te richten op wat we willens en wetens kiezen. Er zijn vormen van arbeid en activiteit die belangrijker zijn voor een menswaardige cultuur dan betaalde arbeid.

Wat voor cultuur willen wij? Een cultuur waarin vrijheid, waarheid, schoonheid, duurzaamheid en gemeenschap bloeien?

Geraadpleegde bronnen:

Peter F. Drucker, Post-Capitalist Society, New York, 1993

Irene Schoemakers, Praktijkblad voor Medezeggenschap; De rek uit flex. Groeiende weerstand tegen losse werknemers, Welboom 1997

