

# Medezeggenschap in een verander(en)de onderneming

Rienk Goodijk  
Hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen  
Senior-onderzoeker/consultant GITP

## 1. Introductie

De medezeggenschap dient de zeggenschap zoveel mogelijk te 'volgen'. Dat is altijd een belangrijk uitgangspunt geweest voor de structurering van medezeggenschap binnen ondernemingen en organisaties. De ondernemingsraad moet conform de WOR immers kunnen overleggen met de 'bestuurder' die het binnen de betreffende 'onderneming' voor het zeggen heeft.

In de periode dat de WOR ontstond (midden vorige eeuw), en nog lange tijd daarna, hadden de meeste ondernemingen waarvoor een OR werd ingesteld, een tamelijk hiërarchische en overzichtelijke 'piramide' structuur met een duidelijke bestuurder, en was het relatief eenvoudig om een passende medezeggenschapsstructuur te ontwikkelen. In de jaren zestig en zeventig zijn derhalve vormen van medezeggenschap tot ontwikkeling gekomen die pasten bij de arbeidsverhoudingen en ondernemingsstructuren van die tijd.

Naast de ontwikkeling van de OR, uitmondend in de 'verzelfstandiging' ervan bij wet in 1979, en een grotere betrokkenheid van de OR bij de benoeming van commissarissen van structuurvennootschappen vanaf 1971, werd in die jaren ook geëxperimenteerd met andere vormen van overleg zoals 'mede-eigendom'. Maar de OR bleek uiteindelijk toch het orgaan dat – binnen de Nederlandse verhoudingen – het beste aansloot bij de zeggenschap op het ondernemingsniveau.

Ook nu nog zijn er veel kleine/middelgrote, overzichtelijke ondernemingen en organisaties waar een OR op centraal niveau volstaat om de medezeggenschap van de werknemers adequaat vorm te geven. En in de wat grotere en complexe ondernemingen met meerdere, meer of minder zelfstandige onderdelen, zorgt over het algemeen een 'gelaagde' medezeggenschapsstructuur (in allerlei varianten) ervoor dat de medezeggenschap zoveel mogelijk aansluit bij de formele besluitvormingsniveaus. Maar gaandeweg is het krachtenveld waarin ondernemingen opereren (met al z'n aandeelhouders en stakeholders die invloed opeisen) zó sterk aan het veranderen en zijn diverse ondernemingen zó grensoverschrijdend en/of complex van opbouw en besluitvorming geworden, dat ook een gelaagde medezeggenschap niet meer lijkt te voldoen (vergelijk Van Ees c.s., 2007).

De formele ('vaste') medezeggenschapsstructuren zoals we die tot op heden kennen, lijken onvoldoende meer in staat om de werknemers in dergelijke complexe ondernemingen nog wezenlijke invloed te kunnen geven. Medezeggenschappers staan derhalve voor de uitdaging om over nieuwe, meer flexibele ('meebewegende') vormen van medezeggenschap na te denken die beter passen bij het nieuwe type onderneming en de behoeften van de 'moderne' medewerkers.

## 2. Actuele trends

Allereerst zullen we de belangrijkste trends in en rondom ondernemingen en organisaties typeren, om vervolgens na te gaan met welke dilemma's de huidige

medezeggenschap geconfronteerd wordt en of, en zo ja, hoe de medezeggenschap in dit nieuwe type onderneming opnieuw aansluiting kan vinden bij de zeggenschap.

De veranderingen zoals die zich binnen een onderneming voltrekken, zijn niet los te zien van de context waarbinnen de onderneming moet opereren. Dominante trends zoals de (verdergaande) internationalisering, de invloed van de financiële markten en het toegenomen aandeelhoudersactivisme, de eisen van diverse stakeholders, de technologische ontwikkelingen (de digitalisering), de sterke decentralisatie van de arbeidsverhoudingen ook binnen de onderneming, de toegenomen individualisering en de steeds grotere druk op zelfregulatie 'in de markt' en maatwerkoplossingen, doen het karakter en de vorm van de onderneming en de interne organisatie ingrijpend veranderen.

### *Internationalisering*

De voortschrijdende internationalisering bijvoorbeeld, betekent dat ondernemingen over de nationale grenzen heen en geografisch vaak zeer verspreid, in diverse regio's met eigen lokale regels en gebruiken (moeten) opereren: volgens het 'global-local' principe. Meer en meer ondernemingen krijgen kenmerken van de transnationale organisatievorm, waarbij de onderneming een balans moet vinden tussen global en local, tussen strategie en operatie, tussen (een zekere) centrale beslis macht en voldoende decentrale autonomie, tussen een zekere verticale aansturing van bedrijfsonderdelen en het benutten van horizontale expertise uitwisseling in netwerkverbanden.

Er ontstaan complexe holdingconstructies, vaak met een managementaansturing conform internationale 'business lines' vanuit het buitenland. Het landenmanagement 'er tussen in' (zoals bijvoorbeeld bij Philips Nederland) krijgt minder aansturingsmogelijkheden en bevoegdheden (verliest haar zeggenschap) en wordt vooral verantwoordelijk voor een zekere samenhang en uniformiteit binnen het eigen land.

Het aantal allianties en coalities waarin ondernemingen betrokken raken en een deel van hun zelfstandigheid verliezen, groeit. Er ontstaan uiteenlopende praktijken van samenwerking, verbindingen tussen en binnen ondernemingen, partnerships, uitwisseling van expertises, outsourcing, franchise-constructies, ketenorganisaties en dergelijke. En de belangrijke besluitvormingsprocessen voltrekken zich steeds meer in netwerkverbanden over de grenzen van de eigen onderneming heen. Deze ontwikkelingen zijn weliswaar het meest zichtbaar in de grote ondernemingen, maar hebben – geleidelijk aan – ook invloed op andere, kleinere ondernemingen en organisaties. Ook binnen deze organisaties zien we vergelijkbare tendensen, hoewel meestal afgeleid van en minder dominant aanwezig dan in de grote multinationals (Van Ees c.s., 2007).

### *Financiële markten, aandeelhouders en stakeholders*

Tegelijkertijd is het krachtenveld waarbinnen de onderneming opereert, sterk veranderd. Het toegenomen belang van de internationale financiële markten heeft het belang van aandeelhouderswaarde en (daarmee) de positie van de aandeelhouders op ondernemingsniveau, ook in Nederland danig versterkt. Ondernemingen (zoals Vendex KBB, Stork of ABN AMRO) stonden de afgelopen jaren onder een steeds grotere druk van aandeelhouders en hedgefonds om – het liefst op zo kort mogelijke termijn – financiële waarde te creëren. Veel ondernemingen en organisaties zijn gaandeweg (aspecten van) het *Angelsaksische*

*governance model* gaan overnemen, met een sterkere centrale aansturing op korte termijn resultaten, een beoordeling vooral op financiële performance en een meer juridische conflictbenadering. Locale zelfbeschikkingsrechten namen af of verdwenen zelfs omdat de macht verschoof richting (externe) aandeelhouders. Ten gevolge van de huidige 'krediet-crisis' lijken ondernemingen, geconfronteerd met de excessen van een te eenzijdige Angelsaksische benadering, weer op zoek naar een zekere herwaardering van de Rijnlandse principes (Goodijk, 2008): een meer evenwichtig ondernemingsbestuur (zie SER-advies 2008), meer focus op langere termijn resultaten en duurzame relaties en dergelijke. Er zal ongetwijfeld weer meer aandacht komen voor evenwichtigheid en duurzaamheid. Maar het is de vraag in hoeverre er daadwerkelijk sprake zal zijn van een 'omkeer'. Het lijkt erop dat de Angelsaksische ondernemingsprincipes, met kleine correcties, ook de komende jaren dominant zullen zijn.

Naast de aandeelhouders roeren ook andere belangengroepen (*stakeholders*) zich steeds nadrukkelijker. Klanten, leveranciers, maatschappelijke groepen of de eigen medewerkers bijvoorbeeld, worden mondiger en stellen hogere eisen ten aanzien van de dienstverlening, de wijze van productie of de kwaliteit van de arbeid. De positie van de medewerkers zal de komende jaren bovendien versterken vanwege de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt.

#### *Digitalisering en zelfregulering*

Andere dominante trends zijn zoals gezegd, de technologische ontwikkelingen (en de enorme mogelijkheden van digitalisering), de – sterk daarmee samenhangende – trends van decentralisatie van de arbeidsverhoudingen en de individualisering, en de druk om zichzelf 'binnen de markt' te redden en maatwerk te leveren.

De ontwikkeling en het gebruik van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) hebben grote invloed op de (mogelijke) inrichting van de onderneming. ICT heeft het mogelijk gemaakt dat goederen, diensten en informatie snel over een grote afstand verplaatst kunnen worden en draagt bij aan de vormgeving van netwerkachtige besluitvormingsstructuren en het afnemende belang van fysieke locaties ('fabrieken') en de inrichting van bijna virtuele organisatie-eenheden. Nieuwe ontwikkelingen en toepassingen kunnen eenvoudig gekopieerd worden op andere locaties. Activiteiten worden uitbesteed, ondernemingen geherstructureerd en afgeslankt. De ICT-ontwikkelingen zullen ook de komende jaren nieuwe ondernemingsstructuren creëren waarin de communicatie en het delen van kennis tussen organisaties, units en medewerkers steeds gemakkelijker wordt. De leiding staat daarbij voor de uitdaging om deze uitwisseling zo goed mogelijk te (laten) 'managen'.

Ook de decentralisaties van het overleg en de werkzaamheden – binnen de centraal vastgestelde beleidskaders – richting kleinere verbanden, en de individualisering in de maatschappij en op de arbeidsmarkt hebben geleid tot andere organisatievormen en nieuwe zakelijke relaties tussen organisatie en medewerkers (het nieuwe psychologische contract). Professionals willen meer autonomie of verbinden zich als zelfstandige ondernemers (zzp-ers) aan de onderneming. En jongeren – vooral de hoger opgeleide en mondige, sociaal vaardige medewerkers – hechten over het algemeen meer waarde aan keuzemogelijkheden (een pakket 'op maat'), tijdelijke verbanden en lossere verbintenissen (bijvoorbeeld kortstondig meedoen in een interessant project) dan aan gestandaardiseerde collectieve afspraken en langdurige verbintenissen. Zij wensen en creëren vaak gemakkelijker dan eerdere generaties een directe en informele toegang tot besluitvormingscircuits. Ook daarop dienen ondernemingen en organisaties in te spelen.

Bovenstaande trends betekenen dat niet alleen in het krachtenveld op ondernemingsniveau maar ook binnen de onderneming/organisatie wordt gezocht naar moderne en flexibele vormen en relaties die beter passen bij, inspelen op en gebruik maken van de veranderende mogelijkheden en maatwerkeisen. Bovendien worden overlegvormen steeds 'functioneler' en beoordeeld op de toegevoegde waarde ervan voor de onderneming.

Dit zet de traditionele, formele en van oudsher meer ideologisch gedreven medezeggenschapsvormen zwaar onder druk ('heeft de OR nog wel toekomst?') en vraagt om nieuwe creatieve oplossingen.

### **3. Groeiende kloof tussen onderneming en medezeggenschap**

De formele medezeggenschap (in de vorm van de 'standaard' OR, met een gelaagde opbouw, vaste verbanden en formele vergaderingen) dreigt de verbinding met de moderne onderneming te verliezen, immers: is de OR nog wel voldoende gekoppeld aan en aangesloten op de verander(en)de zeggenschap en besluitvorming in de moderne bedrijfspraktijk?, kan de OR voldoende 'meebewegen' en vernieuwen om ook nieuwe generaties aan te spreken, zónder zijn wezenlijke rol en verantwoordelijkheid te verliezen?

In veel ondernemingen lijkt de medezeggenschap niet meer goed te passen bij de verander(en)de onderneming die veel meer flexibiliteit en wisselende coalities veronderstelt.

Recent onderzoek (Sorge & Goodijk, 2005; Van Ees c.s., 2007) toont aan dat er inderdaad sprake is van een *aansluitingsprobleem*, een groeiende kloof tussen de veranderende (corporate) governance van ondernemingen en de organisatievormen enerzijds en de traditionele, formele vormen van medezeggenschap anderzijds.

Dit aansluitingsprobleem manifesteert zich op verschillende manieren:

#### *1. Regionalisering van de medezeggenschap*

De medezeggenschap verliest de aansluiting bij de (internationale) besluitvorming en aansturing van de lokale activiteiten, en lijkt zich meer en meer te beperken tot de lokale uitvoering van de strategie. De zeggenschap komt steeds meer buiten de juridische grenzen van de eigen onderneming en dus buiten de invloedssfeer van de landelijke medezeggenschap te liggen. Ook de Europese medezeggenschap (de EOR) lijkt hiervoor geen echte oplossing meer te bieden, vanwege de vaak mondiale aansturing van business lijnen en de grote diversiteit van de onderdelen.

#### *2. Verwatering van de centrale, landelijke medezeggenschap*

Binnen veel internationaal opererende ondernemingen (zoals Philips Electronics) ontstaat een bestuurlijk vacuüm op het landelijk ondernemingsniveau, waarvoor een (Centrale) OR is ingesteld. Het landelijk management is nog uitsluitend verantwoordelijk voor het ondersteunen van de lokale business en het garanderen van een zekere uniformiteit en coherentie binnen het land. Terwijl de strategische besluitvorming vanuit 'hogere' zeggenschapsniveaus wordt gedictieerd. Daardoor dreigt het traditionele aangrijpingspunt van de medezeggenschap op ondernemingsniveau verloren te gaan en dreigt de medezeggenschap (nog meer) zijn strategische relevantie te verliezen.

### *3. Weinig grip op besluitvorming in complexe netwerken*

De betrokkenheid bij de besluitvorming binnen de alsmaar complexere en minder inzichtelijke netwerkverbanden, is moeilijk te organiseren. Veel hangt daarbij af van de persoon van eigen bestuurder die al dan niet in staat en bereid is de OR in het netwerk 'mee te nemen' (vergelijk Huijgen, 2007).

We zien weliswaar diverse praktijkvoorbeelden waarbij de OR vroegtijdig en interactief bij de – vaak meer operationele – besluiten wordt betrokken: deze operationele medezeggenschap functioneert over het algemeen, hoewel zeer verschillend per situatie, redelijk goed; de procesbetrokkenheid van de OR (vroegtijdig en gefaseerd betrokken zijn bij besluitvorming) is de afgelopen jaren duidelijk verbeterd. Maar hoe complexer en tijdelijker de constructies, des te moeilijker om daadwerkelijk grip te krijgen en invloed uit te oefenen.

### *4. Gebrekkige medezeggenschap in tijdelijke werkverbanden*

De ICT-ontwikkelingen bijvoorbeeld, leiden tot het inrichten van meer virtuele organisatie-eenheden, weinig inzichtelijke netwerken waarbinnen de uiteenlopende activiteiten worden ondergebracht. En in veel tijdelijke werkverbanden, bij outsourcing, in franchiseorganisaties (met kleine filialen) of in situaties van tijdelijk aangesteld personeel of personeel met een los dienstverband, zijn werknemers nauwelijks nog vertegenwoordigd in de formele medezeggenschap of verdwijnt de medezeggenschap over deze activiteiten zelfs volledig uit beeld.

### *5. Management-gerichtheid op bottom-up participatie*

Het management hecht steeds meer waarde aan aan vormen van directe – in plaats van representatieve – betrokkenheid van medewerkers: op het juiste moment de meest deskundig en betrokken medewerkers betrekken bij beslissingen. Tot nu toe is er nog weinig betrokkenheid van de OR bij dergelijke vormen van werknemersparticipatie.

### *6. Afnemende belangstelling voor formele overlegvormen*

Daarnaast dreigt de medezeggenschap ook nog eens het contact met een groeiende groep, vaak jonge, hoog opgeleide, eigen werknemers te verliezen, werknemers die mondig zijn en weinig belangstelling hebben voor de traditionele collectieve overlegvormen.

De huidige OR wordt derhalve met zeer uiteenlopende problemen en uitdagingen geconfronteerd waarop hij een passend antwoord moet zien te vinden. Naast het aansluitingsprobleem wordt de OR in het (vaak internationale) krachtenveld met andere belangen, krachten, overleg- en onderhandelingsculturen en de betrekkelijkheid van het eigen overlegmodel geconfronteerd. Dat vraagt om (ook) andere kwaliteiten en coalities. Van de OR wordt steeds meer gevraagd om (inter)actief en inhoudelijk mee te denken over de ontwikkelingen binnen en rondom de onderneming. Hij moet trends kunnen vertalen in belangrijke issues en agendapunten, complexe situaties kunnen beoordelen, specialistische informatie verwerken, netwerkrelaties benutten, samenhang zien, complexe zaken aan de achterban kunnen uitleggen. Daarbij ontbreekt het nogal eens aan een stimulerende houding van de bestuurders en met name het lijnmanagement. Leidinggevend zien over het algemeen nog te weinig het nut (en de toegevoegde waarde) van de medezeggenschap in. Bovendien wordt in veel situaties het overleg op

ondernemingsniveau, helaas nog steeds, gefrustreerd door een onduidelijke rolverdeling tussen OR en vakbonden. Te vaak gaan de partijen op elkaars stoel zitten, lopen ze elkaar voor de voeten en ontstaan er competentieconflicten, terwijl een goede rolverdeling en (meer structurele) samenwerking tot veel meer invloed van de medewerkers op het ondernemingsniveau zouden kunnen leiden.

Het lijkt erop dat de WOR nauwelijks meer echt houvast kan bieden om de medezeggenschap aansluiting te laten houden/(her)vinden bij de veranderende verhoudingen rondom en binnen ondernemingen. Hoe bijvoorbeeld, kan de (Centrale) OR van een multinational de internationale aansturing van divisies en/of locale onderdelen nog wezenlijk beïnvloeden? Hoe kan een OR als 'collectief' nog daadwerkelijk betrokken zijn bij de besluitvormingsprocessen in de diverse complexe netwerkverbanden? En hoe kan een jarenlang OR-lidmaatschap nog aantrekkelijk worden gemaakt voor medewerkers die hun eigen carrière en vooral kortstondige verbindingen prefereren?

We vragen ons dan ook af of en op welke wijze de medezeggenschap de aansluiting zou kunnen (her)vinden: is de vormgeving en inrichting van de medezeggenschap zodanig aan te passen en te vernieuwen dat de OR toekomst heeft? In ieder geval blijkt de WOR niet echt blokkerend voor het experimenteren met nieuwe varianten (Sorge & Goodijk, 2005).

#### **4. Mogelijke vernieuwingen**

Zoals gezegd, dreigt de landelijke medezeggenschap in een vacuüm terecht te komen, wordt de feitelijke medezeggenschap steeds meer afhankelijk van de opstelling van partijen/personen, het kunnen spelen van 'het spel' en het benutten van de mogelijkheden in het krachtenveld (vergelijk Van Beurden c.s., 2009), wordt het belang van een flexibele en meer informele procesbetrokkenheid steeds groter en gaat het er steeds meer om dat de medezeggenschap op het juiste moment met de juiste mensen op de juiste plaats aanwezig is en in de belangrijkste coalities meedoet.

Bovendien is de medezeggenschap over het algemeen nog teveel een 'eigen wereld' en te weinig gekoppeld aan en geïntegreerd in het ondernemingsgebeuren: nog vaak onvoldoende gefaciliteerd, te weinig afgestemd op eigen werk en loopbaanontwikkeling, te los van organisatieontwikkelingen en managementvraagstukken.

Met andere woorden, we constateren problemen op het gebied van:

- \* aansluiting bij onderneming en personeel: nieuwe vormen en verbindingen (maatwerkoplossingen) zoeken
- \* animo en imago: medezeggenschap aantrekkelijker maken
- \* kwaliteit: het spel (beter) leren spelen, leiderschap en delegatie
- \* onderbenutting: beter gebruik maken van de mogelijkheden
- \* isolement: betere integratie in de bedrijfsvoering.

Op al deze terreinen dienen nieuwe oplossingen voor de medezeggenschap gezocht te worden die passen bij de specifieke positie en taak die de OR van oudsher heeft binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De OR is oorspronkelijk als democratisch gekozen orgaan van de onderneming, ook vanuit een maatschappelijk belang, opgericht om de stem van de werknemers te laten horen en namens hen op

basis van een zekere gelijkwaardigheid (en wettelijke bevoegdheden) invloed uit te oefenen. Deze rol/verantwoordelijkheid dient ook in de huidige situatie uitgangspunt te blijven, maar de invulling ervan zal zich moeten aanpassen aan de nieuwe omstandigheden. Daarvoor is ook een positieve opstelling van de ondernemingsleiding vereist.

In Nederland is de medezeggenschap vooral geregeld via de OR, maar de mogelijke ontwikkeling en vernieuwing daarvan kan niet los gezien worden van andere overlegvormen zoals:

- \* de collectieve belangenbehartiging en het arbeidsvoorwaardenoverleg via de vakbonden,

- \* de eventuele representatie in een toezichthoudend orgaan (de Raad van Commissarissen c.q. de Raad van Toezicht)

- \* het functioneel overleg via vormen van directe werknemersparticipatie.

Tegen deze achtergrond en met name de ontwikkeling van nieuwe vormen van participatie, dient dan ook gezocht te worden naar hedendaagse, passende vormen.

De OR heeft volgens de WOR de taak om de werknemers te vertegenwoordigen en overleg te plegen met de ondernemingsleiding in het belang van de onderneming 'in al haar doelstellingen' (een duale taakstelling). Dat betekent onder meer dat de OR meer als inhoudelijke overlegpartner dan als concrete belangenbehartiger wordt gezien, ook al zijn beide rollen niet los te koppelen. Wel kunnen zich op dit gebied afhankelijk van omstandigheden (zoals de betrokkenheid van de vakbonden) verschuivingen voordoen zoals een grotere betrokkenheid van de OR bij de arbeidsvoorwaarden.

Op grond van het onderzoek tot nu toe en de recente experimenten in de praktijk, zouden de aanpassingen en vernieuwingen in de medezeggenschap in de volgende richting gezocht kunnen worden:

### 1. *Betere positionering in het krachtenveld*

De medezeggenschap dient te zoeken naar vormen en werkwijzen die zo goed mogelijk passen bij – de ontwikkelfase van - het eigen type onderneming (een zelfstandige onderneming, onderdeel/dochter van een multinational, betrokken in een alliantie- of fusieconstructie, te maken hebben met (out)sourcing, etcetera) en zoveel mogelijk effect hebben in het voortdurende krachtenveld van aandeelhouders en stakeholders. Daarbij gaat het in de ene situatie om het sluiten van coalities en een andere situatie om het ontwikkelen van countervailing power.

Onderzoek wijst uit dat bepaalde bevoegdheden/mogelijkheden daartoe veel beter benut kunnen worden. Gedacht kan worden aan de mogelijkheden van de WOR (zoals het adviesrecht of de ondernemingsovereenkomst, of het vormgeven van het strategisch debat met de directie en het betrekken van specialisten daarbij), het versterken van de relatie met de toezichthouders (bijvoorbeeld op basis van de structuurregeling), de samenwerking met de vakbonden en het eventueel samen met de vakbonden benutten van het enquêterecht (Van Beurden c.s., 2009).

Praktijkvoorbeelden (zoals Stork) laten zien dat de een OR wel degelijk een rol kan spelen in corporate governance.

### 2. *Aansluiting bij (en verbinding tussen) strategische en operationele besluitvorming*

De WOR is vooral gericht op de beïnvloeding van de concrete, lokale beleidszaken (belangrijke veranderingen, algemene regelingen) en niet of nauwelijks op de (vaak internationale) ondernemingsstrategie. De OR zou in de vormgeving van zijn medezeggenschap een zeker onderscheid (géén scheiding/loskoppeling) kunnen maken tussen de strategische en de meer operationele medezeggenschap, via het organiseren van ‘centrale’ en meer ‘decentrale’ vormen van beïnvloeding (maatwerk) en onderlinge links. Betrokkenheid bij strategische aangelegenheden biedt de medezeggenschap over het algemeen de mogelijkheid om vroeger zicht te krijgen op de gevolgen ervan voor het lokale, operationele niveau. Vormgeving van strategische medezeggenschap (het strategisch debat leren voeren, de strategische agenda mee beïnvloeden) kan de operationele medezeggenschap versterken.

De medezeggenschap dient zodanig georganiseerd te worden, via taakverdeling, delegaties en mandatering, dat zowel aan de strategische als de operationele aspecten – in hun onderlinge samenhang – voldoende aandacht kan worden besteed (vergelijk het experiment bij Albert Heijn, uitgewerkt in Bruinsma (red.) 2008, p. 47-50)). Het gaat om een (zo goed mogelijke) beïnvloeding van ‘global’ en ‘local’ aangelegenheden, betrokkenheid bij ‘corporate’ en ‘internal’ governance, vormgeving van collectieve en meer individuele belangenbehartiging, het vinden van maatwerkoplossingen die inspelen op de behoefte aan ‘differentiatie’ met behoud van een zekere ‘coherentie’. Daarbij kunnen nieuwe vormen worden ontwikkeld en competenties van mensen optimaal benut.

### *3. Meer regisserende rol van de (centrale) medezeggenschap*

Op het centrale ondernemingsniveau blijft weliswaar behoefte aan (ook wettelijke garanties voor) overleg op hoofdlijnen en over kaderregels, maar veel onderwerpen verdwijnen gaandeweg naar andere organisatieonderdelen of besluitvormingscircuits. De centrale medezeggenschap zal haar toegevoegde waarde in de toekomst vooral ontleenen aan het stimuleren, ondersteunen en coördineren van het overleg op andere plaatsen binnen de organisatie: het managen en bewaken van de betrokkenheid elders.

Deze regiefunctie kan als volgt gestalte krijgen:

- \* het zoveel mogelijk beperken van het eigen overleg tot het strategisch debat,
- \* het stimuleren en mede organiseren van vormen van (meer operationeel) overleg op andere organisatieniveaus en plekken van besluitvorming: lokale medezeggenschapsorganen en hun onderlinge afstemming ondersteunen, projectgroepen organiseren waaraan ook niet-OR-leden kunnen deelnemen, verbindingen helpen leggen met beleidsbepalende managers en specialisten,
- \* het coördineren van de samenhang tussen de strategische en de meer operationele medezeggenschap,
- \* het overall bewaken van de wettelijke spelregels en helpen zoeken naar oplossingen ingeval van problemen in het overleg,
- \* het reduceren – en tegelijkertijd versterken – van de centrale medezeggenschap tot een kleine en effectieve (strategische) kerngroep, waarin de benodigde competenties zoveel mogelijk aanwezig zijn (zoals bij Philips Electronics Nederland),
- \* het opstellen van een proactieve en langetermijnagenda door de strategische kerngroep, als leidraad voor de verdere invulling van de centrale regierol.

### *4. Procesbetrokkenheid en projectmatige aanpak*

Terwijl de WOR (nog steeds) uitgaat van een tamelijk procedurele betrokkenheid van de OR bij de besluitvorming, blijkt de feitelijke invloed van de OR vooral afhankelijk van het al dan niet vroegtijdig en gefaseerd betrokken zijn bij de beleidsvorming. Dat vraagt van de OR nieuwe vormen van betrokkenheid bij processen. Van belang daarbij zijn vertrouwen en openheid, binnen de OR zelf en tussen OR en bestuurder (Huijgen, 2007).

De OR wordt uitgedaagd om (een gedeelte van) de vaste structuren los te laten en meer te gaan werken met tijdelijke, kortlopende projecten op het moment dat het nodig is: het (gedeeltelijk) omschakelen van de 'vaste' medezeggenschapsstructuur naar een meer flexibele projectstructuur. Maar wél met behoud van een zekere basisstructuur en kernbezetting, vanwege de continuïteit van de medezeggenschap en de mogelijkheid om terug te vallen op wettelijke beïnvloedingsmogelijkheden. Bij een flexibele projectstructuur kan gebruik worden gemaakt van de betrokkenheid en expertises van medewerkers op de betreffende plek zelf. Op deze manier kan de OR op zoek gaan naar nieuwe 'verbindingen' die ook voor jonge en hoog opgeleide medewerkers interessant zijn.

#### *5. Stimuleren en mee-regisseren van participatie van onderop*

Veel (operationele) organisatievraagstukken en regelingen kunnen in direct contact met de betreffende medewerkers en in het overleg tussen de medewerker(s) en de leidinggevende opgelost worden. De OR staat voor de uitdaging om deze vormen van directe participatie niet op afstand en met gemengde gevoelens te laten plaatsvinden 'in de lijn' en er niet defensief op te reageren, maar juist te stimuleren en mede de regie erover te krijgen (vergelijk de greenfield-experimenten bij ABN AMRO, uitgewerkt in Goodijk 2008, p. 94). Daardoor kan de (overkoepelende) medezeggenschap zelf juist versterkt worden: profiteren van ideale, complementaire combinaties, ook met het oog op een betere aansluiting bij de (diverse) achterban.

#### *6. Integreren OR-werk in de bedrijfsvoering*

Ook is het belangrijk dat de kloof tussen het OR-werk en de eigen loopbaan van medewerkers verkleind wordt, dat het OR-werk niet meer ten koste hoeft te gaan van iemands carrière, dat het OR-werk beter aansluit bij de organisatie- en managementvraagstukken, dat het management op haar beurt het OR-werk voldoende serieus neemt en de toegevoegde waarde ervan leert benutten. Inmiddels zijn meerdere ondernemingen, vaak nog experimenteel, met deze integratie bezig: het opnemen van het belang van medezeggenschap/participatie in het introductiebeleid, het positief meewegen van iemands bijdrage aan de OR in het totale functioneren van de medewerker, het ontwikkelen van een meer stimulerend leiderschap ten aanzien van medezeggenschap etcetera. Daarbij gaat het om het vinden van een nieuw evenwicht tussen 'onafhankelijke' medezeggenschap als democratische waarde op zichzelf (zoals van oudsher bedoeld) en het 'bewijzen' van de toegevoegde waarde van medezeggenschap voor de onderneming en zijn medewerkers.

## **5. Conclusie**

Tengevolge van de veranderingen in de onderneming, in de zeggenschapsverhoudingen en de wijze van besluitvorming maar ook in de opstelling en verwachtingen van medewerkers, staat de traditionele OR onder zware druk. In het verander(en)de krachtenveld worden andere vaardigheden gevraagd om

het spel mee te kunnen spelen en invloed uit te oefenen. Van de OR wordt meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen gevraagd. Hij moet kunnen 'meebewegen' met de veranderingen. Ook is er meer creativiteit nodig in het benutten van netwerkrelaties en een betere uitstraling binnen de onderneming. De OR moet aantrekkelijker worden ook voor nieuwe generaties.

Met al deze uitdagingen wordt de huidige OR geconfronteerd.

Maar de oplossingen en vernieuwingen zullen vooral ook kans maken als de ondernemingsleiding zich daarvoor medeverantwoordelijk acht en zich voldoende stimulerend opstelt ten opzichte van de medezeggenschap.

Pas dan zullen er nieuwe en aanvullende vormen ontstaan en kan de OR zijn toegevoegde waarde op het ondernemingsniveau, ook binnen de moderne onderneming, bewijzen.

## Literatuur

Beurden P. van, H. van Ees & R. Goodijk (2009), *Gebruik, niet-gebruik of onderbenutting? Onderzoek naar de mogelijke onderbenutting van OR-bevoegdheden in grote ondernemingen*, Ministerie SZW, Den Haag

Bruinsma G. (red.) (2008), *Het huishouden van de OR*, Serie OR Strategie en Beleid, thema 4, Kluwer, Alphen aan den Rijn

Ees H. van, R. Goodijk & A. Witteloostuijn (2007), *Verliest de medezeggenschap aansluiting? Onderzoek naar de mz-structuren in hedendaagse ondernemingen*, Ministerie SZW, Den Haag

Goodijk R. & A.M. Sorge (2005), *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlevingsvormen*, Stichting Managementstudies/Van Gorcum, Assen

Goodijk R. (2008, 2<sup>de</sup> druk 2009), *Herwaardering van de Rijnlandse principes: over governance, overleg en engagement*, Van Gorcum, Assen

Huijgen F., E. Bruin & J. Heijink (2007), *De bestuurder stuurt met de OR*, onderzoeksrapport HBA/ITS Nijmegen, in opdracht van Ministerie SZW, Den Haag

Kaar R. van het & E. Smit (red.) (2007), *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*, onderzoek in opdracht van Ministerie SZW, Eburon Delft

SER (2008), *Evenwichtig Ondernemingsbestuur: externe consultatie en (onderzoeks)rapportages*, Den Haag, Publicatienummer 08/01A

Stoop S., B. Berentsen, J. Snel, M. van der Coelen & F. Tros (2008), *De Europese ondernemingsraad en de Nederlandse medezeggenschap*, onderzoek in opdracht van het Ministerie SZW, Den Haag

Verburg L.G. (2007), *Het territoire van de (Nederlandse) ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven*, Kluwer Deventer