

# De medezeggenschap beschouwd

Een bijdrage vanuit het CNV

Door de SER-Commissie voor ontwikkelingsproblematiek van bedrijven, kortweg COB-SER genoemd, is in november 1985 het eindrapport betreffende de experimenten medezeggenschap uitgebracht. In dit eindrapport worden de ervaringen van de onder auspiciën van de COB-SER uitgevoerde experimenten geanalyseerd en geëvalueerd en wordt hun betekenis geschetst voor het beleid. Tevens wordt een aantal denkbeelden ontvouwd die voor de toekomst van medezeggenschap van belang zijn. Het uitbrengen van het eindrapport was voor het CNV aanleiding om zich tegen de achtergrond van de CNV-uitgangspunten, op een studiebijeenkomst te bezinnen op de resultaten van de experimenten en om de huidige stand van zaken met betrekking tot medezeggenschap nog eens de revue te laten passeren.

Dit artikel is een weerslag van die bezinning. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- de kanttekeningen van het CNV bij de experimentenreeks;
- de CNV-uitgangspunten ten aanzien van medezeggenschap;
- de conclusies voor beleid en mogelijkheden voor de toekomst.

Ten slotte zullen perspectieven op korte termijn worden aangeduid.

## Kanttekeningen vanuit het CNV bij de experimentenreeks

Bij de voorbereiding van de COB-SER-reeks experimenten medezeggenschap in 1976 bleken de standpunten van werkgevers en werknemers over de inhoud van de experimenten uiteen te lopen.

De werkgevers waren voorstander van experimenten met werkoverleg en werkstructurering. De werknemers wilden experimenten met de invloed van werknemers op de bestuurlijke structuur van bedrijven. Argumenten voor de werknemersvisie werden geleverd door de evaluatiestudie van de toenmalige Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales (SMOV) 'Proef op de Som'.

In de evaluatiestudie werd ten aanzien van *experimenten met werkoverleg en met werkstructurering* de conclusie getrokken, dat dit soort experimenten onvoldoende c.q. ongeschikt is voor het opgangbrengen van een democratiseringsproces.

Een derde soort van experimenten die door de SWOV zijn geëvalueerd zijn de *experimenten met medezeggenschap op bedrijfsniveau*. Uit de studie

bleek, dat bij dit soort experimenten bij de invoering over het algemeen andere motieven (meer idealistische) een rol speelden dan bij de experimenten met werkstructurering en werkoverleg. 'Uit de ervaringen die met de experimenten met medezeggenschap op bedrijfsniveau werden opgedaan kan (volgens het SWOV-rapport worden afgeleid dat dit soort experimenten inderdaad aanzetten lijken te kunnen geven voor het opgangbrengen van een democratiseringsproces.' Aansluitend bij de hiervoor vermelde ervaringen met experimenten met medezeggenschap in het verleden, concludeerde de vakbeweging dat *het uitgangspunt voor de nieuwe serie experimenten gezocht zou moeten worden in de experimenten met medezeggenschap op bedrijfsniveau*. Dat betekende dat in principe het gehele bedrijfsbeleid voor de experimenten toegankelijk zou moeten zijn. De vorm waarin een experiment wordt uitgevoerd zou echter van bedrijf tot bedrijf kunnen verschillen. In het ene bedrijf kan het namelijk van belang zijn om aan te sluiten bij het functioneren van de OR, terwijl in een ander bedrijf de rol van de Raad van Commissarissen, de personeelsafdeling of de relatie met externe instanties (vakbonden, consumenten, banken enz.) centraal kan staan.

\* Mr. D. van de Kamp is bestuurder van het CNV en drs. A. Woltmeijer is beleidsmedewerker van het CNV.

*Onderscheid werkoverleg en werkstructurering*

Nu de reeks is afgesloten kunnen we nog eens opnieuw vaststellen hoe belangrijk het onderscheid is geweest dat bij de voorbereiding gemaakt is door de vakbeweging tussen aan de ene kant experimenten met werkoverleg en werkstructurering en aan de andere kant experimenten op bedrijfsniveau. Aan de ene kant bleek, dat daar waar in de experimenten door middel van werkoverleg een geleidelijke groei van medezeggenschap van onderop tot stand kwam, dat niet leidde tot medezeggenschap op het bestuurlijk niveau. Dit hoeft niet als verwonderlijk te worden ervaren, omdat er bij werkoverleg geen wezenlijke grensverlegging van de medezeggenschap van werknemers aan de orde is. Het overleg wordt gevoerd binnen de kaders van het beleid van de organisatie. Het tast als zodanig ook geen bestaande machtsverhoudingen aan.

Aan de andere kant bleek in de experimenten dat veranderingen in de topstructuur niet zo maar doorwerken in de werkverhoudingen binnen organisaties. Ter verklaring zijn drie elementen te noemen. In de eerste plaats is de ontwikkeling van medezeggenschap geen op zichzelf staand proces. In de tweede plaats speelde de door de COB gekozen methode hier een rol. In de derde plaats is er — zoals altijd — een verschil tussen ideaal en werkelijkheid.

*Ontwikkeling medezeggenschap*

De ontwikkeling van medezeggenschap wordt beïnvloed en is ook mede een functie van de omgeving, zowel op macroniveau als op microniveau. Op macroniveau is er de invloed van de economische ontwikkelingen, de sociaal-politieke verhoudingen en de arbeidsverhoudingen. Toen de eerste experimenten waren gestart waren er reeds voortekenen van een economische recessie. En toen de meeste experimenten aan de gang waren, was die recessie uitgegroeid tot een depressie. Het gevolg was, dat de aandacht voor medezeggenschap minder werd. Het overlevingsvraagstuk kwam in ondernemingen centraal te staan en medezeggenschap was alleen dan goed wanneer het een bijdrage aan overleven leverde.

De sociaal-politieke verhoudingen werden in het midden van de jaren zeventig gekenmerkt door polarisatie tussen werkgevers en werknemers. Er zat een kabinet dat uit was op structurele hervormingen waardoor bestaande posities van ondernemingen en leidinggevenden zouden worden gewijzigd.

Mogelijk is dat ook één van de redenen geweest waarom de OR voor wat de experimenten betreft

nauwelijks in beeld was. Het was immers de tijd dat discussies in de SER werden gevoerd met het oog op de voorbereiding van wat de huidige Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is geworden. Voor de arbeidsverhoudingen betekende een en ander dat het overleg op centraal niveau tussen werkgevers en werknemers een afgeleide was van de politieke verhoudingen. De vakbeweging had de gelegenheid veel te spelen via de band van de overheid.

Op microniveau dient met betrekking tot de medezeggenschapsontwikkeling met een aantal factoren rekening te worden gehouden, zoals bijv. de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur en de positie van het management. Het maakt wat de mogelijkheden voor medezeggenschap betreft nogal wat uit of een organisatie een sterk bureaucratische structuur heeft en of de wijze waarop de arbeid georganiseerd is leidt tot opgesplitste of geïntegreerde taken. Bovendien zal het management in de regel alleen positief staan tegenover medezeggenschap indien het een nuttig instrument is in het productieproces.

De conclusie kan zijn dat bovengenoemde omgevingsfactoren meebepalend zijn voor de omvang van en de wijze waarop medezeggenschap in de praktijk gestalte kan krijgen.

*De gekozen methode*

Voordat de experimentenreeks van start ging is in opdracht van de COB-SER studie verricht naar experimenten met werkoverleg en werkstructurering. De praktijk bleek tegen te vallen. De experimenten kwamen doorgaans in feite zonder de inbreng van de medewerkers tot stand. De invloed van de leiding voerde de boventoon.

Vandaar dat voor de COB-SER-reeks, naast experimenten met de topstructuur, gekozen werd voor de zogenaamde 'open benadering': laat de werknemers zelf hun zegje doen en met voorstellen komen. Desondanks stellen de resultaten van deze experimenten voor wat betreft de inbreng van werknemers ook teleur.

Wellicht speelt een rol het feit dat het om experimenten ging. Experimenten zijn als het gaat om bevordering van dit soort processen met een duurzaam karakter kennelijk problematisch. Uiteindelijk kon men de zaak terugdraaien, waardoor de experimenten mogelijk niet serieus genoeg werden genomen.

Trouwens, in hoeverre kan er nog sprake zijn van een open benadering als het initiatief tot de meeste experimenten toch door directies van de betreffende bedrijven is genomen?

Tenslotte moet niet uit het oog worden verloren

dat de gekozen constructies (met name juridische) in de experimenten ingewikkeld waren en mede om die reden niet bevorderlijk voor participatie van de kant van de werknemers.

### *Ideaal en werkelijkheid*

Uit de COB-reeks is opnieuw gebleken, dat er een groot verschil bestaat tussen ideaal en werkelijkheid met betrekking tot medezeggenschap. In dat opzicht bieden de resultaten veel informatie over de te nemen hindernissen op weg naar meer medezeggenschap. Eén hindernis is het grote verschil tussen mensen in hun bereidheid tot participatie. Ongetwijfeld heeft ook daarbij een rol gespeeld, dat het om experimenten ging. Onzekerheid over de continuïteit van het experiment – nadat het zou zijn afgelopen – is daar wellicht mede debet aan. Maar ook het al dan niet vervullen van noodzakelijke randvoorwaarden, zoals bijv. scholing en vorming met het oog op het verwerven van deskundigheid, is van groot belang. Daarnaast kunnen we ons niet aan de indruk onttrekken dat bij de reeks de bestaande machtsverhoudingen en rollenpatronen van grote invloed zijn gebleven. De machtspositie van het management, het al dan niet ondersteunen van het experiment door het management heeft duidelijk meegespeeld.

Ook bij experimenten dient in het oog te worden gehouden dat er een eigen rol van de leiding is (dit, afgezien van de mogelijkheden van het management om experimenten te trainen).

### *Belang experimenten*

Uit deze kritische kanttekeningen bij de experimenten moet niet worden afgeleid, dat we medezeggenschap voor werknemers als een van de doelstellingen van de vakbeweging maar beter even kunnen vergeten. Immers, uiteindelijk is voor het CNV de visie op de mens als verantwoordelijk wezen doorslaggevend.

De conclusie kan wél zijn, dat we met beide benen op de grond moeten staan als het gaat om de toekomst van de medezeggenschap. We mogen van experimenten met medezeggenschap geen structurele veranderingen verwachten in bestaande machtsverhoudingen in de bedrijven. Daarvoor is zwaarder geschut nodig, zoals wetgeving of het instrument van de cao.

Bovendien is uit de COB-reeks gebleken, dat het uitermate moeilijk is, zo niet onmogelijk, een aantal omgevingsfactoren in het experiment uit te zuiveren.

Voor de toekomst heeft het opnieuw opzetten van experimenten met medezeggenschap naar

onze mening dan ook weinig zin. Het lijkt ons beter het beschikbare onderzoekspotentieel in de toekomst te richten op de in de werkelijkheid bestaande medezeggenschapsstructuren en op de verbetering van de werking daarvan.

Niettemin hebben de experimenten ons wél geleerd, dat het vraagstuk van de medezeggenschap gedifferentieerd moet worden benaderd, mede afhankelijk van omstandigheden en mogelijkheden in arbeidsorganisaties.

Op de uitgangspunten van het CNV en de mogelijkheden voor medezeggenschap in de toekomst, mede tegen de achtergrond van de COB-reeks experimenten medezeggenschap zal thans nader worden ingegaan.

### **De uitgangspunten van het CNV**

In de beknopte weergave van het verloop en de resultaten van het programma experimenten medezeggenschap: *Medezeggenschap in bedrijf: mogelijkheden, beperkingen en perspectieven* staat, dat de vakbeweging, ondanks het op de achtergrond raken van het denken over medezeggenschap, haar idealen heeft gehandhaafd (COB, blz. 83).

Voor wat het CNV betreft valt dit vooral te verklaren uit het normatieve karakter van het medezeggenschapsdenken. Bij dit medezeggenschapsdenken zijn drie uitgangspunten aan te geven.

1. Het CNV-denken met betrekking tot medezeggenschap wordt gedragen door de algemene visie op de mens als een verantwoordelijk wezen. Deze verantwoordelijkheid wordt niet opgeschort gedurende de tijd dat de werknemer in de fabriek of op het kantoor is. Dit uitgangspunt houdt in, dat de werknemer individueel en collectief de opdracht heeft naar de mate van het mogelijke de gang van zaken in zijn onderneming of instelling te beïnvloeden.
2. Het CNV meent dat medezeggenschap gerealiseerd moet worden onafhankelijk van de vraag wat de rechtsvorm is van de onderneming (NV, BV enz.) of de aard van de werkgever of de aard van de dienstbetrekking. Dit geldt in principe voor de particuliere sector, de non-profitsector en de overheid.
3. De CNV-visie wordt bepaald door de gedachte dat de onderneming een samenwerkingsverband is van gelijkwaardige mensen. Aandeelhouders hebben recht op zorgvuldig beheer van het mede door hen ter beschikking gestelde vermogen, maar maken in beginsel geen deel uit van de onderneming. Het kapitaal moet ten dienste staan van de arbeid en niet



omgekeerd. Het doel van het samenwerkingsverband moet samen worden bepaald. Het was op grond van dit uitgangspunt dat het CNV er zich destijds tegen heeft verzet dat de ondernemingsleiding niet langer deel zou uitmaken van de OR.

Het voorgaande heeft naar de mening van het CNV als consequentie dat op langere termijn in alle ondernemingen alle werknemers gezamenlijk — dus inclusief de leiding — de grote beleidslijnen van de onderneming moeten bepalen. Binnen deze beleidslijnen dient de leiding dan de ruimte te krijgen om — in overleg met een vertegenwoordiging van werknemers — het dagelijkse beleid nader gestalte te geven.

#### *Werknemersverantwoordelijkheid*

Het CNV heeft van oudsher het aanknopingspunt voor zijn medezeggenschapsfilosofie gezocht in de Raad van Commissarissen (Raad van Toezicht). Deze raad, die tenminste voor de helft uit werknemersvertegenwoordigers zou dienen te bestaan, zou de doelstellingen van de onderneming moeten bepalen. Het CNV is nog steeds deze gedachte toegedaan, maar meent dat ook andere modellen binnen zijn uitgangspunten passen.

Uit het nieuwe visieprogram blijkt, dat het CNV de totstandkoming van vormen van werknemerszelfbestuur (zoals bij coöperaties) zoveel mogelijk wil stimuleren.

Het spreekt vanzelf dat werknemersvertegenwoordigers zullen trachten het ondernemingsbeleid vooral te beïnvloeden als dit direct gevolgen heeft voor de positie van de werknemers. Maar medezeggenschap gaat naar het oordeel van het CNV verder dan belangenbescherming. Dit vloeit uit het verantwoordelijkheidsdenken voort; een ander verantwoordelijkheidsdenken dan waarvan in het rapport over de COB-SER-reeks sprake is (blz. 82). Daar wordt namelijk gesteld, dat in de verantwoordelijkheidsbenadering het ideaal van gedeelde verantwoordelijkheid voor de onderneming direkt aan de portemonnaie van de betrokken werknemers wordt gekoppeld.

Het CNV echter ontleent het uitoefenen van medezeggenschap aan het deelgenoot zijn in de onderneming. Door het verrichten van arbeid wordt men deelgenoot. Werknemersproduktiecoöperaties, waar zeggenschap en eigendom samenvallen, kunnen evenwel worden beschouwd als wenselijke ontwikkeling, omdat in principe de mogelijkheid tot een maximale vorm van medezeggenschap uit de structuur zelf voortvloeit.

Zoals hierboven blijkt heeft het CNV-denken een normatief karakter. Dat betekent, dat het principiële streven naar meer medezeggenschap voor werknemers niet teniet wordt gedaan door teleurstellende ervaringen, zoals opgedaan in de COB-SER-reeks experimenten medezeggenschap.

Een dergelijke conclusie moet echter niet worden misverstaan. Veeleer is het zo, dat het materiaal aangedragen in de experimentenreeks nog eens de hindernissen aangeeft, die moeten worden genomen om het uiteindelijk doel te bereiken. In die zin beïnvloeden de COB-SER-studies het CNV-beleid voor de toekomst. Op de conclusies voor het beleid en de mogelijkheden van medezeggenschap in de toekomst zal nu nader worden ingegaan.

#### **Conclusies voor beleid en mogelijkheden voor de toekomst**

Mede vanuit de huidige stand van zaken en gelet op de COB-ervaringen kan langs drie lijnen nader inhoud aan het toekomstig CNV-beleid met betrekking tot medezeggenschap worden gegeven.

##### *Lijn 1: de beleidsbepaling*

In de eerste plaats kunnen we stellen dat de CNV-filosofie erop gericht is dat alle werknemers gezamenlijk de grote beleidslijnen van de arbeidsorganisatie bepalen. Zover is het nog bij lange na niet. De perspectieven op een ontwikkeling in die richting zijn op het ogenblik ook niet zo gunstig. Indien we bezien hoe het werknemersstandpunt in het SER-advies betreffende de samenstelling van de Raden van Commissarissen is vergaan, dan zijn de tekenen niet hoopgevend. Zoals bekend besloot het kabinet-Lubbers geen wijziging in het coöptatiestelsel aan te brengen.

Ook de Europese ontwikkelingen bieden weinig hoop, omdat de discussie over de structuur van de vennootschap (5e richtlijn) nog steeds in een impasse verkeert.

Het CNV-ideaal, dat de Raden van Commissarissen voor ten minste de helft uit werknemersvertegenwoordigers zouden dienen te bestaan, is dus momenteel moeilijk te verwezenlijken. Het beschikbare middel om in de richting van het CNV-ideaal te koersen is wijziging van de bestaande wetgeving, dan wel de huidige wet zo toe te passen dat er meer vertrouwenscommissarissen komen.

In dit verband willen we wijzen op de activiteiten van de CNV-kring van Commissarissen. Ten behoeve van de dienstverlening aan OR-en beschikt deze kring over een lijst van kandidaat-commissarissen waarvan OR-en, die personen willen voor-

dragen voor Raden van Commissarissen, gebruik kunnen maken. Ondernemingsraden kunnen op die manier pogen — met behulp ook van bestaande vakbondskracht in bedrijven — meer commissarissen benoemd te krijgen, die het speciale vertrouwen genieten van de werknemers.

Nu de bestaande sociaal-politieke verhoudingen weinig ruimte bieden voor wetswijzigingen in de geest van het CNV, zal er pas weer schot in de zaak komen wanneer er een ander beleid komt. Bezien we de programma's van de drie grootste politieke partijen, dan moet worden vastgesteld, dat noch het CDA en in nog mindere mate de VVD prioriteit geven aan medezeggenschapsvraagstukken. Zelfs het eertijds geformuleerde standpunt van het CDA betreffende de samenstelling van de Raden van Commissarissen (1/3, 1/3, 1/3) komt niet voor in het verkiezingsprogramma.

Op grond van programvergelijking met betrekking tot medezeggenschap moeten we tot de conclusie komen, dat het program van de PvdA nog het dichtst in de buurt komt van het CNV-programma 'In Aktie voor Morgen'.

Gezien de aard van het vraagstuk menen we dat wetgeving het noodzakelijke middel is om het vraagstuk verder te brengen. Daar onze verwachtingen met betrekking tot het aangrijpen van dat middel voor de nabije toekomst echter beperkt zijn, zullen de mogelijkheden om dit onderwerp in het cao-overleg aan de orde te stellen moeten worden nagegaan. Wat dat betreft willen we hier niet onvermeld laten, dat ten aanzien van de met de Raden van Commissarissen vergelijkbare Raden van Toezicht in de non-profitsector in cao-verband afspraken zijn gemaakt.

Een andere ontwikkeling, die past in deze lijn betreffende de beleidsbepaling, is werknemerszelfbestuur. Ook deze ontwikkeling wil het CNV verder stimuleren. Hier lijkt politiek gesproken iets meer beweging te zijn, gezien het feit dat zowel PvdA als CDA een dergelijke ontwikkeling in principe positief beoordelen. Obstakels in de wetgeving — met name de sociale verzekeringswetgeving — zullen op korte termijn uit de weg worden geruimd. De hier en daar naar voren gebrachte gedachte van een op dit soort arbeidsorganisaties toegesneden rechtsvorm — de zgn. werknemersvennootschap — vinden we van groot belang met het oog op de verdere mogelijkheden voor totstandkoming van dit soort bedrijven.

Voorts menen wij dat de overheid bedrijven met werknemerszelfbestuur ook financieel moet stimuleren, bijv. in de vorm van kredietgaranties.

Het blijkt namelijk, dat de reguliere financiële instellingen zich uitermate terughoudend opstellen tegenover bedrijven met deze zeggenschapsvorm. Stimuleringsbeleid van de overheid in deze kan gelijkwaardige kansen voor dit soort bedrijven mogelijk maken.

### *Lijn 2: beleidsadvisering*

Komen de werknemers bij de beleidsbepaling in de arbeidsorganisatie nauwelijks in beeld, anders is dat bij de beleidsadvisering. Daar vervult de OR zijn taak als medezeggenschapsorgaan, met als meest in het oogspringende bevoegdheden die inzake advies en instemming. Ondanks hindernissen die de OR op zijn weg kan aantreffen — van een onwillige directie tot en met geringe interesse bij de eigen achterban — is het een niet meer weg te denken instituut. Het is langzamerhand zo ingebed in de besluitvormingsstructuur van arbeidsorganisaties, dat zijn bestaansrecht niet echt meer ter discussie staat.

Al met al is dat een belangrijke en ook een heel positieve ontwikkeling in de medezeggenschaps sfeer, een ontwikkeling die verdere uitbouw verdient. Daarom wordt hier gewezen op een drietal mogelijkheden om de rol van OR-en verder te versterken.

#### *a. Scheppen van voorwaarden*

Mede tegen de achtergrond van de resultaten van de COB-SER-reeks experimenten medezeggenschap dient er in de voorwaardescheppende sfeer nog het nodige te worden gedaan.

In de eerste plaats zij nog eens gewezen op het grote belang van scholing en vorming teneinde OR-leden toe te rusten voor hun taak.

In de tweede plaats dienen de faciliteiten voor OR-en en OR-leden een behoorlijke taakuitoefening mogelijk te maken. Het CNV is er dan ook een groot voorstander van, dat de discussie die momenteel gaande is in de SER met betrekking tot een zgn. sociaal statuut tot een goed einde wordt gebracht. Voor het CNV betekent dat laatste, dat de SER tot een aanbeveling komt aan het adres van het bedrijfsleven met betrekking tot de rechtspositie van OR-leden. Het CNV geeft de voorkeur aan een SER-code, omdat deze flexibel kan worden aangepast aan de omstandigheden.

We zouden het betreuren indien het overleg in SER-verband niet zou slagen; in dat geval komt noodzakelijkerwijze wetgeving in beeld.

In de derde plaats behoort de OR de middelen te krijgen, die nodig zijn om zich van deskundige

hulp te voorzien met het oog op het verstrekken van adviezen.

#### *b. De bevoegdheden van de OR*

In het kader van de evaluatie van de WOR 1979 heeft de Tweede Kamercommissie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de gelegenheid geboden tot op- en aanmerkingen. Het CNV heeft van die gelegenheid gebruik gemaakt om te benadrukken, dat verdere uitbreiding van bevoegdheden wenselijk is. Het CNV denkt hierbij o.a. aan automatisering. Weliswaar biedt artikel 25 van de wet, waarin het woord automatisering geen enkele keer wordt genoemd, aanknopingspunten; op het procesmatig karakter van invoering van automatisering geeft het adviesrecht geen enkel antwoord. Vandaar dat wij menen, dat het automatiseringsproces onder het instemmingsrecht moet worden gebracht.

#### *c. De relatie OR-vakbeweging*

Er doet zich een aantal ontwikkelingen voor, dat de relatie tussen ondernemingsraad en vakbeweging intensiever maakt. In het algemeen kan gesteld worden, dat er momenteel sprake is van een toenemende differentiatie in de arbeidsverhoudingen. Weliswaar streeft de vakbeweging centraal een aantal doelstellingen na, maar de bonden moeten hun beleid afstemmen op de situatie ter plekke. Dit heeft tot gevolg, dat het niveau van de onderneming meer bepalend gaat worden voor de vakbeweging.

De vragen die zich dan voor de vakbeweging voordoen zijn o.a.:

- op welke wijze kan de vakbeweging haar taak als behartiger van belangen van werknemers realiseren?
- welke rol dient de OR te vervullen?

Er is met andere woorden — en niet alléén bij de vakbeweging — behoefte aan duidelijkheid over de taakverdeling tussen vakbond en OR.

Uitgangspunt voor de vakbeweging bij de beantwoording van deze vragen is, dat het regelen van de arbeidsvoorwaarden primair een zaak is van de bonden. Wat dat betreft laat het artikel aangaande het instemmingsrecht in de WOR aan duidelijkheid niets te wensen over: er is sprake van instemmingsrecht indien en voorzover het betreffende onderwerp *inhoudelijk* niet in de cao is geregeld.

Maar afgezien van het wettelijk kader is er ook een aantal andere argumenten voor de opstelling van de vakbeweging.

a. De beschikbaarheid van actiemiddelen maakt

overleg/onderhandelen met de werkgevers door de vakbeweging op basis van gelijkwaardigheid beter mogelijk.

b. Het uiteenlopen van de arbeidsvoorwaarden bij ondernemingen in dezelfde sector leidt tot ongewenste verschillen in concurrentiepositie. Valse concurrentie moet voorkomen worden.

c. Het loonafhankelijk zijn van OR-leden is een factor die niet moet worden onderschat. De vraag is of een OR-lid — die ook nog zijn eigen persoonlijke belangen heeft — zich voldoende vrij voelt om echt op te komen voor belangen van werknemers.

Een onderhandelaar van de vakbond daarentegen is een vrijgestelde en niet afhankelijk van de leiding van de onderneming waarmee hij onderhandelt.

d. De functie van de OR is tweeledig:

- vertegenwoordiger van de werknemers in de betreffende onderneming;
- het bevorderen van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen.

Dit betekent, dat uiteindelijk de grenzen van de vertegenwoordigende functie bepaald worden door het ondernemingsbelang.

De vakbeweging daarentegen treedt in cao-onderhandelingen op als een behartiger bij uitstek van belangen van haar leden in de verschillende ondernemingen in de sector. De grenzen van deze belangenbehartigende functie worden bepaald door:

- keuzebepaling met betrekking tot belangen op de korte en/of lange termijn (werkloosheidsbestrijding);
- solidariteit tussen werknemersleden in verschillende ondernemingen;
- inzicht in sociaal-economische ontwikkelingen in de afzonderlijke ondernemingen maar ook in de gehele sector. Dat betekent dat de vakbeweging factoren die het ondernemingsproces beïnvloeden, maar niet rechtstreeks op dat niveau aan de orde zijn, kan meenemen in de onderhandelingen.

Niettemin doet zich een aantal verschuivingen voor in de relatie tussen bonden en OR-en.

Aan de ene kant hebben de vakbonden in de loop der tijden naast materiële zaken ook immateriële zaken in cao's vastgelegd. Aan de andere kant zijn de OR-en zich naast controle op arbeidsvoorwaarden — binnen het raam van de cao — met uitwerking van arbeidsvoorwaarden op ondernemingsniveau gaan bezighouden.



Twee voorbeelden van vraagstukken, waarbij zowel OR als vakbeweging betrokken kunnen zijn: arbeidstijdverkorting en automatisering.

Met betrekking tot *arbeidstijdverkorting* zijn in sommige cao's gedetailleerde en in andere cao's globale afspraken gemaakt. Afhankelijk van de aard van die afspraken vindt uitwerking plaats op ondernemingsniveau waarbij zowel vakbond als OR (artikel 27 WOR) betrokken kunnen zijn. Naar onze mening dient reeds in de cao duidelijkheid te worden verschaft over de rol van bonden en/of OR bij de nadere uitwerking.

Bij *automatisering* zijn per definitie zaken aan de orde, waarbij zowel vakbeweging als OR betrokken zijn. Gezien de nauwe verwevenheid tussen automatisering en organisatie zal het zwaartepunt van de problematiek zich voordoen op ondernemingsniveau. Dat betekent, dat gezien de aard van het vraagstuk het overleg op centraal en bedrijfstakniveau meer het karakter zal hebben van het formuleren van uitgangspunten en het sluiten van raamovereenkomsten. Op ondernemingsniveau zal de aansluiting tussen automatisering en organisatie moeten plaatsvinden. Het blijft daarbij zaak, dat over de samenhang van de diverse onderwerpen die bij automatisering aan de orde komen regelmatig overleg tussen vakbond en OR plaatsheeft.

### *Lijn 3: de beleidsuitvoering*

In het begin van deze beschouwing is ten aanzien van experimenten met zowel werkstructurering als werkoverleg geconstateerd, dat deze ongeschikt dan wel onvoldoende zijn voor het opgangbrengen van een democratiseringsproces. Met andere woorden: strategische en operationele medezeggenschap kunnen onafhankelijk van elkaar voorkomen.

Operationele medezeggenschap in het werk (zoals werkoverleg) groeit dus niet automatisch uit tot strategische medezeggenschap in de top van de organisatie (helpt RvC door werknemers gekozen). Omgekeerd is echter ook gebleken, dat strategische medezeggenschap over het ondernemingsbeleid nog niet betekent, dat men ook (operationele) medezeggenschap in de dagelijkse bedrijfsvoering heeft. Dergelijke bevindingen relativeren de betekenis van bijv. werkoverleg en werkstructurering voor de mogelijkheden ten aanzien van beleidsbepaling en beleidsadvisering. Het gaat dus bij zaken als werkoverleg, werkstructurering, maar ook bij nieuwe vormen van leiding geven, zoals MANS of het experimenteren met een integrale aanpak in arbeidsorganisatie

(NKWO)\* om medezeggenschap bij de *beleidsuitvoering*, soms tot uitdrukking komend in een groepsgewijze aanpak, soms in een project dat leidt tot meer verantwoordelijkheid op het werkniveau.

Maar dat zo vastgesteld zijnde, moet toch het belang van dergelijke vormen van betrokkenheid en inspraak bij de dagelijkse bedrijfsvoering niet worden onderschat. Zij sluiten aan op de directe werksituatie van mensen. Zij bieden de mogelijkheid tot medezeggenschap op een zeer concreet niveau en het is bovendien mogelijk de effecten van die inspraak rechtstreeks te constateren: een doorgevoerde wijziging in de organisatie van het werk, het uitvoeren van een suggestie tot kwaliteitsverbetering van het produkt, of de aanschaf van meetapparatuur om de (gevaarlijke) stoffen in de werkomgeving te analyseren.

Ervaringen met deze vormen van medezeggenschap op de werkplek — die we gemakshalve maar even op een hoop hebben gegooid, omdat ze zich allemaal — in welke verschijningsvorm dan ook — bewegen in de sfeer van de beleidsuitvoering, zijn niet allemaal positief. Daar zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen, zoals:

- te hoge verwachtingen bij werknemers;
- een management, dat er niet echt achter stond;
- onduidelijkheid over de grenzen van deze medezeggenschapsvormen.

De conclusie moet dan ook zijn, dat aan een aantal randvoorwaarden moet worden voldaan alvorens bijv. met werkoverleg of vergelijkbare vormen van medezeggenschap gestart kan worden. Deze randvoorwaarden zijn:

- dat er een duidelijke koppeling wordt gelegd tussen het dagelijkse werk c.q. de werksituatie en de mogelijkheden tot individuele dan wel groepsverantwoordelijkheid en medezeggenschap;
- een instrumentele benadering van de medezeggenschap, ook op de werkplek, moet worden afgewezen. Uitgegaan moet worden van een benadering, waarbij sprake is van tweerichtingsverkeer;
- de leiding van het bedrijf dient zich duidelijk gecommitteerd te hebben alvorens met een bepaalde vorm van participatie/medezeggenschap wordt begonnen;

\* Nederlandse Stichting voor kwaliteit van werk en organisatie.

- de volgende zaken moeten in de voorbereiding daarbij omlijnd worden:
  - de te behandelen onderwerpen,
  - de wijze van besluitvorming,
  - de werkwijze en de beschikbare middelen,
  - er dient een plan van aanpak te worden gemaakt;
- ten slotte is voor het instellen van medezeggenschapsvormen op de werkplek, of dat nu gaat om werkoverleg of om de invoering van de NKWO-aanpak, de instemming van de ondernemingsraad noodzakelijk en dit niet alleen omdat artikel 27 van de WOR dat bepaalt. Immers, het gaat om zaken die sterk kunnen ingrijpen op de arbeidsbeleving van werknemers. Een zorgvuldige aanpak is met het oog op het welslagen dringend gewenst.

### Perspectieven op korte termijn

Gedurende een aantal jaren is medezeggenschap als onderwerp in maatschappelijke discussies wat op de achtergrond geraakt. Niettemin is in de periode, waarin de COB-experimenten plaats vonden, een Wet op de Ondernemingsraden tot stand gekomen. Met deze wet is het aantal bevoegdheden van de OR toegenomen. Aanvaarding van wetgeving is echter een kant van de zaak, het waarmaken door de OR van de mogelijkheden die erin besloten liggen een andere. Tegen die achtergrond is het ontwikkelen van kwaliteit door en faciliteiten voor de OR om zijn taak behoorlijk te kunnen uitoefenen van groot belang.

Op dit moment staat in het OR-werk het zoveel mogelijk benutten van de bestaande wettelijke mogelijkheden centraal. Dit wil echter niet zeggen dat er geen knelpunten zijn. In de evaluatie van de WOR, die momenteel gaande is en waar nader onderzoek door het ITS onderdeel van uitmaakt, komen die duidelijk naar voren. Naar verwachting zal de WOR ten gevolge daarvan niet ingrijpend worden gewijzigd. Wél zal de wet op onderdelen — wat ons betreft o.a. automatisering — moeten worden aangepast.

Tevens zal op korte termijn de discussie over medezeggenschapsvormen op de werkplek weer nieuw leven worden ingeblazen. Bij de Commissie Sociaal Beleid van de Stichting van de Arbeid is door het CNV een discussiebijdrage over werkoverleg ingediend. De tijd is daar langzamerhand rijp voor.

Er ontstaat namelijk steeds meer een klimaat waarin aan de menselijke factor in het productieproces een groeiende betekenis wordt toegekend. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de wijze waarop een aantal bedrijven de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer meer gestalte geeft. Afgewacht moet worden in hoeverre deze ontwikkelingen van blijvende aard zijn. Overigens moeten we ons realiseren, dat het hier gaat om medezeggenschap bij het dagelijks werk en niet om medezeggenschap op beleidsniveau.

Wat het CNV betreft zou de discussie in de Stichting van de Arbeid zich met name moeten toespitsen op het formuleren van uitgangspunten, die in acht zouden moeten worden genomen om de kans op welslagen van dit soort medezeggenschapsvormen zo groot mogelijk te maken. Immers, waar het CNV in ieder geval voor wil waken, is het optreden van teleurstellingen met medezeggenschap. Heel belangrijk in dit verband is, dat de mens niet als een instrument wordt gezien en bijgevolg ook zijn bijdrage in het kader van medezeggenschap als instrumenteel wordt beschouwd. Dat is — om het in CNV-termen te zeggen — de tot verantwoordelijkheid geroepen mens onwaardig. □

### Literatuur

- CNV, *In aktie voor morgen*, Utrecht 1985.
- COB/SER, *Medezeggenschap in bedrijf: mogelijkheden, beperkingen en perspectieven*, 's-Gravenhage 1985.
- Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, *De proef op de som*, Utrecht 1976.