

## Inleiding

### Het tijdperk van de participatie

Participatie is een thema dat al vanaf het eind van de jaren zestig op de maatschappelijke en politieke agenda staat. Destijds waren het de burgers die meer inspraak wilden in de wijze waarop ze bestuurd werden. Thans beginnen langzaam maar zeker ook de verschillende vormen van participatie van werknemers op te bloeien. Het tijdperk van de werknemersparticipatie is aangebroken. Top-down organisaties, waar managers denken en werknemers doen, waar bevelstructuren heersen in plaats van overlegstructuren, zijn organisatievormen uit een voorbij tijdperk. In het tijdperk van de participatie denken werknemers in verschillende rollen en vanuit verschillende perspectieven over het beleid van de onderneming. Werknemers worden meer gecoacht dan gestuurd; er is meer aandacht voor horizontale relaties dan voor verticale. Er is belangstelling en respect voor de bijdragen van werknemers op alle niveaus. Leren, opleiding en vorming, het vergaren en delen van kennis zijn belangrijke waarden geworden. Deze verschijnselen zijn nog eens compact en aansprekend opgeschreven in een recent verschenen boek van Patricia MacLagan en Christo Nel, *The Age of Participation, New Governance for the Workplace and the World* (San Francisco 1997).

In Nederland bestaan verschillende vormen van participatie. Het meest succesvol is tot op heden het model van de *representatieve participatie*, ook wel indirecte participatie genoemd. Daarmee wordt bedoeld op het vertegenwoordigend overleg, gevoerd door de ondernemingsraad met de ondernemer. De Wet op de ondernemingsraden van 1979 is, zo kan

19 jaar later geconstateerd worden, een groot maatschappelijk succes geworden. Het nalevingspercentage van de wet is nog nooit zo hoog geweest: uit een laatste peiling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uit 1997 is gebleken dat in ondernemingen met meer dan 100 werknemers bij maar liefst 91% een ondernemingsraad bestaat. In totaal zijn er ruim 17.000 ondernemingsraden in Nederland. In maart 1998 is weer een nieuwe versie van de Wet op de ondernemingsraden in werking getreden, waarbij een aantal nieuwe onderwerpen is toegevoegd aan het adviesrecht en het instemmingsrecht van de ondernemingsraad. Bovendien is getracht het inschakelingsmoment van de ondernemingsraad te vervroegen door de ondernemer de aanwijzing te geven ieder half jaar met de ondernemingsraad te bespreken wat er in de zeer nabije toekomst aan belangrijke onderwerpen op de agenda zal staan.

Uit – alweer wat ouder – onderzoek naar de invloed van ondernemingsraden blijkt dat ook daar enige tevredenheid geconstateerd kan worden (Looise & De Lange, 1988). Hoewel de feitelijke invloed moeilijk te meten is staat wel vast dat de besluitvormingsprocedures in grote ondernemingen transparanter en zorgvuldiger zijn geworden. Uit de over een lange periode (van 1989 tot 1998) gevoerde discussie over de herziening van de Wet op de ondernemingsraden is wel gebleken dat aan de systematiek van deze vorm van participatie niet zoveel meer te veranderen en te verbeteren valt.

Daarop moet één uitzondering worden gemaakt: de invoering van de ondernemings-

\* Prof. mr. P.F. van der Heijden is hoogleraar arbeidsrecht en directeur van het Hugo Sinzheimer Instituut voor arbeid en recht, Universiteit van Amsterdam. Dr. C.J.Vos is lid van de redactie van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken.

overeenkomst. Dit uit Duitsland afkomstige fenomeen is in de nieuwe Wet op de ondernemingsraden opgenomen en daarmee is de contracterende ondernemingsraad geïntroduceerd. Zo'n ondernemingsraad kan contracten sluiten over allerhande onderwerpen, inclusief de arbeidsvoorwaarden. Uiteraard houden de vakbonden het voortouw bij de vaststelling van collectieve arbeidsvoorwaardenregelingen. Echter, vakbonden zijn niet in alle sectoren even duidelijk aanwezig. Bovendien is er de tendens dat cao's globaler worden en meer een raamkarakter krijgen. Uitwerking van die raam-cao's geschiedt op ondernemingsniveau door ondernemingsraden.

In de bijdrage van Looise aan dit nummer valt te lezen dat ook hij constateert dat de ondernemingsraad een succesvol instrument van werknemersparticipatie is geworden. Hij vreest zelfs dat het fenomeen aan zijn eigen succes en schoonheid ten onder kan gaan. Looise noemt een aantal argumenten waardoor die vrees wordt gevoed. Hoewel er wel degelijk oog dient te bestaan voor de genoemde argumenten komt het ons voor dat het met het tempo van de teloorgang van de ondernemingsraad zo'n vaart niet zal lopen.

Ook binnen de Europese Unie is aandacht voor de werknemersparticipatie. Ook daar is de representatieve participatie door middel van (Europese) ondernemingsraden van de grond gekomen. Men kan hier zelfs spreken van één van de meest succesvolle richtlijnen van de Europese Commissie. Al vóór de inwerkingtreding van de richtlijn hebben ondernemingen met communautaire dimensie op grote schaal besloten vrijwillig tot de oprichting van Europese ondernemingsraden over te gaan. Ook andere vormen van participatie op Europees niveau worden bevorderd, hoewel dat langzaam, misschien wel te langzaam gaat. Uit de bijdrage van Bos, Faase en Merriënboer over de toekomst van de Europese sociale dialoog komt naar voren dat hier nog veel moet gebeuren, maar dat de contouren al wel degelijk geschetst zijn.

De tweede vorm van participatie van werknemers, aan te duiden met *directe participatie*, lijkt eveneens in de lift te zitten. Vormen van zelfsturing, het werken met taakgroepen, het wegvallen of wegsnijden van middel-management uit hiërarchisch opgebouwde organisatiestructuren zijn aan de orde van de dag. Uit de

bijdrage van Huijgen en Benders over directe participatie in Nederland en andere EU-landen blijkt dat hier wel degelijk van een omvangrijke en belangrijke beweging sprake kan zijn. Uiteraard is het niet alleen rozengeur en manschijn: doorvoering van zelfsturende teams en taakgroepen betekent voor een aantal werknemers dat zij of van functie moeten veranderen of soms zelfs worden ontslagen. Organisaties zijn nu eenmaal permanent in verandering en dat betekent ook voor veel mensen dat hun eigen arbeidsbestaan aan veranderingen onderhevig is.

Als derde vorm van werknemersparticipatie is de *financiële participatie* te noemen. Sinds er enig rumoer is ontstaan naar aanleiding van optieregelingen voor topmanagement bij grote bedrijven is de aandacht voor dit fenomeen in de pers omhoog geschoten. De staatssecretaris van Financiën Vermeend heeft in de grote populariteit van optieverstrekking aan topmanagement aanleiding gevonden om via wetgeving de belastingkant van deze zaak nog eens te bezien.

Het gaat hier overigens om een heel klein deelonderwerp van een groter geheel van financiële werknemersparticipatie. Nederland heeft op dat gebied geen voortrekkersrol vervuld. In landen als het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk is men al veel langer van het nut van financiële werknemersparticipatie overtuigd. Deze vorm van participatie vergroot de motivatie en de betrokkenheid van werknemers en leidt blijkens onderzoek (Voûte, 1991; Pfeffer, 1994) ook tot aantoonbaar goede bedrijfsresultaten. In de bijdrage van Poutsma, Mol en Van Beusekom aan dit nummer is te zien dat de belangstelling voor dit verschijnsel in Nederland sterk aan het groeien is. Ook vakorganisaties hebben het onderwerp in hun programma's opgenomen. In 1995 kwam de toenmalige Industriebond-FNV met een voorstel om financiële werknemersparticipatie te bevorderen. Veel aandacht wordt daarbij gegeven aan collectieve vormen van werknemersparticipatie, in plaats van individueel aandeelhouderschap van werknemers.

Recentelijk is het onderwerp van de financiële participatie ook in het teken komen te staan van de discussie over 'corporate governance'. Het is echter van groot belang om daarnaast de discussie over 'participatieve governance' op de agenda te houden. Immers, een on-

onderneming kan niet langer bestuurd en beheerd worden zonder dat daarbij ook de participatie van werknemers aan de orde komt. Maar dan wél participatie in de gehele breedte, in de verschillende vormen zoals die in dit themanummer worden beschreven. Na de 20ste eeuw, het tijdperk van het Fordisme, het Taylorisme, de top-down benadering en de hiërarchische bedrijfsvoering, staan nu alle lichten op groen voor de 21ste eeuw als het tijdperk van de participatie.

## Literatuur

- Looise J.C. en F.G.M. de Lange (1988), *Ondernehmensraden, bestuurders en besluitvorming*, Nijmegen: Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Voûte, A. (1991) *Aandelen voor werknemers, Motivatie door participatie*. Deventer: Kluwer.