

# Ontwikkelingen rond ondernemingsraden

## Gaat de OR aan zijn eigen succes ten gronde?

*Na een aarzelende start, hebben de ondernemingsraden in ons land zich in zowel formeel als feitelijk opzicht een tamelijk sterke positie als medezeggenschapsorgaan verworven. Zeker als wij die positie vergelijken met die van andere medezeggenschapsorganen of -vormen, zoals direct overleg en financiële participatie. De vraag is echter of dat in de toekomst ook zo zal blijven. In deze bijdrage wordt een aantal ontwikkelingen besproken die van grote invloed kunnen zijn op de huidige positie van de ondernemingsraad. Het gaat dan om:*

- decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht;
- flexibilisering van de arbeid en individualisering van het personeelsbeleid;
- het ontstaan van nieuwe organisatie- en overlegvormen;
- internationalisering en veranderingen in corporate governance.

*Als wij proberen in te schatten wat mogelijke effecten van deze ontwikkelingen zijn, komen wij op de volgende punten:*

- groeiende overbelasting van OR-en en OR-leden;
- afnemende representativiteit OR;
- toenemende onduidelijkheid over taken en bevoegdheden OR;
- toenemende 'misfit' tussen OR en besluitvormingsstructuur.

*Conclusie van dit alles zou kunnen zijn dat, als er niet wordt ingegrepen, de OR onder zijn eigen gewicht dreigt te bezwijken en zelfs (op termijn) zou kunnen verdwijnen als medezeggenschapsorgaan. De vraag is of dat moet worden voorkomen en zo ja, hoe? Aan het eind van deze bijdrage wordt een poging gedaan op deze vraag een antwoord te geven.*

### Inleiding

In vergelijking met andere medezeggenschapsorganen of -vormen heeft de ondernemingsraad (OR) zich in ons land inmiddels een redelijk sterke positie verworven. Dankzij opeenvolgende Wetten op de ondernemingsraden (nl. van 1950, 1971 en 1979) alsmede aanvullende wettelijke en andere regelingen beschikt de Nederlandse OR over een stevige formele positie, die met de komst van de nieuwe Wet op de ondernemingsraden van 1998 nog verder zal worden versterkt. Maar ook in de praktijk doet de OR het als medezeggenschapsorgaan niet

slecht. Als wij naar de gegevens over instellingspercentages kijken, kunnen we vaststellen dat het percentage OR-plichtige bedrijven in ons land dat daadwerkelijk een OR heeft ingesteld inmiddels is gestegen van 70% in 1992 tot 82% in 1997 (IVA, 1998). Van de bedrijven met meer dan 200 werknemers beschikt inmiddels 95% over een OR en van de bedrijven met 50-200 werknemers 84%. Alleen de categorie bedrijven met 35 tot 50 werknemers scoort een flink stuk lager; hiervan heeft 50% een OR ingesteld. Het gemiddelde 'werknemersbereik' van de OR is daarmee flink hoger dan dat van de vakbonden, dat varieert tussen de 16 en

\* Jan Kees Looise is hoogleraar sociaal management en sociale bedrijfswetenschappen aan de faculteit Technologie en Management van de Universiteit Twente.

46% (Klandermans & Visser, 1995) en veel hoger dan dat van financiële participatievormen die slechts in gemiddeld 4% van de bedrijven voorkomen (De Nijs & Poutsma, 1996)<sup>1</sup>. Als wij het werknemersbereik van de OR met directe overlegvormen vergelijken is weliswaar sprake van een lager bereik – directe overlegvormen blijken namelijk voor te komen in 90% van de Nederlandse bedrijven –, maar als een uitsplitsing wordt gemaakt naar de meer substantiële participatievormen, zoals group consultation en group delegation, dan zakt dit percentage tot rond de 60% (European Foundation, 1997), zodat het bereik van de OR dan weer hoger uitkomt. Over het functioneren van OR-en zijn geen recente gegevens voorhanden. Uit eerder onderzoek (Looise & De Lange, 1989) is echter komen vast te staan dat de OR halverwege de jaren tachtig door de meeste ondernemers al als een belangrijke gesprekspartner werd erkend, terwijl ook aan werknemerskant een positieve houding ten opzichte van de OR kon worden waargenomen (onder meer blijkend uit de gemiddeld hoge opkomstcijfers bij OR-verkiezingen). Tevens was op dat moment ook al sprake van een behoorlijke invloed op het ondernemingsbeleid, met name op het sociale en personele beleid en in mindere mate op het productie-technische beleid en het bestuur en beheer van de organisatie.

Tegenover deze sterke punten van de Nederlandse OR kunnen overigens ook diverse zwakke worden geplaatst. Zo is er nog altijd een flink aantal bedrijven (18%) waar een OR ontbreekt, terwijl die er op grond van de wet wel zou moeten zijn. Kennelijk bestaat in die gevallen bij zowel werkgever als werknemers onvoldoende interesse om tot instelling van een OR over te gaan respectievelijk om daartoe een (dwingend) verzoek in te dienen. Daarnaast blijkt uit onderzoek (Looise & De Lange, 1988) ook dat in veel gevallen nog sprake van een minimalistische en legalistische houding van bestuurders tegenover hun OR ('wij houden ons precies aan de wet'). Maar ook het omgekeerde doet zich regelmatig voor; een bestuurder die wel volwassen met zijn OR wil omgaan maar door de OR tot formalisme wordt gedwongen. De invloed van de OR op commerciële en financiële beleidsonderdelen is nog altijd erg beperkt en daarmee ook de betrokkenheid bij het strategische beleid van de onderne-

ming zeer gering. Binnen concerns speelt daarnaast het probleem van de afstemming tussen vertegenwoordigende organen op de verschillende niveaus en de geringe betekenis van de overkoepelende organen. Een blijvende bron van zorg is ook de afstand tussen de OR en de achterban, terwijl zich in veel bedrijven ook problemen voordoen bij het vinden van voldoende geschikte kandidaten voor het OR-lidmaatschap. Tenslotte zijn er al geruime tijd signalen uit onderzoek over competentieproblemen met vakbonden (Looise, 1989; Visser, 1993), over overbelasting van de OR (Iwema & Verbakel, 1994) en over het niet (voldoende) toekomen van de OR aan maatschappelijke taken (Klein Hesselink & Evers, 1994). Kortom de medezeggenschap via de OR is zeker op veel punten nog voor verbetering vatbaar. Desondanks blijf ik bij mijn stelling dat de OR op dit moment in ons land de meest krachtige vorm van medezeggenschap vertegenwoordigt. De vraag is echter of dat in de toekomst zo zal blijven.

In deze bijdrage wil ik mij dan ook niet zozeer richten op de huidige formele en feitelijke positie van de OR in ons land. De eerste kan als genoegzaam bekend worden verondersteld en ten aanzien van de tweede zijn, zoals gezegd, op dit moment geen recente gegevens voorhanden. Weliswaar bestaan er vergevoerde plannen voor een nieuw state-of-the-art onderzoek op dit gebied, maar de resultaten daarvan laten nog even op zich wachten<sup>2</sup>. Mede daarom wil ik mijn bijdrage hier toespitsen op het inventariseren van een aantal ontwikkelingen en de mogelijke gevolgen daarvan voor de toekomstige positie van de OR in ons land. Ik ga daartoe in op een viertal ontwikkelingen waarvan mag worden aangenomen dat ze van invloed zijn op de huidige positie van de OR, namelijk:

- decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht;
- flexibilisering van de arbeid en individualisering van het personeelsbeleid;
- ontstaan van nieuwe organisatie- en overlegvormen;
- internationalisering en verschuiving in zeggenschapsverhoudingen.

Vervolgens probeer ik in een inschatting te geven van de consequenties van de genoemde ontwikkelingen voor de positie van de OR. Conclusie daarvan is dat de positie van de OR

behoorlijk onder druk komt te staan en dat ingrijpen daarom gewenst is. Ten slotte behandel ik een aantal mogelijke benaderingen voor de aanpak van de geschetste problematiek.

## Ontwikkelingen

Zoals gezegd, behandel ik eerst een aantal ontwikkelingen waarvan ik denk dat ze van grote invloed zijn op de positie van de OR. Hoewel ik me realiseer dat ontwikkelingen op verschillende wijze kunnen worden benoemd en ingedeeld, richt ik mij daarbij op de bovengenoemde vier punten.

### Decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht

Sinds de jaren tachtig is in ons land sprake van een ontwikkeling in de richting van decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en van arbeidsrecht. In het laatste geval wordt ook wel gesproken over deregulering, maar gaandeweg wordt duidelijk dat het begrip reregulering beter op zijn plaats is. Het gaat niet primair om afschaffing van regelgeving, maar om een verschuiving van het niveau van regelgeving van het nationale of macro-niveau naar het decentrale of micro-niveau. Oorzaken van deze ontwikkeling liggen o.m. in de wens tot terugtreding bij de overheid (dan wel een herbezinning op de eigen rol door de overheid) en de groeiende behoefte aan individualisering en maatwerk in de maatschappij als geheel. Een voorbeeld van decentralisatie van arbeidsvoorwaarden is de toename van het aantal ondernemings-cao's in vergelijking met het aantal bedrijfstakcao's, maar ook de 'decentralisatie binnen de cao'. Het laatste houdt in dat steeds meer cao's het karakter krijgen van raam-cao's, waarbinnen op lagere niveau's (onderneming, onderdeel of zelfs individueel niveau) nadere afspraken kunnen worden gemaakt. Voorbeelden van decentralisatie van arbeidsrecht treften wij aan in recente sociale wetgeving, zoals de Arbwet, de Arbeidstijdenwet, enz., dat wil zeggen wetgeving waarin inhoudelijke regels voor een belangrijk deel zijn vervangen door procedureregels ten behoeve van het overleg op decentraal niveau. In dit verband wordt ook gesproken over 'zelfregulering als nieuw regelingsinstrument' of ook wel over 'post-industrieel arbeidsrecht' (Van der Heijden, 1993).

Voor de positie van de OR heeft de decentralisatietendens ingrijpende gevolgen, aangezien vrijwel steeds de OR in beeld is als het gaat om het uitwerken of doorvoeren van regelingen op ondernemingsniveau. Ten aanzien van wettelijke regelingen als de Arbwet en de Arbeidstijdenwet beteken(t)(de) dit een uitbreiding van de wettelijke taken en bevoegdheden en de verwachting is dat dit ook met nieuwe regelingen het geval zal zijn<sup>3</sup>. Ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden doet zich echter de extra complicatie voor dat op grond van de Wet op de cao de vakbonden namens de werknemers cao's afsluiten en dat met het oog daarop in de Wet op de ondernemingsraden aan de OR op dat punt juist geen bevoegdheden zijn toegekend. Decentralisatie van arbeidsvoorwaarden naar ondernemingsraden kan dus al snel tot competentieproblemen met vakbonden leiden, bijv. doordat werkgevers buiten de cao om arbeidsvoorwaardenregelingen met de OR proberen af te sluiten. Overigens heeft zich zo'n ontwikkeling tot nu toe nauwelijks voorgedaan. De 'dekkingsgraad' van de cao is in ons land zeer hoog, nl. gemiddeld 86% van alle werknemers, en de laatste jaren is eerder sprake van een toename dan van een afname (Van den Toren, 1997). Wel is echter sprake van een sterk groeiende rol van de OR op het gebied van de arbeidsvoorwaarden binnen het kader van de cao. Voorbeelden hiervan zijn de taken die aan de OR zijn toegekend bij de uitwerking van de 36-urige werkweek in de cao's van de banken (1996) en de gezondheidszorg (1997) en meer recent nog de afspraken over de uitwerking en invulling van de (raam)cao's in overleg met OR-en in de Grafimedia sector en bij het IT-bedrijf Roccade. Op grond van de cao voor de Grafimedia sector kunnen per onderneming of onderdeel met de OR decentrale afspraken worden gemaakt over onderwerpen als: arbeidstijden en flexibele uren, nieuw functie- en beloningssysteem, leeftijdsbewust personeelsbeleid en werk, opleiding en arbeidsomstandigheden. Deze afspraken blijven onderdeel uitmaken van de (raam)cao; ze hebben in beginsel dan ook dezelfde looptijd. Verder moeten ze schriftelijk worden vastgelegd en over voldoende draagvlak beschikken bij de werknemers. In het geval beide partijen niet tot overeenstemming kunnen komen, kan een beroep worden gedaan op een commissie van de cao-partijen. De cao van Roccade kent een soortgelijke benadering.

### **Flexibilisering van de arbeid en individualisering van het personeelsbeleid**

Flexibilisering van de arbeid is eveneens een ontwikkeling die zich zowel in ons land als elders al geruime tijd voordoet. De eerste publicaties over dit fenomeen stammen uit het midden van de jaren tachtig (vgl. Kalverkamp & Markensteyn, 1984; Bolweg c.s., 1986) en betreffen zowel verschillende vormen van arbeidsflexibilisering (kwantitatief/kwalitatief, extern/intern) als de mogelijke gevolgen daarvan. Met name in relatie tot de externe arbeidsflexibilisering werd al vroeg gewezen op de mogelijkheid van het ontstaan van zogenaamde 'schillenmodellen', waarbij het personeelsbestand van een onderneming verdeeld wordt over een aantal categorieën of -segmenten, zoals bijv. kernmedewerkers met een vaste aanstelling, het primaire segment; niet-kernmedewerkers met lange termijn contracten, het secundaire segment en tijdelijke arbeidskrachten met kortlopende contracten, het tertiaire segment (vgl. Atkinson, 1984; Van Ham c.s., 1988). Als zich een dergelijke ontwikkeling voordoet ligt het voor de hand dat deze ook gevolgen heeft voor de positie van de OR. Als we er vanuit gaan dat de OR vooral een afspiegeling vormt van de medewerkers met een vaste of langdurige aanstelling – voor het passief en actief kiesrecht gelden minimale aanstellingstermijnen van resp. een half en één jaar – dan doet zich de reële mogelijkheid voor dat de OR zich op den duur dan ook vooral als vertegenwoordiger van deze categorieën zal gaan opwerpen en dus niet als vertegenwoordiger van de flexibele werknemers. Overigens is de gemiddelde omvang van de flexibele arbeid in ons land tot nu toe tamelijk beperkt, nl. ongeveer 10% van het totale personeelsbestand. Daarbij moet echter worden aangetekend dat zich op dit punt grote verschillen voordoen tussen sectoren en bedrijven en tevens sprake is van een gestadige groei gedurende de afgelopen jaren, nl. van 3,7% in 1987 tot 9,9% in 1996. En het ziet er naar uit dat die groei nog wel enige tijd zal doorgaan, met name op het punt van detachering<sup>4</sup>.

In het verlengde van de ontwikkeling naar arbeidsflexibilisering tekent zich inmiddels ook weer een nieuwe trend af, namelijk die naar employability en individualisering van het personeelsbeleid. Employability, een samentrekking van de begrippen 'employee' en

'adaptability', heeft betrekking op het bevorderen van de inzetbaarheid van de individuele medewerker. Hiertoe moeten per medewerker afspraken worden gemaakt over de loopbaanontwikkeling binnen of buiten de onderneming en over de inspanningsverplichtingen over en weer. Van de kant van het bedrijf gaat het dan met name om het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en van de kant van de medewerker om bereidheid hieraan mee te werken en flexibel inzetbaar en mobiel te zijn vanwege veranderende taken en functies en zich wijzigende organisatorisch omstandigheden. Dit laatste kan ook betekenen dat de loopbaan buiten de organisatie wordt voortgezet in plaats van daarbinnen. Employability leidt tot een ingrijpende wijziging van de 'employment relationship' of het 'psychologisch contract' tussen organisatie en medewerker. In de plaats van life-time employment en baan zekerheid komen life-long employability en werkzekerheid (Gaspersz & Ott, 1996). Het is duidelijk dat, als deze ontwikkeling inderdaad doorzet, dit ingrijpende gevolgen zal hebben voor het personeelsbeleid en daarmee ook voor de positie van OR. Het personeelsbeleid krijgt een veel individualistischer karakter, nl. gericht op het managen van individuele 'competenties' en het maken van afspraken (contracten) daarover op individueel niveau. Een voorbeeld van zo'n situatie doet zich thans in een aantal bedrijven al voor rond de toekenning van personeelsopties. Voor de OR heeft dat tot gevolg dat dat deel van het personeelsbeleid zich aan zijn waarneming onttrekt en voor zover dat niet het geval is een dermate individueel karakter krijgt dat de OR hier niet veel aan kan doen. Individuele belangenbehartiging behoort immers niet tot de taak van de OR. Anderzijds hebben de individuele afspraken en regelingen vanzelfsprekend wel gevolgen voor het totale personeelsbeleid.

### **Ontstaan van nieuwe organisatie- en overlegvormen**

De OR is als medezeggenschapsconcept ontstaan in de periode dat nog sprake was van de enkelvoudige en bureaucratische onderneming. Typerend wat dat betreft is dat in de eerste WOR van 1950 slechts sprake is van één OR per onderneming en niet over de mogelijkheid tot het instellen van meerdere OR-en die op hun beurt weer worden gebundeld via overkoe-

peld ondernemingsraden. Pas bij de wetwijziging van 1971 werd rekening gehouden met het voorkomen van meervoudige of gelede ondernemingen en is ook de mogelijkheid opgenomen meerdere OR-en in te stellen en een gelaagd OR-stelsel (via DOR/GOR, COR, enz.) toe te passen. Vanaf die tijd heeft zich in de organisatie van de meeste ondernemingen opnieuw belangrijke wijzigingen voltrokken, zoals de invoering van business units of resultaat verantwoordelijke eenheden, verplating door het weghalen van tussenliggende managementlagen, de invoering van autonome taakgroepen of zelfsturende teams. Over de mate van voorkomen van deze nieuwe organisatievormen zijn tot nu toe weinig gegevens bekend. Ten Have (1993) komt op grond van cijfers van 1989 voor de industrie tot een schatting van 35% van de bedrijven waarin sprake zou zijn van 'groepsgewijze productiestructuren', waarin eveneens 35% van de werknemers in deze sector werkzaam zou zijn. Gezien de sterk gegroeide belangstelling voor dit soort concepten de laatste jaren, mag er echter van worden uitgegaan dat deze percentages op dit moment al flink hoger liggen<sup>5</sup>. En inmiddels wordt, vooral als gevolg van de voortschrijdende toepassing van logistieke concepten en informatie- en communicatietechnologie (ICT), al weer over verdergaande veranderingen gesproken, nl. die in de richting van telewerken, netwerk organisaties, extended enterprises en organisatienetwerken of virtuele organisaties. Met het begrip netwerkorganisaties wordt bedoeld op vergaand gedecentraliseerde ondernemingen waarbij de bedrijfsonderdelen semi-autonoom zijn. Bij extended enterprises gaat het om de relaties tussen een kernorganisatie en een aantal toeleveranciers (zoals bijv. in de auto-industrie) en daarmee een belangrijke wederzijdse afhankelijkheid. Bij organisatienetwerken of virtuele ondernemingen gaat het ten slotte om een zodanige samenwerking tussen 'zelfstandige' dat naar de buitenwereld de indruk van een identificeerbare complete organisatie wordt gewekt; voorbeelden van deze vorm zijn Airbus, maar ook franchising-bedrijven als McDonalds en Albert Heijn (Van Aken c.s., 1997).

Het ligt voor de hand dat, indien deze ontwikkeling daadwerkelijk doorzet, dit ook ingrijpende gevolgen zal hebben voor de positie van de OR. In dat verband moet zowel aan de

organisatorische vormgeving van de OR als aan het ontstaan van nieuwe overlegvormen worden gedacht. Ten aanzien van het eerste punt, de organisatorische vormgeving van de OR, kan worden opgemerkt dat de OR er tot nu redelijk in geslaagd lijkt de veranderingen in de organisatie bij te benen. Veranderingen in de vorm van de invoering van business units, verplating, autonome taakgroepen, enz. konden dankzij het gelaagde OR-stelsel over het algemeen redelijk soepel worden gevolgd. Met veranderingen in de richting van netwerkorganisaties en virtuele ondernemingen wordt dat echter lastiger, aangezien daarmee de grenzen van de onderneming geleidelijk worden overschreden. Het gaat daarbij niet alleen om de contacten met en de vertegenwoordiging van de werknemers – bij thuis of -mobiele werkers is dat al een stuk lastiger dan bij degenen die fysiek in het bedrijf werken, ook voor de OR-leden zelf – maar ook om het diffuser worden van verantwoordelijkheidslijnen. Wie is bijvoorbeeld primair verantwoordelijk voor verschuivingen in werktijden en roosters als gevolg van toeleveringsproblemen in de 'keten' of wie is primair verantwoordelijk voor het personeelsbeleid voor medewerkers in inter-organisatiele (en internationale) projectteams? Daarnaast is er het ontstaan van nieuwe directe overlegvormen, zoals bijvoorbeeld het werk- of groepsoverleg in taak- en projectgroepen en teams. Aanvankelijk had dit overleg een sterk functioneel, d.w.z. op het werk gericht, karakter. Naarmate aan deze groepen en teams meer verantwoordelijkheid wordt toegewezen, mag echter worden verwacht dat dit overleg zich ook op andere thema's gaat richten, zoals bijv. aspecten van het organisatie- en personeelsbeleid. Voordeel van dit overleg ten opzichte van dat in de OR is dat het veel flexibeler is en veel directer doorwerkt naar de betrokken medewerkers.

### **Internationalisering en verschuiving van zeggenschapsverhoudingen**

De internationalisatie van het Nederlandse bedrijfsleven neemt in snel tempo toe. Ging het in het verleden vooral om een beperkt aantal grote Nederlandse ondernemingen dat in het buitenland actief was en om een eveneens beperkt aantal grote buitenlandse ondernemingen dat in ons land opereerde, thans heeft de overgrote meerderheid van het Nederlandse

bedrijfsleven activiteiten binnen en buiten de grenzen. Deze ontwikkeling kan op den duur ingrijpende gevolgen hebben voor de positie van de OR en wel in de vorm van veranderingen in de medezeggenschapscultuur en – op den duur – verschuivingen in de formele zeggenschapsverhoudingen. Veranderingen in de medezeggenschapscultuur als gevolg van internationalisatie verlopen zeer geleidelijk. In dit verband kan er op worden gewezen dat buitenlandse bedrijven in ons land meestal wel de wettelijke regels voor de medezeggenschap hebben gerespecteerd en toegepast, maar zich op dit punt nooit als ‘koploper’ hebben gemanifesteerd. Een ander voorbeeld betreft de recente discussie over corporate governance, waarbij – in navolging van de situatie in de Angelsaksische landen – het accent ligt op de versterking van de positie van de aandeelhouder (‘shareholder capitalism’) ten koste van de huidige invloed van commissarissen en – in het verlengde daarvan – die van werknemers (‘stakeholder capitalism’). Overigens is ook zonder een formele versterking van de positie van de aandeelhouders de invloed van de beurs op het beleid van ondernemingen in toenemende mate zichtbaar. Een duidelijk voorbeeld daarvan vormt het opsplitsen van beursgenoteerde ondernemingen als Bols-Wessanen, KNP-BT, KPN, enz. Maar ook in het optreden van de huidige topmanagers van grote bedrijven als Boonstra bij Philips valt een grote mate van beursegevoeligheid waar te nemen. De effecten hiervan zijn voor de OR langs twee wegen merkbaar. Enerzijds is sprake van een veel zakelijker personeelsbeleid, met indien nodig harde saneringsmaatregelen. Anderzijds is ook de houding naar de (C)OR zelf veel directer: men kan meewerken of niet. In het eerste geval heeft men nog een kleine mogelijkheid tot meedenken en bijsturen. In het laatste geval staat men vrijwel geheel buiten spel.

De discussie over corporate governance kan op den duur ook leiden tot een verschuiving in de formele zeggenschapsverhoudingen. Overigens zal dat ook afhangen van ontwikkelingen binnen de EU, bijvoorbeeld naar aanleiding van het Rapport Davignon. Een verschuiving in formele zeggenschapsverhoudingen hebben wij in ons land in de praktijk eind jaren zeventig/begin jaren tachtig ook al kunnen waarnemen, nl. op het moment dat de meeste Nederlandse multinationals overgingen tot het vor-

men van de zgn. Nederlandconstructies, waardoor – evenals bij buitenlandse concerns die in ons land opereerden – de zeggenschap van de Nederlandse (C)OR beperkt bleef tot de Nederlandse activiteiten en zich niet langer kon uitstrekken tot het internationale concernbeleid. Inmiddels is deze ontwikkeling enigszins gecompenseerd door het in 1995 van kracht worden van de EU-richtlijn inzake informatie en consultatie in Europese ondernemingen (de zgn. Euro-OR), maar de bevoegdheden in dit kader gaan veel minder ver dan die van de Nederlandse OR. Daarbij komt dat de informatie en consultatie alleen betrekking heeft op het Europese beleid en niet op het totale internationale beleid. Indien het bestaande structuurregime voor grote nv’s en bv’s in ons land zou worden aangepast in de richting van een versterking van de positie van de aandeelhouders, is de kans groot dat dit eveneens tot een verzwakking van de positie van de OR zal leiden.

### **Effecten voor de positie van de OR**

Als wij bovengenoemde ontwikkelingen overzien en proberen te inventariseren tot welke effecten ze kunnen leiden voor de positie van de OR, dan komen we op de volgende punten:

#### **Toenemende overbelasting van OR-en resp. OR-leden**

Overbelasting van OR-en en OR-leden kan zich vooral voordoen als gevolg van de geschetste decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht. Dit leidt tot een toevoeging van nieuwe taken aan een takenpakket dat toch al indrukwekkend was. Op grond van de WOR beschikt de OR over taken op het gebied van belangenbehartiging, medebestuur en maatschappelijke betrokkenheid. (In de nieuwe WOR van 1998 zijn deze taken op een aantal punten ook weer verder uitgebreid). Door de decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht worden hieraan nu nog weer nieuwe taken toegevoegd, met name op het gebied van de belangenbehartiging, zoals het uitwerken van arbeidsvoorwaardenregelingen, het bewaken van arbeidsomstandigheden en werktijden, enz. Taken die over het algemeen veel tijd kosten. In de eerste plaats omdat het vaak om gedetailleerde regelingen gaat waarvoor veel onderling overleg, maar ook veel studie en het

verwerven van deskundigheid vereist is. En in de tweede plaats omdat intensief contact en overleg met de betreffende afdelingen en/of medewerkers noodzakelijk is. Uit eerder onderzoek (Iwema & Verbakel, 1994) is al gebleken dat de werkdruk door veel OR-en en OR-leden als zeer hoog wordt ervaren. Door de toevoeging van de nieuwe taken zal die werkdruk nog verder toenemen.

De toenemende werkdruk zal op zijn beurt weer gevolgen hebben voor de bereidheid om in de OR zitting te nemen. Uit onderzoek uit de jaren tachtig (Looise & De Lange, 1988) is bekend dat dit toen al een groeiend probleem vormde. Op dat moment beschikte slechts ongeveer eenderde van de OR-en over voldoende kandidaten, in de overige gevallen beschikte men hetzij over de hele linie over te weinig kandidaten (26%), hetzij voor bepaalde lijsten of kiesgroepen (39%). In 28% van de OR-en was de situatie verslechterd in vergelijking met de periode er voor, terwijl slechts in 7% een verbetering was opgetreden. Uit meer recent onderzoek (Van der Burgh & Kriek, 1992; Klein Hesselink & Evers, 1994) blijkt dat in 28% van de OR-en vacatures voorkomen die niet kunnen worden vervuld. Uit het onderzoek van de laatste jaren blijkt ook dat ongeveer 30% van de OR-leden vindt dat het OR-werk moeilijk tot zeer moeilijk te combineren is met het dagelijkse werk. Ongeveer eenzelfde percentage geeft aan onvoldoende of volstrekt onvoldoende tijd te hebben voor het behandelen van alle belangrijke onderwerpen. Ondanks het feit dat 80% van de OR-leden aangeeft van de werkgever extra faciliteiten (in de vorm van tijd) van de werkgever te ontvangen, vindt slechts 40% van de OR-leden dat het OR-werk goed te combineren is met het gewone werk en 50% dat men over voldoende tijd beschikt voor het behandelen van alle belangrijke onderwerpen.

#### **Afnemende representativiteit OR**

De samenstelling van de OR dient op grond van de WOR een redelijke afspiegeling te vormen van het totale personeelsbestand. In de praktijk blijkt dat echter niet het geval. Volgens Klein Hesselink en Evers (1994) zijn leidinggevenden, vrouwen, oudere werknemers, werknemers met een deeltijdbaan en allochtone en gehandicapte werknemers in de OR ondervertegenwoordigd. Van de OR-zetels wordt 22% be-

zet door leidinggevenden, 24% door vrouwen, 13% door oudere werknemers, 12% door werknemers met deeltijdbanen en slechts 1% door allochtonen en eveneens 1% door gehandicapten. Overigens doen zich op dit punt tussen bedrijfstakken significante verschillen voor. Zo zijn vrouwen en deeltijdwerkers vaker in de OR vertegenwoordigd in de quartaire sector, terwijl ouderen relatief weer meer in de industrie en de bouwnijverheid in de OR vertegenwoordigd zijn. Met uitzondering van deeltijdwerkers, die echter veelal ook op basis van vaste aanstellingen werken, bieden deze gegevens geen informatie over de vertegenwoordiging van flexwerkers. Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven betreft dit inmiddels gemiddeld 10% van het personeelsbestand, waarbij dit percentage in sommige bedrijfstakken en bedrijven nog aanzienlijk hoger kan liggen (soms tot 30%). Aangezien flexwerkers vaak te kort in de onderneming werkzaam zijn om over het passieve, laat staan het actieve kiesrecht, te kunnen beschikken (de aanstellingstermijnen hiervoor zijn resp. een half jaar en een jaar), terwijl een OR-lidmaatschap minimaal twee jaar duurt, moet worden aangenomen dat deze groep ook niet in de OR is vertegenwoordigd. Overigens kunnen een bestuurder en een OR op grond van de WOR in onderling overleg beslissen de termijnen voor het passief en actief kiesrecht van de OR zodanig te beperken dat ook personen die geen arbeidsovereenkomst hebben maar wel regelmatig in de onderneming arbeid verrichten toch bij het werk van de OR worden betrokken. De vraag is echter in hoeverre dit ook daadwerkelijk gebeurt. Eerder valt een ontwikkeling in een andere richting te verwachten, nl. het toekennen van medezeggenschapsrechten aan flexwerkers in de onderneming van waaruit zij zijn uitgeleend (het uitzendbureau). In de WOR van 1998 is deze mogelijkheid opgenomen. Voorwaarde is wel dat de flexwerkers dan tenminste twee jaar krachtens een uitzendovereenkomst gewerkt hebben.

Door deze regeling wordt in ieder geval voorzien in een medezeggenschapsregeling voor medewerkers met flexibele contracten, zij het dat die medezeggenschap niet plaatsvindt in de onderneming waar ze worden ingezet. Dit zou er toe kunnen leiden dat de OR van de betreffende onderneming zich daardoor ook minder verantwoordelijk voelt voor deze groep

werknemers en daarmee de inzet ten behoeve van deze groep binnen die onderneming vermindert. Overigens lijkt de inzet van de OR op dit punt in de praktijk toch al niet zo groot. Op grond van hun onderzoek naar de maatschappelijke betrokkenheid van OR-en, constateren Klein Hesselink en Evers (1994) dat de punten 'aandacht voor de positie van oproepkrachten' en 'aandacht voor de positie van uitzendkrachten' betrekkelijk laag scoren. Van de 16 genoemde onderwerpen komen zij op resp. de 9e en 13e plaats. De meeste aandacht van OR-en voor maatschappelijke onderwerpen richt zich op de zgn. ondernemingsgebonden onderwerpen, zoals arbeidsomstandigheden, terugdringing van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, scholing, kwaliteitszorg, arbeidsvoorwaarden en bedrijfsmilieuzorg. Voor de zgn. werknemersgebonden onderwerpen, zoals de bevordering van arbeidsdeelname van gehandicapten, de positie van thuiswerkers, de bevordering van arbeidsdeelname van allochtone werknemers, het voorkomen van de uitstroom van oudere werknemers, de gelijke behandeling van vrouwen en mannen, de positie van oproepkrachten, privacybescherming, bevordering deeltijdwerk, de positie van uitzendkrachten en de bevordering van de arbeidsdeelname van vrouwen, is daarentegen bij de OR-en over de hele linie duidelijk minder aandacht. Dit duidt er dus op dat de OR vooral geneigd is op te komen voor ondernemingszaken en zaken die betrekking hebben op de positie van zittende medewerkers en veel minder geneigd is zich in te zetten voor de positie van degenen die (nog) niet in de onderneming werkzaam zijn alsmede voor de groeiende groep flexwerkers.

### **Groeiende onduidelijkheid over taken en bevoegdheden**

In tegenstelling tot de situatie in de ons omringende landen, is de Nederlandse OR vanaf het begin gekenmerkt door een combinatie van taken op het gebied van belangenbehartiging en het meedenken of medebestuur (Looise, 1989). De belangenbehartigende taken van de OR vinden wij vooral terug in het instemmingsrecht m.b.t. onderdelen van het sociale of personeelsbeleid, zoals neergelegd in artikel 27 van de WOR, terwijl de medebesturende taken vooral terug te vinden zijn in het adviesrecht in de artikelen 25 en 30 van de WOR. Daar-

naast is in de loop der tijd nog een derde categorie taken aan het OR-werk toegevoegd, namelijk de zgn. maatschappelijke taken (zoals die hiervoor ook al zijn genoemd) en die zijn neergelegd in artikel 28 van de WOR. Bij op-eenvolgende wijzigingen van de WOR, maar ook als gevolg van de totstandkoming van andere wettelijk regelingen en cao-bepalingen waarin aan de OR een rol wordt toebedeeld, is elk van deze groep taken geleidelijk verder uitgebouwd en aangevuld. En zoals eerder is geschetst gaat die aanvulling als gevolg van de decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht met volle kracht door. Behalve tot overbelasting van de OR leidt dat echter ook tot toenemende onduidelijkheid over de vraag met welke taken de OR zich (nog) wel en met welke taken de OR zich niet (meer) moet bezighouden.

Typerend is in dit verband de discussie over de rol van de OR bij het vaststellen van (primaire) arbeidsvoorwaarden. Van vakbondszijde bestond tot voor kort veel bezwaar tegen het toekennen van een substantiële rol aan de OR op dit gebied, aangezien dat zou kunnen leiden tot een aantasting van het bestaande primaat van de bonden op dit terrein en daarmee tot een fundamentele wijziging in het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen. Inmiddels is het standpunt van een flink deel van de vakbeweging, namelijk de FNV en de MHP, op dit punt aanzienlijk bijgesteld en wel zodanig dat men in het SER-advies van 1994 voor een (geclausuleerd) instemmingsrecht van de OR op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden heeft gepleit. In de nieuwe WOR 1998 is dit punt echter niet overgenomen; wel is daarin de mogelijkheid voorzien tot het afsluiten van zgn. ondernemingsovereenkomsten of convenanten tussen ondernemer en OR. In deze overeenkomsten kunnen ook afspraken worden gemaakt over de rol van de OR bij de vaststelling van arbeidsvoorwaarden. Overigens moet worden vastgesteld dat OR-en over het algemeen niet staan te trappelen om tot zo'n uitbreiding van hun taken en bevoegdheden te komen. Uit meerdere onderzoeken (Huiskamp & Risseeuw, 1988; Santbergen, 1995; Smit & Miltenburg, 1997) komt het beeld naar voren dat OR-en zich bewust zijn van het feit dat hun taken op het gebied van de arbeidsvoorwaarden de laatste jaren zijn toegenomen en in de nabije toekomst naar verwachting ver-



der zullen toenemen. De meeste OR-en vinden het ook een goede zaak dat de cao ruimte biedt voor nadere invulling op het niveau van de onderneming. OR-en lopen er ook niet voor weg dat nader onderhandeld moet worden over de invulling van de cao. Anderzijds staat het onderwerp arbeidsvoorwaarden in vergelijking tot andere onderwerpen bij de meeste OR-en niet hoog op de agenda. Ook zijn er nauwelijks ambities om de rol van de bonden op dit punt over te nemen. Blijkbaar ervaren veel OR-en arbeidsvoorwaarden toch als een tamelijk lastig onderwerp waarvoor veel specifieke expertise vereist is en waarmee ook omzichtig moet worden omgegaan gezien de directe doorwerking naar de achterban. Daarbij doet zich ook in toenemende mate de vraag voor hoe de taak als onderhandelaar zich verhoudt tot die van meedenker of medebestuurder (en die van verantwoordelijke voor maatschappelijk onderwerpen). Het ene moment zit men immers met de bestuurder aan tafel om te spreken over de – soms moeilijke – omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt en de strategie die moet worden gevolgd om de bestaande werkgelegenheid zoveel mogelijk te behouden of wellicht zelfs uit te breiden. En het andere moment moet men met de vuist op tafel slaan om het onderste uit de kan te halen ten behoeve van de zittende medewerkers. Die rollen laten zich op langere termijn moeilijk verenigen. De steeds voortgaande toekenning van taken dwingt veel OR-en daarom tot een herbezinning op de eigen positie en taken en tot het kiezen van prioriteiten daarin.

### **Toenemende 'misfit' tussen OR en besluitvormingsstructuur**

In de WOR wordt (impliciet) uitgegaan van een traditioneel besluitvormingsmodel, waarbij sprake is van een uitgebreide en langdurige cyclus van besluitvoorbereiding, besluitneming, besluituitvoering en besluitevaluatie. De directie of bestuurder speelt in dit hele proces een centrale en sturende rol, terwijl aan de OR vooral een toetsende rol is toebedacht kort voor het moment waarop het definitieve besluit genomen wordt. De mogelijkheid tot werkelijke beïnvloeding van dat besluit is op dat moment erg beperkt; hooguit kan het op onderdelen nog wat worden bijgesteld. Het verzoek om een alternatief of het verwerpen van het besluit brengt het risico van grote vertra-

ging met zich mee, iets wat veel OR-en dan ook niet aandurven. In feite is de directe invloed van de meeste OR-en op de besluitvorming dan ook beperkt, hooguit kan van een preventieve werking worden gesproken (Looise & De Lange, 1988). Zoals in vorige paragraaf werd aangegeven, is inmiddels in veel organisaties het traditionele bureaucratische en centralistische organisatiemodel vervangen door meer informele en decentrale modellen. Voor de besluitvorming heeft dit tot gevolg dat bevoegdheden zijn overgeheveld naar business units, resultaat verantwoordelijke eenheden, autonome taakgroepen, enz. terwijl de sturing op inhoud is vervanging door sturing op resultaat en output. Besluitvormingsprocessen zelf verlopen veel informeler en sneller omdat de eenheden in staat moeten zijn om direct op veranderingen in hun omgeving te reageren. Overigens is er behalve van decentralisatie op sommige punten ook sprake van re-centralisatie: bepaalde strategische besluiten kunnen alleen worden genomen nadat goedkeuring van het hoogste niveau (de holding) is verkregen. Een belangrijke verandering ten opzichte van vroeger is ook dat dat hoogste niveau vooral kijkt naar activiteiten in termen van toegevoegde waarde en niet als onderdeel van een sociaal samenhangende organisatie.

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn voor sommige organisaties aanleiding geweest afspraken met de OR te maken over een aangepaste vorm van betrokkenheid bij de besluitvorming, bijvoorbeeld door meer informatieverschaffing in een eerdere fase of door OR-leden zitting te laten nemen in voorbereidingscommissies. Voor de OR heeft dit het voordeel dat men al in een vroeger stadium bij de besluitvorming betrokken is en dus ook eerder in staat is eigen opvattingen in te brengen zonder dat dit tot grote vertraging in de besluitneming leidt. Anderzijds kleven er aan deze aanpak ook nadelen omdat de scheiding van verantwoordelijkheden minder duidelijk is en het met name voor de achterban minder zichtbaar is welke rol de OR in het hele proces speelt. Naarmate de besluitvorming echter een meer diffuus en geïntegreerd karakter krijgt, zoals in netwerkorganisaties en virtuele ondernemingen, zal het voor een tamelijk formeel en inflexibel instituut als de OR ook steeds lastiger worden daarbij in voldoende mate betrokken te blijven. Er ontstaat dan behoefte aan een

eveneens meer flexibele en geïntegreerde medezeggenschapsstructuur, aangepast aan de specifieke omstandigheden van de organisatie. Voor de OR in zijn huidige vorm van centraal medezeggenschapsorgaan lijkt dan op den duur geen plaats meer te zijn (Homan, 1995; Wissema c.s., 1995; Looise c.s., 1996). Overigens hoeft dit niet te betekenen dat de OR geheel van het toneel verdwijnt. Zo is het bijvoorbeeld denkbaar dat de OR zich gaandeweg ontwikkelt tot een alternatief (dat wil zeggen buiten de 'lijn' om) communicatie- en integratieorgaan, van waaruit geprobeerd wordt om in de steeds verder uiteenvallende organisatie (en medezeggenschap) toch nog enige samenhang te brengen. Een dergelijke ontwikkeling valt in een aantal gedecentraliseerde bedrijven op dit moment al waar te nemen en wordt door de meeste betrokkenen, inclusief de bestuurder, ook als zeer nuttig ervaren. Het vormt echter tevens een aanwijzing voor de groeiende 'misfit' tussen de OR en de besluitvormingsstructuur van deze organisaties.

### **Afsluiting: toch een toekomst voor de OR?**

Als wij bovengenoemde ontwikkelingen en effecten combineren ontstaat onmiskenbaar het beeld van een medezeggenschapsorgaan onder druk. Dat lijkt op het eerste gezicht wat tegenstrijdig met de uitspraak aan het begin van deze bijdrage dat de OR op dit moment als het meest succesvolle medezeggenschapsorgaan van ons land moet worden beschouwd. Deze uitspraken hoeven echter niet tegenstrijdig te zijn. Als de OR verdwijnt is dat niet het gevolg van een gebrek aan succes, maar eerder van een teveel daarvan. De OR is zo succesvol geweest in het aantrekken van taken dat hij aan het gewicht daarvan dreigt te bezwijken. Anderzijds is echter ook duidelijk dat het concept van de OR stamt uit een vroeger tijdperk en dat kan er toe leiden dat dit niet meer spoort met de kenmerken van de huidige organisatie. De ontwikkelingsgang die de OR tot nu toe in ons land heeft doorlopen laat zich goed schetsen aan de hand van het bekende schema met de ontwikkelingsfasen van bedrijven van Bolwijn en Kumpe (1994). De OR is ontstaan in de hoogtijdagen van de bureaucratische onderneming of efficiënte firma, de periode waarin het accent lag op het zo goedkoop mogelijk produ-

ceren en leveren van goederen en diensten binnen een organisatie die gekenmerkt werd door specialisatie en hiërarchisering. Overigens lag in deze periode het zwaartepunt van het overleg nog buiten de organisatie, nl. tussen werkgevers- en werknemersorganisaties op nationaal en bedrijfstakniveau. Vandaar dat de OR in deze periode in de meeste bedrijven nog slechts een marginale rol speelde. Pas in de jaren zeventig, op het moment dat geleidelijk sprake was van een verschuiving in de richting van wat door Bolwijn en Kumpe wordt aangeduid als de kwaliteits-firma, neemt ook het belang van het interne overleg met de OR toe. Kennelijk strekte de behoefte aan communicatie en samenwerking die nodig zijn met het oog op kwaliteitsverbetering zich ook uit tot het overleg met de OR.

In de jaren tachtig zijn de meeste ondernemingen vervolgens in de fase van de flexibele onderneming beland. Kenmerken van deze flexibele firma volgens Bolwijn en Kumpe het 'just-in-time' leveren van goederen en diensten volgens de gewenste specificaties. Dit is alleen mogelijk bij ingrijpende wijzigingen in de organisatiestructuur in de richting van decentralisatie en integratie. De OR speelt hierbij aanvankelijk een belangrijke rol als legitimator van deze veranderingen naar het personeel en als aanvullend integratiekader tussen de verschillende organisatieonderdelen. Op langere termijn doet zich echter de vraag voor welke rol nog voor de OR is weggelegd. Bolwijn en Kumpe schetsen de overgang naar de vierde fase, die van de innovatieve firma, waarin vooral het produceren en leveren van unieke goederen en diensten centraal staat. Binnen dit type ondernemingen speelt participatie en democratisering volgens beide auteurs een belangrijke rol, maar dat hoeft niet perse via de OR te lopen. Het zou ook zonder de OR kunnen gaan. Op dit moment hebben de bovengenoemde ontwikkelingen zich echter nog niet volledig voltrokken en hebben ook de geschetste effecten nog niet volledig gemanifesteerd. Ook zal de door Bolwijn en Kumpe voorspelde overgang naar de innovatieve onderneming nog wel even op zich laten wachten. Dit betekent dat er ook met betrekking tot de OR nog enige tijd en ruimte is voor aanpassing en verandering. In principe doen zich daarbij twee opties voor.

De eerste optie is de beperking van taken van de OR tot één aandachtsgebied, dus een keuze voor of belangenbehartiging of meedenken. Voordeel van zo'n keuze zou zijn dat het tijdsbeslag voor OR en OR-leden minder groot is, dat minder deskundigheid is vereist, dat meer helderheid over de positie en taken van de OR ontstaat binnen de onderneming en daardoor ook de relatie met de achterban zou kunnen worden verbeterd. Dat laatste zou vooral het geval zijn indien de OR zich concentreert op belangenbehartiging ten behoeve van de medewerkers. Bij een keuze voor meedenken zal in de relatie met de achterban weinig verandering optreden, terwijl het ook de vraag is of de OR over voldoende deskundigheid beschikt om door de bestuurder als gesprekspartner te (blijven) worden geaccepteerd. Een keuze voor belangenbehartiging zou ook beter aansluiten bij de positie van de OR in de ons omringende landen. Een probleem is echter dat zo'n keuze haaks staat op de ontwikkeling die de OR tot nu toe in ons land heeft doorlopen. Het zou dus een flinke omslag betekenen in de bestaande medezeggenschapscultuur, die op zijn beurt weer onderdeel vormt van het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen en van het Nederlandse overlegmodel (ofwel het poldermodel). Tot nu toe is deze medezeggenschaps- en overlegcultuur goed bestand gebleken tegen de voortgaande internationalisering en mag er vanuit worden gegaan dat dit ook in de toekomst het geval zal blijven (vgl. ook Hofstede, 1990). Tegen deze achtergrond acht ik de kans op realisatie van deze optie op korte termijn dan ook niet zo groot.

De tweede optie ter verbetering van de positie van de OR is handhaving van het huidige brede takenspectrum, maar dan wel onder zodanige organisatorische condities dat de taken voor de OR behapbaar blijven. Een mogelijkheid die ik wat dat betreft al eerder heb genoemd (Looise c.s., 1996) is de omvorming van de OR tot een 'platform' van waaruit in wisselende samenstelling de verschillende taken en activiteiten kunnen worden verricht. Op deze wijze kunnen de taken van de (kern-)OR-leden worden verlicht en kan beter gebruik worden gemaakt van externe deskundigheid. In dat zelfde kader past ook het 'overhevelen' van OR-taken naar andere organen, zoals vormen van direct overleg of een top-orgaan waarin werknemersvertegenwoordigers zitting hebben. Be-

langrijk daarbij is wel dat goede contacten bestaan tussen de OR en deze andere medezeggenschapsorganen. In dat verband is het denkbaar om ook in het kader van de medezeggenschap (meer) gericht gebruik te gaan maken van informatie- en communicatietechnologie, met name ook voor wat betreft de onderlinge contacten en de berichtgeving naar de achterban. Op deze wijze kan de OR in de diffuser wordende organisatie naast communicatie- en integratiekader toch ook een centrum van medezeggenschap blijven, zij het dat die medezeggenschap dan op pluriforme wijze wordt ingevuld. Ik acht deze tweede optie op korte termijn dan ook het meest reëel.

## Noten

- 1 Hierbij reken ik winstdelingsregelingen niet mee, aangezien hieraan geen medezeggenschapsrechten zijn verbonden. Volgens De Nijs en Poutsma komen winstdelingsregelingen voor in gemiddeld 27% van de bedrijven.
- 2 De in dit artikel beschreven ontwikkelingen en mogelijke consequenties voor de positie van de OR kunnen in feite als de start hypothesen worden beschouwd die in het bovengenoemde onderzoek zullen worden getoetst.
- 3 Ten tijde van het schrijven van dit artikel is sprake van een rol van de OR in een wettelijke regeling t.b.v. deeltijdwerk, verder zijn er soortgelijke plannen m.b.t. een nieuwe regeling voor pensioenfondsen.
- 4 Uit een survey van De Lange (1997) onder 421 bedrijven blijkt dat 22% nog een groei verwacht in het gebruik van uitzendkrachten, 13% een groei in het gebruik van contracten voor korte tijd, 24% een groei in detachering en 16% een groei in het gebruik van arbeidspools. Overigens lijkt zich een zekere verschuiving voor te doen in vormen van flexibele arbeid, nl. van korte termijn contracten en arbeidspools naar (gespecialiseerde) uitzendkrachten en met name detachering. Uitzendbureaus verwachten ook de grootste groei op deze laatste gebieden (de zogenaamde capaciteits in- en uitbesteding).
- 5 De bijdrage van Huigen en Benders in dit thema-nummer bevat meer recente gegevens.
- 6 Wat dat betreft is al eerder gesignaleerd dat in artikel 25 van de WOR weliswaar wordt gesteld dat het advies aan de OR op een zodanig tijdstip moet worden gevraagd dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Anderzijds wordt in hetzelfde artikel echter ook gesproken over voorgenomen besluiten, alsmede over een overzicht van beweegredenen en van te verwachten gevolgen voor het personeel.

Literatuur

- Aken, J.E. van, L. Hop & G. Post (1997), De virtuele onderneming: begripsafbakening en evaluatie. In: *Holland/Belgium Management Review*, nr. 53.
- Atkinson, J. (1984), Manpower Strategies for Flexible Organisations. In: *Personnel Management*. Vol. 16, no 2.
- Bolwijn, P.T. & T. Kumpe (1994), *Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing*. Van Gorcum, Assen.
- Burgh, Y. van den & F. Kriek (1992), *Naleving van de wet op de ondernemingsraden, stand van zaken medio 1992*. VUGA, Den Haag.
- Bolweg, J.F., L. Geut, W.G.J.M. van der Graaf, J.P.Th. Mutsaerts & A.T. Teekamp (1986), *Arbeid op maat, een rapport over een onderzoek naar flexibele arbeidsrelaties*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Dankbaar, B (1997), Technologie, productieorganisatie en personeelsmanagement. In: F. Kluytmans (red), *Personeelsmanagement; organisatie, omgeving en personeel*. Open Universiteit, Heerlen.
- European Foundation (1997), *New Forms of Work organisation. Can Europe realise its potential? Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe*. European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Gaspersz, J. & M. Ott (1996), *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Ham, J.C. van, J. Paauwe & A.R.T. Williams (1988), Human resource management en transactiekostenbenadering. In: *Economisch Statistische Berichten*, 1988, blz.1109-1112.
- Heijden P.F. van der (1993), Post-industrieel arbeidsrecht. In: *Nederlands Juristen Blad*, 1993.
- Have, K. ten (1993), *Markt, organisatie en personeel in de industrie*. Tilburg University Press, Tilburg.
- Hofstede G. (1990), Nationale waarden in verband met medezeggenschap. Is een Europese medezeggenschapsregeling mogelijk? In: M&O, *Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 44e jrg, sept/okt.
- Homan, Th.H. (1995), Medezeggenschap in gedecentraliseerde organisaties. In: *Holland Management Review*, nr. 41.
- Huiskamp, M.J. & P.A. Risseeuw (1988), *Ondernemingsraden in vakbondsland? Een onderzoek naar de rol van de ondernemingsraad bij de totstandkoming van primaire arbeidsvoorwaarden*. ESI-VU, Amsterdam.
- IVA (1998), *Naleving van de Wet op de ondernemingsraden, stand van zaken 1997*. Tilburg (nog te verschijnen).
- Iwema, A.M. & F. Verbakel (1994), *Belasting en belastbaarheid van ondernemingsraden*. VUGA, Den Haag.
- Klandermans, B. & J. Visser (1995), *De vakbeweging na de welvaartsstaat*. Van Gorcum, Assen.
- Klein Hesseling, D.J. & G.E. Evers (1994), *Maatschappelijke betrokkenheid van ondernemingsraden*. VUGA, Den Haag.
- Lange, F.G.M. (1997), *Effecten van externe arbeidsflexibilisering*. Tussenverslag onderzoek, Universiteit Twente 1997.
- Looise, J.C. & J. Heijink (1986), *De OR en zijn bevoegdheden*. ITS, Nijmegen.
- Looise, J.C. & F.G.M. de Lange (1988), *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming*. Instituut voor Toegepaste Sociale wetenschappen, Nijmegen.
- Looise, J.C. (1989), *Werknemersvertegenwoordiging op de tweesprong. Vakbeweging en vertegenwoordigend overleg in veranderende arbeidsverhoudingen*. Samsom, Alphen a/d Rijn.
- Looise, J.C. , J. de Leede & M. van Beusekom (1996), *De ondernemingsraad van de toekomst; de toekomst van de ondernemingsraad*. Welboom, Amsterdam.
- Looise, J.C. & J. Paauwe (1996), *HRM in Nederland. State-of-the-art-paper t.b.v. WESWA-Congres*. Utrecht.
- Markensteyn, L. & F.G. Melles (1985), Flexibel werken. In: *Economisch Statistische Berichten*, jrg.70.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1994), *OR-bevoegdheden in cao's 1994*, VUGA, Den Haag.
- Nijs, W. de & E. Poutsma (1997), Financiële participatie van werknemers: de ontbrekende schakel in de Nederlandse HRM-praktijk. M&O, *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 51, nr. 5.
- Santbergen, K. (1995), *OR en arbeidsvoorwaarden. Verslag van een onderzoek naar knelpunten en oplossingen*. FNV Centrum Ondernemingsraden, Amsterdam.
- Smit, E. & J. Miltenburg (1997), *Competitie of coalitie. Samenwerkingsrelaties tussen ondernemingsraad en vakbeweging in de arbeidsvoorwaardenvorming*. VUGA, Den Haag.
- Toren, J.P. van den (1997), De CAO: sleutel tussen macro en micro. In: J.P. van de Toren & P.Vos (red.) *Overleeft het Rijnlandse model?* Nationaal Vakbonds museum, Amsterdam.
- Visser, J. (1993) Works councils and unions in the Netherlands: rivals or allies? In: *The Netherlands Journal of Social Sciences*, 29 (3).
- Wissema, J.G., M.G. Bouts & B. Rutgers (1995), *Contouren van medezeggenschap op maat*. VUGA, Den Haag.