

Participatie geen alternatief voor OR

Er wordt druk gezocht naar nieuwe vormen van medezeggenschap. De formele en toetsende OR ligt onder vuur. Alom wordt gewerkt aan nieuwe vormen van directe participatie, waarin de medewerkers zonder tussenschakels mee kunnen doen bij veranderingen of bij nieuw beleid. Daarbij lijkt het alsof participatie (nieuw!) de ouderwetse OR vervangt. Maar ... dat is een misverstand. Participatie is een waardevolle verbetering van de medezeggenschap, maar geen alternatief voor de OR.

Er was eens....

Als je op het Web de discussies over nieuwe medezeggenschap volgt, dan is dit het verhaal dat zich aan je opdringt: er was eens een ondernemingsraad. Ingesteld op grond van een wet uit de vorige eeuw en gebaseerd op principes van vertegenwoordiging en belangenbehartiging. Principes die toen wellicht functioneel waren, maar die inmiddels sterk zijn verouderd. Op dit moment is de OR een bureaucratisch instituut binnen de organisatie. Het gaat te vaak om de procedures in plaats van de inhoud. Er wordt te veel vergaderd. Door schaalvergroting is de ondernemingsraad vaak ver van de werkvloer af komen te staan. Dikwijls onzichtbaar voor de medewerkers. Die medewerkers ervaren de OR als formeel, procedureel en saai. Het is niet voor niets dat veel ondernemingsraden moeite hebben nieuwe kandidaten te vinden voor hun verkiezing.

Nieuwe vormen van beleid maken en veranderingen organiseren hebben de ondernemingsraad inmiddels ingehaald. In klankbordgroepen, via pilots of via zelforganisatie hebben de medewerkers inmiddels andere vormen om hun stem te laten horen. Nieuwe generaties medewerkers zoeken meer directe vormen om bij actuele discussies betrokken te raken. Ze stellen een goede band met hun leidinggevende op prijs en gebruiken een direct contact: gesprek of social-media om op de hoogte te blijven.

Het moet anders

De kritiek op de ondernemingsraad is niet mals. Nu lijkt het erger dan het is, want vaak is de kritiek alleen een aanloop om een moderne werkwijze of een nieuw medezeggenschapsmodel aan te prijzen. Men schetst dan een schril beeld van de ondernemingsraad als dankbaar afzetpunt voor de nieuwe oplossing. In de praktijk zie ik veel ondernemingsraden zoeken naar nieuwe werkwijzen.

Niettemin klopt de conclusie wel dat de ondernemingsraad, en vooral zijn instrumentarium, verouderd zijn. Het moet dus anders.

Het verhaal gaat dan verder dat vormen van participatie veel effectiever zijn. Het direct betrekken van medewerkers bij beleidsvorming en veranderingen werkt sneller en biedt meer ruimte voor dialoog tussen beleidsmakers en de werkvloer. Veel van de op het Web genoemde oplossingen hebben enigerlei vorm *directe participatie* als kern. In

plaats van zelf namens de medewerkers te spreken, faciliteert de ondernemingsraad dan de dialoog. Die manier van werken sluit veel beter aan op nieuwe inzichten in de veranderkunde en op de zelfstandiger werkende medewerker.

In het verhaal wordt dan het OR-werk *vervangen* door nieuwe vormen van participatie. Een adviesprocedure bij de ondernemingsraad is ouderwets, het instellen van klankbordgroepen als voorbereiding van een reorganisatie is modern. Vertegenwoordigers kiezen voor drie jaar is star, het organiseren van een dialoog tussen direct betrokkenen is flexibel.

In menig vernieuwingsdebat wordt de ondernemingsraad verweten te *vervallen* in ouderwets gedrag, als ze in geval van verschil van inzicht zich beroept op bevoegdheden uit de wet.

Nu wordt er opvallend weinig gepleit voor het afschaffen van de ondernemingsraad als zodanig, ook al komt dat zeker voor. Dat is wonderlijk met het oog op het gemak waarmee fundamentele kritiek op de ondernemingsraad wordt geformuleerd. Misschien heeft het te maken dat de deskundigen zien dat er voor afschaffing van de OR weinig maatschappelijk draagvlak is. De vakbonden hebben naar aanleiding van een aantal experimenten een duidelijke lijn in het zand getrokken. Zij accepteren geen uitholling van de bevoegdheden van de OR. De werkgevers zien hier en daar de ondernemingsraad als een toekomstige spil in de arbeidsvoorwaardenvorming. En de politiek ziet de ondernemingsraden graag als basis voor een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.

Hoe dat ook zij, je vind maar weinig verhalen waarin de toegevoegde waarde van de ondernemingsraad zelf wordt onderzocht of bepleit. De OR verbleekt als het ware in het felle licht van de participatie.

OR en participatie naast elkaar

Dus wil ik, om misverstanden te voorkomen, hier pleiten voor een toekomst waarin de OR en directe participatie *naast* elkaar bestaan, en elkaar versterken. Een stevige, in de wet verankerde ondernemingsraad met een kiezersmandaat, naast soepele door het management te organiseren vormen van directe participatie.

Ik zie een aantal redenen om de ondernemingsraad in ons landschap van arbeidsverhoudingen te handhaven. De eerste is een langzaam maar gestaag groeiende rol voor de OR bij de arbeidsvoorwaardenvorming. Er wordt in veel bedrijfstakken gestreefd naar maatwerk bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden. Vanaf de bedrijfstakgewijze cao's via bedrijfseigen regelingen naar individuele invulling en uitruilmogelijkheden. De OR is op deze reis een onmisbaar tussenstation. Op bedrijfsniveau is er behalve de ondernemingsraad geen stevig platform voor onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden.

Een tweede reden is de groeiende vraag naar toezicht op een degelijk en maatschappelijk verantwoord bestuur. In de schokgolven rond de crisis is menige organisatie in de problemen geraakt. Als het dan misgaat en de voorzitter van

de ondernemingsraad de microfoon van de regionale zender onder zijn neus krijgt, is de vraag: wat heeft de OR gedaan? Onze samenleving verlangt kennelijk ook van de ondernemingsraad een toezichthoudende rol. En met reden: een ondernemingsraad zit veel dicht op de bedrijfsvoering en kan allicht in een vroeger stadium mismanagement of een slechte bedrijfsvoering aan de kaak stellen. Het is mijn ervaring dat toezichthouders met enige regelmaat door de ondernemingsraad over bepaalde misstanden worden getipt, waarna zij hun toezichthoudende taak op kunnen pakken.

Een derde reden is gelegen in de noodzaak om organisaties met enige regelmaat te reorganiseren of af te slanken. Dan staat bestuurder en management voor een aantal akelige beslissingen. Hoe diep moet er gesneden? Wat is een redelijke ontslagvolgorde? Vragen waarop de antwoorden dringend draagvlak behoeven bij de medewerkers. Het is dan de ondernemingsraad die nut en noodzaak van de ingreep toetst en zijn zegen geeft aan de reorganisatievoorstellen, en meer in het bijzonder de plaatsingsprocedure. Hier geeft de ondernemingsraad met zijn wettelijke status en zijn kiezersmandaat als het ware legitimiteit aan besluiten met ingrijpende gevolgen voor de medewerkers.

En *last but not least*: medezeggenschap zou zich niet moeten beperken tot de directe omgeving van de medewerker. Medewerkers kunnen participeren in vragen over de organisatie van het werk, of personele regelingen waar ze direct mee te maken hebben. Maar directe participatie wordt een stuk moeilijker als het om medezeggenschap over het strategisch beleid van de organisatie gaat. Dit vraagt een zekere continuïteit en verdieping van de medewerkers die de medezeggenschap moeten uitoefenen. Een voor drie jaar gekozen ondernemingsraad met OR-leden die gefaciliteerd worden om zich de materie eigen te maken, hadden we voor dit doel ook anno 2014 kunnen verzinnen.

Kortom: ondernemingsraden moeten gewoon blijven. Misschien met een gemoderniseerd instrumentarium, misschien met een focus op die onderwerpen waarvoor een gekozen personeelsvertegenwoordiging de meest geschikte vorm is. En allicht naast vormen van directe participatie van medewerkers. In ieder geval als een OR met een positie die stevig genoeg is om de bestuurder houvast te geven en in de gaten te houden.

OR en participatie versterken elkaar

Ik ben er ook van overtuigd dat de ondernemingsraad en directe participatie *naast* elkaar, elkaar kunnen versterken. Directe participatie is moeilijk vanuit een ondernemingsraad te organiseren. Het vraagt om het tijdig organiseren van input door medewerkers op organisatieveranderingen of nieuw beleid. Ondernemingsraden zien die veranderingen in de praktijk vaak niet snel genoeg aankomen. Ik zie veel ondernemingsraden worstelen met het organiseren van allerlei vormen van participatie. Vaak starten de activiteiten te laat, soms is er door de relatief geringe tijd die OR-leden tot hun beschikking hebben ook te weinig continuïteit en lukt het niet de andere werkwijze van de grond te krijgen. Participatie komt in het verlengde van het OR-werk te liggen, en start daarmee te laat. De klankbordgroepen krijgen dan meer het

karakter van uitleggen aan de medewerkers wat al vorm heeft gekregen in de stuur- of projectgroepen.

Pas als managers de verantwoordelijkheid krijgen om de participatie als deel van hun managementtaken vorm te geven, neemt de kans op een succesvolle dialoog met sprongen toe.

Zij kunnen de activiteiten combineren met het plannen en uitvoeren van de verandering en de participatie-activiteiten beter timen. Ze hebben meer zicht op de materie en kunnen inschatten welke input vanuit de medewerkers van meerwaarde kan zijn op de besluitvorming.

Maar: als managers de medezeggenschap gaan organiseren, rijst meteen de vraag hoe transparant de recrutering van medewerkers voor de participatie verloopt en hoeveel ruimte de medewerkers krijgen om input te leveren. Hierop kan de ondernemingsraad vanuit zijn onafhankelijke positie, toezien. De OR moet zich dan wel beperken tot het borg staan voor de kwaliteit van de medezeggenschap. OR-leden kunnen met het management in gesprek over de voor de onderneming meest succesvolle vormen van participatie en ze kunnen borg staan voor de kwaliteit van de medezeggenschap, zoals die in de praktijk geboden wordt.

De OR neemt dan naast de hierboven genoemde kerntaken, een rol op zich als stimulator van- en toezichthouder op de medezeggenschap in de organisatie. En tegelijk leert de ondernemingsraad veel van wat er allemaal uit de participatie-activiteiten naar voren komt. Dit is dan weer input voor de dialoog met de bestuurder over de strategie. Zo wast de ene hand de andere en stimuleert de formele medezeggenschap de participatie en andersom.

Nico Siffels