

## De ondernemingsraad. Een historische wandeling

*Op vrijdag 22 februari 2013 hield Harry Peer voor een groot gezelschap in Utrecht een lezing over de geschiedenis van de medezeggenschap in Nederland. Verrassend is het aantal door hem naar voren gebrachte historische invalshoeken. Aan het slot een oproep voor het vasthouden aan het Rijnlantse model. De aanleiding voor zijn uiteenzetting is de opheffing van het GBIO met ingang van 1 januari dit jaar. Het GBIO, Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden, is in 1975 opgericht door de Stichting van de Arbeid in opdracht van de Sociaal Economische Raad. Het GBIO is een standaarduitdrukking geworden in de wereld van ondernemingsraden. Het GBIO ondersteunde, begeleidde, coördineerde en stimuleerde de scholing van ondernemingsraden. Het bevorderde goed functionerende medezeggenschap en maakte scholing en vorming van ondernemingsraden mogelijk met een financiële bijdrage.*

*Door Harry Peer*

### De tijdgeest

De oprichting van het GBIO midden jaren zeventig van de vorige eeuw vond plaats in een tijdgeest waarbij iedereen als hij het over de ondernemingsraad had woorden als democratisering, zeggenschap en solidariteit gebruikte. Je werd voortgestuwd met slogans als baas in eigen bedrijf, bond en buik. Een rapport van de Wiardi Beckman Stichting, het wetenschappelijk bureau van de Partij van de Arbeid, heette: *Op weg naar arbeiderszelfbestuur*. Het kabinet-Den Uyl (1973-1977) had de nieuwe wet op de OR tot een van haar vier hervormingsvoorstellen gebombardeerd. Ondernemingsraad zou personeelsraad genoemd kunnen worden. Van meedenken en meepraten zou het meebeslissen moeten worden.



Er waren ook mensen die nuchter waarschuwden tegen te hoge verwachtingen van medezeggenschap. Een gevleugelde uitdrukking is die van Arie Groenevelt, voorzitter van de Industriebond NNV: “Geen kilo medeverantwoordelijkheid, voor slechts een onsje medezeggenschap”. Het proefschrift van Joop Ramondt heette: *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders*. De bestuurder van een grote winkelonderneming in 1979 over de verzelfstandiging van de OR: “We zullen de WOR loyaal uitvoeren, maar niet royaal”. Het was een emotionele, politieke en spannende tijd.

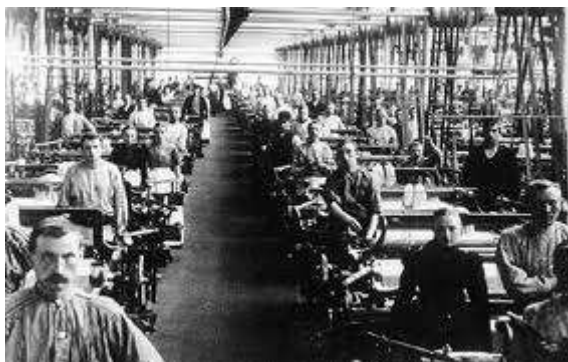


Tegenwoordig wordt de ondernemingsraad aangeduid als de effectieve, de professionele, de proactieve, de participatieve, de strategische en de volwassen OR. Het gebruik van al die begrippen bewijst dat de OR wordt bestudeerd en een vanzelfsprekend instituut is geworden in ons arbeidsbestel. Een dwaze poging enkele jaren geleden om de positie van de OR te verzwakken via het wetsontwerp Wet Medezeggenschap Werknemers is gelukkig mislukt. Daarna is er gestudeerd op toekomstscenario's voor de medezeggenschap. De betrokkenheid van veertig jaar geleden is er nog steeds, minder beziel met grootse idealen,

meer op zakelijker leest geschoeid.

## Kernen en fabrieksraden

Via medezeggenschap kunnen de werknemers invloed uitoefenen op het beleid en de gang van zaken in de onderneming waarin zij werken. Bij een bespreking van de status van de ondernemingsraad gaat het om de roep om, het recht op en de betekenis van de invloed van werknemers op hun werksituatie. Die kwam en komt er van twee kanten, zowel van werknemers- als van werkgeverszijde. Bovendien is dat debat politiek en ideologisch geladen vanuit de verschillende maatschappelijke en levensbeschouwelijke stromingen in ons land.



De geschiedenis van de medezeggenschap begint met het inzetten van de industrialisatie van Nederland vanaf ongeveer 1860/1870. Arbeiders richten verenigingen op ter bescherming van hun vak en fondsen om zich te verzekeren tegen de gevolgen van ziekte en ongevallen, zetten zich in voor voldoende loon om van te kunnen rondkomen, het terugdringen van de lange werkdagen, het opheffen van menonwaardige arbeid. Verlichte

ondernemers zoals Van Marken en Stork komen met de eerste kernen of fabrieksraden. Ze willen weten wat er bij het personeel leeft, daar bij de bedrijfsvoering rekening mee houden en als het enigszins kan hiermee de bonden buiten de deur houden.

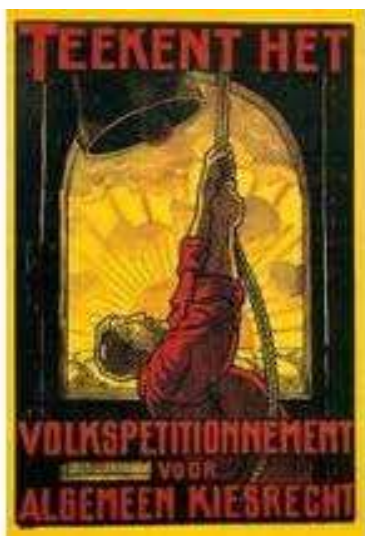
Priester-professor Van Aken is adviseur van de katholieke werkgevers. Hij geeft in een brochure over Stakingen en uitsluiting uit 1915 een subtiele wenk aan zijn conservatieve lezers. Moderne bestuurders hebben er nog wat aan: “Ja, wie een fabrieksraad op zijn werkplaats instelt, geeft een weinig van zijn persoonlijke macht in handen van anderen. Maar wat maakt dat, indien men daardoor evenveel, en waarschijnlijk zelfs méér bereikt? Wat is ’t feitelijk anders, dan de leidsels overgeven aan een bekwaam koetsier, en zelf nog gemakkelijker zitten in het coupétje, warm en droog?” Geleidelijk aan neemt het aantal kernen toe; niet alleen ingesteld door de werkgever, maar steeds vaker bij cao overeengekomen. De meeste kernen zijn volgend, sommige ontwikkelen zich tot strijdbare medezeggenschapsorganen.



## Politieke en economische democratie

Aan het eind van de Eerste Wereldoorlog vallen er koning- en keizerrijken in Europa. In de revolutiesfeer van toen kon ineens van alles worden geregeld. De invoering van het algemeen kiesrecht maakt het mogelijk de prille arbeidswetgeving (verbod op kinderarbeid, veiligheid, ongevallen, sociale zekerheid) uit te bouwen. In de meeste bedrijfstakken worden slopend

lange arbeidsdagen van 16 tot 10 uren teruggebracht naar 8 uur. Wel zes dagen in de week, met veel uitzonderingen, veel overwerk en lang niet altijd nageleefd. Hoe precies ook in de praktijk uitwerkend, de formele 8 uren werkdag is, denk ik, de grootste verandering, verbetering, in de positie van werknemers, in de geschiedenis van de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Het maakt zwaar werk een stuk draaglijker. Arbeiders krijgen nu de gelegenheid om zich naast hun werk te ontspannen, aan sport en scholing te doen, aan het verenigingsleven deel te nemen. Terugbrengen van de werkdag geeft bovendien ruimte om werklozen in dienst te nemen. Voorgaande overwegingen horen we nog steeds. Wat erbij is gekomen is een eerlijke verdeling van huishoudelijk werk thuis tussen mannen en vrouwen. De leden van de Tweede Kamer waren zich goed bewust van de historische betekenis van de aanvaarding van de Arbeidswet op 11 juli 1919. We horen en zien dan een zingende Tweede Kamer. Door emoties gegrepen zingen de sociaaldemocraten uit volle borst de acht-uren mars. Rechts was hierdoor even overdonderd en probeerde vervolgens de anderen te overstemmen met het Wilhelmus.



Het algemeen kiesrecht was tot stand gekomen. Maar de democratie mag niet ophouden bij de bedrijfspoort. Daarop aansluitend wordt in socialistische, protestants-christelijke en rooms-katholieke kring uitvoerig gediscussieerd over medezeggenschap in het bedrijfsleven. Het levert rapporten op over bedrijfsraden en socialisatie. De SDAP komt al in 1923 met een gedetailleerd wetsontwerp voor een Wet op de ondernemingsraden. Al die initiatieven geven aanknopingspunten voor het wetsontwerp voor de eerste Wet op de ondernemingsraden 25 jaar later. De overheid te beginnen bij enkele grote gemeenten geeft het goede voorbeeld. Vanaf 1919 worden er medezeggenschap- en dienstcommissies ingevoerd.

Medezeggenschap heeft ethische kanten en is bovendien naast een organisatiethema altijd een machtsvraagstuk geweest. Wie heeft het voor het zeggen? Om welke belangen gaat het? Hoe worden de vruchten van de arbeid verdeeld? Wat is de aard van de bedrijfsvoering? Na de Eerste Wereldoorlog worden in Nederland de concepten en ervaringen van taylorisme en fordisme uit de Verenigde Staten uitgewerkt. Arbeidsvoorwaarden, lonen, vakantiedagen, enz. worden met de Wet op de Cao van 1927 en de Wet op de Algemeen Verbindend Verklaring van CAO's in 1937 voor bedrijven en werknemers op grotere schaal vastgelegd. Een van de taken voor bestaande kernen en fabrieksraden is toezien op de naleving ervan. De CAO's in deze decennia vallen samen met de human relations beweging in bedrijven, waarbij inzet, prestaties, groepsvorming en waardering van medewerkers meer aandacht krijgen.

## Accommodatie scholing en vorming

Een ander aspect. Vakorganisaties, de Woodbrookers en Volkshogescholen gaan in het Interbellum scholing en vorming verzorgen voor arbeiders. Emancipatie, educatie en recreatie zijn het doel. In die fraaie buiten de drukke steden en industriecentra gelegen vakantie- en scholingsoorden kunnen de bezoekers even tot rust komen, hun eerste vakantiedagen doorbrengen en aan scholing- en vormingsactiviteiten deelnemen. Van de Woodbrookers in Bentveld herinner ik me nog een kerk die, zoals een plaquette aangeeft, door ‘werkloze kameraden’ midden jaren dertig was gebouwd. Toen Avegoor op 1 mei 1928 werd geopend door Nicolaas van Hinte, de voorzitter van de Gemeentewerkliedenbond, protesteerden omwonenden tegen de verwachte overlast van arbeiders in hun lommerrijke omgeving.



Arbeiders Gemeenschap der Woodbrookers te Bentveld, een populair cursusoord voor leden van ondernemingsraden en vakorganisaties

De cursussen voor volwassenen kunnen op de Volkshogescholen soms wel twee weken duren en zijn breed van opzet. Arbeid, bedrijf en samenleving zijn op elkaar betrokken. Bij de vakorganisaties groeien ze uit tot periodieke scholingen voor bestuurders en kaderleden die zich uitstrekken over meerdere jaren.

Deze fraaie locaties in de bossen, op de hei of aan zee dienen vanaf midden jaren zeventig als onderkomen voor de trainingen van ondernemingsraden. Van buiten zag het er mooi uit. Binnen was het er gezellig, vanwege de open brandende haard, de bibliotheken gevuld met de interessantste boeken en de gezellige bar waar je zelf mocht aantekenen wat je gedronken had. Voor ons zou het nu wat spartaans zijn. Veertien dagen slapen op een stapelbed of in kleine gehorige slaapkamers die je soms ook nog met een paar collega's deelde. Lang deden de cursisten zelf de afwas. Altijd was er het gevecht tegen de rokers. Die locaties zijn merendeels vanaf begin jaren negentig verzelfstandigd, afgestoten, verkocht door de eigenaren-opleidingsinstituten, die elders onderdak zochten. Het onderhoud van de oude gebouwen en de er om heen liggende parkachtige tuinen werd te duur. Met het afscheid nemen van dat culturele erfgoed verdween tevens een inspirerende leeromgeving. Meine Pit krijgt trouwens ook nog wel eens de schuld van de gedwongen verkoop van de vroegere scholingsoorden. De comfortabele hotels van de laatste twintig jaar worden door de gasten meer gewaardeerd.



## Wederopbouw



Na de Tweede Wereldoorlog moet het land worden opgebouwd. Het brengt de politiek, werkgevers en vakbeweging dichter bij elkaar. De sociale partners vinden elkaar in de Stichting van de Arbeid (1945) en aangevuld met kroonleden in de Sociaal Economische Raad (1950). Naar Keynesiaans recept en indachtig de grote werkloosheid van de jaren dertig wordt er een stelsel van sociale zekerheid opgebouwd met de AOW van 1957 als kroonjuweel. Er komt een wettelijke grondslag voor de ondernemingsraad. Van 1950 tot 1979 was de directeur tevens voorzitter van de ondernemingsraad. De belangrijkste functie van de OR

was klankbord zijn voor de directie. Harmonie en arbeidsvrede zijn het doel. Rechten van de OR waren beperkt. De weg naar de rechter was niet mogelijk. De directeur kon moeilijk tegen zichzelf in beroep gaan. Er werd in toenemende protest aangetekend tegen de geringe invloed van de gekozen leden van de ondernemingsraad. Je komt het tegen in verslagen van vakbondsbijspreken voor OR-leden, het paste niet bij een modern personeelsbeleid en opvattingen over de mondige burger.

Henk van Petten uit de OR van Albert Heijn verwoordt in 1957 op beeldende wijze de status van de OR en tevens de behoefte aan kennis en vaardigheden: “Niemand zegt boven de wieg van een pasgeboren baby dat het een mislukking wordt. Wanneer we de OR zien als een harmonisch orkest waarbij de dirigent en de orkestleden hun uiterste best doen een concert te geven, dan heeft de OR wel degelijk zin. Wij, leden van de OR, willen onze dirigent dan ook vragen: wij zullen onze uiterste best doen om het samenspel met u te leren, maar geef ons dan ook een goed instrument om het te leren en geen fluit met één of twee tonen”.



De geschiedenis toont aan dat die instrumenten dan toch door de wetgever moeten worden gegeven en dat je niet kunt wachten op de werkgever. Het is opmerkelijk dat Albert Heijn, die van 1959 tot 1989 gesprekspartner was van OR en COR in de over hem geschreven biografie *De memoires van een optimist* (auteur: J.L. de Jager) op twee terloopse opmerkingen na niets vermeldt over zijn ervaringen met de medezeggenschap. Dezelfde blinde vlek van de zijde van de topbestuurders voor de rol van de OR constateer je als je *De Prooi* van Jeroen Smit leest over de ABN Amro. Het zegt wat over de betekenis die zij aan een ondernemingsraad hechten voor de bedrijfsvoering.

Verwaarlozing van de OR negeert behoeften, wensen en goede ideeën van het personeel, gaat ten koste van het goed functioneren van de onderneming. In de organisatieliteratuur wordt steeds meer benadrukt dat de OR ook een middel kan zijn voor bedrijven om de klassieke motivatie-, samenwerkings- en productiviteitsvraagstukken aan de orde te stellen.

## Een nieuw tijdvak



In 1979 verzelfstandigt de ondernemingsraad. De directeur verdwijnt uit de OR. Er komt een adviesrecht ten aanzien van de belangrijke financieel-economische en bedrijfsorganisatorische besluiten, genoemd in artikel 25. En tevens het instemmingsrecht ten aanzien van de in artikel 27 genoemde regelingen op het gebied van het sociale beleid in de onderneming. De mogelijkheid tot beroep bij kantonrechter en Ondernemingskamer heeft sindsdien tot een uitgebreide jurisprudentie geleid.

De WOR van 1979 kwam net op tijd gelet op de economische crisis van de eerste helft van de jaren tachtig met veel bedrijfsreorganisaties en ontslagen. Reorganisatie en inkrimping zijn de laatste 5 jaar opnieuw de belangrijkste thema's voor bestuurders, OR-en en trainer-adviseurs. De afkorting *fte*, fulltime-equivalent, is net zo vertrouwd geworden als or of arbo. Ik ken geen or die niet serieus en gewetensvol met reorganisaties en dreigend of daadwerkelijk ontslag van medewerkers omgaat. Nog erger is het wanneer je als OR het faillissement van de hele organisatie ziet opdoemen, waarbij iedereen op straat komt te staan.

In 1983 onderstrepen onze volksvertegenwoordigers en rechtsgeleerden het recht op medezeggenschap van werknemers, het wordt in de Grondwet opgenomen. Elke volgende WOR wijziging sluit aan op ontwikkelingen in bedrijf en maatschappij. Inspraak dringt zelfs door tot een conservatief bolwerk als defensie. Het overleg op centraal niveau met de militaire vakbonden, waarvan destijds de VVDM de meest spraakmakende is, wordt aangevuld met onderdeelsoverlegorganen op kazerne, luchtmachtbasis en schip. De OOO's zorgen voor een schokgolfje bij de opleidingsinstituten. De trainer wordt instructeur.

Vanaf 1995 worden de medezeggenschapscommissies in de overheidssector omgezet in ondernemingsraden. Het blijft daar altijd worstelen met het primaat van de politiek. Bij de WOR van 1998 worden passages over privacy, milieu en technologische investeringen

opgenomen. Mijn ervaring is dat het aansluit op veel initiatieven in die richting door OR-en. Jammer dat het door de vakorganisaties voorgestane instemmingsrecht ten aanzien van ondernemingsregelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en het adviesrecht over de winstbestemming het niet haalden. De nationale synchronisatie van de OR-verkiezingen kwam er evenmin door.

Onbedoeld heeft de WOR van 1979 de wind uit de zeilen genomen van de bedrijfsledengroepen van de vakbonden. De OR-en werden met het overlegrecht en meer bevoegdheden sterker, zodat het nut van blg's na verloop van tijd in veel bedrijven wegzakte. Een jaar of 5, 6 zag je dezelfde mensen in OR en blg. Daarna verdwenen veel blg's. Het wetsontwerp vakbondswerk in bedrijven is een paar keer in de Tweede Kamer ter stemming geweest, maar heeft het nooit gehaald. De laatste twintig jaar hoor je er niets meer over.

De cao blijft overigens onverminderd van groot belang. Om macro-economische redenen en op het niveau van de bedrijfstak en onderneming voor werknemers, werkgevers en OR-en. Bijna 90% van de afhankelijke beroepsbevolking valt onder de werkingsfeer van een cao. Ik ken OR-secretarissen, die met goede reden elke voorgestelde wijziging van de zijde van HRM ten aanzien van arbeidsvoorwaarden of personeelshandboek nauwgezet controleren met de cao in de hand.

## Ondernemingsraden en bestuurders



Ondernemingsraden zijn verplicht voor ondernemingen met vijftig of meer werknemers. Er zijn grote verschillen tussen ondernemingsraden. We hebben nu eenmaal te maken met een grote verscheidenheid aan arbeidsorganisaties. Zelfs politieke partijen, vakverenigingen, werkgeversorganisaties en voetbalclubs hebben een OR. En ook hard nodig soms. Binnen een OR tref je

medewerkers aan met uiteenlopende beroepen, functieniveaus, genoten opleiding, anciënniteit. Organisatiecultuur, medezeggenschapstradities, interne samenhang, contacten met de achterban, ondersteuning door de vakorganisatie, verschillen. De OR overstijgt de hiërarchie van de onderneming. Het samenspel in de democratische context, het functioneren in zo'n heterogeen gezelschap, het met elkaar aan verbetering werken, van elkaar leren, is natuurlijk ook het spannende aan het OR werk. En uiteindelijk geeft resultaten boeken ten gunste van het welzijn van de werknemers en het functioneren van de onderneming natuurlijk de meeste voldoening. Daardoor raken sommigen zo geboeid dat ze wel twintig jaar of langer in een OR kunnen zitten. Wat al die OR-en al meer dan dertig jaar met elkaar verbindt is het onvolprezen *Inzicht in de ondernemingsraad* van Frans Vink, later bijgestaan door Robert van het Kaar. Deze bijbel, meer nog een catechismus, is "hét standaardwerk voor OR-leden, bestuurders, adviseurs, personeelsfunctionarissen en juristen". Alle OR-leden leren in hun eerste cursus wat de artikelen 25, 27, 31, enz, inhouden. Het is een bestseller waarvan sinds

1979 meer dan 500.000 exemplaren zijn verkocht. Eén WOR, maar wel uiteenlopende condities waaronder er gebruik wordt gemaakt, de mate waarin de bestuurder het serieus neemt en de OR erin slaagt de wetgeving te benutten.

OR leden zijn bijzondere mensen. Dat zijn bestuurders ook, maar wel met een andere rol, positie, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. En met hun eigen opvattingen over de strategie en de aansturing van de organisatie, good governance, sociaal beleid en de rol van een OR. Om maar niet te spreken van karakter, humeur en omgangsvormen waar de OR zich op moet instellen. En omgekeerd natuurlijk. Google je op *OR en bestuurder* dan kom je 1.360.000 verwijzingen tegen. Bij *OR en achterban* zijn er 178.000 resultaten. Nieuwsgierig geworden kijk ik ook op *OR en trainer* en dan zie ik 125 miljoen resultaten (genoteerd op 9-2-2013).

De bestuurder wordt veel macht toegeschreven. Iets wat hij of zij meestal ontkend en waarbij de OR naar zijn vrijheid van handelen zoekt, zeker wanneer achter hem het hoofdkantoor in Japan of de VS staat of bij de gemeente de wethouder. Bestuurders zijn er in allerlei soorten en maten. De overlegpartner van de OR kan de directeur-eigenaar zijn van een metaalbedrijf met 55 werknemers, die zelf nog af en toe achter de draaibank staat; de vloeiend vijf talen sprekende CEO van een groot concern met duizenden werknemers; de arts-voorzitter van de Raad van Bestuur van een ziekenhuis; de beleefde formele gemeentesecretaris; een hoge beroepsmilitair en zelfs een vrouwelijke vakbondsbestuurder. Wat al die bestuurders met elkaar gemeenschappelijk hebben in hun relatie tot de ondernemingsraad kunnen we vatten in termen als klankbord, signaalfunctie, goede ideeën en voorstellen, draagvlak, legitimatie, ‘sparring-partner’. Bestuurders die or-en alleen maar lastig of zelfs overbodig vinden raad ik aan *Succesvol omgaan met uw OR* van ex-GBIO medewerker Kees Santbergen te lezen. Hij weet je ervan te doordringen dat medezeggenschap loont, een toegevoegde waarde heeft. Het is wel eens voorzichtig geprobeerd, maar tevreden bestuurders zouden hun collega-ondernemers van OR-plichtige bedrijven die geen OR hebben ervan dienen te overtuigen dat een medezeggenschapsvriendelijke leiderschapsstijl mede het succes van een organisatie bepaalt. We hebben het over een kwart van de ondernemers die niet voldoet aan de verplichting tot het instellen van een OR in hun onderneming. Wat mij betreft had dat meer aandacht moeten krijgen dan het opheffen van het GBIO.

## Functie en betekenis van de OR



De opvattingen over de betekenis van de OR lopen uiteen. Misschien dat hiervoor aangeduide passieve ondernemers bang zijn voor activisten zoals Jan Marijnissen. Ik citeer Jan Marijnissen in het interview dat Helga Salemon met hem heeft gehouden voor OR Informatie van november 2006: “Het is een naïeve gedachte dat je als OR een gelijkwaardige tegenkracht bent tegenover de directie. Laat staan tegenover de



aandeelhouders, die soms nog machtiger zijn. Je zult als OR-lid het personeel strijdbaar moeten maken en houden, om op gepaste momenten je tanden te kunnen laten zien”. Dat illustreert hij dan met allerlei voorbeelden uit zijn arbeidsleven.

Onlangs heeft Jan Marijnissen zelf Arie van der Zwan gesproken over de ondernemingsraad. En zijn vraag aan Van der Zwan is “Waarom doen zo veel mensen meewarig over de ondernemingsraad? Waarom zijn er zo weinig kandidaten beschikbaar?” Van der Zwan wijst op een paar belangrijke zaken: “De laatste jaren ben ik geregeld als adviseur van ondernemingsraden opgetreden. Er zijn goede en slechte ondernemingsraden, net zoals er goede en slechte raden van commissarissen zijn, en goede en slechte bedrijfsleidingen. Als hoofd van een onderneming moet je je willen verantwoorden. Wat voor oordeel je als ondernemer ook hebt over de ondernemingsraad en zijn mensen, je hebt je te verantwoorden, omdat we allemaal weten dat als macht zich niet hoeft te verantwoorden er onvermijdelijk slechte dingen gebeuren. In de praktijk zie je vaak dat men ondernemingsraden probeert te manipuleren. Dat gebeurt omdat men de positieve betekenis van verantwoording niet ziet. En wat ik ook heb gezien, is dat nogal wat leden van ondernemingsraden vatbaar zijn voor kleine voordeeltjes in ruil voor een bepaald standpunt. Ook als het om belangrijke beslissingen gaat”.



Aanvullend merkt Arie van der Zwan op, dat hij “ervan overtuigd is dat wanneer je een OR beter laat functioneren, je ook een betere besluitvorming krijgt. Een bedrijf is beter af met een goed functionerende OR”.

(Bron: Jan Marijnissen, *Kijk op deze tijd*, pp. 42-57, Nieuw Amsterdam *Uitgevers* 2013).

De lezer zal dit vanuit zijn praktijkervaring wel onderschrijven, maar het is bovendien wetenschappelijk aangetoond met bijvoorbeeld het proefschrift van Bert van Hees uit 1993 *Bedrijfsmatige effecten van vakbonden en ondernemingsraden* en uit 2011 *Bron van Meerwaarde* van Jan Ekke Wigboldus.

Rienk Goodijks waarnemingen en suggesties staan haaks op die van Jan Marijnissen. Bernard van Lammeren heeft Goodijk geïnterviewd voor OR Informatie van mei 2007:

“Medezeggenschap en management zijn altijd verschillende werelden. Die raken nu meer verbonden. Ik zou het goed vinden als de medezeggenschap meer geïntegreerd raakt in de bedrijfsvoering. Jongeren zeggen nogal eens dat or-werk niet goed is voor je carrière. Het zou goed zijn om de competenties die mensen in de medezeggenschap ontwikkelen, positief mee

te wegen bij carrièrebeslissingen”. Rienk Goodijk houdt ons al jaren scherp met veel besproken publicaties als *Op weg naar een professionele ondernemingsraad* en *Ondernemingsraad en strategische beleidsvorming*.

Wanneer je de agenda van OR-en en bestuurders doorneemt, de onderzoeksrapporten van het GBIO en Jan Kees Looise analyseert, de vaktijdschriften leest en de medezeggenschapwebsites van diverse clubs bekijkt dan passeert je een duizelingwekkende hoeveelheid thema's waar OR-en mee bezig zijn. Al die studies vestigen bovendien de aandacht op factoren van invloed op het functioneren van de OR: de opstelling van de bestuurder, de relatie met de achterban, de contacten met de vakorganisaties, werkdruk, tijdgebrek, niet te beïnvloeden externe factoren, bezuinigingen, internationalisering, enzovoort.



De OR zit in een ingewikkeld krachtenveld, heeft met weerbarstige onderwerpen te maken en moet met een gebroken polsstok over de sloot springen. De samenstelling van een OR verandert bij elke zittingsperiode; dat geeft nieuw élan en nieuwe inzichten, maar betekent ook dat het leerproces weer opnieuw aanvangt. Volgens onderzoek functioneert maar 20% van de OR-en echt goed. Het is nuttig om je af te vragen wat succesvolle medezeggenschap is. Wat een kleine stap lijkt voor de buitenwereld kan een grote prestatie zijn voor de betreffende

OR. Sommige onderwerpen op de agenda van de overlegvergadering slepen zich jaren voort. Geduld is een goede eigenschap voor OR-leden.

## De trainer



We roeren de trainer-adviseur ondernemingsraden even aan. Goos Westerlaken heeft een boeiend boek geschreven *Contouren van een mooi vak*. De trainer heeft een aantrekkelijk beroep omdat hij/zij met zoveel verschillende bijna altijd gemotiveerde deelnemers, arbeidssituaties en leervragen te maken heeft. De trainer heeft een breed vak dat veel competenties en een geschikte attitude vraagt. Je kunt mensen,

ondernemingsraden, een stukje vooruit helpen. Soms is er sprake van terugval, maar de trainer ziet graag ontwikkeling, in ieder geval zet hij zich daarvoor in. Hij zoekt net als Goos Westerlaken en analoog aan De Gelukkige Klas van Theo Thijssen de gelukkige groep. De idealistische vormingswerker, cursusleider, is nu een professional geworden. Zijn werk is

veranderd door de dramatische afname van de 3-daagse internaattraining. Coaching, losse dagen in-company, themamiddagen zijn er voor in de plaats gekomen. Het voordeel is dat hij minder op zijn werk hoeft te overnachten. Acquisitie is nodig geworden. Dagdelen worden omzet.

## Brede medezeggenschap

Medezeggenschap gaat over mensenwerk in ondernemingen en instellingen. Ten dienste daarvan is er een bedrijfstakje ontstaan met niet alleen opleidingsinstituten, de vakorganisaties horen er van oudsher bij, maar eveneens uitgeverijen met boeken en tijdschriften, onderzoek- en adviesbureaus, advocatenkantoren, een vereniging van ambtelijk secretarissen en een beroeps- en branchevereniging. Een goed functionerende ondernemingsraad kan niet meer zonder dit netwerk. Een deel van de altijd tekort komende tijd voor het OR-werk kan hiermee worden ondervangen. Vooral voor het handjevol vergadertijgers dat in theorie zowel in OC, OR, GOR, COR en de Europese ondernemingsraad zou kunnen zitten.

Medezeggenschap is een breed begrip. Spreek je iemand uit de academische wereld aan, dan hoor je dat minister Ritzen 15 jaar geleden de medezeggenschap op de universiteiten om zeep heeft geholpen. Woningbouwverenigingen zijn vastgoedbedrijven geworden, met nog wel ondernemingsraden, maar de vroegere leden die invloed op het beleid konden uitoefenen zijn verdwenen. Medezeggenschap verwijst ook naar participatievormen van medewerkers, van financiële constructies zoals bij Arcadis tot zelfsturende teams.

## Het GBIO

De oprichting van het GBIO met de verplichte premieheffing voor scholing is een belangrijke stap in de modernisering van de scholing voor ondernemingsraden, kwam toen pas eerst echt goed van de grond. Er werd officieel mee erkend, dat aansluitend op de doelstellingen van de WOR de training van OR leden een belangrijke bijdrage levert aan, zelfs noodzakelijk is voor de kwaliteit van de medezeggenschap en het overleg met de bestuurder. En daarmee het sociaal en economisch goed functioneren van de onderneming bevordert. De Wet OR van 1979 en het GBIO sluiten wat dat betreft heel goed bij elkaar aan. Het GBIO is een begrip geworden en heeft in de 37 jaar van haar bestaan een ontwikkeling meegemaakt die we kunnen typeren aan de hand van de vier directeuren.

Als eerste ‘de bouwer en douwer’ Meine Pit, in dezelfde eerste periode van ongeveer zestien jaar bijgestaan door bestuursvoorzitter professor Vollebergh. Pit heeft op zijn eigenzinnige en strenge manier de opleidingsinstituten in het gareel gekregen en er met zijn staf aan bijgedragen de OR een erkende plek te geven in sociaaleconomisch Nederland. Hij werd in 1991 opgevolgd door de innemende en vriendelijke Gerben Bruinsma, die de vakbeweging en het trainingsvak goed kende en voor wie voorop stond dat medezeggenschap niet alleen een recht, maar ook een vak was. Tijdens zijn directeurschap werd het MISOR ingevoerd,



cursisten werden geënquêteerd om de kwaliteit van de cursussen te volgen. De instituten konden de beoordeling dan gebruiken om de zwakke punten te verbeteren.

Jan Cremers, die in 2000 aantrad, bevorderde met zijn in Brussel opgedane internationale ervaring en wetenschappelijke nieuwsgierigheid het onderzoek naar het functioneren en het niveau van or-en. Ook activeerde hij de scholingsmarkt. De sportieve opleider Bruno van Rijsingen kwam er in 2007 al gauw achter dat de kaarten in het bestuur van het GBIO anders werden geschud. Aan hem de taak het voorwerk te verrichten om zoveel mogelijk aspecten van het GBIO-werk elders vorm te laten geven.

We maken met enkele kengetallen de balans op van 37 jaar GBIO. In 1976 waren er 7922 deelnemers voor een OR-cursus, in 2011 waren het er 80.000. Het aantal cursusdagen liep op van 2415 in 1976 tot bijna 19.000 in 2002, waarna zich met een enkele schommeling een daling inzette tot 16.000. Het aantal cursusdagdelen stond met 25.455 het hoogst in 2002.

Het GBIO schat in dat anno 2012 98% van de OR-scholing in Nederland plaatsvond met GBIO-financiering. Dat hoge percentage onderstreept wel de betekenis van het GBIO. Dat neemt niet weg dat veel ondernemingsraden meestal onder druk vanuit het bedrijf een deel van hun scholingsdagen niet gebruiken. Dat is niet erg als het niet nodig zou hoeven te zijn. Maar achterban en bestuurder hebben er recht op dat reorganisaties en inkrimping, flexibilisering, lean management, het nieuwe werken, de werkkostenregeling, het functieclassificatie- en beoordelingssysteem, enzovoorts, zo zorgvuldig en deskundig mogelijk worden behandeld. Met daarbij een goede omschrijving en afweging van organisatie- en werknemersbelangen.

## Slot



Ik heb mijn verhaal toegespitst op ondernemingsraden.

Personeelsvertegenwoordigingen (pvt's) voor organisaties van 10 tot 50 werknemers hebben minder rechten. De ondernemingsraden vormen de bodem van het poldermodel, het aan de Noordzee gelegen deel van het Rijnlandse model. We koesteren het, maar het dreigt overwoekerd te worden door de jungle, de markt. De OR hoort van nature bij de stakeholders. Het gaat niet alleen om de aandeelhouderswaarde, maar ook om de organisatie als samenwerkingsverband, om de positie van de werknemers en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op de werkvloer buigen duizenden ondernemingsraden zich over een veelheid aan onderwerpen.





Er gebeurt veel in arbeidsorganisaties, waardoor het personeel en ondernemingsraden onder druk staan. Globalisering, economische crisis, Brussel en Den Haag schudden de arbeidsmarkt op, maken bedrijven leaner en leaner en hollen de rechten van werknemers uit. Onzekerheid en verharding van het arbeidsklimaat zijn het gevolg. De moeilijkheid om hierop een bevredigend antwoord te geven is voor een deel de oorzaak van de crisis in de vakbeweging, waardoor de betekenis van de ondernemingsraad mogelijk toeneemt en zijn agenda nog voller.

Het is van belang de waardevolle kenmerken en tradities van een vertegenwoordiging van het personeel te handhaven. Het Angelsaksische model biedt dat niet. Het kan in dit verband geen kwaad zowel het vennootschaps-/ondernemingsrecht als het wettelijk instrumentarium van de ondernemingsraad te wijzigen zodat de OR zijn countervailing power beter kan waarmaken.

Ondernemingsraden met visie, een eigen agenda, durf, daadkracht, gezag afdwingend, met een stevige basis aan kennis en vaardigheden, goed geschoold dus, zijn onmisbaar voor het bereiken van het in de WOR (artikel 2 lid 1) geformuleerde doel: het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen. Het GBIO heeft hierbij een buitengewoon belangrijke rol gespeeld.

*Harry Peer, trainer adviseur Odyssee*