

I Van grote achterstand terugkomen. Achtergrond van de moeizame relatie tussen vakbonden en or

Frank Schreiner

Inleiding

De moeizame relatie tussen de vakbonden en ondernemingsraden, die zich ontwikkelde na de invoering van de Wet op de ondernemingsraden van 1979, is in belangrijke mate terug te voeren op de veranderingen die zich in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw in Nederland voordeden. De toegenomen welvaart en bloei van het bedrijfsleven, het afscheid van het oude corporatistische gedachtegoed, het wegvallen van de zuilen en het uit elkaar vallen van de zuilenorganisatie dwongen de vakbonden om het oude concept van economische democratisering en de daarmee verbonden ideeën over medezeggenschap op te geven.

Tegelijk lukte het de vakbonden niet om zich snel genoeg aan te passen. De kern van de medezeggenschap verschoof van de bedrijfstakken, waar vertegenwoordigende organisaties (de vakbonden) de medezeggenschap gestalte gaven, naar de meer directe vorm van medezeggenschap op bedrijfsniveau. Daar waar zij het al probeerden, slaagden de bonden er niet in hier een eigen positie op te bouwen. Het gat werd opgevuld door de zelfstandige ondernemingsraad. De bonden werden gedwongen hun positie opnieuw te bepalen. Dat proces verliep niet altijd even soepel. De bonden moesten van een grote achterstand terugkomen.

Vroege geschiedenis

Van meet af aan hebben vakbonden en de medezeggenschap zich op bedrijfsniveau naast elkaar en betrekkelijk los van elkaar ontwikkeld. Bij de vakbonden lag de nadruk aanvankelijk sterk op democratisering van de bedrijfstak. Windmuller¹ noemt als praktische reden dat dit komt door de structuur van de vakbonden, die niet voldoende middelen hadden om een bedrijfsgerichte structuur op te zetten en daarom kozen voor een regionale structuur. Daarnaast speelde een rol, dat de vak-

¹ Windmuller en De Galan, *Arbeidsverhoudingen etc.* 1979.

bonden zichzelf beschouwden als onderdeel van een maatschappelijke massabeweging die een groter doel diende dan alleen opkomen voor belangen van arbeiders in bedrijven. Zij zagen hun rol meer maatschappelijk gericht dan bedrijfsgericht. En ten slotte geeft Windmuller aan, dat het feit dat de ondernemers geen inmenging in bedrijfsaangelegenheden duldden, zeker niet van vakbonden, misschien nog wel een belangrijker reden is geweest.

Een belangrijke rol speelden ook de beginselen die werden vastgesteld bij de oprichting van het NVV, de socialistische vakcentrale, in 1906. De moderne vakbeweging ging uit van eenheid van beleid van de aangesloten bonden en wilde controle houden over het optreden van ledengroepen. Daarom werd gekozen voor een afdelingsstructuur op basis van woonplaats, niet per bedrijf.¹

Dit leidde tot een systeem van onderhandelingen tussen de vakverenigingen en verenigingen van werkgevers boven en buiten de bedrijven. In 1894 kwam de eerste cao tot stand, al zou het tot 1927 duren voordat er een Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst kwam en tot 1937 voordat de mogelijkheid van een algemeen verbindende verklaring in de wet geregeld werd. De in 1919 in de wet opgenomen mogelijkheid om de arbeidsvoorwaarden op bedrijfsniveau te regelen en bindend op te leggen aan de werknemers via een arbeidsreglement is altijd een dode letter gebleven.

Naast en in belangrijke mate los van deze ontwikkeling kwam ook medezeggenschap op bedrijfsniveau van de grond. Het initiatief hiertoe werd genomen door individuele verlichte werkgevers, die binnen hun bedrijf een platform zochten om met hun medewerkers in gesprek te raken. Deze 'kernen' waren organen van overleg en advies in sterk autocratisch geleide ondernemingen. Daarnaast ontstonden later ook wel kernen onder druk van de arbeiders in een onderneming.

De vakverenigingen stonden niet onverdeeld positief tegenover deze ontwikkeling. Zij hadden geen invloed op de samenstelling van de kernen, die meestal bestonden uit door de werkgever geselecteerde werknemers, waaronder de beambten oververtegenwoordigd waren. Bovendien bestond de vrees dat de kern zich kon ontwikkelen tot een alternatief voor de moderne vakbeweging als begin van een bedrijfsbond onder controle van de werkgever.

¹ Wallenburg in *Facetten van vakbondsbeleid*, 1977.

Interbellum

Aan het einde van de Eerste Wereldoorlog vond de Russische Revolutie plaats. Arbeidersraden speelden daarin een belangrijke rol. Dichter bij huis werd in het instortende Duitsland de Radenrepubliek van München uitgeroepen en dreigde in het Rheinland hetzelfde te gebeuren. In eigen land ten slotte verslikte Troelstra zich in het uitroepen van de revolutie. Economische democratisering stond opeens hoog op de agenda. Het bracht een ontwikkeling in het denken op gang die tot ver na de Tweede Wereldoorlog van grote invloed is geweest en die tot op de dag van vandaag zijn sporen heeft nagelaten.

Het was in de hierboven geschetste context dat van katholieke zijde als eerste voorstellen werden geopperd om ordening aan te brengen in het zich tot dan toe vrij ontwikkelende 'laissez faire' kapitalisme. De voorstellen sloten aan bij de trend om per bedrijfstak afspraken te maken. Dit zou moeten worden uitgebouwd tot een systeem van 'bedrijfsraden' per sector, waarin werkgevers en werknemers paritair vertegenwoordigd waren. In deze raden konden dan, op basis van samenwerking, afspraken gemaakt worden voor de sector. Deze raden zouden ook verantwoordelijk kunnen worden voor het algemeen beheer van de productieactiviteiten.

Vooruitlopend op de ontwikkelingen richtten de katholieke werkgevers, middenstanders, boeren en werknemers in 1919 een Centrale Raad van Bedrijven op. Het streven was om van daaruit te komen tot een landelijk bedrijfsradenstelsel.¹

Van protestantse zijde ging de voorkeur uit naar uitbreiding van het terrein dat door de cao werd bestreken. Hun bedenking tegen de bedrijfsorganisaties gold vooral de verwevenheid van bedrijfsleven en staat.² In een rapport uit 1921 koos het CNV uiteindelijk ook voor dit model van bedrijfsorganisaties.³

In 1920 kwamen de SDAP en NVV met het socialisatieplan. Uitgangspunt van dit plan was niet 'de fabriek aan de arbeiders', maar 'de fabriek aan de gemeenschap'. In bedrijven moest volgens dit plan het vaststellen van de algemene bedrijfspolitiek en het toezicht houden op de bedrijfsleiding berusten bij een Raad van Beheer en Toezicht. Deze raad zou moeten bestaan uit vertegenwoordigers van de arbeiders, de technici en bedrijfsleiders, de (groot)verbruikers en de overheid. Maar niet uit mensen die uit de onderneming zelf afkomstig waren. Naarmate het proces van socialisatie vorderde, zouden de vakbonden evolueren van strijdorganisaties tot op

1 A.A. van Rhijn, *Arbeider of medewerker*, 1969.

2 Windmuller en De Galan 1979.

3 A.A. van Rhijn 1969.

productie gerichte coöperaties.¹ Het personeel moest bij belangrijke beslissingen gehoord worden via personeelsraden.

In 1923 volgde een tweede rapport van SDAP en NVV, over bedrijfsorganisatie en medezeggenschap.² Op bedrijfstakniveau werd gepleit voor het instellen van zogenaamde bedrijfsorganisaties die de zeggenschapsverhoudingen in publiekrechtelijke zin regelen. Een bedrijfstak wordt in dit model geleid door een bedrijfsraad die voor een derde bestaat uit werknemersvertegenwoordigers, voor een derde uit vertegenwoordigers van de werkgevers en voor een derde uit vertegenwoordigers van de gemeenschap. Als overkoepelend orgaan wordt een Centrale Economische Raad ingesteld die bestaat uit tien werknemersvertegenwoordigers, tien werkgeversvertegenwoordigers en tien leden benoemd door de Staten-Generaal.

Daarnaast moet de zeggenschap van de 'bedrijfsgenoten' in het beheer van de onderneming worden geregeld. Hierbij wordt onmiddellijk aangetekend, dat de arbeidsvoorwaarden door vertegenwoordigers van de werknemers van buiten de onderneming moeten worden uitonderhandeld. De kandidaten kunnen alleen verkiesbaar gesteld worden op een lijst van een van de betrokken vakverenigingen. Naast handarbeiders moet er ook een voorziening komen om hoofdarbeiders in de ondernemingsraad te laten kiezen. Dit alles moet worden vastgelegd in een wettelijke regeling. Een wetsontwerp hiervoor wordt als bijlage opgenomen.

Het bijgeleverde wetsvoorstel is bijzonder modern en vertoont veel overeenkomsten met de huidige Wet op de ondernemingsraden van 1979. De directeur maakt geen deel uit van de ondernemingsraad, maar er is wel een wederzijdse verplichting tot overleg als één van de twee daar om vraagt. De ondernemingsraad heeft geen beslissende stem, maar een raadgevende. De belangrijkste taken van de ondernemingsraad zijn het adviseren over zaken die de leiding van de onderneming betreffen, het bijstaan van de ondernemer bij het bevorderen van de bloei van de onderneming en het benoemen van één of twee leden van de Raad van Commissarissen.

Ook de taakverdeling tussen ondernemingsraad en vakbonden is in het voorstel geregeld. De ondernemingsraad dient toezicht te houden op het naleven van de cao (en de sociale wetgeving). Verder dient de ondernemingsraad op bedrijfsniveau uitwerking te geven aan de cao. Hiertoe moeten de vakverenigingen cao's afsluiten die zich meer tot de grote lijnen beperken.

¹ Bram Peper in *Wetenschappelijk Socialisme, de plannen van de SDAP en de PvdA*, 1982.

² De volgende beschrijving is gebaseerd op Peper (1982), Windmuller (1979) en Van Rhijn (1969).

De medezeggenschap in het bedrijf is in dit model aanvullend op medezeggenschap op andere niveaus. De bevoegdheden moeten dus ook afgestemd zijn op bevoegdheden van andere organen van economische democratie zoals de bedrijfsraden en de Centrale Economische Raad.

Socialisten en confessionelen hanteren een volstrekt ander uitgangspunt voor het opzetten van een systeem van economische democratisering. Voor de socialisten is het in gemeenschapshanden brengen van de productiemiddelen het uitgangspunt. De bedrijfsorganisaties is daarom ook een rol toebedeeld in het socialisatieproces. Voor de confessionelen is de samenwerking tussen kapitaal en arbeid het vertrekpunt. Het bedrijf is een arbeidsgemeenschap waarin alle partijen samenwerken tot gemeenschappelijk profijt. Dit verschil zal jarenlang tot grote onderlinge spanningen leiden.

Des te opvallender is daarom dat de feitelijke organisatorische uitwerking op veel punten grote gelijkenis vertoont. Zowel de socialisten als de confessionelen gaan uit van een het bedrijf overstijgende vorm van medezeggenschap (bedrijf, bedrijfstak, nationaal), waarbij medezeggenschap op bedrijfsniveau aanvullend is op medezeggenschap op andere niveaus. En beide beschouwen zich als onderdeel van een grotere maatschappelijke beweging, waarbij de medezeggenschap wordt uitgeoefend via de daarvoor bedoelde organisaties. En alle drie de richtingen, socialisten, katholieken en protestanten, pleiten ten slotte voor werknemersinvloed op de besluitvorming van bedrijven via een deel van de Raad van Commissarissen, dat door de werknemers wordt benoemd, voorgedragen of gekozen. Al deze factoren zullen tot ver na de Tweede Wereldoorlog een rol blijven spelen in de opvattingen van de vakverenigingen over medezeggenschap en daarmee, soms tot op de dag van vandaag, bepalend zijn voor hun houding tegenover ondernemingsraden en medezeggenschap op bedrijfsniveau.

In 1933 werd uiteindelijk een Wet op de bedrijfsraden ingevoerd om op bedrijfstakniveau zaken te regelen. De Wet was dermate afgezwakt ten opzichte van de oorspronkelijke voorstellen, dat het een complete mislukking werd.

De eerste Wet op de ondernemingsraden

Pas na de Tweede Wereldoorlog wordt de draad weer opgepakt. In eerste instantie ging de gedachte uit naar één wet, die zowel de Publiekrechtelijke Bedrijfsorganen (PBO's) als de, als aanvullend beschouwde, medezeggenschap op bedrijfsniveau moest regelen. Uiteindelijk werden het twee wetten, maar de gedachte dat medezeggenschap in het bedrijf en medezeggenschap op bedrijfstakniveau aanvullend waren bleef overeind.

Het NVV bleef lang op het standpunt staan dat een ondernemingsraad geen aantasting van de zelfstandige rol van de bedrijfsleiding mocht zijn. Economische democratie was eerder een zaak van de bedrijfstakorganisaties¹. Ook bij de KAB heerste onvrede, omdat men met de wetsvoorstellen een opzette vermoedde om tegenover de PBO wet een voor de PvdA acceptabele WOR te zetten².

In 1950 kwam de Wet op de bedrijfsorganisaties tot stand en werd de Sociaal Economische Raad (SER) ingesteld. Daarnaast kwam de afzonderlijke Wet op de ondernemingsraden te staan. Elk bedrijf met 25 of meer werknemers werd verplicht een ondernemingsraad in te stellen. Het toezicht op de uitvoering van de WOR werd neergelegd bij de in te stellen bedrijfsschappen, die op grond van de Wet op de bedrijfsorganisaties op initiatief van de bedrijfstak ingesteld konden worden. Waar die er nog niet waren, stelde de SER bedrijfscommissies in die paritair vanuit werkgevers- en werknemersorganisaties werden samengesteld. Aangezien bedrijfsschappen buiten de agrarische sector en sommige middenstandssectoren niet of nauwelijks van de grond gekomen zijn, bestaan de bedrijfscommissies (in een enigszins gestroomlijnde vorm) nog steeds en vervullen zij nog altijd een rol in met name gerechtelijke procedures en geschillen.

Rond de ondernemingsraad ontstond een strijd over de verkiezingsprocedures. De inzet van de bonden was, dat alleen de bij de erkende vakcentrales aangesloten bonden kandidaten zouden mogen stellen. Dit paste in het beeld dat economische democratie op bedrijfsniveau aanvullend was op andere vormen van economische democratie en dat economische democratie een maatschappelijke zaak was waarin vooral de vertegenwoordigende organisaties een rol moesten spelen.

Daarnaast moest het alleenrecht van de erkende vakorganisaties een waarborg bieden. Enerzijds tegen de mogelijkheid dat ondernemers zouden proberen via manipulatie vooral ongeorganiseerden en hoger personeel in de ondernemingsraad te krijgen. En ten slotte moest het alleenrecht bescherming bieden tegen een te grote invloed van categorale bonden en tegen de toen in een aantal sectoren sterke, communistisch georiënteerde, Eenheidsvakcentrale.

Met de uitkomst van deze strijd hebben we tot op de dag van vandaag te maken. Uitgangspunt in de WOR werd, dat kandidaten niet zichzelf kandidaat konden stellen, zoals dat in het onderwijs bijvoorbeeld wel het geval is, maar dat zij kandidaat gesteld worden door anderen. De bonden kregen daarbij het eerste recht. Daarna kon worden vastgesteld hoe groot de groep werknemers die geen vakbonds-lid waren moest zijn om een eigen lijst in te kunnen dienen.

¹ *Naar groter eenheid*, p. 190 e.v.

² *Katholieke Arbeidersbeweging*, 1993, p. 193.

Via deze constructie konden de bonden toch enigszins greep houden op de door hen gestelde kandidaten. Voor de kandidaten bestaat immers een op zijn minst morele plicht om verantwoording af te leggen aan de kandidaatsteller. Bovendien bestaat altijd de mogelijkheid een onwelgevallige kandidaat niet op de kandidatenlijst te plaatsen. Dat dit in de praktijk, zij het bij hoge uitzondering, voorkwam, heb ik in mijn adviespraktijk bij de or Servicelijn meegemaakt¹.

De ondernemingsraad van 1950 was ingesteld om bij te dragen aan het goed functioneren van de onderneming. De integratiegedachte, samenwerking van kapitaal en arbeid, stond voorop. De taken waren alleen adviserend en lagen vooral op sociaal terrein. Het uitgangspunt was overleg, niet belangenbehartiging. Op economisch terrein werd een kleine stap vooruit gezet. De ondernemingsraad kon voorstellen doen die bijdroegen aan technische en economische vooruitgang.² Het overlegkarakter kwam ook op een andere manier nadrukkelijk tot uiting. De directeur was voorzitter van de ondernemingsraad.

Dat paste goed in de opvattingen van de confessionele bonden, die uitgingen van de samenwerkingsgedachte. Ook voor het NVV was het acceptabel. Die bleven bij hun standpunt dat de ondernemingsraad geen aantasting mocht zijn van de zelfstandige rol van de bedrijfsleiding. Werknemersinvloed op het bedrijfsbeleid moest vooral vorm krijgen via de bedrijfstakingorganisatie. En daarnaast via, en daar had iedere bond zijn eigen model voor, een werknemersvertegenwoordiging op het niveau van de Raad van Commissarissen. De NVV dacht aan een door de ondernemingsraad te benoemen 'College van Economische Medezeggenschap', de katholieke vakcentrale NKV beval een werknemerscommissaris aan en het CNV opteerde voor een Raad van Beheer, waarvan de leden voor 50% door de aandeelhouders en voor 50% door de werknemers werden gekozen.³

De democratiseringsbeweging

De jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw werden gekenmerkt door een toenemende roep om meer democratisering. Provo daagde het gezag uit en 1966 werd een roerig jaar. Mei '68 is nog altijd een begrip, evenals de Maagdenhuisbezetting. Directe inspraak werd een algemeen credo.

Het was ook de tijd dat socialistische ideeën weer opvlamden. Economische democratisering kwam weer nadrukkelijk op de agenda. Al dan niet 'spontane' bedrijfs-

¹ De NVJ weigerde een door de redactie voorgedragen kandidaat op de lijst te plaatsen omdat hij in een vorige or als lid van Druk&Papier de NVJ onwelgevallige standpunten had ingenomen.

² A.A. van Rhijn, 1969.

³ A.A. van Rhijn, 1969.

bezettingen (Lips, ENKA, Upper Clyde Shipbuilders) moedigen ideeën over arbeiderszelfbestuur aan. In de jaren zeventig leidde dit in Nederland tot het kabinet Den Uyl met zijn vier grote hervormingsvoorstellen.¹

Al in 1964 vond bij de metaalbond ANMB, de grootste NVV bond, een heroriëntatie plaats. De NVV bonden waren van oudsher al meer voor een lijn van confrontatie dan, zoals de confessionele bonden, voor een lijn van samenwerking. De oriëntatie kwam meer te liggen op de Angelsaksische vakbondslijn van directe belangenbehartiging. Daaruit kwam het idee voort om naast, of zelfs tegenover de ondernemingsraad eigen bedrijvenwerk op te zetten.

Begin jaren zestig was duidelijk geworden dat het met de PBO's niets werd. Buiten de agrarische sector en een beetje in typische middenstandssectoren kwamen deze niet van de grond. Economische democratisering langs deze weg leek dood te bloeden. Ook de ondernemingsraad stelde weinig voor. Hij had weinig in de melk te brokkelen en de instelling kwam maar matig op gang, ook al omdat op het niet instellen van een ondernemingsraad geen sanctie stond. In 1955 had de ANMB bij het bedrijf Hensen geprobeerd om een ondernemingsraad af te dwingen via een staking, maar deze werd door de rechter verboden.

Onderzoek had inmiddels uitgewezen, dat de vakbondsstructuur niet bijdroeg aan de positie van de individuele werknemer.² In een artikel in het boekje *Vakbeweging in beweging* poneerde dr. J.G. Lulofs de stelling dat medezeggenschap in een bedrijf van belang is, maar niet langs wettelijke weg. Het zal door de vakbonden moeten worden afgedwongen.³

Door medewerkers van de ANMB werd geconstateerd dat de ondernemingsraad de enige plaats in het bedrijf is waar vakbondsleden elkaar ontmoeten.⁴ De ondernemingsraad dus als vakbondsorgaan en tevens als orgaan van overleg. Hun conclusie is dat er te veel aspecten aan de samenstelling van de or zitten, die hem niet relevant maken voor een positie als vakbondsinstrument.

De ANMB kiest daarom voor een eigen structuur van bedrijvenwerk. In alle bedrijven met leden wordt een bedrijfscontactman aangewezen. In grotere bedrijven met veel leden wordt dat een bedrijfscontactcommissie. Deze naam zou later in bedrijfsledengroep (BLG) veranderd worden. De bedrijfscontactman of de BLG kon informatie en zaken aan de bond doorgeven, waarna de bond (de bezoldigde

1 Grondpolitiek, Wet Investeringsrekening, Vermogensaanwasdeling en Wet op de ondernemingsraden.

2 Windmuller, 1979.

3 J.G. Lulofs, 'Industriële verhoudingen in de welvaartsstaat', in *Vakbeweging in beweging*, 1964.

4 Van Leerdam en C. Poppe, in *Vakbeweging in beweging*, 1964.

bestuurder) eventueel kon optreden. Ook in dit model van medezeggenschap bleef de regie dus uiteindelijk bij de bond liggen, niet bij de werknemers (leden) zelf.

Het was een probleem dit vakbondswerk in het bedrijf van faciliteiten te voorzien. De FME, de werkgeversorganisatie, wilde oorspronkelijk wel meewerken,¹ maar werd onmiddellijk door haar leden teruggefloten. De ondernemers bleven bij hun standpunt dat zij baas in eigen bedrijf waren en dat de vakbond daar niets te zoeken had.

Overigens was het standpunt van de ANMB, later Industriebond NVV, geen officieel beleid van de vakcentrales, blijkens een opmerking van Wim Spit, die in een interview aangaf dat er in de jaren zestig een tegenstelling ontstond tussen de Industriebond NVV en de Vakcentrales en dat het beleid van de Industriebond NVV haaks stond op het beleid van deze Vakcentrales.²

Maar ook binnen het NKV verschuift rond 1963 de aandacht naar medezeggenschap binnen het bedrijf.³ In een rapport uit 1964 blijkt men afstand te nemen van de opvattingen rond samenwerking van kapitaal en arbeid ten gunste van een opvatting, waarin de leiding zich tegenover de factor arbeid moet verantwoorden.⁴

In 1968 verschijnt er een SER advies over de positie van de ondernemingsraad. Er moet meer ruimte en er moeten meer bevoegdheden komen voor de gekozen leden van de ondernemingsraad om buiten de directie om hun achterban te raadplegen. Er moet ook inzage komen in financiële stukken. En er moet twee keer per jaar een overzicht gegeven worden van de algemene gang van zaken. De directeur blijft wel voorzitter van de ondernemingsraad.

In 1971 leidt dit tot een nieuwe Wet op de ondernemingsraden. Naast overleg wordt nu ook belangenbehartiging in de Wet opgenomen. De formulering wordt, dat de ondernemingsraad wordt ingesteld, in het belang van het goed functioneren van de onderneming, voor overleg met en vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen. Er komt een uitbreiding van de adviesbevoegdheden en van het instemmingsrecht. Er komen sancties op het niet naleven van de wet. En er komt rechtsbescherming van de gekozen leden, alsmede een recht op scholing en vorming. Er blijft wel een voorbehoud: informatie- en adviesrechten kunnen eenzijdig door de ondernemer worden opgeschort wegens een zwaarwegend bedrijfsbelang.

1 Windmuller, 1979.

2 Interview in *Redelijk bewogen, de FNV 1976 – 1999*.

3 *Katholieke Arbeidersbeweging*, p. 354 e.v., 1993.

4 Idem

De nieuwe Wet op de ondernemingsraden valt samen met andere belangrijke nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van wat nu governance heet en op dat van (openbare) verantwoordingsplicht van bedrijven. In diezelfde periode komt het enquête-recht tot stand en de Wet op de jaarrekening. Vakbonden hebben daarmee een instrument in handen om bij de nieuw opgezette Ondernemingskamer van het gerechtshof in Amsterdam bedrijven ter verantwoording te roepen. Later zal blijken dat ook de ondernemingsraad belanghebbende bij jaarrekeningprocedures kan zijn. De in 1971 ingevoerde Structuurwet plaatst de aandeelhouders meer op afstand. Maar hier is het de ondernemingsraad die een rol krijgt bij de samenstelling van de raad van commissarissen. Bij fusies en overnames krijgen de vakbonden een rol op grond van de nieuwe fusiegedragsregels die de SER afkondigt.

De nieuwe WOR van 1971 past goed in dit rijtje, maar lijkt achteraf te vroeg gekomen. Een SER advies van 1968, dat aan de wet ten grondslag lag, leidde tot deze wet, maar al bij de kamerbehandeling bleek bijvoorbeeld dat met name de progressieve partijen verder wilden gaan. Zo drongen PvdA, D'66 en PPR aan op versterking van het vertegenwoordigend karakter van de ondernemingsraad en wilde D'66 de bestuurder niet als voorzitter van de ondernemingsraad. Ook werd gepleit voor het schrappen van de bepaling dat zwaarwegende redenen een excuus konden zijn om geen advies te vragen.¹

Ook binnen de bonden stond het denken niet stil. Bij het NKV bestond onvrede met de wetgeving. Conflicten tussen vakbonden en ondernemingsraden bij acties in de metaal leidde bij sommigen tot de opvatting dat de ondernemingsraad maar onder toezicht van het bedrijvenwerk geplaatst moest worden. In 1975 verscheen 'Een visie ter visie', waarin werd gesteld dat de ondernemingsraad tot een zuivere werknemersvertegenwoordiging moest worden omgevormd, waaraan ook de raad van commissarissen verantwoording zou moeten afleggen.²

Opnieuw wordt de SER om advies gevraagd. Dat advies komt in 1975 en is zeer verdeeld. Duidelijk wordt, dat ook de vakbonden onderling verschillende visies hebben op het verschijnsel ondernemingsraad. NVV en NKV willen dat de ondernemingsraad een personeelsorgaan wordt dat uitsluitend personeelsbelangen behartigt. In een dergelijk personeelsorgaan is geen plaats voor de directie. Het CNV (evenals de werkgevers en de meeste kroonleden) zijn voor behoud van het tweeledige doel van de ondernemingsraad.

Voor de werkgevers is medebeslissingsrecht niet bespreekbaar. Geen uitbreiding van het instemmingsrecht, hooguit een adviesrecht gekoppeld aan beroepsmogelijkheden. Voor de vakcentrales is een instemmingsrecht op met name het gebied

¹ J.M. v.d. Linden, 'Inleiding', in *Ondernemingsraad ter sprake*, SMO uitgave 1977.

² *Katholieke Arbeidersbeweging*, 1993.

van regelingen in het kader van personeelsbeleid wel bespreekbaar, instemmingsrecht met ingrijpende ondernemingsbeslissingen echter niet. NVV en NKV willen geen medeverantwoordelijkheid voor het ondernemingsbeleid in de huidige economische orde. Het CNV vindt dat deze besluiten voorbehouden moeten blijven aan een in te stellen Gemeenschappelijk Bestuur, dat voor de helft bestaat uit vertegenwoordigers die door de werknemers zijn gekozen.

De vakcentrales willen bovendien adviesrecht bij benoeming en ontslag van de directie. Het CNV pleit zelfs voor een voordrachtsrecht. De werkgevers willen niet verder gaan dan een informatie- en bespreekrecht. De voltallige Raad ten slotte is tegen het geven van bevoegdheden op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden.¹

Buiten de SER ging de discussie over de positie van de vakbond in het bedrijf inmiddels verder. De ANMB/IB-NVV zette de lijn van het eigen bedrijvenwerk voort. Beleidsmedewerker D. Wallenburg stelt² dat bedrijfszaken onderdeel van het vakbondsbeleid gemaakt moeten worden. Dat moet niet beperkt blijven tot sociaal beleid, want dat is geen zelfstandig beleid ten behoeve van werknemers. Sociaal beleid is een functie van bedrijfsbeleid, gericht op het soepel laten verlopen van de productie. De vakbeweging moet zich verzetten tegen het instrumentele karakter van personeelswerk. Ook verzet Wallenburg zich tegen de eenzijdig hiërarchische opzet van het bedrijf. De grenzen moeten worden doorbroken en daarbij heeft de vakbeweging niets te maken met de door het bedrijf nagestreefde winstmaximalisatie. Vakbondsbeleid moet gericht zijn op het doorbreken dan wel wijzigen van de machtsstructuren.

Kortom, er wordt nadrukkelijk gekozen voor confrontatie en het afwijzen van verantwoordelijkheid. In de nota 'Fijn is anders'³ stelt de IB-NVV dat zij zich hebben vastgelegd op de uitspraak dat ondernemingsraden moeten worden omgebouwd tot organen die alleen rekening houden met de belangen van het personeel, ondernemingsraden die zich beperken tot controle op het ondernemingsbeleid.

Bij de IB-NVV gaat het dus om de macht in de onderneming en het doorbreken van de bestaande structuren. Dat schurkt al dicht aan tegen het overnemen van die macht ofwel het denken over zelfbestuur. In die opvattingen stond de IB-NVV niet alleen. Zeker in de maatschappelijke discussie speelde dat een rol. Weliswaar constateert de 'officiële' geschiedschrijving van de Katholieke Arbeidersbeweging⁴ dat

1 Ontleend aan: J.M. v.d. Linden, 'Inleiding', in *Ondernemingsraad ter sprake, SMO uitgave 1977*.

2 D. Wallenburg, 'Bedrijf als historisch werkterrein van de vakbeweging', in *Facetten van vakbondsbeleid, 1977*.

3 Aangehaald in F. van Waarden, 'Veranderingen in strategie van de Nederlandse Vakbeweging', in *Facetten van vakbondsbeleid, 1977*.

4 *Katholieke Arbeidersbeweging, 1993*.

het NKV zelfbestuur afwijst, maar tevens wordt geconstateerd dat er onder de leden belangstelling voor bestaat. Het NVV ging verder. In de slotresolutie waarmee het NVV in 1978 opging in de FNV staat: 'De weg naar zelfbestuur in de onderneming en een maatschappelijk gericht ondernemingsbeleid zal open gekapt moeten worden in de rimboe van het kapitalisme'.

Ook in een (schriftelijke) discussie tussen twee vertegenwoordigers van vakbondskant en twee werkgevers,¹ uitgegeven door de stichting Mens en Organisatie,² over de vraag of een zo snelle aanpassing van de WOR gewenst is, loopt de discussie snel uit op een controverse over zelfbestuur. Met name Sweens noemt de nieuwe voorstellen 'een knieval voor radicalen' die uit zijn op zelfbestuur en die de ondernemingsraad willen gebruiken om het bedrijfsleven alsnog onder controle van de PBO's te brengen. Van Duynhoven reageert met de opmerking dat zelfbestuur uiteraard het doel is, maar dat dit wetsvoorstel daar nog niet in de buurt komt. Van der Meulen herhaalt het CNV standpunt. Een gekozen Raad van Beheer en Toezicht, voor 50% bestaand uit werknemersvertegenwoordigers en tegen de voorgestelde verzelfstandiging van de ondernemingsraad.

De wet die in 1979 van kracht werd gaf de ondernemingsraad een zelfstandige plaats in de governance van de onderneming. De directie maakte geen deel meer uit van de ondernemingsraad en uit de wetgeschiedenis bleek dat or-werk geen arbeid in de zin van de arbeidsovereenkomst was en dat ook niet moest zijn, omdat ondernemingsraad en ondernemer als gelijke aan tafel moesten zitten. In het kader van het werk voor de ondernemingsraad bestaat er dus geen gezagsverhouding. Het dubbele karakter (overleg met en vertegenwoordiging van) is gehandhaafd. Binnen de onderneming kreeg de ondernemingsraad een driedelige opdracht mee:

- Vertegenwoordiging en daarmee belangenbehartiging. Dit komt vooral tot uiting in het instemmingsrecht en het initiatiefrecht.
- Toezicht. De opdracht hiertoe is geregeld in het zogenaamde zorgartikel (28) dat de ondernemingsraad opdracht geeft toezicht te houden op naleving van cao en aan arbeid gerelateerde wetgeving. En in de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken legt de ondernemer verantwoording af over het gevoerde beleid.
- Klankbord en advies. Dit komt vooral tot uitdrukking in het adviesrecht over belangrijke beslissingen op het gebied van het strategisch beleid van de onderneming.

Met deze ondernemingsraad moesten de vakbonden een relatie gaan opbouwen.

¹ H. van Duynhoven – A.C. De Bruyn Instituut (NKV), H. van der Meulen – CNV, F.F. Otten – Philips en F.P.J.M. Sweens – AKZO.

² *Ondernemingsraad ter sprake, SMO boek I, 1977.*

Van oud naar nieuw

Bij het van kracht worden van de nieuwe wet waren de kaders waarbinnen vakbondswerk en medezeggenschap vorm moeten krijgen radicaal veranderd. De oude, al voor de Tweede Wereldoorlog ingezette lijn om tot economische democratisering te komen, was afgebroken. Die lijn bestond voor de confessionelen uit een op corporatistische leest geschoeid model van samenwerking tussen kapitaal en arbeid op maatschappelijk (bedrijfstaking, nationaal) niveau. Voor de socialisten ging het meer om de vermaatschappelijking van de eigendom. 'De fabriek aan de gemeenschap', maar niet 'de fabriek aan de arbeiders'. Daarnaast was een concept van medezeggenschap op bedrijfsniveau ontwikkeld, dat daar aanvullend aan was.

Het model dat gegroeid was, was sterk gestoeld op de verzuilde samenleving. Daarbinnen bestond een sterke verwevenheid tussen vakbonden en politieke partijen, gesteund door een eigen krant en omroepvereniging. Het streven naar economische democratisering daarbinnen was gebaseerd op vertegenwoordiging. Vertegenwoordiging opgevat als vertegenwoordiging door de organisaties van de eigen zuil. In die constellatie was het vanzelfsprekend dat de stem van de werknemers in het economisch leven door de eigen vakorganisaties vertolkt zou worden.

In deze opzet moest medezeggenschap op verschillende niveaus vorm krijgen. Deels in de bedrijfstakingorganisaties, waar werkgevers en werknemers de grote lijnen van de bedrijfstakingontwikkeling vorm zouden geven. Aanvullend daarop konden ondernemingsraden of personeelsraden op bedrijfsniveau een inbreng hebben, maar niet waar het ging om het strategisch beleid. Dat was voorbehouden aan de werknemersvertegenwoordigers in de raad van commissarissen of de deels door werknemers gekozen raad van beheer zoals het CNV die voorstond. En ten slotte, vooral in socialistische kring, via collectieve vermogensopbouw. In de jaren vijftig van de vorige eeuw pleitten PvdA en NVV al voor de opbouw van een 'Staatskapitaalfonds'. In de jaren zestig ontwikkelden NVV en NKV ideeën rond de vermogensaanwasdeling, wat onder het kabinet Den Uyl uitmondde in een wetsvoorstel. En na de val van het kabinet Den Uyl hield de FNV nog tot midden jaren tachtig vast aan een collectief door de vakbeweging te beheren fonds op basis van het investeringsloon.

Na 1960 stortte de wereld waaruit deze denkwijze was voortgekomen ineen. Het systeem van centraal geleide loonpolitiek moest losgelaten worden. De PBO's waren, op een paar ondergeschikte sectoren na, niet van de grond gekomen. Ook het politieke kader verdween, de zuilenmaatschappij begon op te lossen. In de oude zuilen bestond een logische verwevenheid van vakbond en politieke partij. Die band werd losser. Bovendien fuseerde de katholieke partij met de protestants-

christelijke partijen. En de katholieke vakvereniging fuseerde met de socialistische bonden.

Met de komst van de welvaartmaatschappij bestond er aan ondernemerszijde geen behoefte meer aan regulering van de economie. Veeleer werd een keuze gemaakt voor het verder ontwikkelen van een vrije economie met een vrije ondernemingswijze productie en met zo min mogelijk overheidsbemoeienis of corporatistische grondslagen. Eén ding was niet veranderd. De opstelling van de ondernemer dat hij baas in eigen huis was en dat er voor een inbreng van anderen in het bedrijfsbeleid geen plaats was. Laat staan voor een inbreng van vakbonden.

Het enige dat anno 1980 nog restte van het verleden waren het systeem van bedrijfstakgewijze cao-onderhandelingen waar vakbonden nog een prominente plaats in hadden, het enquêterecht dat vakbonden in potentie de mogelijkheid gaf ondernemingsbeleid te laten onderzoeken, maar dat in de praktijk in hoge mate een dode letter bleef, de Structuurwet die ondernemingsraden enige invloed gaf op de samenstelling van de raad van commissarissen en de verzelfstandigde ondernemingsraad. Opeens was niet de bedrijfstak maar het bedrijf zelf de arena geworden.

De ANMB/Industriebond NVV ondernam vroeg actie met zijn poging om een eigen vorm van bedrijvenwerk op te zetten, naast of zelfs tegenover de ondernemingsraad. Dat liep stuk op een aantal factoren. De opzet bleef erg centralistisch en sterk door de bond geleid. Voor, maar bijna niet door de werknemers. De bedrijfscontactmannen en BLG's hadden weinig eigen beleidsruimte. Daarbij werkten ook de werkgevers tegen, omdat zij vakbondswerk in de onderneming niet wilden faciliteren. De eigen middelen en de organisatiekracht schoten tekort. Het gevolg was wel een enorme polarisering van de verhoudingen binnen en buiten het bedrijf.

De jaren tachtig en verder

De jaren tachtig waren de jaren van Reagan en Thatcher en van de opkomst van het ongebreidelde kapitalisme, dat ook in Nederland weerklink vond. Na de val van het Sovjetblok leidde het uiteindelijk tot een herwaardering van de positie van de aandeelhouder in de onderneming (commissies Peeters en Tabaksblat) en tot een steeds grotere nadruk op het creëren van aandeelhouderswaarde. Tegen deze achtergrond moesten de bonden een eigen positie opbouwen en een relatie vinden met de verzelfstandigde ondernemingsraad.

Toen de vakcentrale FNV begin jaren tachtig het Centrum Ondernemingsraden opzette om ondernemingsraden te ondersteunen, deed de Industriebond niet mee. De Industriebond wilde de ondersteuning van ondernemingsraden dienstbaar maken aan het bedrijvenwerk. 'Or-werk is vakbondswerk en een vakcentrale is geen vakbond'.¹ Het eigen OR-Centrum van de Industriebond stond dan ook alleen leden te woord terwijl het FNV Centrum Ondernemingsraden van de vakcentrale de ondernemingsraad als klant beschouwde ongeacht de vakbondssamenstelling van de ondernemingsraad.

De vakcentrales hadden meegewerkt aan het tot stand komen van de wetten van 1971 en 1979. De lijn van de Industriebond NVV, later de Industriebond FNV, is nooit een algemene lijn geweest van 'de vakbeweging'. Maar de Industriebondlijn heeft wel veel aanhang gehad bij andere bonden, vakbondsbestuurders en kaderleden. Zeker begin jaren tachtig was de verleiding om naast of via de ondernemingsraad als vakbond machtspolitiek te bedrijven vaak levensgroot aanwezig.

De opstelling om machtspolitiek te bedrijven leek met name steun te vinden in het onderzoek dat Teulings in 1981 publiceerde.² De uitkomst van het onderzoek liet zien dat ondernemingsraden met een sterke vakbonds- c.q. FNV-vertegenwoordiging bereid waren machtsmiddelen in te zetten. Daarmee ontstond een beeld dat met name machtspolitiek tot succes voor de ondernemingsraad leidde. Gemakshalve werd vaak over het hoofd gezien dat Teulings zelf aangaf dat naast het bereiken van doelen op eigen kracht, met inzet van machtsmiddelen, doelen ook konden worden bereikt via participatie in de besluitvorming of via samenwerking met de bedrijfsleiding. 'De vraag of en hoe medezeggenschapsoefening in samenwerkingssituaties zich verhoudt tot medezeggenschapsoefening in conflictsituaties is tot dusver in geen enkel onderzoek op dit terrein gesteld'.³ Zijn stelling was dat zulk onderzoek bij zou kunnen dragen tot een beter en breder begrip van het functioneren van ondernemingsraden. De tijd daarvoor was nog niet rijp. Machtspolitiek en conflict bleven het overheersende uitgangspunt vormen.

Ter illustratie een voorbeeld waar ik zelf mee te maken heb gehad. De Dienstbond (FNV) bezette tien van de negentien zetels in een ondernemingsraad. De BLG had (met zegen van de bond) voor de fractie een fractiereglement opgesteld, dat de leden verplichtte tot absolute fractiediscipline. Iedere or-vergadering werd voorafgegaan door een fractievergadering waar het fractiestandpunt werd bepaald. Drie fractieleden van buiten het hoofdkantoor woonden deze vergaderingen wegens de reistijd vaak niet bij. Effectief werd zo het standpunt van de ondernemings-

1 Uitspraak die Bep Siemons, hoofd van het OR-Centrum van de IB meermalen deed tegen medewerkers van het FNV Centrum Ondernemingsraden.

2 A.W.M. Teulings, *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland, Amsterdam 1981*.

3 Teulings, p. 201

raad bepaald door een groepje van vier kaderleden uit de BLG. De ondernemingsraad stond buitenspel, totdat de drie 'buitenleden' hun vakbondslidmaatschap opzegden. Bij de verkiezingen daarna was de opkomst van 90% gedaald naar 50%.¹

Nog in 1988 betoogde Voedingsbond FNV bestuurder Dick de Graaf op een lezersconferentie van het blad *Solidariteit* dat hij soms wel een ondernemingsraad gebruikte om vakbondspolitiek te bedrijven, maar dat hij in het opzetten van ondernemingsraden geen energie stopte, omdat het zelden lukt langs die weg vakbondspolitiek te bedrijven. Zijn voorkeur ging uit naar het opzetten van zelfstandig bedrijvenwerk. Op diezelfde conferentie betoogde IB kaderlid Willem Agenant dat de ondernemingsraad het beste zo snel mogelijk kon verdwijnen omdat het toch slechts een instrument in handen van het management was om de arbeidsvrede te bewaren.²

Een eigen positie naast of tegenover de ondernemingsraad blijft toch altijd meer uitzondering dan regel. En dan nog alleen in sectoren of bedrijven waar de bond sterk staat. Afhankelijk van de bond en de sector ontstaat zo een zeer verscheiden patroon van omgaan met de ondernemingsraad. Peter Leisink heeft dit bijvoorbeeld in kaart gebracht in een vergelijking van de grafische sector met het streekvervoer.³ In het streekvervoer heeft de Vervoersbond FNV een sterke positie en een hoge organisatiegraad en kan daardoor een krachtige regie voeren op het or-werk. In de grafische sector heerst een heel andere cultuur en bestaan bond en ondernemingsraad naast en betrekkelijk los van elkaar.

Tegenover de moeizame zoektocht van de bonden om een houding tegenover de ondernemingsraad te bepalen stond een gezonde ontwikkeling van de ondernemingsraad zelf. Natuurlijk, dat kwam deels omdat het voor ondernemers een keuze voor het kleinste kwaad was. Een alternatief voor directe inbreng van de vakbond. Elders speelde mee dat er in een bedrijf of sector geen of weinig vakbondsliden waren. Maar daarnaast waren er een paar ontwikkelingen die de ondernemingsraad in de kaart speelden.

Sinds de wet van 1971 had de ondernemingsraad recht op scholing op kosten van het bedrijf. Daartoe was ook een regeling in het leven geroepen voor (mede)financiering van die scholing door het GBIO. En de wet van 1979 bepaalde dat de kosten van de ondernemingsraad door de ondernemer gedragen moesten worden (zij het binnen grenzen van redelijkheid en billijkheid). Daarmee was de basis gelegd voor het ontstaan van een uitgebreide medezeggenschapsindustrie. Uitgeverijen kwamen met vakbladen en boekenseries die de ondernemingsraad en het

1 Dit speelde bij een financieel bedrijf waar ik in 1983 een onderzoek deed naar de relatie or – achterban.

2 *Laten we de vakbond uitdrijven?*, (red. Hans Boot), uitgave Stichting Solidariteit, 1989.

3 Peter Leisink, *Structureren van arbeidsverhoudingen*, 1989.

functioneren van de ondernemingsraad als uitgangspunt namen. En er ontstond een enorm scholingscircuit. Niet alleen de grote vakbondsinstellingen als het Scholingsinstituut FNV (nu FNV Formaat) en het Slotemaker De Bruïne Instituut (nu SBI) van het CNV richtten zich op deze markt, maar ook bijvoorbeeld de scholingsafdelingen van de Industriebond FNV en de ABVAKABO FNV. En, zeker zo belangrijk, daarnaast bestond een keur aan niet vakbondsgerelateerde instellingen als volkshogescholen, vormingcentra en commerciële opleidingsinstellingen en adviesbureaus. En aangezien de ondernemingsraad alleen als raad kan functioneren, dat wil zeggen standpunten innemen, procedures voeren, was dat in al die opleidingen het uitgangspunt, en niet het functioneren als fractie binnen de raad. De bonden hadden simpelweg de middelen niet om hiertegenover een eigen scholingscircuit op te zetten dat zich op het scholen van kadergroepen, fracties en BLG's kon richten. Daarmee werd de ondernemingsraad die als raad functioneert en niet als samenstel van fracties, als bedrijfsparlement zo men wil, de norm.

Een andere ontwikkeling die de relatie ondernemingsraad – vakbond beïnvloedde, was de recessie die begin jaren tachtig Nederland trof. De economische groei stagneerde en de werkloosheid nam enorme proporties aan. De vakbonden reageerden hierop met een offensief om arbeidstijdverkorting door te voeren, vooral in de vorm van roostervrije dagen, om zo meer mensen aan het werk te krijgen. Toen de rechter bepaalde dat de invulling van de ATV voldoende trekken had van een werktijd- of vakantieregeling die onder het instemmingsrecht viel, kon de ondernemingsraad zijn rol opeisen bij de invoering. Vakbond en ondernemingsraad konden elkaar aanvullen in de strijd om behoud van werkgelegenheid.

Nog een factor die bepalend werd voor de relatie ondernemingsraad – vakbond was de discussie die midden jaren tachtig oplaaide over de rol van de ondernemingsraad als contractpartij bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden. De christelijke werkgevers lieten een proefballonnetje op door in een conceptnota de vraag op te werpen of de ondernemingsraad niet de plaats van de bonden in zou kunnen nemen bij de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden. Dat zou kunnen leiden tot meer maatwerk op bedrijfsniveau. En Pier van Gorcum van het ICOR¹ ontdekte het arbeidsreglement dat toen nog in het BW stond als methode om doorwerking in de individuele arbeidsovereenkomst af te dwingen. Bij Adriaan Kooren ten slotte werd een personeelsvereniging (een 'gele vakbond') opgericht om een bedrijfs-cao af te sluiten. Hoewel de rol van de ondernemingsraad als onderhandelaar over arbeidsvoorwaarden altijd zeer beperkt is gebleven, schudde deze ontwikkelingen de bonden wel wakker. Maar uiteindelijk bleek, dat ook hier ondernemingsraad en vakbond elkaar goed konden aanvullen. Een aantal cao's (bijvoorbeeld Grafimedia, Volkshuisvesting) bevatten raambepalingen, waarbinnen de on-

¹ Informatie Centrum Ondernemingsraden, een onafhankelijk adviesbureau voor ondernemingsraden.

ondernemingsraad op bedrijfsniveau de details kan uit onderhandelen. Ook in cao's in de sectoren Zorg en Welzijn zijn dergelijke bepalingen te vinden. Praktische noodzaak bindt vaak beter samen dan ideologische zuiverheid.

Vakbonden hebben ook nog altijd een formele positie bij fusies en reorganisaties, respectievelijk op grond van de SER fusiecode en de Wet collectief ontslag. Ook hier heeft zich in de praktijk een taakverdeling ontwikkeld. De ondernemingsraad speelt hier vaak een rol op het gebied van het strategisch beleid, een rol die dicht bij de 'governance'-taak van de ondernemingsraad ligt. De ondernemingsraad buigt zich over het hoe en waarom van voornemens van de ondernemer, kijkt naar de interne gevolgen voor werk en werkinhoud en de risico's van de financiering. De vakbonden onderhandelen met de ondernemer over het sociaal plan, de spelregels bij herplaatsing en de condities waaronder mensen eventueel ontslagen kunnen worden.

Op naar de toekomst

Bij fusies en reorganisaties is tegenwoordig vaak een goede samenwerking aan de orde, waarbij ieder zich concentreert op die zaken waar hij goed in is. De ondernemingsraad concentreert zich via de adviesaanvraag op het beleid en de interne gevolgen. Hij kan daarbij gebruik maken van zijn kennis van het bedrijf en zijn formele positie, zijn plaats in de 'governance' van de onderneming. De vakbond concentreert zich vooral op de sociale en arbeidsvoorwaardelijke gevolgen en sluit een sociaal plan af.

Zoals ik nog niet al te lang geleden meemaakte, kan dat ook nog wel eens fout gaan. Bij een technisch failliet bedrijf waren investeerders bereid een doorstart te maken. Voorwaarde was sluiting van het productiebedrijf, zodat de verkooporganisatie als importerende groothandel verder zou kunnen en zelfs uitgebouwd zou kunnen worden. Een sociaal plan zou kunnen, maar wel een mager sociaal plan. De vakbondsbestuurder wilde meer. De mededeling dat een rijker sociaal plan tot een direct faillissement zou leiden, pareerde hij met de mededeling dat hij alleen leden in de productie had, niet in de verkoop, dus dat het hem worst zou zijn als de rest failliet ging. De ondernemingsraad werd bleek om de neus.

Dit extreme voorbeeld geeft meteen de kern weer van de positie van de vakbond bij een bedrijf. Die positie wordt vaak bepaald door het aantal leden dat de vakbond heeft en door de spreiding van die leden over het bedrijf. Voor wie kom je als vakbond op en hoe ver ga je in het behartigen van de belangen van niet-leden. Of althans, tot op welke hoogte ben je bereid met die belangen rekening te houden. Als er geen of weinig leden zijn, kan de keuze gemaakt worden om hun belangen al-

leen individueel te behartigen. Maar wat als de leden geconcentreerd zijn in bepaalde afdelingen van de onderneming? En als juist die afdelingen voor de toekomst van de onderneming niet langer van belang zijn?

De positie van de ondernemingsraad is een formele, gebaseerd op een wettelijke regeling die hem een orgaan van de onderneming maakt. De ondernemingsraad vertegenwoordigt op basis daarvan alle werknemers. De positie van de vakbond wordt bepaald door zijn leden, de ledenaantallen en de spreiding van die leden over de onderneming. Dat kan een rol gaan spelen bij de inzet van de bonden of bij de keuzes die gemaakt gaan worden bij het inrichten van de medezeggenschap in concerns. Vakbonden kunnen in de verleiding komen ondernemingsraden te willen op plaatsen, waar dat voor een sterke positie van de bond wel, maar voor een sterke positie van de medezeggenschap niet gewenst is. De bond vertegenwoordigt uiteindelijk het belang van zijn leden. Daarnaast is er ook altijd een spanningsveld tussen de belangenbehartiging van werknemers in het bedrijf en het belang van de bond om meer leden te winnen. Scoringsdrift kan samenwerking in de weg staan.

Daar staat tegenover, dat de ondernemingsraad niet zonder de vakbonden kan. De ontstaansgeschiedenis van de huidige Wet op de ondernemingsraden laat zien dat deze er nooit in deze vorm gekomen zou zijn zonder de inspanningen van de vakbonden. Om die positie te behouden en uit te bouwen, is een krachtige pleitbezorger nodig, die op nationaal of sectoraal niveau bij werkgevers en overheden het werknemersbelang kan behartigen. Toen begin jaren negentig de overheid niet bereid bleek om in navolging van de Structuurwet de ondernemingsraad een positie te geven bij het benoemen van bestuursleden of leden van raden van toezicht bij maatschappelijke ondernemingen (zorg, welzijn, volkshuisvesting), regelden de betrokken bonden dat in cao's.

Om die rol te kunnen spelen zijn geloofwaardige en dus sterke vakbonden nodig. En bonden zijn geloofwaardig en sterk als zij voldoende leden hebben. Om dat te behouden zullen zij wervingskracht moeten hebben. Deels kan dat natuurlijk op sectoraal niveau, door het afsluiten van goede cao's. Maar nu de arena van de sector steeds meer naar het individuele bedrijf is verschoven, moeten bonden zich ook daar kunnen manifesteren. Op de eerste plaats natuurlijk daar waar bonden sterk in zijn. Op het gebied van sociale plannen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

Maar ook daarnaast zijn er nog mogelijkheden genoeg. Het bordje van de ondernemingsraad is al erg vol en het lijkt steeds voller te worden. Individuele belangenbehartiging is geen zaak voor de ondernemingsraad. Vakbondsconsulenten kunnen individuele werknemers vaak beter en makkelijker ondersteunen met voorlichting en eventueel bijstand. Ook in de uitwerking van de arbeidsvoorwaarden

kunnen vakbonden op bedrijfsniveau een rol spelen. Misschien niet als eerste onderhandelaar, maar zeker als ondersteuning van de ondernemingsraad die de in de cao gemaakte afspraken invult. Bijvoorbeeld door inzet van meer syndicale machtsmiddelen als ondersteuning wanneer de onderhandelingen in een impasse zitten.

Tot slot

Als de geschiedenis één ding duidelijk laat zien, is het dat zonder de inspanningen van de vakorganisaties de ondernemingsraad in zijn huidige vorm er niet zou zijn geweest. De wettelijke inkadering en de plaats die de ondernemingsraad daarmee kreeg in de governance van de onderneming, zijn in belangrijke mate te danken aan een sterke vakbeweging en de positie die deze heeft in de instituties van het 'poldermodel'. Om de medezeggenschap die plaats te laten behouden en om die plaats verder uit te bouwen zal ook in de toekomst een sterke vakbeweging nodig zijn. Landelijk, om een verdere bijdrage te leveren aan regelgeving die de plaats van de arbeid in ondernemingen en toezicht op de bedrijfsvoering middels bijvoorbeeld voordrachtscommissarissen en voordrachtstoezichthouders waarborgt. En op bedrijfstakniveau om doormiddel van cao-afspraken de positie van de ondernemingsraad op maat verder af te regelen. En in het licht van de globalisering zelfs internationaal, om ook op Europees niveau te komen tot verdere ontwikkeling van medezeggenschap in ondernemingen met grensoverschrijdende organisatievormen.

Een algemeen recept voor samenwerking tussen ondernemingsraad en vakbond op ondernemingsniveau is niet te geven. Duidelijk is, dat de ondernemingsraad de 'slag om de onderneming' heeft gewonnen. De Nederlandse ondernemer heeft van oudsher met succes geweigerd om de bonden als gesprekspartner over de bedrijfsvoering in zijn onderneming te erkennen. Alleen als onderhandelaar over sociale plannen bij fusies en reorganisaties spelen de bonden vaak wel een rol. De studie van Peter Leisink liet al in 1989 zien dat de praktijk in de grafische sector en het streekvervoer totaal verschilden. Vorm geven aan de relatie tussen ondernemingsraad en vakbond zal in laatste instantie altijd per bedrijf om maatwerk vragen, waarbij zaken als participatiebereidheid van werknemers, organisatiegraad, spreiding van vakbondsleden over de onderneming, maar ook de opstelling van de ondernemer de bepalende factoren zijn. Voorwaar een uitdagende puzzel, die veel creativiteit van de betrokkenen zal vragen.