

Een brede blik op de toekomst van de medezeggenschap

TRA 2023/19

De bijdrage ondersteunt de oproep van Duk om voor de medezeggenschap een hoog ambitieniveau te combineren met een brede blik. Goede medezeggenschap en optimale participatie dragen bij aan gezonde organisaties en samenlevingen.

1. Inleiding

In zijn artikelen over de toekomst van de medezeggenschap roept Duk op tot een hoog ambitieniveau en een brede blik. Zo ook in het themanummer dat hier in 2005 over gemaakt werd voor het Sociaal Maandblad Arbeid (SMA). Aanleiding was de destijds voorgenomen vervanging van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) door een 'Wet medezeggenschap werknemers' (WMW). Deze wet is er nooit gekomen, en dat had van Duk ook niet hoeven. Althans, niet in de voorgestelde vorm. Want waarom zou je een nieuwe wet ontwerpen als er slechts hier en daar wat artikelen worden aanpast? Liever had Duk een brede discussie gezien over de volgens hem toen al oude WOR uit 1979: *'een vijfde lustrum is traditioneel immers een mooi moment voor bezinning'*.² In 2010, en weer een lustrum verder, blikt Duk terug op de gebeurtenissen rondom 2005 en spreekt van het droevig lot van het voorstel voor een WMW, een voorstel dat nooit werd doorgevoerd.³ En hoewel er in 2009 een Kabinetsstandpunt Medezeggenschap verschijnt dat de discussie rondom de WOR weer doet oplaaien, blijft het ambitieniveau volgens Duk laag. Het Kabinetsstandpunt gaat niet of nauwelijks over de toekomst van de medezeggenschap, maar blijft een debat op de vierkante meter, zonder een brede blik uit te lokken. Een gemiste kans, aldus Duk, want medezeggenschap vraagt en verdient zo'n brede blik.

Deze bijdrage schetst, op luchtige wijze, elementen die onderdeel zijn van een brede blik op de medezeggenschap. Het grasduint in recente publicaties en opinies over medezeggenschap, en haalt kernelementen voor de toekomst van de medezeggenschap op in een vraaggesprek met een ambtelijk secretaris die meerdere medezeggenschapsraden begeleidt. Dit zijn voornamelijk ondernemingsraden in de zorg en bij lokale overheden. Het vraaggesprek is bedoeld als inkijkje in de praktijk van de

medezeggenschap, de prangende vragen die er spelen en de rol van de WOR. Voor het vraaggesprek is geen strikt empirisch-juridisch onderzoeksprotocol gevolgd. De resultaten zijn dan ook slechts een reflectie op elementen die wellicht raken aan de brede blik en het hoge ambitieniveau waar Duk naar zocht.

De bijdrage start met een schets van het huidige debat en onderzoek over de medezeggenschap, waarbij blijkt dat de ambitie voor een betere medezeggenschap niet zozeer vanuit de politiek komt, maar meer uit de hoek van onderzoek en praktijk. Vervolgens worden de onderdelen van het vraaggesprek met de ambtelijk secretaris samengevat in paragrafen over de invloed van medezeggenschap over de randen van een organisatie heen; de wet als spelregel én bron van inspiratie; creativiteit en stoutmoedigheid; de relevantie van vertrouwen en het in kaart brengen van het speelveld. De bijdrage eindigt met een blik op de toekomst van de medezeggenschap.

2. Huidig debat over medezeggenschap

Inmiddels zijn er na de oproep van Duk om ambitieus te zijn in voorstellen voor een toekomstbestendige medezeggenschap weer een paar lustra verstreken. Medezeggenschap is echter nog steeds geen onderwerp van een brede politieke discussie. Wel heeft de SER naar aanleiding van een brief uit 2018 van toenmalig minister Koolmees enkele adviezen gegeven. Deze gaan over kiesdrempels en de betrokkenheid van flexkrachten bij medezeggenschap, obstakels die werknemers tegenhouden om zitting te nemen in de ondernemingsraad en mogelijkheden om deelname van werknemers aan de ondernemingsraad te bevorderen.⁴ Daarnaast is er een aantal studies verschenen over de toekomst van de medezeggenschap.⁵ Deze studies onderschrijven stuk voor stuk de noodzaak van een brede kijk op de toekomst van de medezeggenschap. Daarbij blijkt de WOR niet het enige en zeker ook niet het belangrijkste element voor een sterke medezeggenschap.

1 Sonja Bekker is universitair hoofddocent Europees sociaal beleid aan de universiteit Utrecht en redacteur van dit blad.

2 R.A.A. Duk, 'Van hetzelfde laken een pak. Maar past het?', SMA 2005, nr. 5, p. 232-237, citaat op p. 232.

3 R.A.A. Duk, 'Welke toekomst heeft de medezeggenschap?', TRA 2010, 11, p. 1-2.

4 SER-advies, 'Bevorderen van deelname medewerkers aan or', advies 20/03 van april 2020; SER-advies, 'Verkorting termijnen actief en passief kiesrecht leden ondernemingsraad', advies 19/09 van 19 juli 2019; SER-advies, 'Vermindering obstakels voor deelname ondernemingsraden', Advies 19/14 van 8 oktober 2019.

5 Bijvoorbeeld SBI, 'Medezeggenschap in veranderingsperspectief' Pleidooi voor een 'Raad voor Duurzame Medezeggenschap', 2022, SBI, Doorn; F. Tros, E. Smit, S. van Houten-Pilkes & R. van het Kaar, 'Experimenteren in medezeggenschap: Evaluatie van vernieuwingsprojecten in medezeggenschap', 2019, Universiteit van Amsterdam; P.F. van der Heijden, F.B.J. Grapperhaus, G.J.J. Heerma van Voss, L. Timmerman & E. Verhulst, 'Medezeggenschap: Ontwikkelingen in de 21e eeuw', 2012, Den Haag: Sociaal-Economische Raad; M. van der Meer & E. Smit, 'Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk', 2010, Van Gorcum, Assen.

Een van de meest recente onderzoeken is die van SBI, dat een lans breekt voor goede arbeidsverhoudingen. Het ziet dat goede medezeggenschap in organisaties, optimale participatie, en betrokken en bewogen leiderschap verder werken dan alleen de eigen organisatie.⁶ Het SBI-rapport verwijst ook naar het idee van een vernieuwd sociaal contract, waar Kim Putters al enige tijd voor pleit.⁷ Onderdeel van dit sociaal contract is inspraak en zeggenschap, waarbij doelen niet opgelegd, maar samen opgesteld worden. Putters ziet daarbij dat bedrijven zeggenschap vaak veel beter geregeld hebben dan de politiek.⁸ Ondernemingsraden zijn een van de beschikbare netwerken waarin mensen zeggenschap hebben. Toch is er ruimte voor verbetering en Putters roept op om ook binnen organisaties tussen bestuurders, toezichthouders en ondernemingsraden de dialoog te blijven voeren over belangrijke onderdelen van een sociaal contract.⁹

Hoewel bovengenoemde onderzoeken tal van casussen en interviews bevatten, en daarmee beter tegemoetkomen aan een stevig empirisch onderzoeksdesign, voegt deze bijdrage een vraaggesprek toe die de praktijk en toekomst van medezeggenschap belicht vanuit het perspectief van een ambtelijk secretaris die meerdere ondernemingsraden begeleidt.¹⁰ Eén van de recente SER-adviezen raadt aan om in de WOR het recht op het aanstellen van een ambtelijk secretaris vast te leggen.¹¹ Het SBI stelt dat dat tijdswinst zou opleveren voor OR-leden, de continuïteit van de medezeggenschap verstrekt en de kwaliteit van medezeggenschap kan bevorderen omdat de ambtelijk secretaris als adviseur kan fungeren.¹² Eens zien of er in zo'n vraaggesprek ook een brede blik en hoge ambitie naar voren komt.

3. Medezeggenschap in de praktijk: ook van invloed buiten organisaties

In het vraaggesprek laat de brede kijk op medezeggenschap niet lang op zich wachten. Al aan het begin van het gesprek wijst de ambtelijk secretaris op de cruciale rol van medezeggenschap voor mens, organisatie en samenleving. Het draait uiteindelijk om het welzijn van werknemers en de continuïteit van een organisatie. Daar is zowel de directie als de ondernemingsraad verantwoordelijk voor. Maar het belang van medezeggenschap beperkt zich niet tot het

wel en wee van de organisatie. Adviezen of besluiten van de ondernemingsraad kunnen óók consequenties hebben voor de lokale arbeidsmarkt en de samenleving in dorpen en wijken. De invloed van medezeggenschap reikt soms over de randen van een onderneming heen. De ambtelijk secretaris geeft het thema aanbestedingen als voorbeeld, bijvoorbeeld aanbestedingen die gemeenten moeten uitzetten in de domeinen van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) of de jeugdzorg. Als zo'n aanbestedingstraject leidt tot het contracteren van een andere aanbieder op basis van andere werkzaamheden tegen andere prijzen, dan kan dat zomaar tot het verlies van een paar duizend banen bij bestaande thuiszorgorganisaties leiden.¹³ Dit zijn banen van (meestal) vrouwen die in de wijken en dorpen van de gemeente wonen. De impact is dan enorm, ook als deze vrouwen nieuw werk vinden bij een andere aanbieder of doorstarten als zzp'er.¹⁴ In zulke dossiers moet je als ondernemingsraad dus op tijd voor-sorteren en van je informatie- en adviesrechten gebruikmaken. Omdat besluiten impact kunnen hebben op de lokale arbeidsmarkt en daarmee verder reiken dan je eigen onderneming, is het voor alle ondernemingsraden, hetzij binnen een thuiszorgorganisatie, hetzij binnen een gemeentelijke organisatie, belangrijk om te weten dat er grote aanbestedingen aankomen en je vroegtijdig en concreet te laten informeren over de plannen van de onderneming. Dat gaat dus niet alleen over rechten die de WOR geeft, maar ook om het op tijd en op een goede wijze ervan gebruik kunnen maken. De wet geeft daarbij niet alleen de spelregels, maar het kan ook inspiratie geven over hoe het beste te handelen.

4. De wet biedt spelregels en inspiratie

Het mooie van de WOR, vindt de ambtelijk secretaris, is dat het er niet alleen om gaat dat je recht hebt op informatie, consultatie en instemming, maar ook dat de wet je terug laat gaan naar de bedoeling ervan. Het geeft een modus om elkaar als directie en werknemer tegen te komen binnen een onderneming en het gesprek aan te gaan van-

6 SBI 2022, p. 5.

7 K. Putters, 'Een lokaal sociaal contract. Voorwaarden voor een inclusieve samenleving', 2018, Den Haag: SCP.

8 Trouw, 'Komst vluchtelingen vergt vernieuwing democratie', interview met Kim Putters, 19 september 2015.

9 Medezeggenschap en governance, 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid: Nieuwe regels, een nieuw gesprek?', Verslag congres 12 december 2018.

10 Het sluit mooi aan bij hedendaagse opvattingen over transdisciplinariteit, waarbij wetenschappers samenwerken met praktijkmensen, waarmee wetenschap meer maatschappelijke waarde beoogt te krijgen.

11 SER, 2020.

12 B. Vink & C. Schols, 'SER adviseert: Elke OR een ambtelijk secretaris!', 15 september 2020, Blog SBI Formaat.

13 Zie bijvoorbeeld NOS, 'Opnieuw honderden ontslagen in thuiszorg', 31 augustus 2015; Zorg+Welzijn, 'Aanbesteden: cliënten en hulpen zijn de dupe', 8 december 2009.

14 Bijvoorbeeld, gemeenten bepalen sinds de invoering van de Wmo in 2007 hoeveel een cliënt van welke zorg ontvangt en ook wie de zorg mag leveren tegen welke vergoeding. In 2009 berichtte CBS dat deze marktwerking ertoe heeft geleid dat instellingen waarbij de huishoudelijke hulp voor Wmo-cliënten een belangrijk deel van de opbrengsten vormt, vaker verlies lijden. Tegelijkertijd hebben instellingen veel personeel in loondienst vervangen door personeel dat niet in loondienst is, waaronder alfahulp. CBS, 'Huishoudelijke hulp in Wmo leidt tot verliezen', 22 juli 2019. Tegenwoordig worden deze alfahulp niet of nauwelijks meer ingezet. Per 1 juli 2022 is de Wet maatschappelijk verantwoord inkopen Jeugdwet en Wmo 2015 in werking getreden. Al in 2021 is er vanuit de Rijksoverheid een handreiking verschenen die gemeenten moet helpen om eerlijk, gezond en veilig werk een belangrijke plaats in de inkoop van thuiszorg te geven: Rijksoverheid, 'Eerlijk, gezond en veilig werk in de thuiszorg een handreiking aan gemeenten als opdrachtgever in het sociaal domein', 2021, Uitgave van het Ministerie van SZW en de Inspectie SZW in samenwerking met de VNG.

uit een gezamenlijk belang. Dat is hoopgevend. Voor hem zijn stukken van juristen zoals Duk daarbij inspirerend. Niet alleen omdat het recht belangrijke spelregels geeft om tot medezeggenschap te komen, maar ook omdat juridische uitleg en interpretaties belangrijk zijn om te schetsen hoe je met een conflict om kan gaan en hoe je uit een conflictsituatie kan komen.

De invoering van de WOR in 1979 heeft ervoor gezorgd dat de directie niet meer vanuit een gevoel van goed huisvaderschap een gesprek heeft met de werknemers, maar dat de ondernemingsraad nu rechten heeft waarop het kan terugvallen en die extern getoetst kunnen worden.¹⁵ Als de betrokkenheid van de ondernemingsraad minder goed loopt, dan biedt de wet een mooi kader waarop je je kan beroepen. Er gaat een zekere dreiging uit van het hebben van rechten die je desnoods bij de rechter kan afdwingen. De ondernemingsraad kan zich dus beroepen op regels en op de afspraken en dat helpt. Daarmee is de WOR belangrijk voor het succes van de ondernemingsraad, al is het recht niet het enige ingrediënt voor een succesvolle medezeggenschap.

Wat niet helpt bij het vormgeven van medezeggenschap is dat het tijdsbeeld veranderd is. Er lijkt, zo ervaart de ambtelijk secretaris, nauwelijks meer gesproken te worden over het versterken van de positie van de ondernemingsraad, eerder over het verzwakken ervan. Hij ziet dit bijvoorbeeld terug in discussies over platformorganisaties zoals Uber die soms claimen geen werknemers te hebben.¹⁶ Tegelijkertijd laat een onderzoek zien dat werkomstandigheden van mensen die voor platformorganisaties werken wel een belangrijk onderwerp zijn. Het blijkt dat platformwerkers zich soms uitgeput voelen door de manier waarop hun werk is ingericht. Ze ervaren een gebrek aan werk-thuisbalans, ze kampen met baanonzekerheid, en ze zijn minder bevlogen.¹⁷ Een ondernemingsraad had bij Uber een doorgeefluik kunnen zijn tussen de ervaringen van werkenden en de directie, waardoor er veel eerder gesprekken over arbeidsomstandigheden gevoerd hadden kunnen worden. Hierdoor had de organisatie verbeterd kunnen worden.

5. Creativiteit en stoutmoedigheid moet je ontwikkelen

De WOR is niet het enige ingrediënt die de medezeggenschap tot een succes maakt. Er is volgens de ambtelijk secretaris soms creativiteit en stoutmoedigheid nodig. Dit is een kunst die men al doende leert. Vaak duurt het een jaar voordat leden van een ondernemingsraad doorhebben

hoe je je binnen de medezeggenschapsstructuren kan bewegen. Je moet daar als lid van de ondernemingsraad tijd voor krijgen en de tijd voor nemen. Bijvoorbeeld, de wet geeft de ondernemingsraad een informatierecht, maar je moet wél om die informatie kunnen en durven vragen. Soms duurt het even voordat nieuwe leden het initiatief durven nemen. Tegelijkertijd is zo'n agenderende functie van de ondernemingsraad uniek. Wie mag er nou zes keer per jaar met de hoogste baas om tafel zitten, om te praten over een zelfgekozen onderwerp?

Daarnaast, wanneer je tijd krijgt om binnen een ondernemingsraad actief te zijn, moet je leren om productief met die tijd om te gaan, zo is de ervaring van de ambtelijk secretaris. Je mag immers zelf onderwerpen bedenken om over in gesprek te gaan en ook zelf een analyse maken en bepalen wat je met de uitkomsten van een analyse wil: je hebt als lid van een ondernemingsraad een enorme vrijheid. Hier kan een ambtelijk secretaris behulpzaam zijn door dingen uit te zoeken of aan te dragen. Als lid van een ondernemingsraad moet je soms ook creatief zijn, bijvoorbeeld je moet weten wanneer je welke informatie opvraagt of wanneer je het adviesrecht hebt. Voor die creativiteit is juridisch onderzoek vaak inspirerend. Zo schrijft Duk dat art. 27 lid 1 WOR weinig duidelijkheid geeft over het onderscheid tussen de hoogte van het loon, waarin de ondernemingsraad geen instemmingsrecht heeft, en de onderlinge verhouding binnen het loongebouw, waar wél instemmingsplicht op is.¹⁸ Dat is een mooi inzicht waar je als ondernemingsraad op kan puzzelen. Het roept ook vervolgvragen op, bijvoorbeeld over wat je moet doen met de beloning van interimmanagers die niet in het functiehuis passen. Wetenschappelijke artikelen zoals die van Duk, kunnen een ambtelijk secretaris of een lid van een ondernemingsraad veel inspiratie geven.

6. Vertrouwen en speelveld

Vertrouwen tussen de partijen is belangrijk, maar ook de wens van de ondernemingsraad om mee te willen praten op strategisch niveau. Dat is soms moeilijk als er op de werkvloer tegelijkertijd alledaagse dingen spelen, zoals in de arbeidsomstandigheden, of met verhuizingen, waar werknemers ook iets over willen zeggen. De ambtelijk secretaris ziet hier een knelpunt: voor de werknemer zijn de alledaagse dingen vaak heel belangrijk, maar is het lastig om daarover op de werkvloer in gesprek te komen. Tegelijkertijd is de ondernemingsraad niet altijd de juiste plek om over alledaagse onderwerpen te praten. Dat is vooral zo als leden van de ondernemingsraad alleen over hun eigen ervaringen willen praten. Er kunnen ook knelpunten ontstaan als er veel verschillende typen werknemers in een ondernemingsraad zitten, waarbij elke groep tegen verschillende dingen aanloopt. Welke thema's worden er

¹⁵ Zie ook SBI 2022.

¹⁶ Hoewel de rechtspraak hier flink in beweging is, zie bijvoorbeeld M. Tanja, 'Rafelranden van het ondernemerschap', *TRA* 2021/93.

¹⁷ Y.S. Scharp, C. ter Hoeven, A.B. Bakker, M. Gorgievski, L. den Dulk, F. Koster, 'De impact van platformwerk in Nederland, Algemene rapportage over platformwerk', 2022, Rotterdam: EUR.

¹⁸ R.A.A. Duk (2005), 'Van hetzelfde laken een pak. Maar past het?', *SMA*, nr. 5, p. 232-237.

dan het meest belicht? Wiens belang komt er op de voorgrond?

Het speelveld goed in kaart brengen is een ander belangrijk ingrediënt voor een goed functionerende ondernemingsraad. In sommige organisaties is de relatie met andere stakeholders belangrijk. Zo heeft de ambtelijk secretaris ook ervaring met cliëntenraden in de zorg. Een cliëntenraad heeft andere rechten, zoals het enquêterecht. De ondernemingsraad en de cliëntenraad kunnen elkaar dan aanvullen en informatie delen. Het is daarom van belang dat de ondernemingsraad binnen het speelveld helder heeft welke gezamenlijke belangen er zijn, om vervolgens deels samen op te trekken. Daarnaast is het aan de ondernemingsraad om te werken aan het vertrouwen met het bestuur. Maar met de benen op tafel is daarbij niet genoeg. Je wil ook concrete informatie krijgen. Daar zit volgens de ambtelijk secretaris soms ook een spanning. Als lid van de ondernemingsraad blijf je immers de werknemer van je baas. Je gaat als het ware met je werkgever in gesprek en de vraag is dan in welke mate je kritisch kan zijn, of durft te zijn. Andersom liggen in een eerlijk gesprek ook kansen voor het bestuur, bijvoorbeeld om ontwerpbeleid te toetsen. Het kan bijdragen aan het lerend vermogen van de organisatie. Dat is een sterke kant van het hebben van een ondernemingsraad: plannen kunnen beter worden als je ze voorlegt aan werknemers.

Ook in tijden van crisis, wordt er altijd weer naar de ondernemingsraad gekeken. Dat is zo bij de benoeming van een nieuwe bestuurder, of bij een fusie, waar de ondernemingsraad ook rechten heeft. Hier werkt de informatievoorziening soms ook andersom: dan gebruiken bestuurders de ondernemingsraad om te communiceren met de werkvloer, bijvoorbeeld om uit te leggen dat een fusie een lastig proces is.

7. De toekomst van de medezeggenschap

Voortbouwend op de sterke en zwakke kanten van de medezeggenschap, zoals hierboven geschetst, ziet de ambtelijk secretaris zowel kansen als bedreigingen voor de toekomst van de medezeggenschap. Een bedreiging is, zo liet het voorbeeld van de platformeconomie al zien, de groeiende flexibilisering van de arbeidsmarkt. Deze flexibilisering is, sinds de invoering van de WOR in de jaren zeventig, echt een fundamentele verandering. Er zijn, ook binnen de zorg en de lokale overheid, veel meer uitzendkrachten, zzp'ers, tijdelijke werknemers en payrollers gekomen. Dat raakt de medezeggenschap op meerdere manieren. Ten eerste, als er geen werknemers aangenomen worden, maar andere typen werkenden aan een organisatie worden verbonden die buiten de scope van de medezeggenschap vallen, wordt de groep die je vertegenwoordigt kleiner. Hoewel uitzendwerknemers en mensen met tijdelijke contracten onder bepaalde omstandigheden wel vertegenwoordigd worden door de ondernemingsraad, is

het lastiger om hen actief te maken voor de ondernemingsraad. Ten tweede, wordt soms ook het personeelsmanagement uitbesteed. Tel daarbij op de tijdelijke interim-managers en beleidsmedewerkers, en dan kom je uit bij de vraag hoe je als ondernemingsraad een relatie opbouwt met bestuurders die weer weggaan. Het verloop kan enorm zijn, zowel onder de leden van de ondernemingsraad, als onder de gesprekspartners. Tegelijkertijd liggen hier ook kansen, omdat mensen die tijdelijk je organisatie binnenkomen, ook nieuwe kennis meebrengen waarmee een organisatie zijn voordeel kan doen.

Wat betreft de positieve kijk op de toekomst ziet de ambtelijk secretaris een sterke rol voor de ondernemingsraad weggelegd in nieuwe vraagstukken zoals digitalisering en technologische ontwikkeling. Deze hebben steeds meer invloed op de manier waarop mensen werken. Een voorbeeld is het snel veranderende werk van kantoorpersoneel dat steeds vaker een computer of telefoon van het werk krijgt en daarmee ook vanuit huis werkt. Werkgevers kunnen met deze apparaten hun werknemers digitaal observeren. Daarmee komt de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in zicht en op dat thema geeft de WOR zeer sterke rechten aan de ondernemingsraad. De vragen zijn legio. Hoe zit het met opnames die van vergaderingen gemaakt worden via MS Teams of Zoom? Mag je zomaar Microsoft Translate gebruiken op het werk? Tot hoe laat moet je doorwerken? En mag de werkgever, tijdens een onlinevergadering, bij je in de huiskamer kijken? Deze nieuwe vraagstukken lenen zich bij uitstek voor collectieve afspraken, waarbij een goede organisatie en het belang van de werknemers vooropstaan.

8. Nawoord

Wat hebben we aan bovenstaande luchtige verkenning van de toekomst van de medezeggenschap? In ieder geval is het mooi een stem te laten horen uit de dagelijkse praktijk van de medezeggenschap. Het vraaggesprek illustreert dat het 'doen' van medezeggenschap geen kwestie is van een debat op de vierkante meter, maar al snel een brede blik uitlokt. Het gaat niet zozeer over een strak rijtje met onderwerpen waarop een ondernemingsraad informatie-, consultatie-, of instemmingsrecht heeft. Het gaat erover om samen met de directie te werken aan een betere organisatie. Soms zijn de besluiten van de medezeggenschap van invloed buiten de organisatie en daarmee is een goed functionerende medezeggenschap van belang voor samenleving en economie. Dit komt in het onderzoek van SBI aan de orde, is onderwerp gebleken in het vraaggesprek, maar wordt indirect ook aangestipt in ideeën over een vernieuwd sociaal contract. Zeggenschap en medezeggenschap doen ertoe en hebben vaak een brede invloed in een samenleving.

Binnen organisaties is een goed werkende ondernemingsraad belangrijk. Maar dat ontstaat niet vanzelf. Hoewel de

WOR en juridische duiding zoals die van Duk belangrijk is, is het ook een kwestie van het vinden en behouden van mensen die zich verkiesbaar stellen voor de medezeggenschap. Zij moeten tijd nemen en krijgen om zich te ontwikkelen in hun rol, stoutmoedig en creatief zijn, het vertrouwen van de directie kunnen krijgen en het speelveld van de ondernemingsraad goed in kaart kunnen brengen. Dat wil niet zeggen dat de WOR niet belangrijk is. Het geeft immers houvast en een procedure om op terug te vallen als conflicten niet meer vermeden kunnen worden.

Bovenstaande schets sluit aan op de aanbevelingen die SBI geeft voor het hervormen van medezeggenschap.¹⁹ Een eerste is het erkennen van de essentiële rol die medezeggenschap speelt in de komende transitie naar een groene en inclusieve economie.²⁰ In een nieuw economisch denken wordt de economie bekeken vanuit een relationeel perspectief, zo stelt SBI, en staan waarden zoals gemeenschap, meervoudige waardencreatie, bloei en welzijn, centraal. Er wordt daarbij rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders die bij een onderneming betrokken zijn. Ten tweede, kan de WOR aangepast worden door er een hoger aantal scholingsdagen in op te nemen. Het afsluiten van convenanten tussen ondernemingsraad, bestuurder, toezichthouder en vakbonden wordt ook aangemoedigd.

In zo'n convenant kan worden vastgelegd wat de doelen zijn, hoe er wordt samengewerkt en welke onderwerpen er aan de orde komen. In de governance code moet bovendien komen dat de ondernemingsraad een gelijkwaardige speler is, naast bestuurder en toezichthouder. Ten derde, moet medezeggenschap relevant zijn voor alle werkenden binnen een organisatie, ongeacht het type arbeidsrelatie en moeten jongeren beter betrokken worden bij de medezeggenschap. Ten slotte moet de bestuurder openstaan om te leren van de medezeggenschap en moet de medezeggenschap (en achterban) tijd en middelen krijgen om te leren en om met elkaar te communiceren.

Bovenstaande aanbevelingen, in combinatie met de opmerkingen in het gesprek met de ambtelijk secretaris, geven alle redenen om de oproep van Duk te herhalen en te pleiten voor een hoog ambitieniveau en een brede blik op de medezeggenschap. Bij deze.

¹⁹ Op basis van een enquête, interviews en een literatuurstudie.

²⁰ SBI 2022. Zie bijvoorbeeld ook de ambities van de Europese Commissie om te komen tot een groene, digitale en inclusieve economie.