

Vijf centrale vragen

Participatieve medezeggenschap

Participatieve medezeggenschap heeft voordelen. Voor de organisatie: verdieping van de kwaliteit van besluiten én tijd-winst. Voor de bij medezeggenschap betrokken werknemer: beter zicht op de organisatie en vroegtijdige inbreng van kennis en kunde. Zo houdt iedereen lol in medezeggenschap!

Door Arthur Hol en Bart de Lange

De term participatieve medezeggenschap kom je regelmatig tegen. In dit artikel proberen we vijf centrale vragen over deze vorm van medezeggenschap te beantwoorden:

1. Wat is participatieve medezeggenschap?
2. Hoe verhoudt die zich tot de WOR?
3. Waarom kiezen voor deze vorm van medezeggenschap?
4. Wat is ervoor nodig?
5. Wat zijn de aandachtspunten bij invoering?

1. Wat is het?

Hoewel we de term regelmatig tegenkomen, ontbreekt een eenduidige definitie. Het woord participeren betekent deelnemen of meewerken aan. Populairder gezegd: het gezamenlijk optrekken van het medezeggenschapsorgaan en de bestuurder. Het is daarmee de tegenhanger van het klassieke model, waarin de 'reactieve' opvatting van de medezeggenschap de boven- toon voert. De bestuurder bereidt vanaf zijn kant een advies- of instemmingsaanvraag voor of verschaft informatie op de in de Wet

op de ondernemingsraden (WOR) daarvoor genoemde uiterste momenten. De ondernemingsraad reageert daarop.

Bij participatieve medezeggenschap is sprake van een moderne, 'proactieve' opvatting. Het medezeggenschapsorgaan is in de gehele voorfase (van gedachtevorming tot aan het moment waarop de bestuurder voorgenomen besluiten voor advies of instemming voorlegt) actief betrokken. De onderwerpen kunnen breder zijn dan in de WOR genoemd.

2. Verhouding tot de WOR?

Verspreid over diverse plekken in de WOR en in de daarmee samenhangende regelgeving staan bepalingen die in onze ogen vanuit de wetgever al een voorkeur voor de participatieve vorm van medezeggenschap in zich bergen. We hebben hieronder de in onze ogen belangrijkste 'vindplaatsen' op een rijtje gezet.

Het wetsvoorstel Wet medezeggenschap werknemers werd in 2005 ingetrokken, maar de gebruikelijke bijbehorende Memorie van toelichting beschreef het hedendaagse denken over de rol van de medezeggenschap goed. We citeren een passage:

"Medezeggenschap biedt mogelijkheden voor vernieuwing in de onderneming vanaf de basis en is een middel tot motivatie van werknemers. Het draagt er aan bij dat werknemers zich medeverantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen binnen de onderne-

ming. De ondernemer kan gebruik maken van de inzichten op de werkvloer die verder reiken dan de directe taakin-vulling van de werknemer.

Een goede medezeggenschapspositie draagt bij aan het goed functioneren van de onderneming in al zijn doelstellingen".

In artikel 24 lid 1 WOR is de verplichting opgenomen – gericht aan bestuurder én or – om ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming te bespreken. Daarbij moet worden gedacht aan – minimaal – de onderwerpen genoemd in artikelen 31a en 31b van de WOR, waarover de bestuurder de verplichting heeft uit zichzelf informatie te verschaffen: jaarstuk-

ken, meerjarenplan en begroting, diverse financiële kengetallen, verwachting over werkzaamheden en resultaten, en informatie over het personeelsbeleid en sociaal beleid.

Bij wet van 3 maart 1998 is aan dat lid toegevoegd de verplichting van de ondernemer om in dat kader mededeling te doen "over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot aangelegenheden als bedoeld in de artikelen 25 en 27. Daarbij worden afspraken gemaakt wanneer en op welke wijze de ondernemingsraad in de besluitvorming wordt betrokken".

De bedoeling van deze bepaling is uiteraard om de ondernemingsraad vroegtijdig op de hoogte te stellen van de plannen van de bestuurder, zodat hij al invloed kan uitoefenen op de (voorbereiding van) de besluitvorming vóórdát de bestuurder verplicht is advies (artikel 25) of instemming (artikel 27) te vragen – hiermee treedt de wetgever duidelijk op als promotor van participatieve medezeggenschap.

Tot slot bepaalt artikel 25 lid 1 sub n WOR dat er advies gevraagd moet worden over het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een externe deskundige als het gaat om de adviesplichtige onderwerpen van artikel 25 lid 1 WOR. Door de or in een vroeg stadium te betrekken, dus ook samen op te trekken, kent het aan de samenwerking met die or al in een vroeg stadium belang toe.

Ook in de rechtspraak vinden we aanwijzingen die participatieve medezeggenschap ondersteunen. Bij een adviesaanvraag of instemmingsverzoek is er geen wettelijke termijn waarbinnen de bestuurder van de ondernemingsraad mag verlangen met een advies of instemmingsreactie te komen. Er is echter ruim voldoende rechtspraak voorhanden die bepaalt dat, naarmate de or meer 'gefaciliteerd' is in zijn wettelijke taak, een kortere termijn redelijk is. De inhoudelijke betrokkenheid bij de voorbereiding van besluiten en procedurele afspraken over de afhandeling daarvan die participatieve medezeggenschap kenmerken, zijn daarbij expliciet benoemde 'termijnverkortende' fac-

Op in vogelvlucht



toren. Naast de mate waarin voor de ondernemingsraad de mogelijkheid bestond tijdig extern deskundig advies in te winnen.

Het gedachtegoed van participatieve medezeggenschap is dus al enkele decennia oud, maar relatief nieuw is de toegenomen aandacht in medezeggenschapsland. Anderzijds acteren zowel bestuurders als ondernemingsraden naar onze mening nog veel te veel op de klassieke wijze.

Nieuw is ook dat er meer nadruk komt te liggen op directe participatie van medewerkers, in plaats van indirecte, gekozen vertegenwoordiging via een medezeggenschapsorgaan.

De tegenwoordig vaak gehoorde uitspraak "De WOR hoeft er pas bijgepakt te worden als het overleg niet goed loopt" is wat ons betreft iets te kort door de bocht.

In onze visie is het vanuit de Good Governance-gedachte voor een orgaan, of dat nu het bestuur, een Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht of een medezeggenschapsorgaan is, altijd van belang te kunnen laten zien wat de afwegingen zijn geweest. Uit oogpunt van transparantie en

verantwoording, intern net zo goed als extern. De WOR biedt bij advies- en instemmingsrecht daarbij een goed richtinggevend kader. Door te voorzien in een wettelijk voorgeschreven schriftelijke 'afhechting' van een participatief doorlopen voortraject, ontstaat rugdekking naar de achterban. Voor de bestuurder richting aandeelhouders, een eventuele Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht of externe toezichthouders. Voor de ondernemingsraad richting het personeel en eventueel vakbonden.

Een bijkomend argument hiervoor is dat de or, net als een Raad van Commissarissen, wettelijk gezien een eigen verantwoordelijkheid heeft op het gebied van oordeelsvorming, zonder 'last of ruggenspraak'. De or is niet slechts doorgeefluik van de wensen van (een meerderheid van) de achterban, de medewerkers.

3. Waarom ervoor kiezen?

Bestuurders die de processen met de or in het verleden al als lastig of stroperig hebben ervaren, komen in de knoop in de huidige tijd die om permanente veranderingen vraagt. Grotere organisaties zoals ABN

Amro, Stedin, PGGM, KLM en Shell hebben het participatieve model ingevoerd. De gedachte daarachter is dat samenwerken altijd voordeel oplevert. Dit geldt vooral wanneer de or voor specifieke onderwerpen rechtstreeks een beroep doet op de kennis van het personeel (denk hierbij aan de 'networ'or': een kleine kern van or-leden krijgt op thema ondersteuning van een netwerk van 'buitenleden').

Deze organisaties zien de volgende voordelen van participatieve medezeggenschap:

Kwalitatief betere besluitvorming: meerdere perspectieven zijn bij de voorbereiding betrokken.

Verhoogd draagvlak, doordat de or vooraf invloed heeft kunnen uitoefenen.

Versnelling van besluitvormingsprocedures: doordat de or vooraf invloed heeft kunnen uitoefenen, kan een advies- of instemmingsaanvraag uiteindelijk een hamerstuk blijken te zijn. Naarmate er meer vertrouwen tussen or en bestuurder én in de werkwijze groeit, kunnen de procedurele eisen (van onderbouwing door de bestuurder bijvoorbeeld) die aan het juridische advies- of instemmingstra- ➔

ject verbonden zijn, tot een minimum beperkt blijven. Bij sommige organisaties blijft zo'n traject zelfs helemaal achterwege.

Betere benutting van het in de organisatie aanwezige talent strekt de ondernemer/bestuurder tot voordeel, maar bevordert ook de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de or en rechtstreeks vanuit het personeel betrokken werknemers.

Aansluiting bij de tijdgeest. Vaak is omarming van participatieve medezeggenschap in lijn met door de top van de organisatie beleden kernwaarden en uitgangspunten (bevordering van dialoog op alle niveaus, transparantie, de 'iedereen doet mee-gedachte') en past het bij de participatieve praktijken waarmee de organisatieontwikkeling en verandertrajecten gepaard gaan.

Meer en betere kandidaten voor het or-werk, doordat de aantrekkelijkheid ervan is toegenomen. Dit laatste punt is eigenlijk een resultante van de vorige. Veel werknemers, met name van de jongere generatie, hebben geen tijd en/of zin om een commitment van drie of vier jaar aan te gaan als or-lid, met het vergadercircuit en het tijdsbeslag die daarbij horen. Ze willen wel graag een bijdrage leveren aan de organisatie, ook in het kader van hun eigen (loopbaan)ontwikkeling. Maar liever laagdrempelig, op inhoud, rondom een bepaald thema, op een moment en voor een periode die hun past.

4. Wat is ervoor nodig?

Kortgezegd gelden wat ons betreft als succesfactoren: lef en professionele en persoonlijke volwassenheid van bestuurder(s), or-leden, betrokken medewerkers én hun leidinggevenden. Daarnaast moet er sprake zijn van een weloverwogen keuze voor de nieuwe medezeggenschapsvorm. Dit kan niet zonder een duidelijke vastlegging van de nieuwe werkwijze én van de rechten en plichten van al die personen.

Dat allemaal is nodig om om te gaan met de uitdagingen die participatieve medezeggenschap stelt. Bestuurders en managers stellen zich bij participatieve medezeggenschap kwetsbaarder op, door hun wensen, ideeën en voornemens te delen in een fase waarin deze vaak nog niet heel concreet zijn. Or-leden van hun kant moeten zich

realiseren dat zij in de voorfase het houvast missen van de WOR-rechten. Zij worden meer aangesproken op hun vermogen tot vrije beeld- en oordeelsvorming.

Voor iedereen geldt, dat er een groter beroep wordt gedaan op competenties zoals luisteren en samenwerken. Met name or-leden kunnen daarnaast vaak versterking van hun projectmanagementvaardigheden gebruiken als zij de bijdrage van grotere aan-

tallen werknemers moeten managen.

Het is nodig om de geheimhoudingsplicht én eventuele rechtsbescherming te

regelen van betrokken werknemers die geen or-lid zijn, bijvoorbeeld in een addendum bij hun arbeidsovereenkomst of aanstellingsakte. Bij participatieve medezeggenschap is vaak niet alleen sprake van afspraken over de manier waarop bestaande bevoegdheden worden gebruikt, maar ook van een uitbreiding van die bevoegdheden zelf, bijvoorbeeld koppeling van adviesrecht aan bepaalde onderwerpen. Dan is het raadzaam om een in artikel 32 WOR geregeld convenant met de bestuurder af te sluiten, een zogeheten ondernemingsovereenkomst.

Voor organisaties die op participatieve wijze willen gaan werken, is het van belang om de bovenstaande punten in een aparte werkconferentie tussen or en bestuurder te bespreken. Die moet resulteren in een actieplan voor de invoering – mocht daartoe worden besloten. Verlies de toenemende behoefte aan transparantie daarbij niet uit het oog. Wij verwachten dat ondernemingsraden zich in de toekomst meer zullen moeten verantwoorden over de keuzes die zij maken. Dat zal dan vooral ook gelden voor de 'vrije' voorfase.


5. Aandachtspunten invoering?

Bij de oriëntatie op en invoering van participatieve medezeggenschap kan het volgende stappenplan als leidraad dienen.

1. Overleg binnen de ondernemingsraad over 'nut en noodzaak' van aanpassing of explicitering van de or-opvatting over de functie van participatieve medezeggenschap en de gewenste vormgeving van de balans tussen wettelijke en meedenk-rol.
2. Bespreek dit standpunt met de bestuurder, met onder andere een gedachtewisseling over de toegevoegde waarde, de

geschatte tijdsbesteding voor de or-leden en andere betrokken werknemers.

3. Ontwikkel in gezamenlijkheid (bestuurder en or, maar ook cliëntenraad en rvc) een integraal participatiebeleid met een integrale aanpak: om elkaar te versterken in plaats van tegen te werken moeten de diverse participatiestructuren met elkaar in lijn zijn.
4. Ga na bij alle thema's die binnen de organisatie spelen of kunnen spelen: wat is in welke fase van besluitvorming de gewenste participatie, van or, personeel en andere stakeholders (klanten, omgeving)?
5. Communiceer richting stakeholders over de filosofie achter het model, met de hierboven gememoreerde spelregels.

Op deze manier kan een or weloverwogen stappen zetten richting participatieve medezeggenschap. Voor de organisatie zijn verdieping van de kwaliteit van besluiten én tijdswinst de belangrijkste voordelen. Beide zijn noodzakelijk om in de huidige tijd met razendsnelle veranderingen slagvaardig te kunnen opereren. Het voordeel voor de bij medezeggenschap betrokken werknemer is dat hij veel beter zicht heeft op de organisatie, in een vroeg stadium op de hoogte is van ontwikkelingen en, binnen de kaders van het participatiebeleid, in een vroeg stadium zijn kennis en kunde kan inbrengen. Hierdoor houdt hij lol in de betrokkenheid bij medezeggenschap! 

Volgend artikel

In een volgend artikel zullen we meerdere voorbeelden bespreken van organisaties waarbinnen sprake is van vergaande vormen van participatieve medezeggenschap.

Arthur Hol is arbeidsrechtadvocaat bij De Koning Vergouwen en werkte voorheen als adviseur medezeggenschap bij Shell Nederland en als HR-manager bij KLM Cargo. Bart de Lange werkte voorheen als arbeidsrechtjurist en governance-specialist bij Rabobank Nederland. Beiden zijn werkzaam als senior adviseur bij Governance University Advisory.