

De toekomst van (mede)zeggenschap en corporate governance

Wim Eshuis (redactie)

Publicatie nr. 13



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

November 2016

De Burcht
Henri Polaklaan 9
1018 CP Amsterdam
tel: 020-6241166
info@deburcht.nl
www.deburcht.nl

© De Burcht, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd worden en/of openbaar gemaakt in enige vorm op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotokopie, opname of welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De toekomst van (mede)zeggenschap en corporate governance

Wim Eshuis (redactie)

Publicatie nr. 13



Inhoud

Inleiding	Enige gedachten over de toekomst van (mede) zeggenschap en corporate governance <i>Wim Eshuis</i>	6
Hoofdstuk 1.	Grondleggers van de Medezeggenschap <i>Sjaak van der Velden</i>	12
Hoofdstuk 2.	Langs lijnen van de geleidelijkheid <i>Harry van den Tillaart, Jan Heijink en John Warmerdam</i>	21
Hoofdstuk 3.	De effecten van de OR <i>Jan Heijink</i>	28
Hoofdstuk 4.	Zelfbescherming door individuele zeggenschap <i>Wim Eshuis</i>	47
Hoofdstuk 5.	Ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen en bijbehorende zeggenschap van werkenden. Een paar denklijnen <i>Leni Beukema</i>	53

Inleiding

**Enige gedachten over de toekomst
van (mede) zeggenschap en corporate
governance**

Wim Eshuis

In 2015 en 2016 heeft een werkgroep van wetenschappers en vakbondsmensen, behorend tot het Netwerk Vakbeweging en Wetenschap van het Wetenschappelijk Bureau voor de vakbeweging (WB), de Burcht van gedachten gewisseld over (mede) zeggenschap en corporate governance: hoe staat het ervoor, welke kwesties zijn relevant en welke thema's verdienen nadere studie?

De werkgroep heeft in een aantal bijeenkomsten een of meerdere schriftelijke bijdragen besproken. Deze bundel vormt een weerslag van de gedachtewisseling in de werkgroep. Ze vormen hopelijk een goede basis voor het debat binnen en buiten de vakbeweging over de toekomst van medezeggenschap en governance.

De bundel begint met een bijdrage van historicus *Sjaak van der Velden*. In een aantal columns schetst hij de geschiedenis van het ontstaan van de OR (OR). Die geschiedenis start in Nederland met de oprichting van kernen en fabrieksraden. Jacques van Marken had de primeur met een personeelsvertegenwoordiging (Kern) in de Nederlandse Gist-en Spiritus Fabrik in Delft. Niet lang daarna gevolgd door Stork en van Besouw (fabrieksraden). Deze ondernemersinitiatieven kwamen voort uit een combinatie van aandacht voor de noden van de arbeiders en angst voor radicale veranderingen door de socialisten. Want de socialisten pleitten voor volledige socialisatie van de economie, waarin de productie in handen van de gemeenschap zou komen. Medezeggenschap via een OR was voor hen een opstap naar die volledige socialisatie. Die medezeggenschap is wel tot stand gekomen, de volledige socialisatie (nog) niet.

Het eerste voorstel over de OR dateert van 1923. Van den Tempel's voorstel voor de OR lijkt verassend veel op het huidige takenpakket (zijn voorstel bevatte onder meer adviesrecht voor de OR, informatierechten en het recht op onderlinge vergaderingen van de werknemersleden). Het voorstel kon echter niet rekenen op een kamermeerderheid. Uiteindelijk duurde het tot 1950 voordat de OR wettelijk werd geregeld. Via de Wet op de Ondernemingsraden van 1979 (WOR) kreeg de OR de zelfstandige positie die het op dit moment nog steeds heeft.

De columns van Sjaak van der Velden laten zien dat er al meer dan een eeuw spanning bestaat tussen OR en vakbeweging. Meer positie voor de OR zou een verslechtering van de positie van de vakbeweging met zich mee kunnen brengen, zo was de vrees. Een ander spanningsveld is de mate van zeggenschap van werknemers via de OR. Voor de een was de OR een stap op weg naar arbeiderszelfbestuur, voor de ander was de OR een vorm van medezeggenschap als onderdeel van het streven naar harmonieuze arbeidsverhoudingen: 'De Fabrik voor Allen, Allen voor de Fabrik'.

In het tweede artikel van de bundel ("Langs lijnen van geleidelijkheid") brengen van den Tillaart, Heijink en Warmerdam de huidige OR in beeld. Op basis van de beschikbare empirische data geven zij een beeld van de invloed van de OR. Enkele kerngegevens zijn:

Inleiding

- De instellingsgraad van OR stabiliseert zich rond de 70%.
- Werknemers vinden medezeggenschap belangrijk, getuige het opkomstpercentage bij OR verkiezingen van boven de 60%.
- 75% van de OR-leden is van mening dat de OR goed tot zeer goed functioneert.
- 50% van de OR-en heeft veel invloed op de gang van zaken. De mate en de soort van invloed van de OR op de besluitvorming varieert per beleidsgebied.

Van den Tillaart, Heijink en Warmerdam concluderen mede op basis van deze gegevens dat de OR volwassen is geworden en binnen een aanzienlijk deel van de ondernemingen een geaccepteerde positie heeft. In het artikel wijzen zij wel op een aantal spanningsverhoudingen. Een daarvan is de spanning tussen de eisen aan de competenties van de OR-leden en de representativiteit van de OR-leden. Een tweede spanningsverhouding is die tussen de OR als vertolker van de stem van de achterban versus de OR als instituut dat verschillende soorten belangen tegen elkaar afweegt en zich onafhankelijk opstelt. Een derde spanningsverhouding betreft de relatie met de bestuurder, tussen een meedenkende pro-actieve rol versus een kritische afwachtende rol.

Tot slot laten van den Tillaart, Heijink en Warmerdam zien dat de verhouding van de OR met de achterban enigszins zorgwekkend is: ruim de helft van de OR-en beoordeelt de communicatie met de achterban als matig of slecht. Dat gegeven roept dan ook bij de auteurs de vraag op in hoeverre de OR in de toekomst haar rol als 'countervailing power' waar kan maken. Zijn OR-en part of the deal en hebben ze hun strijdbaar elan verloren, zo vragen ze zich af.

In het derde artikel bespreekt Jan Heijink wat de effecten van de OR zijn. Volgens hem is het effect van de OR af te meten aan de resultaten op de volgende taakgebieden: de mate van directe participatie van de medewerkers op de werkvloer; de betekenis van de rol van de OR voor de vakbeweging en voor de onderneming; het toezicht op het ondernemingsbestuur en de betekenis van de OR voor financiële participatie van de medewerkers; het effect van de OR op het uitvoeren van (nieuwe) maatschappelijke taken door de onderneming; het effect op de besluitvorming ten aanzien van personele regelingen, de arbeidsvoorwaarden en het arbobeleid; de besluitvorming op organisatorisch, economische en financieel gebied. Heijink laat op basis van eerder verricht empirisch onderzoek zien wat bekend is over die resultaten. Tevens formuleert hij een aantal slaagfactoren: moed en vertrouwen aan de overlegtafel, kennis van zaken en ervaring, een goed netwerk van de OR, de attitude van de overlegpartners en de mate van representativiteit van de OR.

In het vierde artikel (Zelfbescherming door individuele zeggenschap) belicht Wim Eshuis een andere kant van het spectrum van (mede) zeggenschap en corporate governance. Hij betoogt dat OR-en maar bar weinig betekenen in de preventie van arbeidsongevallen en beroepsziekten, ondanks het feit dat de OR allerlei bevoegdheden heeft inzake het arbeidsomstandighedenbeleid. De bescherming van de werknemer door de OR laat te wensen over, waardoor de kans groot is dat de werknemer zelf zijn letselschade moet dragen. Daarom pleit Eshuis voor individuele zeggenschap van werknemers over hun eigen arbeidsomstandigheden (zoals recht op informatie, recht op onderzoek en recht op werkonderbreking) zodat ze zichzelf kunnen beschermen tegen ongezonde en onveilige werkomstandigheden.

Het laatste artikel is een beschouwing van Leni Beukema over volgens haar relevante ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen en de bijbehorende zeggenschap van werkenden. Beukema schets daarin het kader waarbinnen volgens haar de discussie over (mede) zeggenschap en corporate governance zou moeten plaatsvinden. Het gaat om een aantal theoretische uitgangspunten over de relatie individu en structuur en een aantal ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen die relevant zijn voor het thema (mede) zeggenschap en corporate governance.

Een belangrijk theoretisch uitgangspunt is voor haar de structurering van systemen middels interactie tussen individuen. Zeggenschap kan opgevat worden als vergroting van de handelingsmogelijkheden van mensen in hun arbeid. Ze hanteert het begrip 'speelruimte': de ruimte die mensen hebben om hun arbeid actief vorm te geven. Speelruimte is tegelijkertijd resultaat van en voorwaarde voor de verhoudingen in het strategisch veld van de onderneming. Speelruimte is daarmee volgens haar niet alleen een individuele kwestie, maar vooral een collectieve kwestie.

Beukema is van mening dat de betekenis van arbeid op twee fronten grondig aan het veranderen is. In de sfeer van de arbeid zelf (een groter beroep op het vermogen tot aanpassing van de werkende) en in de plaats die arbeid in het leven inneemt (een ontschotting van verschillende levensterreinen). Het gevolg daarvan is dat differentiatie op beide fronten toeneemt, niet alleen door veranderingen in de arbeidsrelaties maar ook door minder eenduidigheid in de levenskeuzen die mensen maken. Er is volgens haar sprake van continuïteit naar discontinuïteit in de arbeidsrelatie. Daarnaast is een toenemend belang bij de inzet van de juiste competenties van mensen op het juiste moment om tegemoet te komen aan de eisen van de markt.

Ondertussen is volgens haar het institutionele bouwwerk, via welke de regulering van arbeid tot nu toe vorm heeft gekregen, nog steeds gebaseerd op de oude relaties. Inhoudelijk is het vaste contract uitgangspunt en ligt het principe van gelijkheid ten grondslag aan een veelvoud van regelingen. Daardoor komen een aantal urgente vragen niet op de agenda, zoals de zorg voor bestaanszekerheid in een onzekere arbeidswereld, de vraag naar instrumenten en regelingen die werkenden nodig hebben om zich in deze arbeidsmarkt te kunnen ontplooien en te kunnen ontwikkelen om daarmee verzekerd te zijn van inkomen.

Op basis van die analyse benoemt zij een drietal thema's die om nadere beschouwing vragen. Het eerste thema heeft te maken met de relatie tussen ondernemen en werkgeven. Ondernemers stellen vragen bij het werkgeverschap. Sommige ondernemingen beginnen steeds meer werk uit te besteden en een grotere flexibele schil te organiseren. Tegelijkertijd zijn er ondernemingen die juist de binding met de mensen die voor hen werken (zowel werknemers als zzp-ers) wel van belang vinden. Het tweede thema gaat over individualisering van arbeidsrelaties. Met de toenemende differentiatie van de groep werkenden wint de vraag aan belang wat individueel en wat collectief geregeld zou moeten worden. Het derde thema gaat over het belang van 'countervailing power'. De vakbeweging is meer dan een eeuw de sociaaleconomische

'countervailing power' van werkgevers geweest. Met het verzwakken daarvan doet zich de vraag voor hoe we een dergelijke power opnieuw uit kunnen vinden en maken.

Vervolgdiscussie over vergroting zeggenschap: drie overkoepelende thema's

Volgens de werkgroep vragen de door Leni Beukema aangedragen thema's om een nadere beschouwing. Die thema's zijn niet allemaal 'nieuw', maar staan centraal in het denken over vergroting van zeggenschap van mensen.

Thema 1: Ondernemen en werkgeven

Ondernemers stellen vragen bij het werkgeverschap. Het onderscheid tussen ondernemerschap en werkgeverschap neemt toe. Bovendien is de termijn waarop bedrijven opereren steeds korter. Sommige ondernemingen beginnen steeds meer werk uit te besteden en een grotere flexibele schil te organiseren. Hierdoor is de vaste relatie tussen werk/ vakmanschap van de werkende en de verbinding met de arbeidsorganisatie niet meer vanzelfsprekend.

Tegelijkertijd zijn er ondernemingen die juist de binding met de mensen die voor hen werken (zowel werknemers als zzp-ers) wel van belang vinden

Uit historisch onderzoek wordt duidelijk dat voor de positie en de invloed van de OR het uitmaakt wie de leiding heeft in het bedrijf: zijn dat bestuurders/ managers die namens de eigenaren optreden of gaat het om familiebedrijven waar de eigenaren zelf aan de leiding staan? In het laatste geval is de ruimte voor de OR groter. De indruk bestaat dat de familiebedrijven bovendien meer oog hebben voor hun maatschappelijke rol en het werkgeverschap serieus nemen. De relatie met de achterban is nog steeds een relevant thema: waar zitten de knelpunten; hoe kan die relatie worden verbeterd?

In dit verband is de betekenis van de OR voor financiële participatie van de medewerkers ook relevant: wat betekent een dergelijke participatie voor de verhoudingen in de onderneming?

Ook de effecten van de OR op het beleid van de onderneming t.a.v. nieuw maatschappelijke taken (denk bijvoorbeeld aan tegengaan van discriminatie) is van belang. Dit effect lijkt tot op heden vrij gering. Bevordering van maatschappelijke doelen wordt nauwelijks opgepikt door de OR.

Thema 2: Individualisering arbeidsrelaties: wat individueel, wat collectief?

Met de toenemende differentiatie van de groep werkenden wint de vraag aan belang wat individueel en wat collectief geregeld zou moeten worden. Het effect van de OR kan worden afgemeten aan de directe participatie van de medewerkers op de werkvloer. Denk in dat verband aan ontwikkelingen als werkoverleg, zelfsturende teams. Concretisering van dit thema is ook te vinden in de relatie werk en gezondheid. De werkgever wordt conform de Arbwet en het Burgerlijk Wetboek geacht de werknemer te beschermen tegen gevaarlijke en ongezonde werkomstandigheden. In de praktijk laat die bescherming te wensen over. Met

als resultaat ziekte, arbeidsongeschiktheid en letsel. Is het daarom niet beter de werknemer (meer) zeggenschap (en daarmee individuele verantwoordelijkheid) te geven over de eigen werkomstandigheden?

Thema 3: het belang van ‘countervailing power’

De vakbeweging is meer dan een eeuw de sociaaleconomische ‘countervailing power’ van werkgevers geweest. Met het verzwakken van de vakbeweging doet zich de vraag voor hoe we een dergelijke power opnieuw uit kunnen vinden en maken.

In dat verband is de relatie vakbeweging en OR van belang. Heeft de OR een smal bedrijfsbelang of (ook) een breder maatschappelijk belang en hoe stelt de vakbeweging zich op ten aanzien van de OR? Ziet ze de OR als verlengstuk van het management, of als een coalitiepartner voor de vakbeweging? Wat zijn mogelijkheden en belemmeringen in die relatie? Wellicht zou de vakbeweging meer aandacht moet besteden aan die relatie dan nu het geval is.

Ook is het van belang aandacht te besteden aan een aantal ontwikkelingen die relevant zijn voor de betekenis van de OR en voor de rol van de vakbeweging in en voor de onderneming. Een korte typering van die ontwikkelingen: er is minder vakbondskader; meer werknemers en OR leden zijn ‘vakbondsloos’; wat is de oriëntatie van de vakbeweging op de OR; keert de vakbeweging zich af van de OR? Er is spanning tussen de OR en nieuwe vormen van vakbondspolitiek zoals ‘organizing’. Hoe kan de lijn van bescherming van werkenden naar actieve zeggenschap door werkenden versterkt worden?

Tot dit thema behoort ook de vraag naar de rol van de vakbonden en de OR in het toezicht op goed ondernemingsbestuur (de rol met betrekking de interactie met de Raad van Commissarissen / raad van toezicht en met betrekking tot de corporate governance). Zou de OR (of de vakbeweging) niet meer invloed moeten (willen) hebben op de governance respectievelijk een klimaat moet scheppen voor betere samenwerking met governance? En wat zijn de mogelijkheden van de vakbeweging om dat te bevorderen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van het enquêterecht. En: zou het enquêterecht van de OR moeten worden uitgebreid? Zouden vakbeweging en OR meer gebruik moeten maken van een dergelijk recht?

Vanuit werknemersperspectief is ook de OR van belang als ‘countervailing power’. In dat verband is het essentieel te kijken naar de verhouding van de OR met de werknemers. Met andere woorden heeft de OR een top down strategie én een bottom up strategie; wat is de inhoud daarvan; hoe is het gesteld met de interesse van de achterban; en: hoe kan de kracht van de OR versterkt worden?

Hoofdstuk 5

Ontwikkelingen in de arbeids- verhoudingen en bijbehorende zeggenschap van werkenden. Een paar denklijnen

*Leni Beukema**

* Veel denkwerk in deze notitie heb ik de laatste jaren met groot plezier ontwikkeld in de samenwerking met Ivo Kuijpers. Hij is weliswaar niet verantwoordelijk voor de tekst als zodanig maar zijn bijdrage eraan kan niet worden onderschat.

In de titel van onze werkgroep '(mede)zeggenschap en corporate governance' zitten een aantal essentiële vragen besloten, die overigens al jarenlang onderwerp van meer of minder heftige debatten in de vakbeweging zijn: Gaan we voor zeggenschap of medezeggenschap? Is 'mede' een voorstadium van echte zeggenschap en wat houdt dat dan in? Is emancipatie een logisch gevolg van meer zeggenschap of komt daar nog meer bij kijken? Is zeggenschap een kwestie die alleen op ondernemingsniveau speelt (zoals corporate governance doet vermoeden) of zijn bredere maatschappelijke kaders niet minstens zo belangrijk en moeten we multi-level governance als uitgangspunt nemen?

De ambivalentie van de vakbeweging bij de antwoorden op deze vragen is ook al lange tijd tamelijk groot, want er bestaan niet alleen verschillende visies op deze kwesties, maar er is ook de vraag hoe organiseer je dat, hoe faciliteer je dat als organisatie? De afgelopen jaren zijn deze vragen mijns inziens teveel ondergesneeuwd in de hectiek van alledag, dus ik ben blij dat de werkgroep de handschoen weer oppakt. Als werkdefinitie van zeggenschap in het werk hanteer ik 'de ruimte van individu en collectief om hun arbeid (en het resultaat daarvan) actief vorm te geven en daarmee op te komen voor zichzelf en bij te dragen aan het grotere geheel.' Hoe groter de handelingsruimte, hoe meer zeggenschap dus. Dit is niet een dichtgespijkerde omschrijving, maar dan is helder van waaruit ik mijn verhaal heb opgebouwd.

In de denklijnen die ik hier presenteer focus ik op de relatie individu en structuur als theoretisch uitgangspunt, en op de ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen en de vragen die deze ontwikkelingen oproepen voor zeggenschap. Tot slot noem ik een aantal thema's die wat mij betreft essentieel zijn als we empowerment serieus nemen en het hebben over vergroting van zeggenschap van mensen over hun werk en leven.

Over individu, structuur en zeggenschap

In de sociale wetenschappen komt gelukkig steeds meer oog voor de dynamiek in de relatie tussen individueel handelen en de (re)productie van structuren (Giddens, Bourdieu, Harre o.a.). Uitgangspunt is niet het voluntarisme, dat wil zeggen dat het individu zou kunnen handelen zoals ze wil. Evenmin is het determinisme leidend, waarin de structuur/ het systeem dwingend het individueel handelen bepaalt. Belangrijk uitgangspunt is in mijn ogen de structurering van systemen middels interactie tussen individuen. Kort gezegd komt het erop neer dat mensen middels hun handelen en interactie elk moment structuren reproduceren zoals ze die kennen. Tegelijkertijd kunnen ze in datzelfde handelen ook die structuren veranderen doordat ze andere acties ondernemen, met anderen op een andere manier interacteren etc. De structuren zijn op hun beurt weer kader stellend voor het individueel handelen, onder andere door gezamenlijke betekenisgeving, machtsverhoudingen en normativiteit.

In deze verhouding tussen individu en structuur spelen routines een zeer belangrijke rol: het handelen vindt grotendeels onbewust plaats dus reproductie van het bestaande vormt dan ook de hoofdmoot in dat handelen. Om verandering tot stand te brengen is het nodig dat het individu die routines als zodanig herkent en onder woorden kan brengen om alternatieve routes

te kunnen onderzoeken (het leven als reflexief project). Ook dat herkennen en reframen vindt plaats in interactie met anderen en is daarmee per definitie een wederkerig proces. Dat wil niet zeggen dat er een balans is in die wederkerigheid: onevenwichtige verdeling van hulpbronnen en machtsverhoudingen geven de een veel meer speelruimte dan de andere.

Wanneer het gaat om de analyse van collectiviteiten zoals de vakbeweging, is dan ook aandacht nodig voor een veelvoud van individuen die acteren volgens gezamenlijke impliciete en expliciete routines, protocollen, beleidsafspraken etc. maar elk individu wel met eigen achtergronden, hulpbronnen, motieven en waarden. Hetzelfde kan gezegd worden over de werkgeversstrategieën: die worden niet alleen bepaald door marktontwikkelingen, technologie etc., maar ook door zaken als cultuur in de organisatie en de keuzes die door management gemaakt worden in de omgang met die ontwikkelingen. Aan het eind van de dag gaat het toch om wat individuen wel of niet doen, hoe zij met elkaar interacteren om de gezamenlijke kaders overeind te houden of juist te veranderen. Kortom, het collectief als individueel en collectief reflexief project.

De laatste jaren doe ik dan ook veel biografisch en narratief onderzoek: wat maken mensen mee in hun werk, hoe gaan zij om met hun situatie, welke mogelijkheden en hobbels komen zij daarin tegen? Die individuele verhalen leveren 'grondpatronen in interactie' op, die deels individueel zijn maar dus ook gegeven vanuit de gezamenlijke structuur. De gezamenlijk thema's worden vervolgens benoemd als handelingspatronen in de organisatie.

Gezien bovenstaande kan zeggenschap opgevat worden als vergroting van de handelingsmogelijkheden van mensen in hun arbeid. Waarmee het een stap is in de emancipatie van mensen. Zeggenschap is contextueel, binnen kaders over hoe mensen hun leven willen en kunnen vormgeven. Dat project is niet een uitsluitend individueel project, maar moet ook iets zijn van de georganiseerde sociale beweging: niet als spreekbuis voor mensen maar als waterdrager.

In mijn proefschrift heb ik voor het definiëren van kwaliteit van de arbeid het begrip 'speelruimte' gebruikt: de ruimte die mensen hebben om hun arbeid actief vorm te geven. Daarbij gaat het om de ruimte binnen de arbeidssituatie zelf: in hoeverre beheersen mensen zelf hun taken, hun tijden, hun omstandigheden etc. Begrippen als arbeidstaakbeheersing en tijdssoevereiniteit komen dan op tafel. Bijvoorbeeld, bezien vanuit de optiek van zeggenschap zijn er momenteel tegenstrijdige bewegingen gaande rond hetzelfde fenomeen, namelijk de toename van zzp-ers: voor sommige zzp-ers is hun uittreden uit de werknemersgroep een individuele reactie om meer autonomie te verkrijgen, zowel in taken als in tijden. Voor anderen is het zzp-schap afgedwongen door werkgever/ opdrachtgever en juist een vermindering van autonomie.

Het gaat echter niet alleen om de individuele arbeidsplaats, maar ook om de regels van het spel en de grootte van het speelveld: hoe kunnen mensen zich ontwikkelen in hun werk, welke taken worden eigenlijk gedaan, op welke tijden wordt gewerkt en vooral: hoe zijn de verhoudingen in de organisatie, waarover wordt onderhandeld, op welke kwesties hebben

werkenden daadwerkelijk invloed? Dan gaat het dus om het veranderen van de context waarin je werkt en dat raakt de kern van zeggenschap. En dan komt de kwestie van zeggenschap van zzp-ers weer op een andere manier op de agenda.

Speelruimte is dus tegelijkertijd resultaat van en voorwaarde voor de verhoudingen in het strategisch veld van de onderneming. Speelruimte is daarmee niet alleen een individuele kwestie, maar vooral een collectieve. Om de verhoudingen in de organisatie te kunnen beïnvloeden moeten mensen ofwel een zeer strategische en unieke positie hebben, ofwel als collectief optreden om de verhoudingen te beïnvloeden. Waarmee we bij het belang van de vakbeweging en ondernemingsraden zijn beland: zonder dergelijke collectiviteiten kunnen vernieuwingen waar werkenden beter van worden door die werkenden zelf nauwelijks tot stand gebracht worden. Zonder dergelijke collectiviteiten wordt bescherming eveneens een heikele kwestie.

Zeggenschap in veranderende arbeidsverhoudingen: een Baron van Munchhausen-project

Kort gezegd is voor werkende mensen de betekenis van arbeid op twee fronten grondig aan het veranderen. In de sfeer van de arbeid zelf (een groter beroep op het vermogen tot aanpassing van de werkende) en in de plaats die arbeid in het leven inneemt (een ontschotting van verschillende levensterreinen). Het gevolg is dat differentiatie op beide fronten toeneemt, niet alleen door veranderingen in de arbeidsrelaties maar ook door minder eenduidigheid in de levenskeuzen die mensen maken. Ook voor ondernemingen is de inzet van arbeid aan het transformeren: aan de ene kant zien we een verschuiving van continuïteit naar discontinuïteit in de arbeidsrelatie; aan de andere kant zien we een toenemend belang bij de inzet van de juiste competenties van mensen op het juiste moment om tegemoet te komen aan de eisen van de markt. Ook dit bevordert de differentiatie in de groep werkenden.

Ondertussen is het institutionele bouwwerk, via welke de regulering van arbeid tot nu toe vorm heeft gekregen, nog steeds gebaseerd op de oude relaties. Inhoudelijk is het vaste contract dominant uitgangspunt. En ook al zijn vakbeweging (via bijvoorbeeld organizing campagnes) en sommige ondernemingsraden inmiddels begonnen met het zoeken naar mogelijkheden om flexwerkers te vertegenwoordigen, het principe van gelijkheid ligt ten grondslag aan een veelvoud van regelingen en blijft als zodanig omarmd worden. De individuele keuzevrijheid is in cao's weliswaar vergroot door allerlei varianten van keuzemodellen, maar daarmee zijn mensen maar zeer beperkt meer eigenaar geworden van deze collectieve regelingen. Zeggenschap en keuzevrijheid zijn immers niet identiek!

Het dilemma is dat de oude arrangementen niet meer dekkend zijn en er steeds meer gaten vallen in het institutionele veld. Er is sprake van ernstige erosie, zowel aan de onderkant als aan de bovenkant. Zo loopt de CAO aan de bovenkant leeg omdat mensen die zich dat kunnen permitteren zich eraan onttrekken, voor mensen aan de onderkant zijn de regelingen nog steeds zodanig dat het moeilijk is om toegang te krijgen tot collectief vastgelegde zekerheden. De rug lijkt naar de toekomst te staan waardoor een aantal urgente vragen niet op de agenda komen,

zoals de zorg voor bestaanszekerheid in een onzekere arbeidswereld, de vraag naar instrumenten en regelingen die werkenden nodig hebben om zich in deze arbeidsmarkt te kunnen ontplooiën en ontwikkelen om daarmee verzekerd te zijn van inkomen.

Voor de vakbeweging betekenen deze ontwikkelingen nogal wat. In de klassieke zin neemt de representativiteit verder af: het ledenaantal daalt gestaag en de recente fusiebewegingen hebben de noodzaak voor vernieuwing helder op tafel gelegd maar de bijbehorende veerkracht navenant onder druk gezet. Voor werkgevers een reden te meer om via eigen kanalen met medewerkers te willen overleggen. De macht van het getal is aan erosie onderhevig, niet alleen bij de vakbeweging maar ook bij politieke partijen, omroeporganisaties e.d. Inhoudelijk is de vernieuwing van de emancipatie doelstelling (in bovenstaande termen: wat betekent in de huidige verhoudingen vergroten van speelruimte en zeggenschap) niet bediscussieerd en daarmee verder naar de achtergrond verdwenen. Het debat wordt nog steeds vanuit angst voor de vernieuwing niet gevoerd. En wat betreft beeldvorming zit sociaaleconomisch Nederland -en dan met name de vakbeweging- in de hoek van eergisteren: niet interessant. Zelfs de metaalstakingen van 2015/2016, die de grootste waren in jaren, zijn maar zeer beperkt in de publiciteit geweest. Alleen de politiebonden slagen erin om met hun acties op de publieke agenda te blijven, maar die hebben ander gerommel in hun organisatie dan ook 'mee'.

Centrale thema's, bijdrage aan agendavorming

Wat mij betreft vragen een drietal thema's urgent om nadere beschouwing. Die thema's zijn niet allemaal 'nieuw', maar staan in mijn ogen centraal als we na willen denken over vergroting van zeggenschap van mensen.

Ondernemen en werkgeven

We zien aan werkgeverskant dat het verschil tussen ondernemer en werkgever wordt gemaakt. Waar vijftig jaar geleden deze begrippen vaak samenvielen (als het de ondernemer tenminste gelukt was te groeien en werknemers in dienst te nemen), beginnen ondernemers meer vragen te stellen bij het werkgeverschap. Waar enerzijds ondernemingen steeds meer werk uitbesteden en een grotere flexibele schil organiseren, zien we aan de andere kant ondernemingen die juist de binding met de mensen die voor hen werken (zowel werknemers als zzp-ers) wel van belang vinden. De twee laatste congressen van de AWWN waren gewijd aan de invulling van de 'people-poot' van de MVO-driehoek planet, people en profit, waar duurzame arbeidsrelaties en de inclusieve arbeidsorganisatie kernbegrippen waren. Kortom, aan werkgeverskant zien we beweging te over, men is het zeker niet altijd met elkaar eens maar is uitdrukkelijk op zoek naar vernieuwing. De aansluiting op de MVO-begrippen biedt wellicht mogelijkheden tot gezamenlijke toekomstverkenningen door partners in onze sociaaleconomische polder. Zoals we van Ulrich Beck hebben kunnen leren is duurzaamheid een thema dat klasse overstijgend is omdat zowel ondernemers als werkenden de wrange vruchten van ecologische risico's hard beginnen te voelen. Of we daar in ons land ook kansen voor zien vraagt om nadere analyse.

Individualisering arbeidsrelaties: wat individueel, wat collectief

Met de toenemende differentiatie van de groep werkenden wint de vraag aan belang wat individueel en wat collectief geregeld zou moeten worden. Met het terugdringen van het vaste contract is de vraag op welke basis mensen ontwikkelingsmogelijkheden en zekerheden uit hun werk kunnen putten. Het collectieve staat ter discussie, terwijl in mijn ogen collectieve kaders essentieel zijn voor het verder ontwikkelen van individuele en collectieve speelruimte. Het is immers niet zomaar gedaan met de machtsverschillen tussen partijen in de arbeidsverhoudingen.

Vanuit de optiek van de handelingstheorie die ik hierboven heb genoemd, is het belangrijk om te kijken wat mensen nu individueel doen, waar ze terugvallen op collectieve regelingen en wat de consequenties zijn van de keuzes die ze maken. Dan gaat het dus ook om zeggenschap van alle werkenden, inclusief zzp-ers. Maar zeggenschap waarover? Over het reilen en zeilen in de arbeidsorganisatie en/of over de individuele loopbaan? Daar ontstaat in de huidige verhoudingen een paradox voor die zzp-ers (en daarmee voor het collectief als geheel) die juist uit de arbeidsorganisatie zijn gestapt ten gunste van hun autonomie.

Belang van countervailing power: wat is dat dan?

De vakbeweging is meer dan een eeuw de sociaaleconomische countervailing power van werkgevers geweest. Met het verzwakken daarvan doet zich de vraag voor hoe we een dergelijke power opnieuw uit kunnen vinden en maken. Doen we het niet dan zal de race to the bottom doorzetten. Het is bovendien van belang om naast de traditionele domeinen van arbeid en inkomen de nieuwe risico's zoals ik die in eerder (Beukema, 2013) heb gedefinieerd (relativerisico's, competentierisico's en autonomierisico's) in de afweging mee te nemen: wat doen we zelf, waar vinden we bondgenoten? Dus waar vinden we aansluiting bij collectiviteiten in aanpalende gebieden, welke gebieden zijn dat dan (bijv. broodfonds) en zijn we bereid om die collectiviteiten breed te definiëren (bijv. Buurtzorg als nieuwe sociale beweging). Wat vraagt een dergelijke coalitievorming van de vakbeweging en zijn mensen binnen de vakbeweging daartoe bereid en in staat om hun oude grondpatronen enigszins los te laten?