

# De bedoeling van medezeggenschap

In dit drieluik nemen we je mee in de bedoeling van medezeggenschap.

In deze eerste editie: **de historie**.  
Hoe is de medezeggenschap ontstaan, voor welk probleem was dit de oplossing?

Gepubliceerd door MZ Services. Naar een onderzoek van Mind the People en MZ Services.

**mz**)services

  
Mind the People

# Inhoudsopgave

- 1** Het ontstaan van medezeggenschap
- 2** Een tijdlijn van werkend Nederland
- 3** De bedoeling van medezeggenschap

# Ontstaan van de medezeggenschap

Hoe is de **medezeggenschap** nu eigenlijk ontstaan in Nederland? De Wet op de ondernemingsraden bestaat sinds 1950 maar waar ontstond de inspraak...



## De allereerste vormen van medezeggenschap stammen af van eind 1800! Had je dat gedacht?

De allereerste vorm van medezeggenschap ontstond in 1878 bij Van Marken, de gist- en spiritusfabriek in Delft, in de vorm van een bedrijfskern. Dit was het begin van de industrialisatie in Nederland, en over het algemeen waren er beroerde arbeidsomstandigheden in de fabrieken.

Doordat bestuurders op deze manier de zaken zelf in de hand konden houden, perkte dit de invloed van de vakbonden in. Toch waren de vakbondsleden in de praktijk vaak actief in de medezeggenschap. Iets dat we op de dag van vandaag nog steeds zien, alhoewel in minder grote aantallen.

### 1900 - 1950 Bedrijfskernen

Oorspronkelijk was de roep om medezeggenschap een reactie op de slechte arbeidsomstandigheden in de fabrieken. Voorlopers van de ondernemingsraden zoals we die nu kennen, zijn vrijwillig ingestelde bedrijfskernen. De doelstelling van de kern was tweeledig: enerzijds probeerden ondernemers op die manier een goede communicatie met het personeel tot stand te brengen en anderzijds wilden zij bijdragen aan het welzijn van de werknemers.

### 1927 Wet op de cao

Na de Eerste Wereldoorlog werden steeds meer cao's afgesloten. Deze cao's kregen wettelijke ondersteuning door de totstandkoming van de Wet op de cao in 1927, gevolgd door de Wet op het Algemeen Verbindend en onverbindend Verklaren van bepalingen van collectieve arbeidsovereenkomsten (Wet AVV) in 1937.

### 1950 Totstandkoming WOR

Met de WOR werd voor industriële bedrijven met meer dan 25 werknemers een ondernemingsraad verplicht gesteld. De wettelijke taak van de ondernemingsraad was (en is) het bijdragen aan het goed functioneren van de onderneming. Van werkelijke invloed op het ondernemingsbeleid was nauwelijks sprake door het feit dat de werkgever ook de voorzitter van de ondernemingsraad was.

### 1971 Verzelfstandiging OR

De ondernemingsraad werd zowel overlegorgaan als onderhandelingsorgaan. Vanaf 1971 voorziet de WOR in een geschillenregeling bij de kantonrechter. De invloed van de ondernemingsraad bleef in de praktijk vaak nog beperkt tot het sociale beleid van de onderneming.

### 1979 Bestuurder uit de ondernemingsraad

De WOR uit 1979 geldt nu nog steeds in hoofdlijnen. De ondernemingsraad kiest de voorzitter voortaan uit zijn midden. De verplichte periodieke overlegvergadering werd ingevoerd en de ondernemingsraad krijgt het recht op initiatief en een beroepsrecht bij de Ondernemingskamer.

## 1983 Medezeggenschap in de grondwet

Artikel 19 lid 2 van de Grondwet: de wet stelt regels omtrent de rechtspositie van hen die arbeid verrichten en omtrent hun bescherming daarbij, alsmede omtrent medezeggenschap.

## 1995 WOR nu ook voor ambtenaren

In 1995 heeft een uitbreiding van de werkingsfeer van de WOR naar de overheid plaatsgevonden. Sindsdien zijn de medezeggenschapsrechten ook voor werknemers met ambtenarenstatus in de WOR verankerd.

## 2004 Poging tot vereenvoudiging medezeggenschap

In 2004 diende de minister bij de Tweede Kamer een voorstel in voor een nieuwe wet die de WOR zou gaan vervangen, namelijk de Wet medezeggenschap werknemers. Met deze Wmw beoogde de minister een betere toegankelijkheid en een vereenvoudiging van de medezeggenschap. Het wetsvoorstel riep veel discussie op. Toen duidelijk werd dat de Tweede Kamer het wetsvoorstel niet zou aanvaarden, trok de minister het in 2005 weer in.

## 2006 Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap

Naar aanleiding van de maatschappelijke en politieke discussie die is ontstaan bij het wetsvoorstel Wmw heeft de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) de opdracht gegeven een discussienota op te stellen over de toekomst van medezeggenschap.

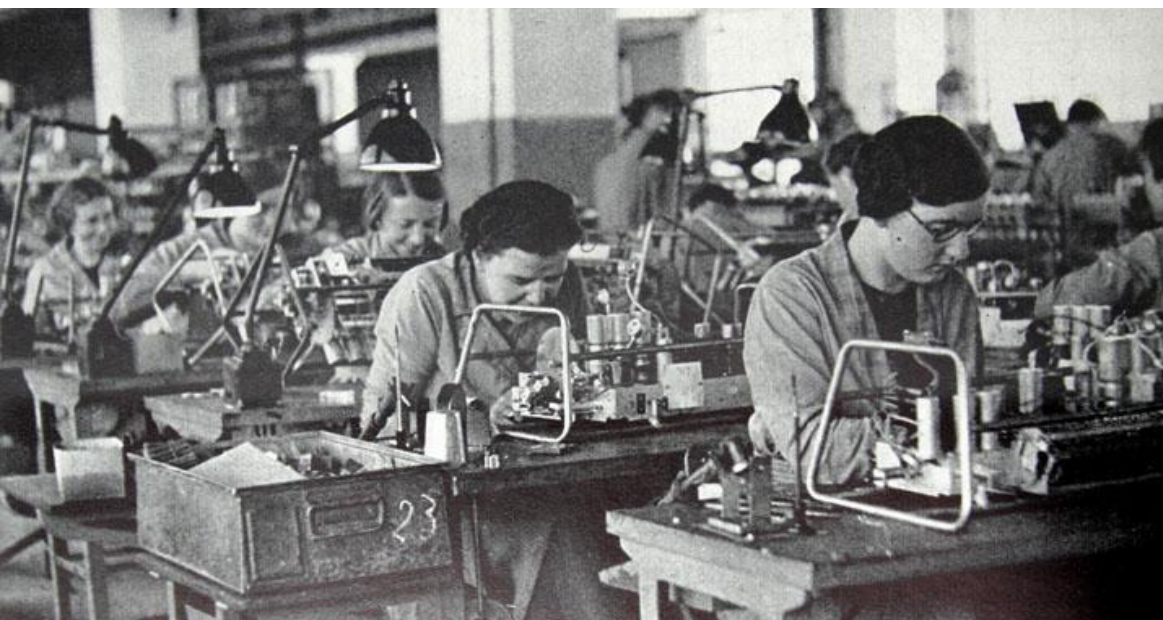
## 2017 Terug naar de bedoeling van de medezeggenschap

Het is duidelijk dat de medezeggenschap aan vernieuwing toe is. Veel OR'en zijn hier al actief mee bezig. Om meer vanuit de kern van de bedoeling van de medezeggenschap te handelen, startten MZ Services en Mind the People het onderzoek: 'Terug naar de bedoeling van de medezeggenschap: wat is het nieuwe spanningsveld tussen werkgever en werknemer?'



# Tijdlijn door werkend Nederland

Er bestaat altijd al een **spanningsveld** tussen werkgever en werknemer. Maar hoe is dat veranderd? We maken een reis door de tijd van werkend Nederland.



**Niet lullen maar poetsen. In Nederland wordt hard gewerkt. Maar hoe ontwikkelde ons werk zich in de 20<sup>ste</sup> eeuw?**

## 1900 - 1945 Industrialisatie

Invloedrijken	Rijken
Zwakkeren	Armen
Statusmiddel	Geld
Gedachtegoed	Ruimte voor sociale waarden

### Maatschappelijke ontwikkeling

De opkomst van medezeggenschap kan niet los worden gezien van de industriële revolutie. Steeds meer mensen trokken van het platteland naar de stad om in de fabrieken te werken. Men ging van een standenmaatschappij (indeling op basis van afkomst, verkregen door geboorte) naar een klassenmaatschappij (indeling op basis van bezit).

### Ontwikkeling organisatie

Door de opkomst van grootschalige productie dankzij de machines ontstond er een andere manier van werken. In plaats van iedereen zijn eigen baas op eigen land of in eigen winkel, werkten nu veel medewerkers onder één baas. Waar een kruidenier enkele loopjongens had, heeft een directeur nu tientallen productiemedewerkers. Het werken in grote groepen leidt tot de noodzaak om collectief te organiseren. Voor de bestuurders voelt het alsof zij 'meer waard' zijn dan de lagere klasse. Zij zetten hun machtspositie in om de productie van medewerkers te maximaliseren, hun eigen 'bezit' te vergroten en hun macht nog meer te verstevigen.

# 1900 - 1945 Industrialisatie

## Medezeggenschap

**Focus** Slechte arbeidsomstandigheden leiden tot slechte gezondheid arbeiders.

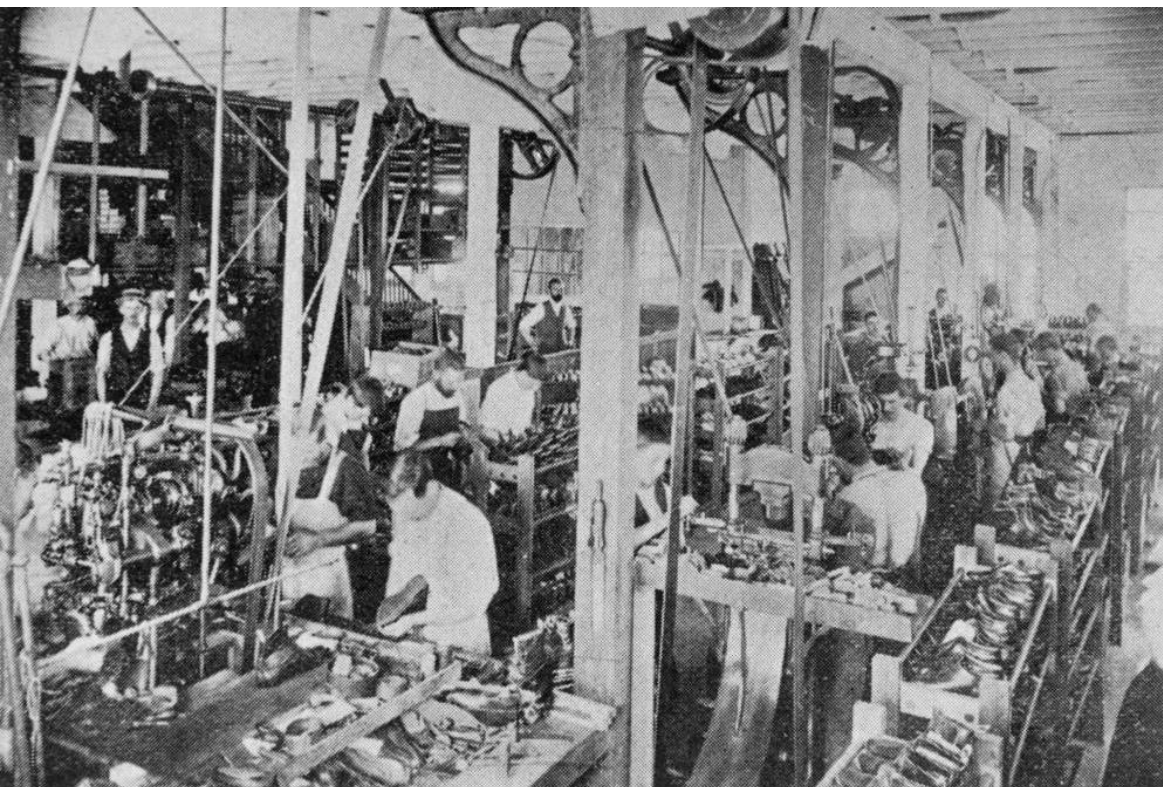
**Oplossing** Betere lonen en werkomstandigheden, de afschaffing van kinderarbeid en kortere werktijden.

## Spanningsveld

De werkomstandigheden waren slecht, werkdagen van 16 uur waren eerder regel dan uitzondering, de lonen waren laag en bedrijfsongevallen en -ziekten kwamen veel voor. In opstand komen betekende voor medewerkers in die tijd dat je ontslagen werd en helemaal geen inkomen had.

Alleen door middel van collectieve stakingen was het mogelijk aandacht te creëren voor problemen. Werknemers organiseerden zich in vakbonden en streeden voor betere lonen en werkomstandigheden, de afschaffing van kinderarbeid en kortere werktijden.

Met de komst van deze medezeggenschap van werknemers in de manier waarop werk georganiseerd werd, kwam er meer balans in deze machtsverhouding, en meer ruimte voor sociale waarden: gelijkheid, sociale rechtvaardigheid en solidariteit.





# 1945 - 1960 Economisch herstel

Invloedrijken  
Zwakkeren  
Statusmiddel  
Gedachtegoed

Bestuurders & directeuren  
Arbeiders  
Invloed  
De groei van de productie optimaliseren door arbeidsvrede te creëren.

## Maatschappelijke ontwikkeling

Tijdens de oorlog waren gebouwen en infrastructuur vernietigd. Door een vereniging van krachten en beschikbare hulp werd Nederland weer opgebouwd. De staat stelde zichzelf ten doel werkloosheid uit te bannen. De regering kreeg ook zeggenschap over de lonen (geleide loonpolitiek).

De Stichting van de Arbeid werd opgericht. Het uitgangspunt was op basis van overleg tussen vertegenwoordigers van de vakbonden, ondernemers, de landbouwsector en de middenstand tot een overeenkomst te komen en dat het kabinet voor te leggen. In 1950 werd met de totstandkoming van de 'Wet op de bedrijfsorganisatie' de Sociaal-Economische Raad (SER) opgericht.

## Ontwikkeling organisatie

Door de lage lonen hadden de bedrijven een goede concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland. Nederland had nog altijd een exportoverschot en profiteerde daarom heel veel van de snelle groei van de wereldeconomie. Er ontstonden grote bedrijven door fusies en overnames, waardoor kosten werden gedrukt en winsten werden vergroot.

Er ontstonden significante verbeteringen op de werkvloer door wetten, regels en controlemechanismen om de rechten van de medewerkers beter te beschermen. Veel bedrijven, fabrieken en kantoren richtten een ondernemingsraad op. Het doel van deze raad was de groei van de productie optimaliseren, en daarvoor was arbeidsvrede nodig.

# 1945 - 1960 Economisch herstel

## Medezeggenschap

**Focus** De werksituatie moet gebracht worden naar het niveau die wetten en regelgeving beschrijven.

**Oplossing** Oprichting ondernemingsraden om de dialoog tussen werkgever en werknemer te verbeteren.

## Spanningsveld

Vaak was de directeur voorzitter van de ondernemingsraad, dus van echte gelijkwaardigheid was geen sprake. De ondernemingsraad kreeg beperkte rechten op sociaal vlak, behandelde wensen, bezwaren en opmerkingen van het personeel, zag toe op naleving van de cao en wettelijke regelingen en adviseerde over verbetering van de technische en economische gang van zaken in de onderneming.

Toch spraken veel werknemers zich liever niet uit tegen het beleid van de directeur. De angst voor de consequenties zorgde ervoor dat medewerkers zich niet vrij voelden zich kritisch uit te spreken in het bijzijn van de directeur/bestuurder.



## 1960 - 1990 Diensteneconomie

Invloedrijken	Hoog opgeleiden
Zwakkeren	Laag opgeleiden
Statusmiddel	Kennis
Gedachtegoed	Democratisering

### Maatschappelijke ontwikkeling

De jaren zestig, zeventig en tachtig was een periode van opstand en democratisering. Het welzijnsniveau steeg en steeds minder mensen leefden onder de armoedegrens. Door het stijgen van de inkomens en ook de toename van vrije tijd ontstonden er nieuwe markten die meer met vermaak te maken hadden. Maatschappelijke normen en waarden verschuiven steeds meer naar een klasseloze maatschappij. Hierdoor werd het minder logisch dat sommige mensen meer rechten hadden dan anderen.

### Ontwikkeling organisatie

In de diensteneconomie staat het optimaliseren van kantoorprocessen centraal. Waar we eerder de processen in de fabrieken optimaliseerden worden nu de administratieve processen efficiënter en effectiever. We zien de van 9-tot-5-kantoorbaan ontstaan en organisaties die uitgroeien tot multinationals. In deze nieuwe organisaties staat kennis gelijk aan macht. Dit is het begin van de kenniseconomie.

## 1960 - 1990 Diensteneconomie

### Medezeggenschap

**Focus** Openheid en transparantie in de gesprekken intern en met de bestuurder.

**Oplossing** Bestuurder uit de OR. De OR kiest de voorzitter voortaan uit zijn midden.

### Spanningsveld

Hoewel de oprichting van de OR in de jaren vijftig al een behoorlijke stap vooruit was voor de medewerkers, was er nog geen sprake van complete openheid door de aanwezigheid van de directeur in de OR. De WOR van 1979 maakte het mogelijk om een voorzitter uit het eigen midden te kiezen, wat de OR onafhankelijker maakt.

Er vonden nog steeds stakingen plaats waar werknemers pleitten voor hogere salarissen, meer vrije dagen of kortere werkdagen, maar deze waren nu beter georganiseerd en gestructureerd. Mede door het opheffen van het verbod op stakingen dat nog van voor de oorlog dateerde.



# 1990 - 2005 Internettijdperk

Invloedrijken  
Zwakkeren  
Statusmiddel  
Gedachtegoed

Samenwerkende netwerkers  
Taakgerichte uitvoerders  
Sociale netwerken  
Een gelukkige medewerker heeft een positieve invloed op de productiviteit en algehele bedrijfsvoering.

## Maatschappelijke ontwikkeling

De jaren negentig en begin tweeduizend werden gekenmerkt door vrijheid, economische groei, technologische ontwikkeling en privatisering. De toenemende bereikbaarheid door technologische middelen als mobiele telefoon en laptops creëerde een nieuwe werkcultuur, waarbij er minder scheiding is tussen werk en privé.

Internet zorgt voor bedrijvigheid dat online plaatsvindt. Met relatief weinig geld is het mogelijk een online bedrijf te starten. Veel administratieve handelingen kunnen nu online afgehandeld worden waardoor administratieve banen verdwijnen en steeds meer ICT banen ontstaan.

## Ontwikkeling organisatie

De processen in de kantooromgeving werden geoptimaliseerd zodat werk steeds efficiënter werd uitgevoerd.

De afstand tot de directeur verkleinde en met de doorontwikkeling van human resource management zagen bestuurders dat een gelukkige medewerker invloed had op de productiviteit en de algehele bedrijfsvoering. Werknemers kregen ook buiten de OR de mogelijkheid zich uit te spreken over de organisatieontwikkeling en de arbeidsomstandigheden.

Het aantal stakingen nam af ten opzichte van de jaren hiervoor, mede door de toenemende economische welvaart en politieke stabiliteit. De medezeggenschap bewoog steeds meer richting een proactieve samenwerkende houding in plaats van de vroegere reactieve tegenwerkende houding. Samen met de werkgever nam zij de verantwoordelijkheid voor de doelstellingen van de organisatie en gaf daar invulling aan vanuit het perspectief van de medewerker.

# 1990 - 2005 Internettijdperk

## Medezeggenschap

**Focus** Toenemende werkdruk.

**Oplossing** Ondernemingsraad strategisch partner bij reorganisaties.

## Spanningsveld

Hoewel er veel innovatie plaats vond, dienen nieuwe vraagstukken zich aan: flexibilisering, vergrijzing, individualisering, internationalisering en toegenomen werkdruk.

Automatisering van vooral de uitvoerende taken op de werkvloer zorgde voor veel bezorgdheid bij werknemers die voorheen deze taken voor hun rekening namen. Doordat ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, is er een groeiende onzekerheid bij werknemers over hun baan en positie. De ondernemingsraden speelden op ondernemingsniveau een belangrijke rol bij reorganisaties en bij de onderhandelingen over de voorwaarden van ontslag.



## 2005 - heden Flexibilisering

Invloedrijken  
Zwakkeren  
Statusmiddel  
Gedachtegoed

Onafhankelijke flexibele werker  
Afhankelijke eenzijdige werker  
Flexibiliteit en onafhankelijkheid  
Organisch organiseren en verantwoordelijkheden laag in de organisatie zorgt voor snellere productie en de flexibiliteit om met de markt mee te bewegen.

### Maatschappelijke ontwikkeling

In de huidige tijd gaan veranderingen snel. Vertrouwde paradigma's verschuiven, welzijn wordt belangrijker (gevonden) dan welvaart, productie in termen van kwantiteit maakt plaats voor kwaliteit als leidend principe voor groei. Nieuwe technologie maakt het mogelijk om meer te delen, toegang te krijgen tot informatie en inzichten te creëren. De burger en consument wordt veeleisender en kritischer.

### Ontwikkeling organisatie

Dit heeft invloed op de *shared values* van de organisatie. Waar organisaties vroeger de woorden 'effectief', 'efficiënt', 'doelgericht' en 'meetbaar' bezigden, zie je nu een trend richting woorden als 'transparantie', 'vertrouwen', 'samen', 'duurzaam'. Op strategisch niveau komt de klant/burger centraal te staan en is snelle oplevering van hoog kwalitatieve en vernieuwende producten en/of diensten belangrijk. Er wordt daarom steeds meer geautomatiseerd en gerobotiseerd, niet alleen voor klantproducten en -diensten maar ook om de interne processen te optimaliseren.

De organisatie moet wendbaar zijn om deze continue ontwikkeling bij te blijven. Het *Agile* gedachtegoed past hierbij.

Dit vraagt ook om een bijpassende leiderschapstijl die meer richtinggevend en dienend is aan het autonome (en in sommige gevallen zelfsturende) team. Om autonoom, flexibel en vernieuwend te kunnen opereren als team, zijn vaardigheden als samenwerken, kennis delen, communiceren, reflecteren en zelfbewustzijn van belang. Deze gewenste flexibiliteit heeft ook invloed op de arbeidspopulatie. Er is meer behoefte aan flexibele krachten die niet alleen makkelijk flexibel inzetbaar zijn, maar die ook door hun verschillende opdrachtgevers/werkgevers een grotere diversiteit aan ervaring hebben en gewend zijn snel te leren (gig-economy).

# 2005 - heden Flexibilisering

## Medezeggenschap

**Focus** Snel veranderende wereld zorgt voor gripverlies, angst en afstand tot de arbeidsmarkt.

**Oplossing** Participatie van de medewerker.

## Spanningsveld

Transitie van 'efficiënt' en 'effectief' naar 'transparantie', 'vertrouwen', 'samen' en 'duurzaam'. Nieuwe woorden en ambities in oude structuren en gedragspatronen. Er wordt steeds meer geautomatiseerd en gerobotiseerd: hierdoor ontstaat discrepantie tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Medewerkers worden angstig door onzekerheid over hun toekomst.

De wens om een zo flexibel mogelijke organisatie neer te zetten vraagt om andere (nieuwe type) vaardigheden.

De gemiddelde medewerker leert sneller, is mondiger, onafhankelijker, flexibeler en zelfbewuster dan voorheen. Door de snelheid van de ontwikkelingen wordt het gat tussen de medewerkers die dat niet zijn steeds groter. De meerderheid van de medewerker voelt zich niet meer vertegenwoordigd door de ondernemingsraad die nog volgens de wetten en regels van de jaren zeventig zijn taak uitvoert. De rol van de ondernemingsraad wordt kleiner doordat participatie op de werkvloer groter wordt.





# De bedoeling van medezeggenschap

Door de veranderingen in de tijd zijn er **acht nieuwe dilemma's** ontstaan in de medezeggenschap.

In de volgende editie gaan we dieper in op het huidige spanningsveld tussen werkgever en professional.