

12 | Werknemersparticipatie in industriële innovatie: de vakbond tussen coöperatie en tegenmacht

Maarten Hermans & Monique Ramioul

Op basis van onder andere ideeën uit het ACV-Groenschrift 'De Industrie een Toekomst Geven' (2014), startte in oktober 2014 het tweejarig WIN-project - 'Werknemersparticipatie in Industriële Innovatie'. Met financiële steun van het Vlaams Agentschap Ondernemen, en wetenschappelijke omkadering door het HIVA-KU Leuven, zoekt het ACV mee naar manieren om werknemersparticipatie structureel te verankeren in industriële innovatieprocessen. Kennis opgedaan in caseonderzoek in tien Vlaamse en drie Europese industriële bedrijven zal in het najaar 2015 worden omgezet in enerzijds een praktijkgerichte syndicale toolbox, en anderzijds bijdragen aan de roadmap 'Nieuw Industrieel Beleid' van de Vlaamse Regering door een uitdrukkelijke plaats te geven aan werknemersparticipatie in het industriële clusterbeleid.

Deze syndicale interesse vanuit de ACV-centrales in de rol van werknemersparticipatie in (industriële) innovatie, is niet uniek. Zo zet de Deense vakbond LO recent in op het belang en potentieel van *'employee driven innovation'*, vormen innovatie-voorstellen vanuit werknemers en hun vertegenwoordigers het centrale element in de alom geciteerde 'Beter, Niet Goedkoper'-campagne van IG Metall in Duitsland, en kijken vakbonden vanuit het Verenigd Koninkrijk met interesse naar dit soort initiatieven voor inspiratie (TUC, 2012). In België en al deze landen kennen vakbonden dan ook gelijkaardige uitdagingen en drijfveren om te participeren in innovatieprocessen.

De eerste en meest acute drijfveer is de zoektocht om afgevaardigden beter te ondersteunen in de confrontatie met beslissingen van werkgeverszijde om in te zetten op een lagekostenstrategie: loonmatiging, delokalisering, flexibiliteit, etc. en in het formuleren van alternatieven voor een dergelijk beleid. Centraal hierin staat het besef bij de vakbeweging dat de industrie, en in het bijzonder de maakindustrie, in onze contreien ook vandaag nog van levensbelang is als tewerkstellingspool voor een grote groep van werknemers. Ook de vakbeweging is bijgevolg sterk gebaat bij een competitieve industrie. De internationale concurrentiedruk - zowel tussen bedrijven als tussen vestigingen in één groep - die deze strategie drijft, is een realiteit. Maar in de plaats van een louter reactieve strategie, kunnen werknemersvertegenwoordigers zelf ook inzetten op, en bijdragen aan, innovatie op bedrijfsniveau. Het idee is dat bijvoorbeeld

een innovatief product of een meer ecologisch en dus kostenbesparend productieproces de focus kan verschuiven van de lagekostenstrategie naar een win-win waar bedrijfsprestaties én werknemers beter van worden.

Een tweede en gerelateerde drijfveer is het inhaken en anticiperen op een veranderend industrieel beleid, iets wat ook voelbaar is op Europees niveau. Sinds de jaren '80 domineerde de opvatting 'the best industrial policy, is no industrial policy', een visie op de rol van de overheid die men vanuit beleidszijde gaandeweg aan het herzien is (Salazar-Xirinachs, Nübler, & Kozul-Wright, 2014), ook in België (Nelissen, 2014). In deze hernieuwde overheidsvisie op industrieel beleid, is de betrokkenheid van vakbonden veel minder vanzelfsprekend als in de periode voor de jaren '80, wat vakbonden dwingt na te denken over hun rol, en zich proactief te positioneren als speler.

Ten slotte is er recent - zeker sinds de financiële crisis van 2008 - ook een groeiend besef dat de vakbond een rol te vervullen heeft op strategisch vlak, als tegenwicht voor het kortetermijngericht aandeelhoudersmodel, en als promotor van de 'duurzame onderneming' met een meer langetermijnvisie (Vitols & Kluge, 2011; zie ook de bijdrage in dit boek). Hierbij kan de vakbond de invulling van 'industriële innovatie' in bedrijfsstrategieën en beleidsdoelstellingen helpen verschuiven: van een voornamelijk technologisch en kostengedreven invulling, naar innovatieve arbeidsorganisatie (Gryp, Delissen-Jacobs & Peirsman, 2014) en sociale innovatie (bijvoorbeeld groene jobs, Creten, Bachus & Happaerts, 2014; zie ook de bijdrage in dit boek).

De drijfveren zijn duidelijk, buitenlandse voorbeelden zijn voorhanden, en momenteel loopt onderzoek naar hoe dit - in een Belgische context - in zijn werk zou gaan en hoe militanten effectief kunnen deelnemen in innovatieprocessen. Want dergelijk win-win verhaal rond innovatie realiseren op bedrijfsniveau is niet zonder uitdagingen en fundamentele debatten over de rol van vakbonden. In dit hoofdstuk starten we met een korte toelichting van 'innovatie' en wat onderzoek zegt over de invloed hierop van vakbonden. Vervolgens overlopen we buitenlandse ervaringen en de verwachte impact van deze participatiestrategieën op vakbonden zelf. We sluiten af met een bespreking van enkele keuzes en elementen voor discussies voor vakbonden.

12.1 Industriële Innovatie?

Wat verstaan we onder innovatie? Standaard maakt men in onderzoek en beleid onderscheid tussen productinnovatie, innovatie in organisatievormen, en innovatie in (productie)processen (OECD, 2005). Het gaat dan om de introductie van substantiële nieuwe elementen - nieuw voor de onderneming, niet noodzakelijk iets dat nog nooit ergens uitgeprobeerd is.

Vanuit vakbondsperspectief is inzetten op het ene type van innovatie al eenvoudiger dan op andere, onder andere omdat ze beter aansluit bij wat men als 'typische' of legitieme vakbondsmaterie beschouwt. Zo krijgt innovatie in organisatievormen doorgaans de meeste aandacht, onder de noemer 'organisatie-innovatie' (cf. Parijs &

Delissen-Jacobs, 2014), in termen van ‘sociale innovatie’ (cf. Hedeboom, 2011) of als ‘workplace innovation’ (cf. Cox, Rickard & Tamkin, 2013).

Wil men echter tegemoetkomen aan de drie hierboven vermelde drijfveren, dan is de focus op organisatie-innovatie mogelijks te beperkt. Een overtuigend alternatief kunnen voorleggen voor een lage(loon)kostenstrategie van werkgeverszijde, of de vakbond positioneren als een speler die een organisatie kan bewegen naar een meer duurzaam ondernemingsmodel, vereist ook inzicht en betrokkenheid in innovatieprocessen die de directe link met arbeidsorganisatie en -voorwaarden enigszins overstijgen.

Dit is extra relevant omdat werknemers een andere houding hebben ten opzichte van verschillende types van innovatie. Zo blijken ze spontaan meer geneigd bij te dragen aan productinnovatie dan aan procesinnovatie, waarschijnlijk door het verwachte voordeel voor de werknemers zelf (Gritti & Leoni, 2012). Bij productinnovatie lijkt de win-win voor onderneming en werknemer veel evidentier (met name in het verbeteren van de marktpositie), terwijl procesinnovatie mogelijks leidt tot procesoptimalisatie en productiviteitsstijgingen, met navenant verlies aan banen tot gevolg.

Dit voorbeeld illustreert de processen waarop een vakbond invloed kan op uitvoeren - actief of louter door aanwezig te zijn op bedrijfsniveau - en daardoor indirect een positief effect kan hebben op innovatie. Als bijvoorbeeld de werknemer voelt dat door de aanwezigheid van de vakbond en het positief sociaal klimaat, het management inzet op behoud van tewerkstelling bij stijgende productiviteit, zal hij of zij haar suggestie voor procesinnovatie mogelijk wél doen.

12.2 Hoe beïnvloeden vakbonden innovatie?

Het onderzoek naar deze impact van vakbonden op innovatie vormt deel van een meer brede literatuur rond de invloed van werknemersparticipatie op ondernemingsprestaties. Daarin maakt men het onderscheid tussen de effecten van enerzijds *directe*, veelal individuele, werknemersparticipatie en anderzijds *indirecte* of representatieve werknemersparticipatie. Deze representatieve werknemersparticipatie kan men dan typeren als primair *syndicaal* gedreven, maar het kan ook gaan om *niet-syndicale vormen van indirecte participatie* - bijvoorbeeld rechtstreeks verkozen werknemers die zetelen in OR's. In een Belgische context vallen deze OR-achtige en syndicale vertegenwoordigingsstructuren evenwel samen.

Dit onderscheid is nuttig, omdat voor deze verschillende vormen van participatie veel van de processen waar langst ze een invloed hebben op innovatie gelijklopend zijn, of soms juist leiden tot tegengestelde effecten. In deze sectie geven we een korte samenvatting, waarbij we ook beknopt ingaan op de verschillen tussen effecten op ondernemingsniveau en organisatieoverstijgende dynamieken (voor meer uitwerking zie Hermans & Ramioul, 2015).

12.2.1 Bevindingen over participatie in innovatie op bedrijfsniveau

De meetbare prestaties van een onderneming op innovatievlak - bijvoorbeeld het aantal gelanceerde nieuwe producten of patenten - kan men beschouwen als een component van de algemene bedrijfsprestaties (Van Den Berg, Van Witteloostuijn, Boone & Van Der Brempt, 2011). Synthesestudies van Levine en Tyson (1990) en Marsen en Canibano (2010) tonen dat de meerderheid van de kwantitatieve, empirische studies een positief effect vinden van directe werknemersparticipatie op deze algemene prestaties. M.b.t. de impact op bedrijfsprestaties van representatieve werknemersparticipatie van vakbonden of OR's is het beeld meer gemengd. Zo vindt men bijvoorbeeld een positief effect van OR's op productiviteit (Jirjahn & Mueller, 2014) maar een negatief effect op investeringen in O&O (Betts, Cameron & Wilson, 2001), etc.

De resultaten van het eerder beperkte volume aan onderzoek naar de impact van *vakbonden* op innovatieprestaties zijn ambigu. Er zijn zowel positieve als negatieve effecten te verwachten zowel vanuit de heersende theoretische kaders en op basis van onderzoek (De Spiegelaere & Van Gyes, 2012; Menezes-Filho & Van Reenen, 2003). De literatuur over de effecten op innovatie van *niet-syndicale* representatieve werknemersparticipatie; vooral van OR's in Duitsland, is omvangrijker - maar evenmin gevrijwaard van tegenstrijdige conclusies (De Spiegelaere & Van Gyes, 2012). Ten slotte, in lijn met de bevindingen over algemene bedrijfsprestaties, vindt het groeiende aantal studies rond *directe* participatie - '*employee driven innovation*' - wel een positieve impact op innovatie (Høyrup, Bonnafous-Boucher, Hasse, Lotz & Møller, 2012).

Een reden voor de ambigue conclusies over de impact van representatieve participatie op innovatie, is mogelijk dat deze effecten spelen doorheen indirecte processen op ondernemingsniveau. In dergelijke processen spelen tal van factoren een rol (bijvoorbeeld het sociaal klimaat op bedrijfsniveau), en deze processen kunnen elkaar ook nog eens versterken of opheffen, waardoor de uiteindelijke uitkomst moeilijk te voorspellen valt.

Een voorbeeld van processen die elkaar kunnen opheffen, speelt bijvoorbeeld bij loonvorming en onderhandelingen. Zo voorspelt men voornamelijk vanuit neoklassieke economische theorie en speltheorie een negatief effect van vakbonden op innovatie omdat deze door hun looneisen druk zetten op investeringsmiddelen die beschikbaar zijn voor innovatie (Addison, Schank, Schnabel & Wagner, 2007).

Echter, tegelijkertijd verwacht men vanuit theorieën rond arbeidsverhoudingen (zoals het '*employee voice*'-model (Freeman & Medoff, 1984)) juist ook positieve effecten doorheen loonvorming. Vakbonden verzetten zich in loononderhandelingen namelijk meestal tegen verloning op basis van veronderstelde individuele productiviteit of prestaties, waardoor ze impliciet ook een verloningsmodel beschermen dat op termijn meer innovatie toelaat. Want als verloning sterk gekoppeld is aan huidige, individuele prestaties, is er weinig reden of ruimte voor een werknemer om (spontaan) te experimenteren met innovaties (Walsworth, 2010).

Uit de grote verscheidenheid in de literatuur van veronderstelde negatieve, positieve en strijdige effecten van vakbondsparticipatie kan men echter drie terugkerende en

empirisch onderbouwde processen distilleren waardoor representatieve participatie uiteindelijk een positief effect kan hebben op innovatie (Hermans & Ramioul, 2015):

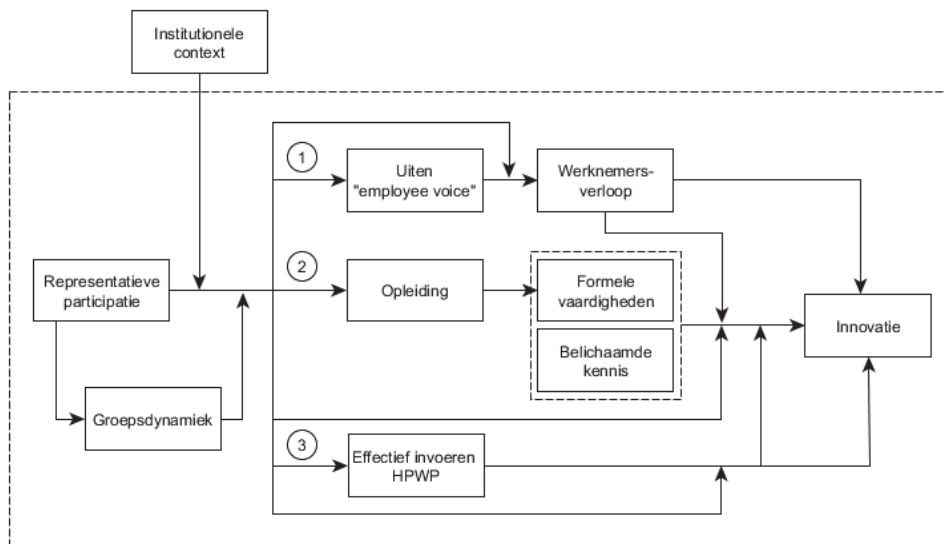
1. doorheen de effecten van een sterkere *'employee voice'*;
2. doorheen de druk op werkgeverszijde om te voorzien in een degelijk opleidingsbeleid;
3. doorheen (het creëren van) steun voor het effectief invoeren van innovatieversterkende HRM-praktijken, zoals *'high performance work practices'* (HPWP).

Deze drie mogelijke processen van positieve vakbondsinvloed zijn samengevat in figuur 12.1, waarbij ook de versterkende factoren² zijn aangegeven. Een voorbeeld van een proces en versterkende factor is het positieve effect van de aanwezigheid van vakbonden op de *'employee voice'*. Wanneer werknemers zich gehoord voelen leidt dit ook tot een daling van het personeelsverloop. Dit heeft niet enkel een rechtstreeks positief effect, het lagere verloop zorgt er op zijn beurt voor dat investeringen in opleidingen van werknemers beter renderen en de innovatiecapaciteit op ondernemingsniveau zo vergroten.

Een tweede proces traject is de invloed die vakbonden hebben op de invoering en de positieve effecten van innovatieversterkende HRM-praktijken zoals HPWP. Hoewel de literatuur studies bevat die zowel een negatieve als positieve impact vinden van vakbonden op het invoeren van HPWP lijkt de algemene conclusie positief te zijn (Gill, 2009). Zowel in de VS als in Duitsland versterken OR's het positieve effect van HPWP op productiviteit (Addison, 2005). In Groot-Brittannië vinden Bryson en collega's (2005) een positief effect op productiviteit, maar enkel in ondernemingen met vakbonds aanwezigheid.

Naast deze gevolgen op productiviteit kunnen HPWP echter ook een duidelijk negatieve impact hebben op werknemers, met name een toename van de werkdruk, onbetaalde overuren en ziekte-dagen. Op basis van Canadese gegevens concluderen Pohler en Luchak (2014) dat men vakbonden en HPWP beter als complementair kan beschouwen, waarbij ze samen leiden tot een beter evenwicht tussen efficiëntie, rechtvaardigheid en inspraak.

Figuur 12.1 De impact van representatieve participatie op innovatie



Bron Hermans & Ramioul, 2015

12.2.2 Ondernemingsoverstijgende dynamieken

Op de figuur is ook aangegeven hoe deze processen beïnvloed worden door groepsdynamieken op ondernemingsniveau, zoals het sociaal klimaat en de houding van het management ten opzichte van vakbondswerking. Ook de institutionele context waarin de onderneming opereert speelt een grote rol. Zeker de houding van het management ten opzichte van de rol van vakbonden is een belangrijke factor in de potentieel positieve effecten van representatieve participatie op innovatie. Die houding van het management wordt echter al te vaak genegeerd in onderzoek (De Spiegelaere & Van Gyes, 2012; Van den Berg, Grift & Van Witteloostuijn, 2011).

Wat de institutionele context betreft is het in de eerste plaats een voor de hand liggende vaststelling dat werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers op ondernemingsniveau niet in het ijle opereren. Nationale systemen van arbeidsverhoudingen definiëren de mogelijkheden van vertegenwoordigers (Van Gyes, 2003, zie ook de bijdrage in dit boek). Dit zowel via de formele opportuniteitsstructuren - bijvoorbeeld of werknemers al dan niet kunnen zetelen in de OR, recht hebben op bepaalde informatie rond innovatie, etc. - als via het meer informeel, algemene sociaal klimaat.

Het verband tussen nationale instituties, arbeidsverhoudingen en innovatie is echter nog sterker dan dat. Vanuit de *'varieties of capitalism'*-literatuur (Hall & Soskice, 2001) deelt men landen in als 'gecoördineerde markteconomieën' (CME) en 'liberale markteconomieën' (LME). In het eerste type wordt meer ingezet op interne flexibiliteit (polyvalentie) en opleiding, in het tweede domineert eerder externe flexibiliteit, bijvoorbeeld door minder strikte ontslagbepalingen. Door een strategie van externe flexibilisering zou in LME-landen zoals de VS of het VK meer ruimte zijn voor plotse

veranderingen en radicale innovaties, terwijl de aandacht voor opleiding en bedrijfsbinding in CME-landen zoals Duitsland en België een meer vruchtbare bodem creëren voor incrementele innovatie, al dan niet met werknemersbetrokkenheid.

Men dient dan ook deze invloeden van nationale instituties en systemen van arbeidsverhoudingen in het achterhoofd te houden bij onderstaande bespreking van de buitenlandse voorbeelden van werknemersparticipatie in innovatie. Ook wanneer vakbonden en sociale partners op ondernemingsniveau openstaan voor het overnemen van succesvolle buitenlandse voorbeelden van win-win situaties, kan de vertaalbaardheid van zulke praktijken in een Belgische context op institutionele beperkingen botsen.

12.3 Buitenlandse (goede) ervaringen

Zoals in de inleiding aangegeven kent de vakbondsinteresse in participatieve innovatie gelijkaardige drijfveren in verschillende landen. Ongeacht hun institutioneel systeem worden vakbonden geconfronteerd met gelijkaardige evoluties. De sterke opkomst van directe participatievormen in ondernemingen (Kaufman & Taras, 2010), dalende syndicalisatiegraad en onderhandelingssterkte (Wilkinson, Donaghey, Dundon & Freeman, 2014) en druk om te komen tot 'productivity coalitions' (McLaughlin, 2013) op regionaal of bedrijfsniveau, in plaats van de vroegere focus op loonafspraken op centraal niveau, vinden we in heel wat landen terug.

In Duitsland is de campagne 'Beter, Niet goedkoper' (*Besser statt billiger*) van de metaalvakbond IG Metall een van de meest spraakmakende voorbeelden van vakbondsvernieuwing, gericht op het versterken van strategische werknemersinspraak via OR's (Haipeter, 2013). Het basisidee is dat werknemers co-determinatierechten via OR's niet enkel gebruiken om met de negatieve sociale *gevolgen* van ondernemingsstrategieën om te gaan, maar ook met deze *strategieën zelf*. Zo kunnen werknemersvertegenwoordigers als antwoord op de 'goedkoper'-strategie van werkgevers - concurrentie op loonkosten, vermindering van tewerkstelling, dreigen met delocalisering, etc. - een 'beter'-strategie naar voor schuiven. Dat is een strategie waarbij men zoekt naar een win-win voor werkgevers- en werknemerszijde, bijvoorbeeld door in te zetten op innovatieve en hoogwaardige producten, ecologische en productiekostendrukkende productieprocessen en nieuwe vormen van arbeidsorganisatie.

Centraal in deze strategie staat het versterken van de capaciteit en legitimiteit van werknemersvertegenwoordigers en OR's om mee te denken op een meer strategisch niveau, en zelfs alternatieve strategieën voor te stellen. Dit gebeurt o.a. door vormingsnetwerken voor afgevaardigden op te zetten, sterker in te zetten van externe expertise en workshops op ondernemingsniveau in te richten. In dergelijke workshops wordt dan bijvoorbeeld een alternatief uitgewerkt voor gevreesde delocalisering van een productielijn, niet enkel met (syndicale) werknemersvertegenwoordigers, maar ook met externe experts en werknemers die geen OR-lid zijn, maar wel relevante expertise bezitten.

In landen met een meer oppositieel/conflictgericht syndicaal klimaat zoals Frankrijk en Italië zijn grootschalige en door regio's of de overheid gesteunde campagnes niet aan de orde maar vind je op ondernemingsniveau wel strategieën van participatieve innovatie mét betrokkenheid van vakbonden (bijvoorbeeld Michelin France). Vergelijkbaar daarmee zijn er in liberale, Angelsaksische landen op bedrijfsniveau 'partnerships' en 'stakeholder bargaining', waarbij, vakbonden innovaties in productieprocessen en procesorganisatie op tafel leggen en onderhandelen met de werkgever. Een recent voorbeeld vindt men bij Pfizer Ierland (Crowley & O'Leary, 2015). Ten slotte is voor de Scandinavische landen reeds de Deense vakbond LO vermeld, die inzet op initiatieven en projecten gericht op innovatie aangedreven door (individuele) werknemers, algemeen (LO, 2008) en in situaties waar ecologische innovatie een win-win kan opleveren voor werknemers en ondernemingen (LO, 2014). In deze noordelijke landen is er ook duidelijk nog meer steun voor grootschalige, tripartite overheidsprogramma's gericht op organisatie-innovatie, zoals de Finse programma's TYKES (2004-2010) en LIIDERI (2012-2018).

12.4 Van industriële naar vakbondsinnovatie?

Vooraf in de Angelsaksische wereld en dito onderzoeksliteratuur kijkt men ook naar vakbondsinitiatieven zoals IG Metall's 'Beter, Niet Goedkoper'-campagne als een mogelijk voorbeeld van 'union renewal'. Kunnen dat soort strategieën een wervend effect hebben op niet- of minder gesyndicaliseerde werknemers of sectoren? Vormt vakbondsengagement in dergelijke meer coöperatieve strategieën (op termijn) een effectieve versterking van de vakbondsmacht om werknemersbelangen te verdedigen?

Gegeven de relatief sterke en stabiele syndicalisatiegraad in België zijn dat soort overwegingen mogelijk minder prominent als in de VS of het VK, maar de onderliggende fundamentele discussies zijn wel gelijklopend. Met name of het ondersteunen van vormen van directe werknemersparticipatie de vakbond versterkt dan wel verzwakt.

Hoofdstuk 7 gaat dieper in op de verhouding tussen vakbonden en directe participatie. Wat het wervingseffect betreft vinden analyses van de 'Beter, Niet Goedkoper'-campagne (Haipeter, 2011 & 2013) een positieve impact, weliswaar afhankelijk van de dimensie en termijn waarop men dit bekijkt. De eerste dimensie van de campagne is het voor vakbonden meer 'traditionele' verzet tegen het 'Goedkoper' in vele managementsstrategieën, en dat had een duidelijk positief effect op ledenwerving.

De effecten van de tweede dimensie, het voorstellen van de 'Beter'-strategie, waren meer gemengd. Enkel in ondernemingen waar de rol van de vakbond in het innovatieproces ook zichtbaar was voor werknemers ziet men een (beperkt) wervingseffect. Wel heeft de 'Beter'-strategie een sterkere aantrekkingskracht op werknemersgroepen die moeilijker te syndicaliseren zijn, zoals bedienden en werknemers in hogere functies. Zo zou bijvoorbeeld het betrekken van niet-gesyndiceerde ingenieurs omwille van

hun expertise in een strategische werkgroep rond procesinnovatie een eerste stap kunnen zijn naar een versterkte syndicale samenwerking op termijn (Haipeter, 2013). Een scenario dat ACV-militanten zich vandaag misschien moeilijk kunnen voorstellen (Creten et al., 2014), maar dat eventueel een noodzaak zal worden in een veranderend syndicaal landschap in de industriële sector.

12.5 Keuzes en uitdagingen voor vakbonden

Het is met goede redenen dat vakbonden in binnen- en buitenland op zoek zijn naar een win-win door werknemersparticipatie in (industriële) innovatie. En zowel de onderzoeksliteratuur als buitenlandse ervaringen tonen dat er zeker argumenten zijn dat dit kan werken. De positieve effecten van werknemersparticipatie op innovatie vindt men in eerste instantie in directe participatievormen. Indirecte, representatieve participatievormen zoals vakbonden hebben dan potentieel een positief effect in tweede orde: door het mogelijk maken of versterken van de effecten van directe participatie, en het tegengaan van de negatieve gevolgen ervan.

Echter, naast de twijfel over de transfereerbaarheid van buitenlandse praktijken in de Belgische institutionele context kent deze vakbondsstrategie ook een aantal uitdagingen en fundamentele debatten.

Zo is een eerste uitdaging dat werknemersvertegenwoordigers en -organisaties de nodige *legitimiteit en capaciteit* moeten hebben om om te gaan met innovatie. Deze legitimiteit speelt niet enkel in het overleg met de werkgever, maar ook ten aanzien van het beleid en in de hoofden van werknemersvertegenwoordigers zelf. Zetten we vanuit regionaal beleid in op een ‘triple helix’-model van innovatie met bedrijven, onderzoeksinstituten en overheid als actoren, of streven we naar een ‘quadrupel helix’, met werknemersorganisaties als vierde pijler? Ook werknemersvertegenwoordigers stellen zich mogelijk in eerste instantie de vraag of dit een rol hoort te zijn van hun vakbond. En zo ja, wat hun rol dan is en of ze hier wel voor geplaatst en toegerust zijn.

De capaciteiten om formele rechten en faciliteiten met betrekking tot innovatie te gebruiken, zijn uiteindelijk mogelijk meer beslissend dan het louter bestaan ervan (Sprenger, 2010). Dit verklaart mogelijks ook waarom sociale dialoog-instrumenten in België, zoals de jaarlijkse innovatie-vergaderingen, relatief weinig benut worden en de respons van de sociale partners lauw is om werk te maken van de sectorale verplichting om vanaf 2014 in een CAO over innovatie-inspanningen en -uitdagingen te rapporteren.

Een van de vereiste capaciteiten is een goed evenwicht vinden tussen confrontatie en coöperatie, tussen ‘boxing and dancing’ (Sprenger, 2010). Kiezen voor het een of het ander is geen louter praktische afweging maar hangt ook samen met een meer coöperatieve dan wel meer oppositionele/conflictuele houding van eigen militanten en centrales, evenals met de dynamiek tussen ABVV, ACV en werkgever op ondernemingsniveau (Creten et al., 2014).

Effectieve werknemersparticipatie in innovatie vereist tot slot ook *aanpassingen aan het model van vakbondswerking en sociale dialoog*. Vakbondscentrales zoals IG Metall kunnen hun campagne inbedden in een syndicaal model van sectorgedreven ‘gecoördineerde decentralisatie van collectieve onderhandelingen’ (Haipeter, 2009; Schilling & Vanselow, 2012). Op ondernemingsniveau is een centraal element in het welslagen van de ‘Beter, Niet Goedkoper’-campagne de inzet van ‘open’ workshops, waarin men ook individuele en niet-gesyndiceerde werknemers betreft. Dit is iets anders dan onderhandelingen door afgevaardigden ‘achter gesloten deuren’ (Haipeter, 2013). De Duitse OR beschikt ook over een pak méér inspraakrechten. Bovendien vinden we in grote Duitse bedrijven ook werknemersvertegenwoordigers in raden van bestuur terug. De blik is dus per definitie al meer gericht op het niveau van de bedrijfsstrategie. Dit strategisch medezeggenschap dus sterker ontwikkelen zowel in het doen en laten van personen, maar ook in structuren en bevoegdheden lijkt dus een belangrijke voorwaarde om de syndicale innovatie-gerichtheid op bedrijfsniveau te vergroten.

Ook is het in landen zoals Nederland en Duitsland, met een ‘dual channel’-structuur van werknemersvertegenwoordiging - zowel vakbonden als niet-syndicale vertegenwoordigers in OR’s - eenvoudiger om participatie en onderhandelen te ‘ontkoppelen’: het eerste kanaal voor meer conflictgedreven materie zoals loononderhandelingen, en het andere kanaal voor meer coöperatieve onderwerpen zoals innovatie. Een van de centrale elementen in de strategie én het succes van IG Metal van de ‘Beter, Niet Goedkoper’ strategie is precies het feit dat men loononderhandelingen doelbewust weghaalt uit de samenwerking rond innovatie. Ook de Belgische institutionele structuur - met OR’s en vakbondsdelegaties - is van oorsprong zo opgezet en gepercipiëerd, dus dit moet kunnen. De hoofdstukken rond directe participatie (hoofdstuk 7) en medezeggenschap (hoofdstuk 10) gaan dieper in op de voor- en nadelen en onderliggende debatten rond dit soort werknemersparticipatie.