

Experimenteren in medezeggenschap

Evaluatie van vernieuwingsprojecten in medezeggenschap

Frank Tros

AIAS-HSI, Universiteit van Amsterdam

Evert Smit

Basis & Beleid Organisatieadviseurs

Simone van Houten-Pilkes

Basis & Beleid Organisatieadviseurs

Robbert van het Kaar

AIAS-HSI, Universiteit van Amsterdam

Met dank aan Instituut Gak

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door Instituut Gak. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl



Verder willen wij met name bedanken:

Judith van der Veer en Teun Jaspers van Instituut Gak.
Trude Maas, Michiel Drucker en Bastiaan Meijer als leden van de externe begeleidingscommissie.

Contact

Dr. Frank Tros
AIAS-HSI
Universiteit van Amsterdam
f.h.tros@uva.nl
aias-hsi.uva.nl

© Frank Tros, Evert Smit, Simone van Houten-Pilkes, Robbert van het Kaar

Amsterdam, 2019

Eindredactie: Frank Tros

Vormgeving van dit eBook en van de bijhorende internettool: Daan Janssen (ddzyne)

Inhoud

1 Inleiding en onderzoekskader	4
<i>Frank Tros</i>	
2 Vernieuwing van medezeggenschap en organisatieontwikkeling	17
<i>Evert Smit, Frank Tros en Simone van Houten-Pilkes</i>	
3 Vernieuwing van medezeggenschap en belangenbehartiging	53
<i>Frank Tros en Evert Smit</i>	
4 Vernieuwing van medezeggenschap en strategische besluitvorming	65
<i>Simone van Houten-Pilkes en Evert Smit</i>	
5 Succesfactoren en aandachtspunten bij veranderingstrajecten in medezeggenschap	77
<i>Frank Tros</i>	
6 Experimenten met medezeggenschap en de WOR	84
<i>Robbert van het Kaar</i>	
7 Conclusies en betekenis van de experimenten voor de Nederlandse medezeggenschap	97
<i>Evert Smit, Robbert van het Kaar en Frank Tros</i>	
Literatuur en referenties	111
Bijlage: checklist bij de interviews in de 13 casestudies	114

Frank Tros

De belangstelling voor vernieuwingen van medezeggenschap is in de afgelopen jaren toegenomen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het aanbod van trainings- en scholingsbureaus en conferenties voor ondernemingsraden over nieuwe vormen van medezeggenschap. Vakbladen voor ondernemingsraden laten zien dat sommige bedrijven en instellingen nieuwe vormen en werkwijzen in hun medezeggenschap hebben ingevoerd.¹ Ook wetenschappers hebben interesse: beweegt de medezeggenschap die in het verleden volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is ingericht wel voldoende mee met veranderingen in de bedrijven en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen?² En zijn die nieuwe, vaak minder in de OR-vertegenwoordigende vormen van medezeggenschap, binnen bedrijven wel het goede antwoord, gezien de doelstelling van de WOR: het voorzien in en waarborgen van een goede vertegenwoordiging van de (belangen) in de onderneming werkzame personen in het belang van het goed functioneren van de onderneming?

Ondanks die toegenomen aandacht voor vernieuwing van medezeggenschap, is er weinig zicht op de achtergronden, motieven, doelstellingen en resultaten van nieuwe vormen van medezeggenschap in de medezeggenschapspraktijk. Er wordt veel over gesproken en gediscussieerd, maar empirische onderbouwing en systematische evaluatie van meer dan een enkele casus ontbreken. Ons onderzoek wil in deze leemte voorzien. De eerste centrale vraag in dit onderzoek is wat lopende veranderingstrajecten (experimenten, proeven, pilots) in de medezeggenschap van bedrijven beogen, hoe ze eruit zien en wat ze opleveren. Een tweede, daaraan gelieerde, en de vraag is hoe deze veranderingen aansluiten bij veranderingen in organisaties, arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen.

Dit hoofdstuk gaat over de relevantie, het kader en de opzet van het onderzoeksproject.

1.1 Wat is medezeggenschap en wat is ‘vernieuwing’?

In de kern is *medezeggenschap* de tegenhanger van *zeggenschap*. Medezeggenschap gaat over machtsverhoudingen en invloed van werknemers (ondergeschikten) op de

1 OR-informatie 2017; Praktijkblad ondernemingsraad 2014; OR Magazine 2017; OR Magazine 2018; OR Magazine 2019

2 Tros 2007; Van Ees et al. 2007; Pot 2009; Van der Heijden et al. 2012; Vos en Looise 2016

besluitvorming van degene die formeel het recht en het vermogen hebben om besluiten te nemen binnen de ondernemingen (bovengeschikten).³ Er kan onderscheid gemaakt worden naar de vorm, de inhoud en de aard of mate van medezeggenschap.

Naar de *vorm* is er een verschil te maken tussen directe en indirecte participatie van werknemers. Directe participatie verwijst naar technieken en praktijken waarbij individuele werknemers betrokken worden bij (aspecten van) de bedrijfsvoering. Dit kan georganiseerd in het werkoverleg, in thematische werkgroepen, in zelfsturende teams en kan ook minder georganiseerd zoals bij het bijeenroepen van ad-hoc bijeenkomsten. Indirecte participatie of vertegenwoordigende medezeggenschap betreft de betrokkenheid van werknemers bij de bedrijfsvoering via de aanstelling van vertegenwoordigers van de werknemers die de participatie of inspraak op zich nemen, zoals het geval is bij de ondernemingsraad.⁴

Een tweede onderscheid dat gemaakt kan worden, is naar de *inhoud* van de onderwerpen waar de medezeggenschap betrekking op heeft. Gaat het alleen over de kleine zaken (de kleur van het behang, de koffievoorziening), over personeelsregelingen en arbeidsvoorwaarden, organisatorische zaken of ook over de strategie van de onderneming? In dit onderzoek richten we ons op drie terreinen waar de ondernemingsraad zich in hoofdzaak mee bezig houdt: organisatieontwikkeling, belangenbehartiging van het personeel en strategische besluitvorming.⁵

Ten derde is het van belang om te differentiëren naar de *aard of mate* van medezeggenschap in verschillende fasen van de beleidsvormingscyclus; van beleidsvoorbereiding en besluitvorming tot beleidsuitvoering en -evaluatie. Bij directe participatie is er doorgaans alleen sprake van invloed op de uitvoering van beleid en niet op de besluitvorming. De ondernemingsraad heeft, op grond van de WOR, ook invloed op strategische besluitvorming. Bij effectieve invloed die de medezeggenschap heeft, of op grond van wetgeving kan hebben, kan in oplopende mate van invloed, onderscheid gemaakt worden tussen geïnformeerd worden, consultatierecht ('meepraten', zoals het geval is bij de Europese Ondernemingsraad), adviesrecht (met beroepsrecht van de OR), en instemmingsrecht (met beroepsrecht van de ondernemer), beide geregeld in de WOR en instemmingsrecht zonder beroepsmogelijkheid voor de ondernemers (zoals het geval is in de Arbowet). Tenslotte kan er ook sprake zijn van onderhandelingen, ofwel impliciet in de hiervoor genoemde advies en instemmingsrechten op grond van de WOR, ofwel op basis van een 'ondernemingsovereenkomst' van de OR met de bestuurder van de onderneming. Bij de laatste grote wetswijziging van de WOR in 1979 werden de bevoegdheden van de OR substantieel uitgebreid. Het instemmingsrecht (artikel 27)

3 Van het Kaar & Smit 2007 (37-45); Lammers 1965; Van Gyes & De Spiegelaere 2015 (23-25)

4 Van Gyes & De Spiegelaere 2015 (23-25)

5 Van het Kaar & Smit 2007 (179)

beperkt de autonomie van de bestuurder op het gebied van personele regelingen substantieel. Bij het adviesrecht over strategische, financiële en bedrijfsorganisatorische zaken (artikel 25) behoudt de bestuurder zijn alleenrecht, maar kan de OR wel grote invloed uitoefenen. De bedoeling van de wetgever is dus dat de OR als vertegenwoordiging van het personeel niet alleen meepraat, maar ook mee beslist. De Nijs typeert de WOR daarom als een vorm van ‘partiële democratisering’, waar de WOR wordt aangeduid als ‘pseudo-democratisch’.⁶

In de discussie over de vernieuwing van de medezeggenschap speelt dit laatste thema van meepraten of meebeslissen - een belangrijke rol. De vraag die wordt opgeworpen is of met de nieuwe vormen van medezeggenschap het kind niet met het badwater wordt weggegooid en er alleen nog maar ‘meepraten’ overblijft, ten koste van het ‘meebeslissen’.⁷

Deze discussie wordt mede gevoed door het feit dat medezeggenschap een multi-interpretabel begrip is geworden.⁸ Enerzijds gaat het, zoals hierboven beschreven, over arbeidsverhoudingen en herstel van machtsevenwicht tussen boven- en ondergeschikten. Anderzijds wordt in de managementwetenschappen participatie en medezeggenschap ook beschouwd als *managementtool*, waarin menselijk talent wordt ingezet voor het leervermogen van de organisatie en waarin onder het personeel draagvlak voor ondernemingsbeleid wordt georganiseerd. Het management is uiteraard ook betrokken bij projecten die gericht zijn op vernieuwing van medezeggenschap en opereert doorgaans vanuit dit referentiekader, waardoor er hybride perspectieven ontstaan. In de WOR vinden we beide benaderingen van medezeggenschap terug. Enerzijds heeft de OR tot taak de belangen van het personeel te vertegenwoordigen, maar anderzijds dient dit wel te gebeuren in het kader van het goed functioneren van de onderneming in al zijn doelstellingen. Dit wordt ook wel aangeduid met de ‘dubbele doelstelling’ van de ondernemingsraad.

Tot slot de vraag wat we moeten verstaan onder *vernieuwing* van de medezeggenschap. De praktijk van de medezeggenschap is altijd in ontwikkeling en onderhevig aan verandering geweest. In de context van de afgelopen jaren wordt vernieuwing vaak in verband gebracht met afwijking van het ‘klassieke model’ met haar vertegenwoordigende medezeggenschap door gekozen OR-leden in regelmatige OR- en overlegvergaderingen, behandeling van advies- en instemmingsaanvragen in het kader van de WOR, vooral *top-down* informatieverstrekking vanuit OR richting de achterban en minder *bottom-up* achterbanraadplegingen en soms een artikel 24 (‘Bespreking algemene gang van zaken’) vergadering. In dit onderzoek vatten wij vernieuwing op als

6 De Nijs 1987

7 Manshanden 2014; OR Magazine 2019

8 Van het Kaar & Smit 2007 (37-45)

het doelbewust veranderen van bestaande structuren en werkwijzen van medezeggenschap binnen de onderneming, die ook de betreffende ondernemingsraad en de bestuurder als vernieuwing typeert; dat blijkt inderdaad vaak afwijkingen te betekenen van het hiervoor geschetste klassieke model.

Betekent vernieuwing ook altijd verbetering? Nee. Het woord ‘vernieuwing’ of ‘modernisering’ wordt vaak ingezet als retorisch stijlmiddel om iets op de agenda te plaatsen en op gang te brengen wat goed wordt geacht. Vernieuwing hoeft echter niet te leiden tot verbetering; het kan ‘cosmetisch’ zijn, of het kan de positie of belangen van slechts één (deel) van de spelers versterken. We zullen in dit onderzoek de vernieuwingsprojecten evalueren op de door de betrokkenen zelf geformuleerde doelstellingen en uitgangspunten en op onze eigen criteria, zoals we die uiteenzetten in paragraaf 1.2.1 en 5.1.⁹

1.2 Focus van het onderzoek

Alvorens in te gaan op onze focus bij de onderzochte vernieuwingen, geven we hier een korte introductie van het terrein van de Nederlandse medezeggenschap.

Ten eerste kan er op worden gewezen dat - na een 70-jarig bestaan van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) - de OR als institutie zich in redelijk hoge mate heeft verankerd in bedrijven en instellingen in Nederland. Anno 2017 heeft twee derde van alle bedrijven en instellingen die onder de WOR vallen, ook een OR ingesteld.¹⁰ Dit nalevingspercentage is in grotere bedrijven hoger dan in kleinere bedrijven: van de bedrijven met 200 werknemers of meer heeft 95 procent een OR ingesteld. Wel zijn de OR-instellingspercentages in de afgelopen twee decennia met een paar procentpunten gedaald.

Een tweede sterk punt is dat de WOR, in een internationaal vergelijkend perspectief, vergaande wettelijke medezeggenschapsrechten biedt. Met name door de instemmingsrechten bij ondernemingsbeslissingen van sociale aard en adviesrechten bij ondernemingsbeslissingen van economische aard, met het drukmiddel van toetsing door de ondernemingskamer als dat advies niet is opgevolgd. De WOR, en de daarin genoemde rechten, zijn daarmee een belangrijke machtsbron voor de OR.

Ten derde geven onderzoeken aan dat werknemers in Nederland belang hechten aan medezeggenschap via de ondernemingsraad¹¹ en dat werknemers over het algemeen niet (heel) ontevreden zijn over hun OR.¹² Werknemers geven gemiddeld een 6,3 of 6,5

9 Zie paragraaf 5.1 m.b.t. de criteria die zijn gehanteerd om van ‘succes’ te spreken.

10 Vlug Adviseurs & Onderzoeksbureau EVA (2017)

11 Van den Tillaart et al. 2016

12 Smulders & Pot 2016

op een schaal van 1 tot 10.¹³ Daarnaast kan nog gewezen worden op de redelijke mate van tevredenheid van werkgevers wat betreft de kwaliteit van het overleg met de OR; zij geven gemiddeld een 7.¹⁴

Tot slot kan worden gesteld dat het in onderzoek moeilijk blijkt om statistische verbanden aan te tonen tussen het hebben van formele medezeggenschap enerzijds en bedrijfsprestaties, arbeidsvoorwaarden of kwaliteit van het werk anderzijds.¹⁵ Wel laat het kwalitatieve casestudy-onderzoek van Wigboldus (2011) zien dat ondernemingsraden aan de organisatieresultaten bijdragen.

Kortom, in zijn algemeenheid heeft de OR erkenning en waardering, maar het zijn plaatselijke omstandigheden en verhoudingen die belangrijk zijn voor het succes van een OR.

1.2.1 Speerpunten en evaluatiecriteria van vernieuwing

Naast de betrekkelijk sterke kenmerken van de medezeggenschap in Nederlandse bedrijven (zoals hierboven is beschreven), wordt in de literatuur een aantal uitdagingen in de Nederlandse medezeggenschap genoemd, waarvan wij er drie in ons onderzoek hebben opgenomen als speerpunten en evaluatie-criteria van medezeggenschapvernieuwing:

1. Verhoging van de betrokkenheid van de werkvloer en de OR-achterban bij de medezeggenschap;
2. Inclusie van flexibel werkenden (zoals tijdelijke werknemers en zzp'ers) en jongeren in de medezeggenschap;
3. Meer effectieve invloed van medezeggenschap en betere interactie tussen bestuurder (of management) en de OR.

Betrokkenheid van de werkvloer en de achterban van de OR

Ten eerste hebben veel ondernemingsraden moeite om voldoende medewerkers te interesseren voor kandidaatstelling, waarbij tevens de vraag kan worden gesteld of het beperkte aantal vertegenwoordigende OR-leden wel voldoende representatief is voor de verschillende personeelsgroepen en of deze OR-leden wel voldoende (specifieke) kennis en vaardigheden in huis heeft. Daarnaast is het een relevante vraag of de OR wel voldoende zicht heeft op wat er op de werkvloer en onder de medewerkers leeft. Onder de 'werkvloer' verstaan we in dit onderzoek niet alleen uitvoerende werknemers maar ook zij in lijn- en staffuncties. Waar kandidaatstelling wordt gehinderd doordat het veel tijd kost en het een breed pakket aan competenties vraagt - en de werkdruk in

13 Smulders & Pot 2016; Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA 2017

14 Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA 2017

15 Smulders & Pot 2016

bedrijven en instellingen al vaak hoog genoeg is - lijken werknemers meer bereid om de OR tijdelijk te ondersteunen op onderwerpen waar men veel vanaf weet.¹⁶ Specifieke commissies en tijdelijke projectgroepen van niet-OR-leden, OR-contactpersonen voor specifieke afdelingen, werknemersgroepen of deelname in klankbordgroepen, kunnen ertoe leiden dat meer werknemers binnen een organisatie betrokken worden bij de medezeggenschap. Het betrekken van werknemers die geen zitting hebben in de OR in de medezeggenschap kan in twee richtingen positief uitwerken: de OR wordt gevoed met meer (specifieke) kennis en competenties vanuit de werkvloer en de OR stimuleert participatie van medewerkers in medezeggenschap. Er is wel gesuggereerd dat de opkomt van *employee engagement* en vormen van directe participatie de ondernemingsraad overbodig maakt. Drucker heeft deze aanname in zijn onderzoek getoetst en komt tot de conclusie dat directe participatie geen alternatief vormt voor de OR.¹⁷ Wel hebben vertegenwoordigende participatie via de OR en directe participatie van medewerkers elkaar nodig en werken ze synergetisch samen.¹⁸ Bovendien zou de betrokkenheid van de werkvloer bij de medezeggenschap de zichtbaarheid van de OR en het draagvlak voor goede medezeggenschap in de bedrijven kunnen bevorderen. De WOR op zich biedt niet als vanzelf een prikkel voor een actieve en hechte achterbanverbinding.¹⁹

Inclusie flexwerkers en jongeren

Ten tweede ligt er de uitdaging van de representativiteit in de samenstelling van OR's voor wat betreft flexwerkers en jongeren (en misschien ook wel werkenden met een migrantenachtergrond, maar daar wordt in dit onderzoek niet op ingegaan). 'Flexwerk' is een containerbegrip en omvat verschillende groepen flexwerkers: 1) werknemers met een arbeidsovereenkomst van tijdelijke duur, 2) uitzendkrachten en gedetacheerden en 3) zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Volgens het meest recente OR-nalevingsonderzoek is de eerste onderscheiden groep nauwelijks bij de OR betrokken. Hoe groter het aandeel tijdelijke werknemers in een bedrijf, hoe minder vaak een OR is ingesteld (zie tabel 1.1). Verder stelt meer dan 60% van de ondervraagde werkgevers in dat onderzoek dat tijdelijke werknemers op geen enkele wijze worden betrokken bij de OR. Dit is deels te verklaren door de WOR die stelt dat een werknemer minimaal een half jaar in dienst moet zijn om te kunnen stemmen voor de OR en minimaal een jaar in dienst moet zijn alvorens zich kandidaat te kunnen stellen. Uitzendkrachten bouwen bij de inlener na twee jaar actief en passief kiesrecht op, maar een bedrijf kan de perioden voor het verkrijgen van actief en passief kiesrecht van uitzendkrachten verlagen, zoals bij de BelastingTelefoon. Ook kunnen uitzendkrachten bij hun uitzendorganisatie wèl eerder medezeggenschapsrechten doen gelden, zoals Randstad Groep

16 Van den Tillaart et al. 2016

17 Drucker 1993

18 Buitelaar 2011

19 Van der Meer & Smit 2010 (18)

Nederland dat doet (Verbiest & Pot, 2017). Zogenaamde ‘werknemerachtigen’ zonder arbeidsovereenkomst (zoals ‘schijnzelfstandigen’) en alle zzp’ers hebben in beginsel geen medezeggenschapsrechten in de onderneming waarin zij feitelijk werkzaam zijn.²⁰

Grootte van flexibele schil personeelsbestand van bedrijven	Heeft wel een OR	Heeft geen OR
0 tot 10% flexibele schil	80 %	20 %
10 tot 30% flexibele schil	78 %	23 %
30 tot 50% flexibele schil	66 %	34 %
50% of meer flexibele schil	29 %	71 %

Bron: Vlug Adviseurs & Onderzoeksbureau EVA 2017 (14)

Tabel 1.1. Naleving van bedrijven inzake de OR-instellingsplicht naar grootte van de flexibele schil van tijdelijke werknemers²¹ (op basis van bedrijfsvestigingen met 50 of meer werknemers) in 2017

Een ander probleem is dat jongeren zich minder snel aanmelden voor OR-kandidaatstelling dan ouderen. De SBI-Formaat MonitOR 2015-2016 signaleert dat in de ondernemingsraden in Nederland de oudere leeftijdscategorieën een stuk ruimer zijn vertegenwoordigd dan de jongere categorieën: 58% van de OR-leden is 45 jaar of ouder.²² Een aanname die vaak wordt gemaakt is dat jongeren meer belangstelling hebben voor tijdelijke OR-activiteiten, projectmatige aanpak en digitale raadpleging dan een langdurige *commitment* in de OR. Dit jongerenvraagstuk heeft een directie relatie met het gegeven dat juist jongeren veel minder een vast arbeidscontract hebben en oververtegenwoordigd zijn bij de groep flexwerkers.

Zowel wat betreft flexwerkers als jongeren ligt er, naast het meer meedoen bij OR-verkiezingen en meer participatie in medezeggenschapsorganen, ook een taak bij de OR en de bestuurder om meer naar de ervaringen en belangen van deze groepen te luisteren en deze te agenderen.²³

Effectiviteit van de medezeggenschap

Een derde uitdaging ligt bij het streven naar meer effectieve invloed van de medezeggenschap in de besluitvorming van de organisatie en/of naar een betere kwaliteit van het overleg tussen OR en de bestuurder. Hebben de OR, de nieuwe en minder formele medezeggenschapstructuren of nieuwe dialoogmodellen in het overleg over de bedrijfsstrategie, ook echt invloed in de besluitvorming en de gang van zaken binnen

20 Zaal 2018

21 In dat onderzoek wordt onder ‘flexibele schil’ verstaan: werknemers met een tijdelijk dienstverband, exclusief uitzendkrachten, gedetacheerden en zzp’ers (Vlug Adviseurs & Onderzoeksbureau EVA, 2017: 13).

22 Snel, van Houten-Pilkes & Groenland 2016

23 De SER heeft aanbevelingen op dat vlak gedaan. <https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/werkwijze/flex/hoer>

de bedrijven? Dit punt is minder dan de vorige twee onderzoekbaar, maar hebben we wel zoveel mogelijk meegenomen in de analyse van de onderzochte cases. ‘Samenwerken met het management’ is in Nederland de belangrijkste invloedtactiek voor de OR om inspraak en invloed te hebben.²⁴ Onze oosterburen (*Betriebsräte* in Duitsland) gebruiken meer invloedstechnieken, zoals het benadrukken van de legitimiteit door het volgen van formele procedures en het raadplegen van de vakbond.²⁵ Samenwerking betekent het constructief onderbouwen van zaken en het aanbieden van hulp aan het management. Interactiepatronen tussen directie en OR (en eventueel andere stakeholders als HR, managers, aandeelhouders, Raad van Toezicht) zijn daarbij gebaseerd op gezamenlijke belangen, studie en dialoog, coöperatieve houdingen en het streven naar oplossingen.²⁶ Zo’n dialoog is meer succesvol als er voldoende vertrouwen is in de organisatie en dit vertrouwen leidt tot voldoende deelnemers in het overleg (idem). Naast dit overleg over gezamenlijke belangen, kunnen ondernemingsraden bij deels tegengestelde en deels gezamenlijke belangen effectief zijn middels onderhandelingen. Interactiepatronen tussen directie en OR (en eventueel andere stakeholders als HR, managers, aandeelhouders, Raad van Toezicht) zijn daarbij gebaseerd op argumenten, gepast gebruik van drukmiddelen, strategische houdingen en het streven naar overeenkomsten.²⁷ Tijdelijke conflicten kunnen functioneel zijn, als daar professioneel mee wordt omgegaan en het een uiteindelijk overeenkomst niet in de weg staat.

1.2.2 Drie terreinen van medezeggenschap

Organisatieontwikkeling

Een eerste terrein waarop de medezeggenschap actief is, is die van organisatieontwikkeling. Met name kan de trend van decentralisatie in de interne organisatiestructuren tot nieuwe behoeften leiden om ook de medezeggenschapsstructuren te decentraliseren. Decentralisatie van de medezeggenschap kan verschillende vormen krijgen, bijvoorbeeld door de werkwijzen van de OR zo aan te passen dat de OR meer van onderop wordt gevoed of door de formele overleglagen in de medezeggenschap te decentraliseren. Daarnaast kan de directe werknemersinspraak op de werkvloer worden gestimuleerd. Zo zou een meer regisserende OR kunnen worden ontwikkeld, om decentrale medezeggenschap(projecten) of directe werknemersparticipatie te stimuleren en in te kaderen. ‘Delegatie’ van de medezeggenschapstaken op uitvoeringsniveau zou idealiter gepaard kunnen gaan met een andere gewenste ontwikkeling, waarin de OR zich meer gaat bezighouden met het strategisch beleid van het bedrijf en vroegtijdige betrokken bij de beleidsvorming²⁸.

24 Sapulete et al. 2016

25 idem (Sapulete et al. 2016)

26 Van der Meer & Smit 2010 (23)

27 Sapulete et al. 2016: 23

28 Goodijk 2010

Belangenbehartiging

Het tweede door ons onderscheiden werkterrein van de medezeggenschap is die van belangenbehartiging van het personeel. Sommige Cao's zoals die worden afgesloten door vakbonden worden meer raamwerken, waardoor een deel van de arbeidsvoorwaarden zou kunnen worden ingevuld met de OR, of laten secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaardenvorming over aan bedrijven die daarover overleg voeren met de OR. Er zit een spanningsrelatie tussen de medezeggenschapsterreinen van organisatieontwikkeling en belangenbehartiging. Waar bij de eerstgenoemde meer gezamenlijke belangen tussen de werkgever en de werknemers in het spel zijn (namelijk een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering) en het overleg wordt gekenmerkt door samenwerking, is op het terrein van de belangenbehartiging meer sprake van deels tegengestelde belangen en wordt het overleg meer gekenmerkt door onderhandeling. Een zeer specifiek geval op dit terrein betreft een zaak als Jumbo, waar de werkgever geen Cao meer wil afsluiten met de bonden maar een arbeidsvoorwaardenregeling met de OR wil afspreken²⁹. Wij hebben besloten om zo'n casus niet in ons onderzoek op te nemen, omdat deze teveel gekleurd is door ontwikkelingen in de Cao-onderhandelingen en problemen tussen de werkgever en de vakbonden en niet wordt ingegeven door wensen (van de OR) om de medezeggenschap te vernieuwen. Wel hebben wij een casus opgenomen waarbij de OR zelf naar versterking van de medezeggenschap op het terrein van de arbeidsvoorwaarden heeft gezocht.

Strategische besluitvorming

Het derde werkterrein betreft de rol van de medezeggenschap in de strategische besluitvorming van het bedrijf of de instelling. Met name waar het gaat om het aangaan van een debat met de directie, andere stakeholders (zoals aandeelhouders, cliëntenraden in de zorg) en toezichthouders, over de (sociaal-)economische koers en de toekomstvisie van het bedrijf of de instelling, liggen er uitdagingen in de medezeggenschap in Nederland.³⁰ Dit betreft ook het terrein van bedrijfsinnovatie. Omdat technologische en sociale innovaties gevolgen hebben voor werkgelegenheid, beloning en werkinhoud, is in de medezeggenschap een gezamenlijke, strategische visie en een sfeer van vertrouwen nodig.³¹

Tabel 1.2 geeft het onderzoekskader in een tabel weer.

29 <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/01/19/hoe-jumbo-de-vakbonden-buitenspel-zette-a1589071>

30 Goodijk 2008

31 Pot 2009

Terreinen	Speerpunten en evaluatiecriteria van veranderingstrajecten		
	Betrokkenheid van de werkvloer en van de OR-achterban	Inclusie flexwerkers en jongeren	Effectieve invloed en interactie
Organisatieontwikkeling			
Belangenbehartiging			
Strategische Besluitvorming			

Tabel 1.2. Onderzoekskader in drie medezeggenschapsterreinen en drie speerpunten en evaluatiecriteria van medezeggenschapvernieuwing

1.3 Methodologie

1.3.1 Verkennende survey

Om te verkennen waar die veranderingen in de medezeggenschap zich afspelen, waar ze over gaan en om een selectie voor de casestudies te kunnen maken, is in de eerste maanden van het onderzoeksproject een verkennende survey uitgezet naar lopende (plannen voor) experimenten, pilots en andere veranderingstrajecten in de medezeggenschap van bedrijven en instellingen. Er zijn oproepen geplaatst in de drie grootste vakbladen en internetsite voor ondernemingsraden. Dit heeft een respons opgeleverd van 56 bedrijven in tien sectoren. De surveyresultaten geven een beeld over de achtergronden en inhoud van moderniseringsprocessen in medezeggenschap, maar zijn niet representatief voor de situatie in Nederland, gezien het beperkt aantal bedrijven dat deze vragenlijst heeft ingevuld. Omdat wij voornamelijk via de OR-vakbladen tot deelname aan de survey hebben opgeroepen, zou het bovendien zo kunnen zijn dat we vooral veranderingstrajecten hebben gevangen die het (mede-)initiatief waren van de OR zelf, waardoor veranderingen geïnitieerd door de bestuurder/directie minder in beeld zijn gekomen.

De resultaten van deze inventariserende survey laten het volgende zien:

- Veranderingstrajecten vinden het meest plaats in de zorgsector, maar komen ook in andere sectoren voor.
- Veranderingstrajecten zijn vooral geïnitieerd door de OR zelf of door de OR en de bestuurder gezamenlijk (minder door alleen de bestuurder; HR--afdelingen worden zelden genoemd als initiatiefnemer van een verandering in medezeggenschap).
- Veranderingstrajecten beogen vaak meerdere doelen tegelijk en gaan over het dichtst op de werkvloer organiseren van medezeggenschap, effectievere belan-

genbehartiging van het personeel, vergroting van de zichtbaarheid van het OR-werk, versnelling van besluitvormingsprocessen en vergroting van de invloed van de OR.

- Veel veranderingen krijgen vorm door het aantal OR-zetels te verminderen, waarmee de OR meer het karakter krijgt van een 'kern-OR' of 'regie-OR', waarbij er tegelijkertijd structuren worden gecreëerd waarin medewerkers (niet-OR-leden) worden ingeschakeld in projecten, commissies, themagroepen etc.
- In zes op de tien veranderingsinitiatieven is een doelstelling geformuleerd.
- In zes op de tien geïmplementeerde veranderingen zijn er afspraken gemaakt om het veranderingstraject in de organisatie te verankeren.

1.3.2 Selectie van 13 casestudies

Op basis van deze survey hebben wij een gerichte selectie voor 13 casestudies kunnen maken. We hebben daarbij de volgende selectiecriteria gehanteerd:

- Respondenten die in de vragenlijst hebben aangegeven niet bereid te zijn om nadere vragen van de onderzoekers te beantwoorden, zijn als eerste afgevallen om in aanmerking te komen voor een casestudy.
- Om een evaluatie van de veranderingstrajecten mogelijk te maken, hebben we alleen bedrijven en instellingen geselecteerd die veranderingstrajecten hebben doorgevoerd (in 18 gevallen waren de plannen tot verandering nog niet geïmplementeerd).
- Vertegenwoordiging van zoveel mogelijk verschillende sectoren in het casestudy onderzoek.
- Een zo goed mogelijke verspreiding van de cases over de drie onderscheiden medezeggenschapsterreinen: 1) organisatieontwikkeling, 2) belangenbehartiging en arbeidsvoorwaarden en 3) strategische besluitvorming.
- Respondenten die in de vragenlijst hebben aangegeven dat 'meer betrokkenheid of betere belangenbehartiging van flexwerkers' een doelstelling is van het veranderingstraject, hebben we allemaal specifiek benaderd om te kijken of ze mee wilden doen aan het casestudy-onderzoek. Vaak bleek deze doelstelling niet te zijn geïmplementeerd dan wel 'ondergesneeuwd' te zijn door andere doelstellingen.

Het is ons gelukt om een goede verspreiding te realiseren over de sectoren. Uiteindelijk zijn er 13 casestudies in 11 sectoren uitgevoerd (drie in de zorgsector). Een evenredige verspreiding over de drie medezeggenschapsterreinen bleek moeilijker. De respons op de survey liet een oververtegenwoordiging zien van vernieuwingen op het terrein van organisatieontwikkeling. Met name waren de vernieuwingen op het terrein van bedrijfsstrategie ondervertegenwoordigd (waar we weinig extra acties op konden voe-

ren). We hebben wel specifieke acties ondernomen, om juist bedrijven en instellingen te benaderen waar vernieuwingen op het terrein van de belangenbehartiging/arbeidsvoorwaarden plaatsvonden. Op dit terrein bleken organisaties (uiteindelijk) minder bereid om mee te werken aan een casestudy. Of men kon geen tijd vrijmaken, of het veranderingstraject was ‘geen prioriteit meer’ of stond stil, of er bleken ‘conflicten’ of ‘meningsverschillen’ binnen de medezeggenschap van het bedrijf of de instelling te spelen. Uiteindelijk hebben twee bedrijven op dit terrein hun medewerking verleend aan de casestudies.

We hebben voor de methode van casestudies gekozen om tot een beter en dieper begrip te kunnen komen van de achtergronden, doelstellingen, inhoud en (voorwaarden voor) resultaten van veranderingstrajecten in de medezeggenschap in Nederland. Door in de interviews door te vragen naar de ervaringen van zowel de ondernemingsraad als de bestuurder (en een derde betrokkene), ontstond een beter en meer gebalanceerd beeld dan middels alleen een survey mogelijk zou zijn geweest. Wel lijkt hierdoor een beperking te zijn ontstaan in de opname van bedrijven waar vernieuwingstrajecten meer controversieel zijn of minder goede resultaten opleveren, of waar medezeggenschapspraktijken meer conflictueus zijn. De moeilijkheden die wij hadden om de bereidheid van bedrijven te verkrijgen om aan een casestudy mee te doen op het terrein van belangenbehartiging/arbeidsvoorwaarden bevestigen dit. We kunnen daarmee stellen dat de uiteindelijke dertien casestudies die we wel in het onderzoek hebben kunnen opnemen, enige ‘bias’ in relatief goede praktijken hebben opgeleverd.

1.3.3 Opzet casestudies en werkwijze ten aanzien van de organisaties

In elke casestudy hebben we 3 diepte-interviews afgenomen en hebben we de beschikbare bedrijfsdocumenten geanalyseerd. In elke casus hebben we gesproken met in ieder geval de OR-voorzitter (vaak aangevuld met andere OR-leden), de bestuurder en een andere direct betrokkene bij het vernieuwingstraject medezeggenschap in het bedrijf of in de instelling.

De interviews zijn gestructureerd uitgevoerd met behulp van een checklist, waar de volgende thema’s in zijn opgenomen:

- Kerngegevens van het bedrijf.
- Kerngegevens van de medezeggenschap in het bedrijf.
- Motieven, initiatief en doelstellingen van het vernieuwingstraject in de medezeggenschap.
- Ervaringen van de verschillende stakeholders met - en evaluatie van - de (beoogde) effecten van de medezeggenschapsvernieuwingen.

- Betekenis van de vernieuwingen voor:
 - grotere betrokkenheid van de werkvloer en van de or-achterban,
 - inclusie van flexwerkers en jongeren in de medezeggenschap,
 - effectieve invloed van de medezeggenschap in de besluitvorming en betere interactie tussen OR, bestuurder en andere stakeholders.
- Rol van conflicten en conflicthantering in/rond het vernieuwingstraject.

Bijlage 1 van dit eBook bevat de volledige en gedetailleerde checklist.

Op basis van de analyse van de drie interviews en de bedrijfsdocumenten, hebben we per bedrijf een conceptverslag aan de drie geïnterviewden teruggestuurd, om hun de gelegenheid te bieden commentaar (of extra informatie) te geven. Alle geïnterviewden is goedkeuring van het uiteindelijke verslag gevraagd en gevraagd of ze met hun bedrijfsnaam in dit onderzoeksverslag en eBook genoemd mogen worden. Uiteindelijk zijn twee cases geanonimiseerd in dit rapport opgenomen. Alle casebeschrijvingen van de 13 bedrijven en instellingen in de tweede paragrafen van de hoofdstukken 2, 3 en 4 zijn gebaseerd op de goedgekeurde verslagen. De daaruit volgende analyses in de derde paragrafen van hoofdstukken 2, 3 en 4 en de analyses in de hoofdstukken 5, 6 en 7 zijn die van de onderzoekers en auteurs en kunnen afwijken van de percepties en meningen van de geïnterviewden of van het beleid in de bedrijven en instellingen. Alleen de auteurs, en niet de bedrijven en geïnterviewden die hebben meegewerkt aan de casestudies, zijn verantwoordelijk voor de inhoud van dit eBook.

1.4 Inhoud en leeswijzer van het boek

In de volgende drie hoofdstukken analyseren wij de casestudies van veranderingstrajecten op de drie in paragraaf 2.2.2 onderscheiden terreinen van medezeggenschap: organisatieontwikkeling (hoofdstuk 2), belangenbehartiging (hoofdstuk 3) en strategische besluitvorming (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 bespreken wij, op basis van de dertien onderzochte casestudies, de factoren die gunstig dan wel ongunstig blijken te zijn voor succesvolle medezeggenschapsvernieuwing in organisaties. Mede op basis van dit hoofdstuk is er in het kader van dit onderzoeksproject een bijbehorende *internettool* ontwikkeld, waarin voor ondernemingsraden en bestuurders (en eventueel andere stakeholders) op toegankelijke wijze de aandachtspunten in verschillende fasen van medezeggenschapsvernieuwing in kaart zijn gebracht. In hoofdstuk 6 stellen we de vraag hoe de onderzoeksbevindingen en de experimenten in zijn algemeenheid zich verhouden tot de Wet op de ondernemingsraden (WOR). In het slothoofdstuk vindt u de conclusies van het onderzoek en reflecteren we op de betekenis van de onderzoeksresultaten en de experimenten voor de Nederlandse medezeggenschap.

2 Vernieuwing van medezeggenschap en organisatieontwikkeling

Evert Smit, Frank Tros en Simone van Houten-Pilkes

2.1 Inleiding

De Wet op de ondernemingsraden (WOR) definieert als doel van de ondernemingsraad “de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen (...) in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al zijn doelstellingen”. Deze formulering is enerzijds uitdrukking van het streven naar inspraak van medewerkers in de organisatie (‘economische democratie’). Dit is een maatschappelijke waarde waarvan de wetgever het van belang acht dat die gerealiseerd wordt. Hoewel de machtsverhoudingen niet echt structureel veranderen - er is slechts sprake van *medezeggenschap* - kan de OR bijdragen aan de vertegenwoordiging van het personeelsbelang, betere besluitvorming en procedurele rechtvaardigheid. Anderzijds vindt deze doelstelling zijn basis in de *stakeholderbenadering*, waarbij het voor een goed functioneren van de onderneming nodig wordt geacht alle betrokkenen bij het besluitvormingsproces te betrekken, van klanten, leveranciers en maatschappelijke organisaties tot de werknemers. Vanuit deze benadering draagt de medezeggenschap bij aan een beter draagvlak van besluitvorming. Actueel HR-beleid legt grote nadruk op *employee engagement* en kan vanuit dat gezichtspunt inspelen op medezeggenschap.

De OR ontleent zijn bestaansrecht aan de WOR, maar moet nog wel zijn *licence to operate* verwerven. Deze verkrijgt hij vooral door als effectief kanaal van de stem van werknemers te fungeren. Een goed contact met de achterban is daarom van vitaal belang voor de legitimiteit van de OR, zowel voor zijn achterban, als voor zijn gesprekspartner, de bestuurder. Een OR die niet goed weet wat er op de werkvloer leeft, is voor de bestuurder niet zo’n zinnige gesprekspartner. Veel van de vernieuwingsprojecten in de medezeggenschap beogen juist dáár wat aan te doen.

In dit hoofdstuk gaan we in op veranderingstrajecten, waarin de inhoudelijke focus van de OR ligt op organisatieontwikkeling, overeenkomstig het door Van het Kaar en Smit (2007) geschetste scenario ‘Medezeggenschap in organisatieontwikkeling’. Hierbij richt de medezeggenschap zich op kansen die decentralisering van besluitvorming binnen organisaties biedt voor werknemersparticipatie. Organiseontwikkeling vindt plaats doordat bestuurder, management, HR, ondernemingsraad en medewerkers sa-

men optrekken door onderlinge kennisuitwisseling en dialoog. Per casus zullen we een korte schets van de organisatie geven, relevante achtergronden, de aanleiding en doelstellingen bespreken en een indruk geven van de resultaten.

2.2 Cases op het terrein van organisatieontwikkeling

2.2.1 Participanten in de medezeggenschap bij ABN AMRO³²

Bedrijfsschets

ABN AMRO is een beursgenoteerde multinational met een Nederlandse moeder. Wereldwijd kent het bedrijf een personeelsbestand van 19.954 fte, waaronder 16.269 fte in Nederland. In de afgelopen tien jaren is het bedrijf onderhevig geweest aan continue veranderingen, zoals de aanpassingen aan de financiële crisis vanaf 2007, de overnameperikelen, de fusie met Fortis, de ‘nationalisatie’, de herintrede op de beurs en de continue interne reorganisaties die mede door digitalisering zijn ingegeven. Het in 2014 ingevoerde participantenmodel heeft de wederzijdse communicatie en samenwerking tussen de OR en de werkvloer bevorderd. Binnen dit model is in 2017 een experiment gestart om ook participanten te betrekken bij de medezeggenschap bij reorganisaties op afdelingen waarin de participanten zelf werken.

Kernactiviteiten

Retail-, Private- en Corporate banking

Branche

Financiële dienstverlening

Plaats

Hoofdkantoor in Amsterdam, *global player*

Omzet

€ 9.290 miljoen (2017)

Aantal werknemers

16.269 fte in Nederland (2017)

Cao

Ondernemings-cao

Huidige medezeggenschapsstructuur

COR (16 zetels) en 4 OR's van elk 9 tot 13 zetels

Typering vernieuwingstraject

1. Participantenmodel (verankerd);
2. Inzet participanten bij reorganisaties (experiment)

Veranderde medezeggenschap

ABN AMRO kent vier ondernemingsraden van elk 9 tot 13 leden; elke *business line* kent zijn eigen OR. De ondernemingsraden zijn gezien de personeelsaantallen relatief klein, maar is er wel een participantenpool van momenteel ongeveer 80 niet gekozen leden - zogenaamde ‘participanten’ - die projectgewijs aan medezeggenschap deelnemen. Voor het kiezen van nieuwe kandidaten kunnen de raden een keus maken uit

32 Deze casestudy is afgerond in augustus 2019.

twee verschillende systemen: personenstelsel of lijstenstelsel (van een vakbond). Elke raad heeft autonomie om een keuze te maken, maar alle raden werken nu op vrijwel identieke reglementen binnen het personenstelsel.

Alle ondernemingsraden hebben een vertegenwoordiging in de COR van maximaal 2 leden en iedere dochteronderneming heeft 1 zetel in de COR. De COR heet sinds 2015 'Raad van Medewerkers' (RvM) en is momenteel 14 zetels groot. Bij de bank is sprake van strategische medezeggenschap in het 'drie raden overleg' tussen RvC, RvB en RvM. Dat 'drie raden overleg' komt minstens eenmaal per jaar bijeen maar kan ook ad-hoc bijeengeroepen worden. Op voordracht van de RvM zijn er twee leden van de in totaal zeven leden tellende RvC gekozen. Daarnaast heeft elke ondernemingsraad van de bank op regelmatige basis - formeel en informeel - overleg met het Management Team van de betreffende *business line*, over de strategie voor zowel de korte als de lange termijn. De betrokkenheid van de raad en de sterkte van het overleg varieert per *business line*. Er is geen expliciete relatie tussen de strategische medezeggenschap en de hieronder beschreven modernisering in de medezeggenschap.

In 2014 heeft ABN AMRO een participantenmodel ingevoerd, waarin verkleinde ondernemingsraden projectmatig samenwerken met medewerkers uit een 'participantenpool'. ABN AMRO was één van de eerste bedrijven in Nederland die in 2014-2015 een experiment lanceerde waarin zij de ondernemingsraden verkleinde, maar wel gingen werken met een pool van 'participanten' bij medezeggenschapsprojecten. Deze participanten kregen - en krijgen nog steeds - opleiding en training aangeboden en vallen onder de status van geheimhouding en bescherming. Het bedrijf heeft een Secretariaat Medezeggenschap van 9 medewerkers om de raden, participanten en projecten te ondersteunen en te coördineren.

De interne evaluaties bij ABN AMRO in 2016 waren positief over (1) de grotere betrokkenheid van jongeren, vrouwen en hoger opgeleiden in zowel de OR als in de participantenpool; (2) tevredenheid bij bestuurders en de ondernemingsraden, over de frisse inbreng van veel nieuwe participanten in de medezeggenschap; (3) de resultaatgerichtheid van het projectmatig werken en (4) de kweekvijver die de pool bleek voor de kandidaatstelling voor OR-leden. Wel zijn er destijds problemen gesignaleerd rond de vrijblijvendheid en het afhaken van participanten. Om de participanten meer in de medezeggenschap van het bedrijf te verankeren, is er een 'participantencoördinator' gekomen, is ieder OR-lid nu 'buddy' van een participant en zijn er minimaal 2 keer per jaar gesprekken tussen een OR-lid en een participant.

Nieuw experiment

De recente pilot rond de participanteninzet bij reorganisaties, is een vervolg van de hierboven beschreven vernieuwing in de medezeggenschap. Het initiatief daarvoor lag

bij de betreffende OR, die participanten van de te reorganiseren afdeling wilde betrekken in haar advieswerkgroep over die reorganisatie. De OR zag daarvoor kans nadat de vakbonden met de bank de afspraak had gemaakt dat medewerkers al 6 maanden van te voren te horen moeten krijgen dat ze *in scope* zijn van mogelijk reorganisatie-ontslag. Het management heeft met die deelname van participanten ingestemd, omdat zij die reorganisatie open en transparant wilde managen. Wel werd daarbij de zorg geuit dat er via deze participanten ‘stemmingmakerij’ onder het personeel zou kunnen ontstaan. In dezelfde bijeenkomst waarin het management de reorganisatie onder het personeel aankondigde, is er een oproep gedaan om als participant mee te doen met de betreffende reorganisatiewerkgroep van de raad. Na 12 aanmeldingen, hebben de kandidaat-participanten zelf 4 participanten geselecteerd. Zij hebben een geheimhoudingsclausule ondertekend. Bescherming van hun baan kon niet worden beloofd.

Effecten en evaluatie

De OR ervoer dit experiment overwegend positief. Er ontstond via deze participanten meer kennis over de functies en werkzaamheden die moesten worden gereorganiseerd, waardoor de OR inhoudelijk beter beslagen ten ijs kon komen. Volgens de OR leverden de participanten ook toegevoegde waarde in de communicatie tussen de werkgroep en de medewerkers van de te reorganiseren afdeling: *‘het gaf enige rust en vertrouwen op de afdeling’*. Daartegenover kwamen er emoties en ‘hete hangijzers’ in het overleg, omdat participanten zelf onderwerp waren van mogelijke boventalligheid. Dit veroorzaakte bij de participanten soms ook onzekerheid over hun rolopvatting, omdat zij de bestuurder als hun eigen leidinggevende in de reorganisatieproces zagen.

De betreffende bestuurder heeft dit experiment niet als negatief ervaren, maar zegt ook dat de participanten inzet als zodanig niet echt iets heeft toegevoegd voor de bestuurder: *‘het heeft vooral de OR geholpen’*. Het mogelijke risico van onprofessioneel gedrag en stemmingmakerij heeft zich niet of nauwelijks voorgedaan. Maar bij een herhaling van de toepassing van dit model zouden er volgens de bestuurder afspraken moeten worden gemaakt om dat risico verder te verlagen. Een ervaren minpunt was dat de participanten pas halverwege het overlegproces erbij kwamen, wat extra communicatie vereiste.

Dit experiment zal medio 2019 intern bij ABN AMRO geëvalueerd worden om te zien of dit de nieuwe norm in de medezeggenschap bij reorganisaties gaat worden.

2.2.2 Themagroepen in de medezeggenschap bij de Gemeente Haarlem³³

Bedrijfsschets

De gemeente Haarlem is qua omvang de 12^e gemeente van Nederland. Er wonen 159.000 mensen. Er zijn rond de 1.400 (ongeveer 1.150 fte) medewerkers in dienst van de gemeente. De organisatie is de afgelopen jaren veel veranderd. Eerst als gevolg van bezuinigingen, waarbij vanaf 2013 het aantal afdelingen en medewerkers flink is ingekrompen (in totaal 150 fte, verdeeld over een aantal jaren). De medewerkers zijn in tranches boventallig geworden en met een uitgebreid traject zo veel mogelijk van werk naar werk begeleid, of er is een andere passende oplossing gevonden. De laatste jaren gaat het financieel weer beter met de gemeente Haarlem, er is een positief rekeningresultaat.

In 2015 is er een nieuwe visie op de toekomstige organisatie ontwikkeld. In de nieuwe organisatie is de hele laag hoofdafdelingen geschrapt, en de directie uitgebreid naar 4 personen, zodat een plattere organisatie is ontstaan.

De inrichting van de nieuwe organisatie stond niet vooraf vast, het proces van de organisatieontwikkeling had als eerste een einddatum: 1-1-2018. Samen met de ondernemingsraad (OR) en het georganiseerd overleg (GO) is aan het hele proces invulling gegeven. Daarover zijn in een convenant afspraken gemaakt, inclusief het principe van werkgarantie voor medewerkers die zelf ook bereid waren zich flexibel op te stellen.

Kernactiviteiten

Uitvoeren van publieke taken

Branche

Gemeentelijke overheid

Plaats

Haarlem

Aantal werknemers

1.400 medewerkers, ongeveer 1.150 fte

Omvang flexibele schil

10-30 procent

Opleidingsniveau werknemers

Divers

Cao

Gemeenten

Medezeggenschapsstructuur

OR met vaste en tijdelijke themagroepen en ambtelijk secretariaat met vaste adviseurs (2,2 fte)

Typering vernieuwingstraject

Themagroepen

De medezeggenschap

De OR heeft 11 zetels. Er is voor gekozen om af te wijken van het aantal toegestane zetels (15); meer leden vond de OR weinig effectief. De samenstelling van de OR is redelijk representatief over de afdelingen heen, het aandeel van vrouwen in de OR is

33 Deze casestudy is afgerond in juni 2018.

lager dan dat in de organisatie. Er zijn wel af en toe wijzigingen in de OR. Medewerkers onderschatten soms het werk dat de ondernemingsraad vergt en haken dan (na korte tijd) weer af. Er is geen sprake van fractieoverleg, de OR opereert als één team.

De medezeggenschap wordt ondersteund door een ambtelijk secretariaat en een strategisch adviseur, samen 2,2 fte. Voor de strategisch adviseur is nu een vacature (vanwege pensionering huidige adviseur).

De onderwerpen die de OR bespreekt zijn strategisch en beleidsmatig, soms operationeel. De ingestelde themagroepen zijn vooral bedoeld voor beleidsmatige en operationele onderwerpen. De agenda bevat ook een groot aantal stand van zaken items: waar veel wordt gedelegeerd, moet ook veel worden gecoördineerd.

Met de organisatiewijziging van 2018 is gekozen voor een thematische aanpak. Deze keus is tot stand gekomen na verschillende sessies van de OR met de commissieleden (ongeveer 30 medezeggenschappers). Daarbij is contact geweest met andere gemeenten om ideeën op te doen rondom de inrichting van de medezeggenschap.

Twee themagroepen zijn permanent: Arbo en HRM. De overige themagroepen zijn tijdelijk. Er zijn gemiddeld rond de 10 themagroepen. Iedereen die een bijdrage wil leveren aan de medezeggenschap krijgt 2 uur per week tijd om aan medezeggenschap te besteden.

Aanleiding van het vernieuwingstraject

Er is een directe aanleiding voor de vernieuwing in de wijziging van de organisatiestructuur per 1-1-2018. Door het wegvallen van hoofdafdelingen moest er een nieuwe vorm komen. De keus voor de vorm met (tijdelijke) themagroepen komt uit de wens om expertise van collega's in te schakelen op het moment dat het nodig is en de betrokkenheid van de organisatie te vergroten.

De OR is de initiatiefnemer geweest voor de nieuwe structuur van de medezeggenschap. Daar is na de bovengenoemde sessies met de hele medezeggenschap ook overleg over geweest met de bestuurder. Deze staat achter de keus.

De effecten van de nieuwe structuur

Een belangrijk verschil tussen de (tijdelijke) themagroepen en de voorbereidingscommissies van de voormalige hoofdafdelingen is het vaste aanspreekpunt. De vorm van de themagroepen is door de OR vrij gelaten, daardoor is het voor de groepen zoeken naar de juiste gesprekspartner(s). De borging in de organisatie is door de vrije vorm ook nog een punt van aandacht. Ook de continuïteit van de themagroep is, door het ontbreken van een vaste gesprekspartner en van een vaste structuur, een belangrijk

aandachtspunt. Daarnaast is een belangrijk verschil de toekomstblik. Een tijdelijke themagroep moet die blik eerst ontwikkelen. Strategische input, ook via de bestuurder is hierbij wel van belang. Ook dit moet de themagroep wel organiseren.

Door de vrijere vorm is het wel makkelijker om expertise van collega's korter of langer in de themagroep te halen en zo in te zetten voor medezeggenschap.

De gewenste omvang van een themagroep is 6-7 deelnemers. De groepen zijn nog in de opstartfase, er zijn nog weinig bijeenkomsten geweest. De bemensing van themagroepen is soms wel lastig. Als het weer wat beter gaat in de organisatie verliezen mensen gemiddeld wat interesse. Voor een aantal groepen worden nog mensen gezocht.

De inhoudelijke resultaten van de themagroepen zijn nog lastig te benoemen, pas sinds begin dit jaar is deze vorm ingesteld. Van belang is ook om na te gaan of alle onderwerpen die in de organisatie spelen een plek krijgen, ofwel bij de OR, ofwel in een themagroep.

Evaluatie en borging van de vernieuwing

De start van de vernieuwing is in januari 2018 geweest. Er wordt nog niet zo lang op deze wijze gewerkt. De eerste conclusies zijn (ook gebaseerd op ervaringen met eerdere tijdelijke werkgroepen) dat de themagroepen zeker meerwaarde hebben. Doordat er collega's in zitten die met een andere blik naar de zaken kijken, worden de adviezen van de themagroep genuanceerder. De acceptatie door collega's is daardoor groter. Van belang is om de nieuwe vorm van medezeggenschap goed te positioneren in de organisatie, goed te 'verkoppen' als het ware, om dit stevig neer te zetten.

Er ligt wel de intentie om de werkwijze te evalueren en waar nodig bij te stellen, er zijn geen concrete afspraken over gemaakt.

2.2.3 De OR met flexibele schil en inzet op medewerkersparticipatie bij de Gemeente Hengelo³⁴

Bedrijfsschets

De gemeentelijke organisatie van Hengelo heeft de afgelopen jaren de nodige dynamiek gekend, onder meer ten gevolge van de bezuinigingen, die leidden tot vermindering van formatieplaatsen en tientallen ontslagen, door decentralisatie van rijkstaken in het sociale domein en door intergemeentelijke samenwerking, waardoor bijvoorbeeld de plantsoendienst werd uitbesteed. Het aantal werknemers bedraagt 730. Daarnaast zijn er 80 gedetacheerden en zzp'ers en 75 uitzendkrachten actief.

34 Deze casestudy is afgerond in januari 2019.

Kernactiviteiten

Uitvoeren van publieke taken

Branche

Gemeentelijke overheid

Plaats

Hengelo (Overijssel)

Begroting

€ 307 mln. (2018)

Aantal werknemers

730

Omvang flexibele schil

155

Man/vrouw verhouding

Fifty-fifty

Opleidingsniveau werknemers

50% MBO, 25% HBO, 25% WO

Cao

Gemeenten

Medezeggenschapsstructuur

Eén OR met 7 zetels

Typering vernieuwingstraject

Kleine OR met flexibele schil, gericht op medewerkersparticipatie

Aanleiding van het veranderingstraject

Aanleiding voor het vernieuwingstraject was de geringe animo onder medewerkers om zich kandidaat te stellen voor de ondernemingsraad. De toenmalige OR heeft met ondersteuning van het A&O-fonds Gemeenten hier onderzoek naar laten uitvoeren. Hieruit bleek dat ruim driekwart van de respondenten de OR belangrijk of heel belangrijk vindt. Tegelijk bleek dat deelname aan de OR vooral 'te veel tijd kost' of 'niet te combineren is met de huidige werkzaamheden'. Er kwam naar voren dat mensen best bereid waren op andere wijze betrokken te worden bij het OR-werk, dan via lidmaatschap van de OR. Daarnaast speelde rond 2014 ook de sociale veiligheid mee: er hing vanwege de bezuinigingen mogelijke boventaligheid in de lucht, waardoor medewerkers zich vooral richten op het eigen werk en niet al te veel hun nek wilden uitsteken.

Flexibele schil van de ondernemingsraad

De OR heeft het aantal zetels teruggebracht van 11 naar 7 en heeft een 'flexibele schil' ingesteld van medewerkers die op projectbasis betrokken worden bij OR-projecten. Er hebben zich hiervoor rond de 150 medewerkers beschikbaar gesteld. Door middel van een enquêteformulier konden degenen die zich aanmeldden aangeven bij welke onderwerpen zij graag betrokken willen worden. Zodoende beschikt de OR over een elektronische kaartenbak met medewerkers per functie, afdeling en onderwerp van interesse. De flexibele schil wordt structureel ingezet bij de inhoudelijke behandeling van organisatieontwikkelingen. Daarnaast bezoekt de OR regelmatig werkoverleggen om zodoende medewerkers te betrekken bij de medezeggenschap en te rekruteren voor de flexibele schil.

Ook de werkwijze van de OR is vrij drastisch veranderd. Adviesaanvragen worden projectmatig aangepakt, waarbij leden van de flexibele schil worden uitgenodigd in de pro-

jectgroep om, onder leiding van een OR-lid, deel te nemen. Er is een speciale nieuwsbrief voor de leden van de flexibele schil. Zij worden uitgenodigd voor de overleggen, workshops en dergelijke. Voor gemeente brede thema's organiseert de OR peilingen en bijeenkomsten, om alle medewerkers in staat te stellen mee te denken en mee te doen met besluiten die voor hen belangrijk zijn.

De vermindering van het aantal zetels en de instelling van de flexibele schil zijn als addendum aan het reglement van de ondernemingsraad toegevoegd. Wat betreft de faciliteiten van de medezeggenschap is afgesproken dat de (budgettaire) ruimte, die ontstaat door de vermindering van zetels (van 13 overeenkomstig de regels van de WOR naar 7), gebruikt wordt om de flexibele schil in te richten en te faciliteren. Leden van de flexibele schil worden ingezet om inhoudelijke onderwerpen uit te diepen en de OR daarover te adviseren. De leden van de flexibele schil hebben geen stemrecht, maar hun advies weegt zwaar mee.

“ *Ik heb me aangemeld omdat ik de directe invloed zag van de OR. Dat sprak me aan, maar ik zag bij een collega die OR-lid was, ook de enorme hoeveelheid tijd die het OR-werk kost. In het afdelingsoverleg hebben we besproken dat er wel iemand in zou moeten zitten. De werkwijze met de flexibele schil bevalt. Ik krijg de stukken en we kunnen als projectgroep direct reageren en de reacties worden door de OR verzameld en gebundeld.*

- Een lid van de flexibele schil

Werknemersparticipatie en overleg in de praktijk

In de visie die de OR in het vernieuwingstraject ontwikkeld heeft staat medewerkersparticipatie centraal, waarbij de OR vooral de regierol voert op het proces van de medezeggenschap en inzet op medewerkersparticipatie. De projectgroepen, samengesteld uit leden van de flexibele schil, moeten zich vooral op de inhoud richten, waarbij de OR faciliteert. Onderdeel van de visie is ook dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie moeten worden neergelegd, het liefst in de vorm van zelfsturing. In een ideale situatie zou de OR zich uiteindelijk kunnen opheffen, is de gedachte.

In de praktijk blijkt directe participatie en het overleg tussen OR en bestuurder soms lastig te combineren. Meermaals organiseerde de OR medewerkersbijeenkomsten samen met de bestuurder. Hoewel de bestuurder dat niet zegt zo te hebben ervaren, had de OR de indruk dat hij zich enkele malen “voor het blok gezet” voelde. Er is daarop de afspraak gemaakt dat de bestuurder van tevoren krijgt te horen hoeveel mensen verwacht worden en welk OR-lid de woordvoerder is.

De bestuurder is positief over de nieuwe werkwijze. Door de OR vroegtijdig te betrekken, en door het open karakter van het proces met directe participatie van medewerkers, ontstaat er in zijn ogen een interessante dynamiek. Toch vindt hij de wisselende samenstelling van de groep en de directe input niet altijd eenvoudig. Vanuit het belang van de bedrijfsvoering uit hij ook zijn zorg over de consistentie. Daar waar de OR vooral ‘zelfsturing’ in de organisatie zou willen, streeft hij juist naar meer concernsturing. Dat zou eerder een OR vergen die niet alleen in het proces, maar ook op de inhoud de regie neemt.

Continuïteit

In oktober 2017 waren er verkiezingen voor de nieuwe OR, met 8 kandidaten voor de 7 zetels. Er kamen vier nieuwe mensen in de OR, waarvan één tot voorzitter werd verkozen. Niet lang daarna trad hij terug en stapte hij uit de OR, omdat hij vooral moeite bleek te hebben met de participatieve werkwijze die de OR voorstaat. Kort daarop trok ook (om geheel andere redenen) de kartrekker van het vernieuwingsproject zich terug uit de OR. De huidige OR wil graag vasthouden aan de participatieve werkwijze en realiseert zich dat dit veel inspanning en onderhoud vergt.

2.2.4 Centralisatie van medezeggenschap met versterking van lokale participatie bij Ikea³⁵

Bedrijfsschets

IKEA is een concern van Zweedse oorsprong, met vestigingen over de hele wereld. Het bedrijf richt zich op ontwikkeling en verkoop van meubelen en interieurartikelen. De Nederlandse werkmaatschappij Ikea BV heeft 14 ‘units’: 12 winkels, een hoofdkantoor (Service Office) en een Customer Service Center (CSC). De winkel in Delft, die als proeftuin en voorbeeldwinkel fungeert, ressorteert direct onder een internationale Ikea-holding, en valt niet onder Ikea BV.

Er werken bij Ikea BV ongeveer 5.700 werknemers, met een gemiddelde leeftijd van 43 jaar en een opleidingsniveau van MBO+. Het aandeel vrouwen is in absolute aantallen circa 75%, in fulltime equivalenten is dat circa 50%. Volgens onze zegslieden maakt Ikea nauwelijks gebruik van uitzendkrachten. Er is wel een groep medewerkers met een jaarcontract. Het beleid is dat deze, bij gebleken geschiktheid, een vast contract aangeboden krijgen. Ten behoeve van de operationele flexibiliteit is er een ‘plus- en min uren regeling’.

Bij Ikea is een ondernemings-cao van toepassing. Bij de cao 2016-2018 waren Werknemersvereniging Ikea Medewerkers (WIM) en FNV contractpartij. De recent afgesloten cao is niet mede ondertekend door laatstgenoemde bond, omdat het eindbod van de

35 Deze casestudy is afgerond in april 2019.

werkgever door de leden van de FNV, in tegenstelling tot die van de WIM, was afgewezen. WIM is in 1992 opgericht, vanuit de ondernemingsraad en met steun van de toenmalige directie, om als bedrijfsbond een ondernemings-cao af te sluiten met Ikea. De algemeen verbindend verklaarde Cao voor de Meubeldetailhandel was daarna niet meer van toepassing, zodat Ikea zijn eigen arbeidvoorwaardenbeleid kon ontwikkelen. De FNV heeft zich een plaats aan de onderhandelingstafel verworven en werd contractpartij bij de cao. In de loop der jaren is er de nodige frictie geweest tussen WIM en FNV. WIM en de huidige ondernemingsraad zijn volledig gescheiden.

Kernactiviteiten

Verkoop van meubelen en interieurartikelen

Branche

Detailhandel

Plaats

Hoofdkantoor in Haarlem, 12 winkels in diverse plaatsen en een Customer Service Center

Omzet

€ 1,2 miljard (2017)

Aantal werknemers

5.700

Flexibele schil

Beperkt aantal uitzendkrachten

Opleidingsniveau medewerkers

MBO+

Cao

Ondernemings-cao, contractpartij Werknemersvereniging Ikea Medewerkers (WIM)

Huidige medezeggenschapsstructuur

Eén OR en 14 onderdeelcommissies

Typering vernieuwingstraject

Centralisatie medezeggenschap met versterking lokale participatie

De nieuwe medezeggenschapsstructuur

Tot de verkiezingen van 2017 waren er bij Ikea 14 vestigingsondernemingsraden (VOR) en een centrale ondernemingsraad (COR) waarin afgevaardigden van de vestigingsondernemingsraden zitting hadden. In de nieuwe structuur die toen werd geïntroduceerd is er één ondernemingsraad, waarin vanuit elke unit één lid middels directe verkiezingen wordt verkozen. Daarnaast zijn er 14 onderdeelcommissies, Lokale Medezeggenschap (LMZ) genaamd, voor elke unit binnen Ikea BV. Het instemmings- en adviesrecht is volledig neergelegd bij de landelijke OR, met uitzondering van het Customer Service Center en de winkels in Amsterdam, Eindhoven en Utrecht, waar de vestigingsmanager (mede-) eigenaar is (de zogenoemde 'VAPS'-winkels). Hier heeft de LMZ ook advies- en instemmingsrecht. De OR behandelt dus in beginsel alle adviesaanvragen en instemmingsverzoeken, ook als die een enkele vestiging betreffen. In dit laatste geval gaat het verzoek naar de LMZ, die zich er over buigt, met de lokale bestuurder overlegt, bij de achterban sondeert en het als preadvies bij de OR inbrengt.

Waar voorheen de VOR werd samengesteld uit kiesgroepen van de verschillende 'clusters' (Sales, Food, Kantoor, Logistiek) binnen de winkel, is dit los gelaten en is er voor gekozen om de LMZ primair te laten samenstellen uit enthousiaste mensen, ongeacht

de afdeling waar ze werkzaam zijn. Waar de VOR zeven leden had, is het aantal leden van de LMZ beperkt tot vier, waaraan het landelijke OR-lid van de vestiging wordt toegevoegd. Deze functioneert als de *linking pin* tussen de lokale en de landelijke medezeggenschap en draagt samen met de voorzitter van de LMZ zorg voor de medezeggenschap in de vestiging. De leden van de LMZ hebben concrete taken, die vastgelegd zijn in duidelijk omschreven rollen: een voorzitter, een Health & Safety lid, een communicatie-lid en een panel-coördinator. Met het uitvoeren van panels wordt een klankbord voor directe medezeggenschap van medewerkers georganiseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van digitale Ikea *tools*, als SpeakAp en SurveyGizmo. Er wordt naar gestreefd dat 10% van de medewerkers van elk van de clusters hieraan deelneemt.

De verkiezingen voor de OR vinden via een ‘dakpanconstructie’ plaats, waarbij om de twee jaar nieuwe verkiezingen worden gehouden voor de helft van de zetels. Op die wijze hoopt men continuïteit en behoud van kennis te waarborgen en nieuwkomers goed te kunnen inwerken. Bij de lokale medezeggenschap worden elke twee jaar nieuwe verkiezingen voor alle zetels gehouden. De overwegingen hierbij waren dat enthousiasme en betrokkenheid van medewerkers beter is vast te houden bij een overzienbare termijn. Bij een kortere termijn wordt een korter commitment gevraagd, wat ook voor leidinggevend en jongeren een drempel zou kunnen wegnemen.

Motieven voor het veranderingstraject

De aanleiding was ontevredenheid en frustratie over het functioneren van de medezeggenschap, zowel bij de vestigingsondernemingsraden en COR, als bij de bestuurder. De betrokkenheid van de leden van de ondernemingsraden was te gering. Dit kwam tot uiting in afwezigheid op vergaderingen, verloop binnen de medezeggenschap en geringe contacten met de achterban. De DB's van de ondernemingsraden deden het meeste werk en de zittende OR-leden zonder directe taak “deden hun naam eer aan”, zoals één van de respondenten het uitdrukte. De lokale bestuurders lieten de zaak op hun beloop en namen weinig initiatief. Ook was er weinig animo om in de landelijke COR te gaan. COR-leden werden wel afgevaardigd, maar ook daar was sprake van onvoldoende betrokkenheid, matige voorbereiding van vergaderingen, absentie en verloop.

Er was ook een inhoudelijke achtergrond bij het gebrekkig functioneren van de medezeggenschap. Strategie en beleid worden bij Ikea steeds meer internationaal bepaald. Dit dient vervolgens per land te worden doorgevoerd. De belangrijkste beslissingen waar de medezeggenschap zich over uit dient te spreken vinden dus op nationaal niveau plaats. Bij de vestigingen gaat het over uitwerking van het beleid naar het uitvoerende niveau. Er was dus voor de medezeggenschap op vestigingsniveau minder te verhapstukken, terwijl daar het zwaartepunt van de medezeggenschapstructuur lag.

Het belangrijkste doel van de vernieuwing van de medezeggenschap was het vergroten van de betrokkenheid van medezeggenschappers. De gedachte is dat directe (in plaats van een getrapte) verkiezing van een afgevaardigde naar de landelijk OR per vestiging tot meer gemotiveerde kandidaten en tot een sterkere verbinding tussen de lokale en landelijke medezeggenschap zou leiden. Hiertoe is er een functieprofiel voor de OR-lid ontwikkeld dat aan de specifieke taken van het OR-lidmaatschap voldoet. Ook voor de gedefinieerde rollen van LMZ-leden zijn functieprofielen en taakomschrijvingen uitgewerkt. Zo hebben leden helder wat er van hen verwacht wordt en kan men meteen praktisch aan de slag.

Daarnaast werd gemikt op een veel actievere verbinding met de werkvloer. Dit komt vooral tot uitdrukking in de rollen van het communicatie-lid en de panel-coördinator in de LMZ. Hiermee wordt beoogd dat voortdurend en actief opvattingen en ideeën van de achterban worden gespeeld. Door representativiteit voor de afdelingen in het panel na te streven wordt het eventueel ontbreken van een bepaalde afdeling in een LMZ gecompenseerd.

Ten derde wilde men komen tot een effectievere medezeggenschap. Door het advies- en instemmingsrecht bij de landelijke OR neer te leggen wordt meer kwaliteit nagestreefd. De bevoegdheden, taakverdeling en werkwijze van de OR en de lokale medezeggenschapsorganen zijn vastgelegd in het ‘Medezeggenschapsdocument’. Op die manier wordt verwacht dat er meer ‘focus’ en meer verbinding tussen de medezeggenschapsorganen zal ontstaan.

Het veranderingstraject

In de zomer van 2016 zijn hebben alle ondernemingsraden ‘teamdagen’ gehouden, waarin ‘gebrainstormd’ werd over de vraag hoe de medezeggenschap binnen Ikea het best ingericht zou kunnen worden. Ook is er een dagdeelbijeenkomst geweest met de bestuurder waar over het zelfde onderwerp is gesproken. De resultaten van al deze sessies zijn als input aan het ‘Ontwikkelteam MZ Ikea’ meegegeven. Dit team bestond uit circa 10 leden, met vertegenwoordigers vanuit de vestigingsondernemingsraden, de COR, HR, lokale bestuurders en de landelijke bestuurder en is er mee aan de slag gegaan.

Het ontwikkelteam heeft, ‘net als ieder team binnen Ikea’, de Ikea-waarden als vertrekpunt gehanteerd. Daarnaast diende het voorstel te worden getoetst aan de hand van de Wet op Ondernemingsraden. Het team formuleerde de volgende visie op medezeggenschap: “de medezeggenschap fungeert als klankbord en zorgt voor verbinding tussen de organisatie, de bestuurders en de medewerkers, om zo bij te dragen aan duurzame groei voor Ikea Nederland en de medewerkers en een betere winkelervaring voor de klant”. Het streven van het nieuwe model was om te komen tot een medezeggenschap

met passie, betrokkenheid, verbinding, kwaliteit en eenvoud. Het ontwikkelteam kwam met een tiental beargumenteerde voorstellen voor de vernieuwing van de medezeggenschap, zoals hierboven geschetst. Bij elk van de voorstellen zijn *Key Performance Indicators* geformuleerd, om te kunnen meten of de voorstellen het gewenste effect hebben gehad. De voorstellen zijn uiteindelijk door alle ondernemingsraden aanvaard.

Functioneren

De verkiezingen in 2017 gaven een hogere opkomst te zien dan de jaren ervoor. Onze gesprekspartners gaven aan dat het werven van enthousiaste mensen voor de landelijke OR goed geslaagd is. Zo waren er in de vestiging Heerlen vier kandidaten. Het afwezigheidspercentage in de OR is, in vergelijking met die bij de COR vergaderingen, in de vorige periode sterk verminderd en het enthousiasme om deel te nemen in OR-commissies is groot. Het belangrijkste onderwerp waar de OR mee aan de slag is gegaan betreft het door Ikea geïnitieerde organisatieveranderingstraject '*Lead, Work, Organize*', dat als eerste effect heeft op de Service Organisatie en later in de vestigingen impact zal hebben.

De lokale medezeggenschap is volgens onze respondenten ontegenzeggelijk dynamischer geworden, maar het spontaan samenwerken blijkt lastig, met name als in de LMZ medewerkers zitten die met een vaste planning te maken hebben. De indruk is dat een periode van twee jaar wel erg kort is en vier leden wel aan de magere kant. Het functioneren van de LMZ verschilt per vestiging en is mede afhankelijk van de samenstelling van de groep en de inzet van de bestuurder. In Breda waren er bij de verkiezingen 8 kandidaten voor 4 plekken. Er zitten nu twee leden in die in de vestigingsondernemingsraad hebben gezeten en twee nieuwe leden, waaronder de voorzitter, die als motivatie aangeeft zich verder te willen ontwikkelen. Van de vijf leden zijn er drie vrouwen en twee mannen, twee twintigers, twee dertigers en een 40+. De eerste bijeenkomst was een training, de taken zijn verdeeld en de LMZ is aan de slag gegaan. De LMZ heeft onder meer instemmingsaanvragen behandeld (van preadvies voorzien) over beveiligingscamera's, de RIE en aanstelling van een preventiemedewerker. Andere onderwerpen die aan bod kwamen betroffen o.m. een pilot in de vestiging Breda voor de *insourcing* van keukenmontage. De LMZ heeft o.a. een panelpeiling gedaan naar afwisseling in het werk en wekplezier.

2.2.5 OR met klankbordgroep bij Pantein³⁶

Bedrijfsschets

Stichting Pantein is een Holding met drie 100% dochterondernemingen: Maasziekenhuis Pantein, Zorgcentra Pantein en Thuiszorg Pantein. Na de reorganisatie - zoals die

³⁶ Deze casestudy is afgerond in november 2018.

bij het aantreden van een nieuwe Raad van Bestuur (RvB) in 2016 in werking is gezet - kent de instelling een gedecentraliseerde organisatiestructuur met maar één managementlaag onder de RvB. Volgens de OR is er na het aantreden van de nieuwe RvB meer inhoud, dialoog en samenwerking in het overleg. Het cooperatieve overlegmodel bij Pantein blijkt een belangrijke voorwaarde voor de invoering van de klankbordgroep in 2018.

Kernactiviteiten

Zorgverlening in ziekenhuis, zorgcentra en thuiszorg

Branche

Zorg

Plaats

Boxmeer en omgeving

Aantal werknemers

3.500 (2.007 fte)

Omvang flexibele schil

Ca. 10% met conjuncturele veranderingen

Opleidingsniveau werknemers

MBO, HBO, Universitair

Cao's

Cao Ziekenhuizen + Cao Verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg

Huidige medezeggenschapsstructuur

1 OR met 4 kiesgroepen

Typering vernieuwingstraject

Invoering klankbordgroep (van 130 medewerkers)

Kleine OR

Pantein kent één OR met 4 kiesgroepen: Maasziekenhuis, Zorgcentra, Thuiszorg en Stichting/servicebedrijf. Sinds 2018 heeft de OR 11 zetels, wat minder is dan wat mogelijk is volgens de WOR. Daarnaast is er een volledige fte gereserveerd voor een adviseur medezeggenschap (ambtelijk secretaris), die veel OR-werk ondersteunt en coördineert. Pantein heeft al langere tijd problemen om voldoende kandidaten voor de OR te interesseren: in 2018 waren er vier vacatures. In de OR zitten geen flexkrachten en zijn oudere medewerkers oververtegenwoordigd. Mede door de recent ingevoerde klankbordgroep wordt een verdere beperking naar zeven OR-zetels overwogen.

Toegevoegde waarde van de medezeggenschap

In 2016 wilden zowel de nieuwe RvB als de OR meer toegevoegde waarde van de medezeggenschap voor het bedrijf. Individuele werknemers zouden meer inspraak moeten krijgen in het beleid van Pantein om de RvB te voorzien in meer directe informatievoorziening vanuit de werkvloer en om de OR meer draagvlak van zijn achterban te geven. Directe raadpleging van medewerkers zou ook beter bij de ingevoerde decentralisatie en zelforganisatie van teams op de werkvloer passen. Binnen deze doelstellingen kwam de OR met het idee om een klankbordgroep in te stellen, die geraadpleegd zou kunnen worden bij het (voorgenomen) bedrijfsbeleid en bij de standpuntbepaling van

de OR. Uit een personeelsenquête die de OR opstelde, bleek dat 93% van het personeel het idee van klankbordgroep ondersteunde en dat 23% ook bereid zou zijn om in zo'n klankbordgroep zitting te nemen.

Klankbordgroep

In nauw overleg zijn RvB en OR overeengekomen om de klankbordgroep in 2018 kostenneutraal in te voeren en daarbij het aantal OR-zetels te verlagen van 13 naar 11. Pantein faciliteert jaarlijks 5 uur per klankbordgroeplid, wat in 2018 overeenkomt met 750 uur (voor de 130 klankbordgroepleden samen). Dit bleek voldoende omdat niet iedereen naar de bijeenkomsten gaat en digitale raadpleging niet wordt gecompenseerd.

Klankbordgroepsleden kunnen via verschillende kanalen bij het beleid van Pantein worden betrokken: via deelname aan themabijeenkomsten over sociaal beleid, via digitale raadpleging door de OR bij initiatiefvoorstellen of specifieke aanvragen vanuit de RvB en via participatie in OR-werkgroepen. Door de OR zijn schriftelijk verschillende spelregels opgesteld waaraan de RvB zich heeft gecommitteerd.

Evaluatie

Deze vernieuwing heeft geleid tot een grotere betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer en van de achterban van de OR in het overleg over het sociaal en personeelsbeleid van Pantein. De klankbordgroep bij Pantein had in 2018 130 leden die regelmatig zijn geraadpleegd. Verder zijn er in 2018 drie themabijeenkomsten geweest voor de klankbordgroepsleden; over werkdruk, zelfroosteren en het generatiebeleid. De klankbordgroep blijkt representatief naar bedrijfs onderdeel en opleidingsniveau, maar jongere medewerkers tot 35 jaar zijn ondervertegenwoordigd (zie tabel 2.1) en hoewel de klankbordgroep toegankelijk is voor werknemers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst, blijkt dat flexwerkers zich niet voor deelname in de klankbordgroep hebben aangemeld. Deze moderne vorm van medezeggenschap blijkt dus niet als vanzelf te leiden tot meer inclusie van jongeren en flexwerkers in de medezeggenschap. De OR is wel gaan bekijken op welke wijze hij de jongeren kan bereiken en stimuleren om in de klankbordgroep te participeren.

Leeftijd	Leeftijdsopbouw personeelsbestand	Leeftijdsopbouw van de klankbordgroep
Jonger dan 25 jaar	18 %	1 %
25-35 jaar	14 %	7 %
35-45 jaar	15 %	19 %
45-55 jaar	29 %	34 %
Ouder dan 55 jaar	24 %	39 %
Bron: Pantein		

Tabel 2.1: Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en de klankbordgroep van Pantein

De tijd moet leren of vroegtijdige raadpleging onder het personeel ook tot meer effectieve invloed van werknemers en OR zal gaan leiden. Volgens het dagelijks bestuur van de OR ‘zijn we op de goede weg met het betrekken van medewerkers in het beleid, is de meerwaarde van vroegtijdig overleg met de RvB al aangetoond, maar is het een leerpunt dat klankbordgroepsleden meer op de hoogte willen worden gehouden over de *follow-up* van hun inbreng, met name waar het gaat om de praktische maatregelen die als reactie op die inbreng zijn getroffen’.

De klankbordgroep is in zoverre geborgd, dat er schriftelijk afspraken - faciliteiten en spelregels - zijn gemaakt tussen OR en RvB. Dat relatief veel medewerkers lid zijn geworden van de klankbordgroep, dat de activiteiten goed zijn bezocht en dat RvB, OR en medewerkers zich positief tonen over deze vernieuwing in de medezeggenschap, duidt ook op enige bestendigheid. De betrokken fulltime adviseur/secretaris medezeggenschap blijkt in deze casus een (persoonlijke) succesfactor te zijn geweest voor de vernieuwing, wat duidt op kwetsbaarheid als deze persoon zou vertrekken.

2.2.6 Locatiecommissies en contactenpersonen voor de OR van Rijk Zwaan³⁷

Bedrijfsschets

Rijk Zwaan is een groenteveredelingsbedrijf, er worden nieuwe rassen ontwikkeld en de zaden daarvan worden over de hele wereld verkocht. Het bedrijf is autonoom gegroeid, in 1999 werkten er wereldwijd zo'n 500 mensen, nu 2.800, in 30 landen. In Nederland werken ongeveer 1.300 medewerkers (1.154 fte). De jaarlijkse omzet is rond de € 450,- miljoen.

In De Lier bevindt zich onder andere het hoofdkantoor, de veredelingsafdelingen voor glasgewassen, de processingafdelingen, een productiekas en het seed quality center. In Fijnaart zijn onder andere een onderzoekslokatie en veredelingsafdelingen voor vollegrondsgewassen te vinden.

³⁷ Deze casestudy is afgerond in juli 2018.

Research & Development is de belangrijkste activiteit, dat vraagt grote investeringen. Concurrenten zijn grote spelers als Bayer. Rijk Zwaan is in omvang de 5^e wereldspeler op het gebied van zaadveredeling voor groente. De lange termijn visie is autonome groei. Een groot deel van de winst wordt weer geïnvesteerd in het bedrijf.

Kernactiviteiten

Groenteveredeling

Branche

Tuinbouw

Plaats

Hoofdkantoor in de Lier, diverse locaties in de Lier en Fijnaart, vestigingen wereldwijd in 30 landen

Omzet

€ 450,- mln.

Aantal werknemers

1.300 medewerkers (1.154 fte)

Omvang flexibele schil

10%, alleen tijdens seizoen

Opleidingsniveau werknemers

Gevarieerd

Cao

Tuinzaadbedrijven

Huidige medezeggenschapsstructuur

OR met commissies

Typering vernieuwingstraject

Locatiecommissie en digitalisering

De medezeggenschap

De ondernemingsraad bestaat uit 8 leden, waarvan er 3 van de locatie Fijnaart en 5 van de locatie De Lier afkomstig zijn. Van de 8 OR-leden vormen 2 leden de zogenaamde locatiecommissie met de taak decentrale contacten te organiseren. Deze twee leden hebben een netwerk opgebouwd van contactpersonen per afdeling/gebouw. Deze contactpersonen hebben geen OR status, ze worden ingezet om ideeën te toetsen en informatie op te halen. De OR heeft daarnaast nog de vaste commissies sociale zaken, financiën en MAN (Milieu, Arbo, Nieuwbouw). Deze commissies hebben een eigen aanspreekpunt. Met de Raad van Advies (die momenteel wordt omgezet naar een Raad van Commissarissen) is een goed contact, formeel en informeel.

Aanleiding van het vernieuwingstraject

Er zijn twee aanleidingen voor het vernieuwingsproject geweest ten eerste had in het verleden had elke afdeling/gebouw een zetel in de OR, de voorgaande OR had 9 zetels. Door de groei van het bedrijf was dat niet te handhaven (dan zouden er 15 zetels nodig zijn). En om geen onlogische combinaties te maken van afdelingen in de kiesgroepen, heeft de OR besloten nog maar twee kiesgroepen te hanteren (waarbij men op 8 zetels uitkwam in de verhouding 3-5-zie boven) en daarnaast, binnen de OR, een locatiecommissie op te richten en deze opdracht te geven de verdere contacten met alle afdelingen/gebouwen vorm te geven. Daarmee kunnen via deze commissie meer medewerkers hun stem laten horen.

Ten tweede neemt met de groei van het bedrijf de complexiteit van onderwerpen toe. De complexiteit vraagt meer van OR-leden. Er is ingezet op professionalisering van de OR. Bij de voorgaande verkiezingen is voor het kandidaat stellen gesproken met potentiële OR kandidaten, om interesse te wekken maar zeker ook om aan te geven dat de OR actieve mensen zocht. Ook is een digitaal systeem opgezet zodat dat centraal stukken kunnen worden bekeken en bewerkt, en zo efficiënter kan worden (samen) gewerkt.

De ondernemingsraad heeft het initiatief voor de wijzigingen genomen. In overleg met de directeur zijn er een paar aanpassingen gedaan aan het eerste voorstel. Er zijn geen specifieke doelstellingen geformuleerd. De ondernemingsraad gaat uit van werkenderwijs vorm geven en aanpassen van de vernieuwing.

Het resultaat van de vernieuwing

Er staat nu een OR-team waar het dagelijks bestuur enthousiast over is. Er wordt veel werk verzet met elkaar. De OR-leden hebben een positief kritische blik, durven door te vragen en durven, ook na verloop van tijd, een duidelijk besluit te nemen. Het is voor de leden soms lastig een toegevoegde waarde te vinden. Rijk Zwaan is een maatschappelijk gedreven onderneming, de medewerker staat op de eerste plaats. Hoe vind je dan als OR je kritische rol? Door de professionaliseringsslag en zeker ook door de extra informatie vanuit de medewerkers staat de OR met meer zelfvertrouwen in het overleg. Dat levert meer op, hoewel het lastig is te zeggen wat precies.

De locatiecommissie heeft de opdracht gekregen tot het vorm geven aan het contact met de achterban. De twee leden hebben die elk op eigen wijze ingevuld. Op de ene locatie wordt er met centrale bijeenkomsten en incidenteel individueel contact gewerkt. Op de andere locatie met individueel contact, de mate waarin er met contactpersonen wordt gesproken is afhankelijk van de specifieke vragen vanuit een afdeling. Beide methoden hebben eigen voor- en nadelen, maar passen wel het best bij de locatiecommissieleden.

De onverwachte bijeffecten van contact met de medewerkers op de vloer is dat er niet alleen meer zichtbaarheid is van de OR, maar ook dat de commissieleden mensen vaak een zetje geven waardoor er meer contact met HR is, dan wel mensen meer zelf in actie komen. Ook voorkomt vroegtijdig aandacht voor een knelpunt verdere escalatie en is het sneller opgelost.

Evaluatie van de vernieuwing

Het traject is gestart na de installatie van de huidige OR (oktober 2016), de vorige OR heeft de voorbereiding gedaan en de wijzigingen in het OR reglement doorgevoerd, die de uitvoering mogelijk maakten (aantal zetels, instellen locatiecommissie). De vernieuwing zit nu dus in de uitvoeringsfase.

Er is geen formele evaluatie gepland met de bestuurder, deze is ook niet betrokken bij de uitvoering. Er zijn geen formele afspraken over gemaakt, omdat faciliteiten (ook in het algemeen voor OR-werk) geen punt van discussie zijn. De leden besteden tijd die ze nodig hebben.

De locatiecommissieleden zijn deze periode nieuw in de OR gekomen, een vergelijking met voorgaande jaren is voor deze leden niet te zien. Het dagelijks bestuur ziet wel verschillen, er komen zaken bij die de OR voorheen niet mee kreeg. Vanuit HR wordt een grotere nuance en verdieping op de onderwerpen waargenomen.

Er zijn naast de vernieuwing op structuur (zetels, locatiecommissie) meer vernieuwingen doorgevoerd, zoals de professionalisering via gesprekken vooraf met potentiële OR-kandidaten, en meer gestructureerde werkwijze (centraal systeem voor documenten). Daarnaast zijn taken ook beter belegd (bijvoorbeeld een lid dat specifiek communicatie doet, i.p.v. dat de OR-secretaris dat 'erbij' doet). Ook dit levert een verbetering op.

Monitoring en borging

De borging van de veranderingen is er wel, maar is wel flexibel, juist ook door het wakerwijs verbeteren. In het OR-reglement is de basis vastgelegd. Door regelmatig te evalueren en elkaar scherp te houden op de werkwijze (gebeurt eens per jaar op de gezamenlijke OR-trainingen) moet de vernieuwing zichzelf bewijzen en daardoor in stand blijven.

Het gesprek met de locatiecommissieleden liet zien dat er een verschillende aanpak is. Beide zien de meerwaarde van de contacten met de medewerkers in de afdelingen. Ze lopen tegen verschillende lastige punten aan, namelijk:

- De status van de vertegenwoordigers van de afdelingen/gebouwen is niet die van een OR of OR-commissielid, dat geeft vraagtekens voor de deelnemers zelf.
- De vertrouwelijkheid waarmee de OR onderwerpen behandelt maakt dat er soms minder met de vertegenwoordigers kan worden gedeeld dan gewenst.

2.2.7 Sociocratische medezeggenschap in de zakelijke dienstverlening³⁸

Deze casus gaat over de praktijkervaringen bij een bedrijf met sociocratische medezeggenschap. De SER kan, onder bepaalde voorwaarden, een bedrijf ontheffing van de OR-plicht verlenen, als het een sociocratische kringorganisatie heeft ingevoerd.³⁹ In het kader van dit onderzoek zien we deze casus als een a-typisch 'experiment' in me-

³⁸ Deze casestudy is afgerond in juli 2018.

³⁹ <https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/ontheffing-or-plicht>

dezeggenenschap, die niet langs de lijnen van de WOR is vormgegeven. Deze casus is niet representatief voor alle bedrijven die sociocratische medezeggenenschap hebben ingevoerd.

Bedrijfsschets

Het bedrijf is circa 25 jaar geleden ontstaan en in deze periode gegroeid van 5 tot circa 100 medewerkers. Het bedrijf kent vier vestigingen in het westen van het land. Het kent een platte organisiatiestructuur: per vestiging is er een vestigingsmanager, tevens verantwoordelijk voor financiën en personeel van die vestiging. Vestigingsoverstijgend, zijn er drie directeuren voor het gehele bedrijf.

De bedrijfscultuur is weinig hiërarchisch, informeel en open: *‘bij een probleem lopen de medewerkers gelijk naar de vestigingsmanager’*. Het personeel heeft een hoog opleidingsniveau (HBO en Universitair) en de gemiddelde leeftijd is jong. Het bedrijfervaart grote krapte op de arbeidsmarkt wat betreft goede medewerkers en heeft te maken met lastig in te vullen vacatures. Het bedrijf kent - in vergelijking met het gemiddelde van Nederlandse bedrijven - een grote flexibele schil van tijdelijke arbeidscontracten, die voor de betreffende branche echter normaal is. *Freelancers* en *zzp'ers* worden gebruikt voor specifieke expertise; vaak verblijven ze gedurende het project ook (deels) in de vestiging en keren ze weer als *zzp'er* voor het bedrijf terug voor nieuwe projecten. Loonsverhogingen worden niet collectief vastgesteld, maar individueel, op basis van een centraal vastgesteld en door de 'bedrijfskring' goedgekeurd beloningsbeleid (zie later). Medewerkers zijn zeer betrokken bij het werk, bij het bedrijf en ook bij elkaar.

Branche

Zakelijke dienstverlening

Aantal werknemers

Ca. 100 met daarnaast veel tijdelijke arbeidskrachten en *zzp'ers*

Opleidingsniveau werknemers

HBO en universitair

Cao

Geen

Huidige medezeggenenschapsstructuur

Sociocratische kringorganisatie

Typering vernieuwingstraject

Alternatieve vorm van medezeggenenschap zonder OR

Sociocratische medezeggenenschap

Vanaf 2004 kent het bedrijf een sociocratisch model van medezeggenenschap. Het management vond toen – en vindt nog steeds – dat deze vorm van medezeggenenschap goed bij de informele, transparante en open cultuur van het bedrijf past, waarin mondige en hoog opgeleide mensen werken. Bovendien wil(de) het management een medezeggen-

schapsmodel dat op coöperatief overleg is gestoeld; zij verwacht(e) dat de instelling van een OR meer 'wij-tegen-zij' opstellingen tussen het management en het personeel in de hand zou werken.

Sociocratische medezeggenschap kent - ook in deze casus - een medezeggenschapsstructuur op drie niveaus. Van decentraal naar centraal niveau: vestigingskringen - bedrijfskring - topkring. Ten eerste heeft het bedrijf vier vestigingskringen, waarin de besluitvorming over afdelingsbrede, beleidsmatige, operationele en facilitaire zaken worden besproken. Ook werknemers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst, nieuwkomers en stagiairs doen daar in principe aan mee. Zzp'ers/freelancers daarentegen krijgen geen uitnodiging voor de vestigingskring, omdat ze op het terrein van medezeggenschap geen onderdeel uitmaken van het bedrijf; er is binnen het bedrijf geen discussie om deze groep meer bij de medezeggenschap te betrekken.

Ten tweede is er één bedrijfskring waarin de drie directeuren, de vier vestigingsmanagers en één afgevaardigde werknemer per vestiging zitting hebben. De bedrijfskring komt eens per acht weken bijeen en bespreekt de besluitvorming over bedrijfsbreed (dus vestigingsoverschrijdend) beleid en monitort de uitvoering daarvan. De bedrijfskring overlegt over de totale begroting van het bedrijf, inclusief opleidingsinvesteringen en de *lumpsum* voor de beschikbare loonsverhogingen. Tot slot kent het bedrijf één topkring waarin de drie directeuren, aandeelhouders, drie externe adviseurs en één verkozen afgevaardigde vanuit de bedrijfskring zitting hebben. Deze houdt zich bezig met de lange termijn strategie van het bedrijf. Hier worden ook afspraken gemaakt over bonussen en mogelijkheden voor het personeel om aandelen in het bedrijf te kopen.

Het bedrijf volgt ook de sociocratische vergadertechniek. De vestigingskringen verkiezen vanuit haar eigen leden een gespreksleider en secretaris en alle individuele stemmen worden in de besluitvorming meegenomen. Bij een ingediend (beleids)voorstel wordt aan *iedereen* in de groep gevraagd 1) of hij/zij meer informatie wil; 2) wat zijn/haar mening is over het voorstel en 3) of hij/zij *consent* kan geven aan het voorstel. Als iemand een bezwaar heeft, gaat het voorstel niet door zonder dat dat voorstel wordt gewijzigd. Alle vergaderingen van de vestigingskringen en de bedrijfskring zijn onder werktijd. In het verleden werden er voor bepaalde kringleden ook opleidingen gefaciliteerd, maar daar is wat de klad in gekomen: '*daar zou weer meer aandacht voor moeten komen*'.

Effecten en evaluatie

Het bedrijf heeft ervaringen waarin de sociocratische kringorganisatie meerwaarde heeft laten zien in de beleidsvorming op met name bedrijfsniveau. Dit betrof overleg in de bedrijfskring over een ingrijpende reorganisatie, over nieuwe bedrijfsregels wat

betreft extra reistijd en reiskosten bij het werken bij klanten, over aandeelhouderschap en over een recent besluit om iedere medewerker jaarlijks recht te geven op twee weken 'researchtijd' (te zien als een soort scholingsverlof). Het overleg over deze vier zaken was weinig conflictueus en gericht op praktische oplossingen.

In de afgelopen jaren is de medezeggenschap echter minder levendig geworden door een (te) lage vergaderfrequentie. Onder de medewerkers en het management wordt minder urgentie gevoeld om vergaderingen te organiseren en zaken in de bedrijfskring en in de vestigingskringen ter sprake te brengen. De geïnterviewde directeur en de geïnterviewde vestigingsmanager zien momenteel een dilemma om wel of niet in te grijpen. Aan de ene kant is er nog steeds een structuur waarin iedereen initiatief kan nemen om vergaderingen uit te schrijven en dingen ter sprake te brengen. Aan de andere kant zie je dat als er weinig initiatieven worden genomen, het gehele medezeggenschapsmodel al snel kan gaan 'slapen'.

2.2.8 Medewerkersparticipatie bij Zienn Het Kopland⁴⁰

Bedrijfsschets

Zienn en Het Kopland werken sinds juli 2015 intensief samen op het gebied van maatschappelijke opvang. Beide organisatie bieden interventie, hulp, opvang, ondersteuning en behandeling aan de meest kwetsbare mensen in de samenleving. Beide hebben een breed aanbod aan locaties, gezamenlijk in de provincies Friesland, Groningen en Drenthe. Beide organisaties hebben dezelfde bestuurder sinds 1 juli 2015.

Sinds 1 februari 2017 hebben Zienn en Het Kopland een eenheid van toezicht. Dat houdt in: beide organisaties hebben een eigen Raad van Toezicht, van dezelfde samenstelling. Daarmee is de personele unie tussen de twee uitgebreid. Sinds 1 januari 2019 is er een nieuwe bestuurder bij Zienn Het Kopland.

De afgelopen jaren is er met de WMO en overheveling van taken naar de gemeenten veel gewijzigd voor Zienn Het Kopland, onder andere door een reorganisatie waarbij de afdeling ambulante begeleiding werd opgeheven. Op deze afdeling werkten medewerkers met functies op HBO-niveau. De begeleidingsvorm was financieel niet haalbaar meer. Bij Het Kopland speelde tegelijk ook een reorganisatie en een lastige financiële situatie.

Door de krapte op de arbeidsmarkt zien beide organisaties dat waar voorheen nog wel HBO-opgeleide medewerkers voor een MBO-functie kozen, dat nu niet meer gebeurt. De samenstelling van de medewerkers verandert daardoor.

40 Deze casestudy is afgerond in mei 2019.

Kernactiviteiten

Opvang en begeleiding van kwetsbare groepen

Branche

Zorg en welzijn

Plaats

Hoofdkantoor in Leeuwarden, vestigingen Friesland, Groningen en Drenthe

Omzet

Zienn € 21 mln., Het Kopland € 14 mln.

Aantal werknemers

Zienn: 352 medewerkers, 244 fte. Het Kopland: 195 medewerkers, 136 fte

Omvang flexibele schil

20%, en vaste flexpool (0-uren contact, steeds meer gegarandeerde uren door krapte) 10%.

Opleidingsniveau werknemers

Verschuift richting MBO

Cao

Sociaal Werk

Huidige medezeggenschapsstructuur

Gezamenlijke OR, vaste commissies, regiegroep.

Typering vernieuwingstraject

Medezeggenschap laag in de organisatie, regie op proces.

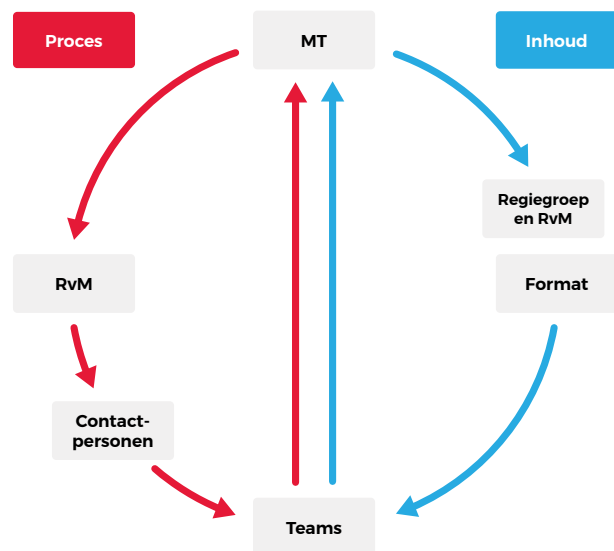
De medezeggenschap bij de onderneming

De gezamenlijke Raad voor Medezeggenschap van Zienn Het Kopland bestaat nu uit 7 leden. Daarnaast is er een regiegroep en zijn er contactpersonen. De contactpersonen komen uit de teams. Ook de flexpool heeft een contactpersoon.

Het proces van medezeggenschap kent een inhoudelijke en een proceskant. In principe kan de start vanuit het MT zijn, maar ook vanuit de werkvloer. Zie figuur 1.

Bij een onderwerp vanuit het MT gaat dit eerst naar RvM. Bestuurder en RvM bepalen of de vraag past in de medezeggenschap. De meeste onderwerpen worden vanuit de WOR bepaald, daarnaast zijn er organisatiespecifieke onderwerpen. Is dit bevestigend dan wordt het onderwerp naar de regiegroep gebracht. De regiegroep zorgt ervoor dat de medezeggenschap daar plaats vindt waar het er toe doet en met welke vorm er gewerkt kan gaan worden.

In deze fase wordt een specifiek format gebruikt, waarin het onderwerp concreter wordt neergezet en de procedurele aspecten vast worden gelegd. Daarna gaat het onderwerp naar



Figuur 1.

de betreffende teams en komt de input rechtstreeks naar het MT. Het MT formuleert een (op de input vanuit de teams) aangepast voorstel. Dat aangepaste voorstel gaat vervolgens met het oorspronkelijke voorstel en de input naar de RvM. De RvM toetst bij de contactpersoon op de procedure, soms aangevuld met een enquête. De RvM toetst daarnaast op het algemeen belang.

De RvM heeft scholingstijd en 2 zetels ingeleverd om de vrijgekomen middelen te besteden aan scholing en bijeenkomsten van contactpersonen en medewerkers. Er zijn specifieke werkvormen ontwikkeld (in de vorm van spellen en opdrachten) om de werkwijze goed vorm te geven en alle lastige punten goed in beeld te brengen.

Initiatief voor het vernieuwingstraject, doelstellingen

De bestuurder die tot 2015 bij Zienn werkzaam was heeft de filosofie van medezeggenschap laag in de organisatie geïntroduceerd en met de toenmalige (toen nog) OR en ambtelijk secretaris van Zienn verder vorm gegeven. Zijn doel was om na zijn vertrek de werkwijze te behouden.

In november 2010 is de notitie vernieuwende medezeggenschap opgesteld, waarin de toenmalige OR de visie, dat alle medewerkers betrokken worden bij de beleidsvorming en beleidsuitvoering van de organisatie, verder vorm geeft. Deze visie sluit aan bij de visie van Zienn, zoals beschreven in “Anders Kijken, Anders Doen”. De RvM ziet voor zichzelf een tweeledige taak: meedenken over de strategische lijnen van de organisatie. En daarnaast het bevorderen, toetsen en waar nodig bijsturen van de (mede)zeggenschap en medewerkersparticipatie.

De vernieuwing sluit hiermee aan op de werkwijze in de organisatie. In de werkoverleggen vindt de daadwerkelijke invloed op de besluitvorming plaats, hier toetst en bevordert de OR de medezeggenschap op het operationeel niveau. Op tactisch niveau, waar de advies- en instemmingsaanvragen de beïnvloedingsmogelijkheid zijn voor de OR, wordt gewerkt met projectgroepen en/of wordt meer gedelegeerd naar de team-overleggen, om de besluitvorming ook daadwerkelijk zo laag mogelijk in de organisatie te houden. Op strategisch niveau wordt van de OR verwacht dat hij zicht heeft op maatschappelijke ontwikkelingen en het organisatie- en medewerkersbelang afweegt

De Raad voor Medezeggenschap heeft een dagelijks bestuur (DB) en de overige leden hebben als taak de Vernieuwende Medezeggenschap te ondersteunen. In de regiegroep zitten twee RvM leden, één MT lid, één hoofd, één contactpersoon en de procesondersteuner van de RvM. De taak van de regiewerkgroep is het goed delegeren van de vraag/knelpunt naar waar er daadwerkelijk over wordt besloten.

In de eerste jaren na 2010 ziet de RvM dat er een aanpassing nodig is om gestructureerder te werken. Onderwerpen dreigen vast te lopen in een soort mini-OR-overlegstructuren en kosten te veel tijd. Het format voor een medezeggenschapstraject wordt ingevoerd en consequent gebruikt.

Vanaf 2015, toen de samenwerking met Het Kopland startte zijn er inspanningen gedaan om de medezeggenschap samen vorm te geven. Onder andere via het trainingsinstituut dat voor de RvM van Zienn al vanaf het begin betrokken is geweest. In 2018 is op het gebied van medezeggenschap de samenwerking met Het Kopland definitief vorm gegeven. In een traject, gezamenlijk met MT, hoofden en contactpersonen is naar een convenant toegewerkt.

Zienn en Het Kopland kennen een andere cultuur als het om zeggenschap en om medezeggenschap gaat. De implementatie van het model van Medezeggenschap 3.0 (zoals onder andere vastgelegd in de presentatie van 21 november 2018) vraagt veel energie en doorzettingsvermogen.

Gedurende het hele traject van vernieuwing van medezeggenschap is ontdekt dat dit proces meer vroeg van de organisatie. De “pijlers” van Zienn werden ingevoerd: krachtwerk, medezeggenschap, resultaatverantwoordelijk werken en motiverende gespreksvoering. Bij Het Kopland wordt dit ook ingevoerd, maar veranderingen vragen tijd.

Effecten voor de overlegpraktijk

Er komen, nu de werkwijze langer bestaan, ook problemen en knelpunten vanuit de teams, die ook op de zelfde wijze worden opgepakt als de onderwerpen vanuit de directie/MT. Het format wordt niet in alle gevallen gebruikt. De RvM gaat daar weer meer op toezien. Er is een systeem van proeftuinen, waar iedere medewerker met een idee een aanvraag kan doen om zijn of haar idee verder vorm te geven. Medewerkers van Zienn zijn enthousiast over de werkwijze en zouden niet anders meer willen werken.

De medewerkers van Het Kopland maken nog de ontwikkeling door naar een andere manier van werken, en komen nog zeer recent uit een situatie van overleven. Bij het contactpersonen overleg uit zich dat in nog een grote mate van ruimte die nodig is om frustraties te bespreken.

Evaluatie van het traject, borging en voortgang

Sinds 2007 is er regelmatig aandacht geweest voor de voortgang en de borging van de nieuwe werkwijze en zijn aanpassingen gedaan (zoals bijvoorbeeld het format).

Een gezamenlijk traject van de Raad van Medezeggenschap en de OR van Het Kopland startte in februari 2018 met een gezamenlijk bijeenkomst van MT, hoofden, contact-

personen van beide organisatie en was door een gezamenlijke werkgroep van RvM leden (Zienn) en OR leden (Het Kopland) voorbereid. Deze groep kwam met een model van medezeggenschap 'De cirkels van MEEDOEN': invloed hebben en betrokkenheid.

In juni 2018 is er een convenant Medezeggenschap afgesloten tussen bestuurder & MT van Zienn Het Kopland en tussen de OR van Het Kopland & RVM van Zienn. Hierin staan de uitgangspunten organisatieontwikkeling en uitgangspunten van medezeggenschap.

De gesprekspartners zien dat er een vacuüm is ontstaan. De regiegroep ligt al een poosje stil. Het afstoten van de ambulante trajectbegeleiding bij Zienn was het laatste grote onderwerp waar het model zichtbaar werd toegepast. In samenspraak met de collega's heeft een studiedag plaatsgevonden, zijn alternatieve mogelijkheden tegen het afstoten ingediend en is ook uiteindelijk het definitieve advies uitgebracht. Ook het sociaalplan is na een vastgelopen traject met de vakorganisaties, samen met collega's, tot een goed einde gebracht. Nu is het wat betreft de medezeggenschap rustig. Dat is niet wenselijk, medezeggenschap blijft bewaard door het uit te voeren. De komst van de nieuwe bestuurder is in het algemeen een kritiek punt voor medezeggenschap. Bij Zienn Het Kopland heeft de Raad van Toezicht de bestuurder benoemt en heeft dit op zijn eigen wijze gedaan. Waar de RvM had willen meedenken met een profiel en selectiecriteria, is er door de RvT gekozen om alleen een gesprek te arrangeren met de laatste overgebleven kandidaat. Per 1 januari 2019 is de huidige bestuurder werkzaam bij Zienn Het Kopland.

Succes- en faalfactoren

De belangrijkste succesfactor is de integratie van medezeggenschap in de pijlers van Zienn. De vernieuwing bestaat al langer en wordt regelmatig aangepast als er knelpunten zijn. Sinds het begin van de veranderingen in 2007 zijn er nog twee medewerkers die vanaf het begin betrokken zijn geweest bij de veranderingen in de medezeggenschap; dat zijn de ambtelijk secretaris/procesondersteuner van de RvM en de manager Opvang en Ondersteuning. De medewerkers nemen in de teams wel de ruimte om de pijler medezeggenschap te benutten. Deze specifieke werkwijze voor de medezeggenschap vanuit directie/MT heeft lang stil gelegen. Wel heeft de vormgeving van de samenwerking plaatsgevonden op een wijze die past bij het model; door de medewerkers de organisatievraagstukken te laten bespreken en door de RvM van Zienn en de OR van Het Kopland de juridische zaken voor hun rekening te nemen. De grootste uitdaging nu is de integratie van de pijler bij Het Kopland, en de medezeggenschap bij besluiten vanuit het MT vorm te geven binnen een nieuwe organisatie en met een nieuwe bestuurder.

2.2.9 Zelfsturing bij ZorgAccent⁴¹

Bedrijfsschets

ZorgAccent verleent zorg, begeleiding en ondersteuning aan kwetsbare ouderen, zieken en andere mensen met beperkingen, die thuis of in een verzorgings- of verpleeghuis wonen. De organisatie is actief in noordwest Twente en heeft zijn kantoor in Almelo. De organisatie telt circa 2.300 medewerkers, merendeels vrouwen, waarvan een groot gedeelte in deeltijd werkt. Uitgedrukt in fulltime equivalenten (fte) gaat het om 1.275 fte (eind 2017).

De wijzigingen in wetgeving en financiering van de zorg hebben de afgelopen jaren voor de nodige turbulentie in de organisatie gezorgd. Vanaf 2011 heeft de directie van ZorgAccent het roer drastisch omgegooid en is men gestart met de invoering van zelfsturende teams. De directe aanleiding was de belabberde financiële situatie waar de organisatie in verkeerde, ontevreden cliënten en ontevreden personeel. Er vond een radicale decentralisering plaats, waarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de werkzaamheden bij zelfsturende teams kwam te liggen.

Kernactiviteit

Wijkverpleging en woonzorg

Branche

Zorgsector

Plaats

Almelo

Omzet

€ 91 miljoen (2017)

Aantal werknemers

2.300 (1.275 fte)

Flexibele schil

Geen (intern flexbureau)

Opleidingsniveau

MBO 3, MBO 4 en HBO

Cao

Cao voor de Verzorg- en Verpleeghuizen en Thuiszorg (VVT)

Medezeggenschapsstructuur

OR als zelfsturend team

Typering vernieuwingstraject

Zelfsturing

De teams hebben een omvang van 12 tot 15 medewerkers en hebben geen teamleider of manager. Er zijn gedefinieerde teamtaken (zoals roosteren, personeelswerving, ambassadeur in de wijk, beheer financiën, voorzitter teamvergadering, inkoop), die naar ieders wens en voorkeur worden verdeeld en rouleren. De teams werken binnen een beperkt aantal centrale kaders, om kwaliteits- en veiligheidsaspecten te borgen, en kunnen beschikken over coaches voor ondersteuning.

⁴¹ Deze casestudy is afgerond in augustus 2018.

De hele operatie ging gepaard met een forse vermindering van de overhead, die gereduceerd is tot een omvang van 4% van de personeelsformatie (directie, stafdiensten en vakinhoudelijke specialistische ondersteuning). De OR heeft de zelfsturing omarmd en ingestemd met de daarmee gepaard gaande reorganisatie, waarmee een flinke groep (staf) medewerkers hun baan verloor. Het proces maakte veel energie los in de organisatie en leidde snel tot resultaten, zowel bij de waardering van cliënten als bij de betrokkenheid en enthousiasme van medewerkers.

De ondernemingsraad als zelfsturend team

De ondernemingsraad bestaat uit 10 leden en heeft een zittingsduur van vier jaar. Op grond van de WOR zou de OR 17 leden kunnen hebben, maar hij heeft er om redenen van effectiviteit en efficiency voor gekozen om het met een tiental te doen. Hoewel er geen sprake is van kiesgroepen, is wel afgesproken dat er van elk bedrijfsonderdeel (woonzorg, wijkzorg en bedrijfsondersteuning) minimaal twee vertegenwoordigers deel uitmaken van de OR. Overeenkomstig de filosofie van de zelfsturende teams kent de OR geen voorzitter, zo is vastgelegd in het reglement van de OR. Vergaderingen worden geleid door een gespreksleider, een taak die rouleert. Er wordt besloten in consensus. Elk lid moet dus instemmen met een besluit. Mochten één of enkele leden het er niet helemaal mee eens zijn, maar geen principiële bezwaren hebben, kunnen ze aangeven 'dat ze er mee kunnen leven'. Op deze wijze probeert de OR te voorkomen dat er eindeloos gepraat wordt, zonder dat besluitvorming plaats vindt.

Het overleg

De OR komt wekelijks bijeen. De overlegvergadering met de bestuurder vindt om de zes weken plaats, vaak samen met de directeur bedrijfsvoering. Daarnaast is er in een vergelijkbare frequentie overleg met de directeur woonzorg en met de directeur wijkzorg. De OR heeft geen vaste commissies ingesteld.

De agenda van de OR-vergadering wordt, evenals die van de overlegvergadering, aan het begin van de vergadering gemaakt. Alle OR-leden kunnen een onderwerp op een 'flap-over' zetten. Degene die er iets op zet is de 'eigenaar' van het onderwerp. Van hem of haar wordt een toelichting of uitleg verwacht. Bij de overlegvergadering kan de bestuurder uiteraard ook een onderwerp agenderen. Volgens de gesprekspartners blijkt dat de onderwerpen die zij op de agenda wil zetten meestal al genoteerd zijn door anderen. De OR heeft er zelf voor gekozen om niet meer te werken met formele adviesaanvragen en instemmingsverzoeken, maar in goed vertrouwen het overleg aan te gaan. De ambtelijk secretaris maakt notulen en als er afspraken tussen OR en bestuurder gemaakt worden, worden die daarin vastgelegd. De ervaring van de OR-leden is dat ze vanaf het begin overal bij betrokken worden. "Soms moeten we wel eens aan de bel trekken of wordt er wat vergeten, maar vaak is dat niet eens expres."

Is er nog wel een OR nodig?

Gezien de directe participatie die eigen is aan zelfsturing, is de vraag opgekomen of er dan nog wel *indirecte* participatie nodig is. Zowel OR als bestuurder vinden de OR nog wel degelijk nodig, voor strategische en beleidsmatige zaken. Als voorbeelden worden genoemd de invoering van het concept van zelfsturende teams zelf, benoeming van een nieuwe bestuurder, het voornemen van ZorgAccent om samen te gaan werken met andere zorginstellingen en een recent (succesvol) project om het verzuim omlaag te brengen, waartoe de OR mede de aanzet gegeven heeft. Overigens zijn ook de geluiden vanuit de medewerkers, dat de OR vooral moet blijven, met name voor overkoepelende beleidszaken.

Het vernieuwingstraject medezeggenschap

De verandering van die de medezeggenschap was een integraal onderdeel van de organisatieontwikkeling richting zelfsturing. De OR was daar vanaf het begin enthousiast over, is er actief bij betrokken geweest en heeft uiteindelijk ook de principes van zelfsturing op de eigen raad toegepast. Van een ‘vernieuwingsproject medezeggenschap’ met vooraf geformuleerde doelstellingen en projectaanpak was geen sprake. Het heeft er overigens wel toe geleid dat sommige OR-leden zich er niet meer in konden vinden en teruggetreden zijn. De OR is positief over de prettige en open sfeer in de OR en de open dialoog die er met de bestuurder is. Als belangrijke voorwaarde wordt genoemd, dat de leden van het team (de OR) zich veilig voelen. Als nadeel wordt genoemd dat dat soms stuurloosheid dreigt en men moeilijk tot besluitvorming komt. Over verankering van de nieuwe werkwijze maakt men zich niet veel zorgen. De hele organisatie werkt met zelfsturing, dus als er nieuwe OR-leden komen, zullen die er wel mee voort gaan.

2.3 Analyse van de cases op het terrein van organisatieontwikkeling

Bedrijf	Typering vernieuwing	Werkvloer	Jong	Flex werk	In-vloed	Aanleiding	Initiatief	Dilemma's / knelpunten	Succesfactoren
ABN AMRO	Participantenmodel	X	(x)			Onvrede over functioneren OR	COR	Continuïteit in deelname van participanten	Vooronderzoek, evaluatie en bijstelling; facilitering participanten; borging en verankering
	Experiment participanten bij reorganisatie	X				Voortzetting participantenmodel op terrein reorganisatie	OR	Potentieel boventalligen in MZ over reorganisatie	OR gevoed met meer kennis van werkvloer

Bedrijf	Typering vernieuwing	Werkvloer	Jong	Flex werk	In-vloed	Aanleiding	Initiatief	Dilemma's / knelpunten	Succesfactoren
Gemeente Haarlem	Themagroepen	X				Nieuwe inrichting organisatie	OR	Tijdelijke themagroepen versus behoefte aan visie; ontbreken vaste aanspreekpunt, discontinuïteit, onduidelijke rol participanten	Aansluiting bij nieuwe organisatiestructuur, medewerkers willen korter betrokken zijn bij mz
Gemeente Hengelo	Flexibele schil van medewerkers voor OR	X				Gering animo voor MZ	OR	Deelbelang (afdeling) vs organisatiebelang, ook sturing op inhoud nodig, personele wisselingen in OR, veeleisend mz-model	Enthousiaste karterekkers; vooronderzoek
Ikea	Centralisatie van medezeggenschap + versterking lokale mz	X	(x)		(x)	Onvrede over functioneren OR, internationale beleidsvorming	OR + HR	Omvang en zittingstermijn OC's vs behoefte aan continuïteit	Brainstorm gehele mz, samenwerking OR-Dir, ontwikkelteam, mz- secr, concrete voorstellen
Pantein	Klankbordgroep	X				Wens voor meer toegevoegde waarde mz, meer inspraak werkvloer	Dir + OR	Follow-up na raadpleging, personele wisselingen in de OR	Visie, mz secr, samenwerking OR en directie
Rijk Zwaan	Locatiecommissies, contactpersonen	X				Betere representativiteit locaties, verbinding medewerkers	OR	Onduidelijke status leden locatiecie, geheimhouding, personele wisselingen in OR/locatiecie	Steun van directie, faciliteiten, ondersteunende bedrijfs-cultuur waarin medewerker centraal staat, enthousiaste OR-leden
Sociocratische casus in de zakelijke dienstverlening	Sociocratische medezeggenschap	X	(x)			Directie wenst open cultuur	Dir	Leeft te weinig in de organisatie, routinisering, te weinig draagvlak	Overleg in kringorganisaties kan soms (ad hoc) tot resultaten leiden
Zienn Het Kopland	OR als regisseur van directe participatie	X				Directiebeleid gericht op participatie	Dir	Fusie met organisatie met andere cultuur, nieuwe bestuurder, wisselingen in OR en management	Integratie van mz in organisatiebeleid, zelfsturing, ondersteuning mz
ZorgAccent	Zelfsturing	X				Organisatieontwikkeling van zelfsturing	OR + Dir	Te geringe besluitvaardigheid OR, gebrek aan structuur, onvoldoende verankering	Nauwe verbinding met org ontwikkeling zelfsturing, zelfvertrouwen werkvloer, vertrouwensrelatie OR-dir, veiligheid in team

OR = ondernemingsraad; Dir = Directie; mz = medezeggenschap

Tabel 2.2. Overzicht van 9 cases van vernieuwing van medezeggenschap op het terrein van organisatieontwikkeling

2.3.1 Rode draad bij de vernieuwingsprojecten

In vrijwel alle cases die we in dit hoofdstuk hebben behandeld, bestaat de vernieuwing van de medezeggenschap uit een vermindering van het aantal zetels in de ondernemingsraad, met een gelijktijdige toevoeging van niet in de OR gekozen medewerkers aan de activiteiten van de medezeggenschap. Dit laatste in tal van uiteenlopende vormen en benamingen: van participanten in de medezeggenschap bij ABN AMRO, de ‘flexibele schil’ bij de Gemeente Hengelo, de klankbordgroep bij Pantein tot de locatiecommissies en contactpersonen bij Rijk Zwaan. Allemaal initiatieven gericht op het betrekken van meer medewerkers bij het medezeggenschapswerk op projectmatige basis. Bij Zienn Het Kopland is de medezeggenschap nog verder geëvolueerd. Hier maakt het een integraal onderdeel uit van het besturingsproces.

De belangrijkste aanleiding voor medezeggenschapsvernieuwing is de ontevredenheid van ondernemingsraden over het functioneren van de medezeggenschap. Dit betreft vaak de moeilijk vervulbare vacatures, te weinig verbinding met de achterban, te veel bureaucratie in het overleg en te weinig effectieve invloed op het bedrijfsbeleid. Ook bij de bestuurders bestaat deze onvrede, waarbij door hen regelmatig gewezen wordt op de kosten en meer toegevoegde waarde van de medezeggenschap wordt verwacht. De doelstellingen van de projecten waren daarom in de meeste gevallen gericht op het zodanig inrichten van de medezeggenschap dat medewerkers eerder en beter participeren. De hoop en verwachting is dat een kleinere OR meer als een team en minder bureaucratisch zal opereren. Door een projectmatige werkwijze kan beter ingespeeld worden op het feit dat mensen zich niet langdurig willen binden, maar wel een specifieke bijdrage voor een overzienbare termijn willen leveren. Zodoende wordt de aanwezige expertise binnen de organisatie beter benut. Bovendien wordt gezocht naar betere verbinding met de achterban zoals via de locatie commissies en contactpersonen bij Rijk Zwaan, de Lokale Medezeggenschap (LMZ) bij IKEA met zijn ‘panellid’ of de klankbordgroep bij Pantein. Dit kunnen we beschouwen als de *pull-factor* voor medezeggenschapsvernieuwing.

Een tweede aanleiding voor de vernieuwing van de medezeggenschap is verandering die zich voordoet in de organisatie zelf. Het duidelijkst komt dit naar voren bij ZorgAccent, waar de bestuurder met steun van de OR het roer radicaal omgooide, de staforganisatie drastisch inkromp en zelfsturing invoerde. Vanuit het principe *practice what you preach* ging ook de OR in deze zorginstelling over naar een zelfsturend team. Bij ABN AMRO werden participanten ingezet bij de medezeggenschap binnen een nieuwe aanpak bij reorganisaties in het bedrijf. Bij de Gemeente Haarlem was er sprake van een nieuwe organisatie inrichting. Bij Zienn Het Kopland en de sociocratische organisatie was medezeggenschap onderdeel van de managementvisie. Dit illustreert dat de medezeggenschap de ontwikkelingen in de organisatie reflecteert. Bedrijven en instellingen reorganiseren, gaan over naar plattere structuren of introduceren zelfsturing.

Dit kunnen we zien als de *push-factor* voor medezeggenschapsvernieuwing. We zien veel van deze ontwikkelingen in de zorg; geen wonder dat er veel experimenten voor de vernieuwing van medezeggenschap in deze sector zijn te vinden. Maar de vernieuwingstrajecten vinden in alle sectoren plaats.

Hoewel besparing op medezeggenschapskosten voor bestuurders soms wel bijkomend motief is bij hun streven naar vernieuwing van de medezeggenschap, vinden dergelijke projecten doorgaans plaats met de afspraak van budgetneutraliteit. In meerdere cases is expliciet de afspraak gemaakt dat het veranderingstraject geen bezuinigingsoperatie betreft. De vermindering van het aantal OR-leden leidt tot een vermindering van het totaal aantal uren dat OR-leden aan medezeggenschapswerk besteden. De hierdoor vrijkomende uren kunnen worden gebruikt voor de participanten, klankbordgroepsleden et cetera. Of deze afspraak ook effectief wordt toegepast hebben we niet kunnen toetsen, maar we hebben geen signalen ontvangen dat hier problemen mee waren.

De meeste van de ‘vernieuwingsprojecten’ waren geen projecten met een kop en een staart. In de meeste gevallen ontstond het idee in de OR, doorgaans in het overleg met de bestuurder. In een enkel geval werd er een ‘o-meting’ en een evaluatieonderzoek gedaan onder de medewerkers (Gemeente Hengelo). Bij IKEA hebben we de meest gestructureerde werkwijze gezien, waarbij begonnen werd met een evaluatie van het huidige functioneren van de medezeggenschap met alle betrokken medezeggenschappers en bestuurders, een ontwikkelteam kwam met een lijst voorstellen en concrete doelstellingen (KPI’s), die uiteindelijk door de ondernemingsraden werden geaccordeerd.

In vier van de in dit hoofdstuk besproken negen cases lag het initiatief voor het project duidelijk bij de OR en in drie gevallen was het een gezamenlijk traject van OR en bestuurder. Bij twee cases (Zienn Het Kopland en de Sociocratische casus) was het initiatief voor de specifieke vorm van geïntegreerde medezeggenschap het initiatief van de bestuurder.

De toezichthouders (Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht) hebben in deze cases geen rol gespeeld. Dat is ook niet verwonderlijk, omdat het hierbij niet ging om strategie of financiën, maar om (interne) organisatieontwikkeling, wat de primaire verantwoordelijkheid van de bestuurder is. Er was ook geen enkele betrokkenheid van vakorganisaties. Bij geen van de cases zijn er vakbondslijsten bij de OR-verkiezingen. Hoewel de vakbonden in de onderzochte organisaties wel degelijk leden hebben, lijken vrijwel volledig buiten de organisaties te staan.

2.3.2 Evaluatie van de cases op de drie speerpunten

Het ‘vergroten van de betrokkenheid van medewerkers’ was bij vrijwel alle vernieuwingsprojecten het expliciete doel. Bij de meeste cases ging het er vooral om om méér mensen als participant bij het werk van de ondernemingsraad te betrekken, in the-

magroepen, klankbordgroepen, flexibele schil van medezeggenschappers et cetera. Bij sommigen ligt daarbij de nadruk op het versterken van de representativiteit van organisatieonderdelen. Bij Rijk Zwaan betreft dit locatiecommissies, bij de Gemeente Hengelo wordt er voor gewaakt dat alle afdelingen in de flexibele schil zijn vertegenwoordigd. Bij IKEA zijn in de vestigings-OC (LMZ) specifieke rollen voor elk van de vier leden omschreven, waaronder het ‘panellid’ waarvan verwacht wordt dat die regelmatige enquêtes onder een panel van medewerkers houdt, waarbij elke afdeling voor minimaal 10% moet zijn vertegenwoordigd. Bij anderen is de focus op thematische inhoudelijke ondersteuning in projecten van de OR. De indruk is dat in vrijwel alle cases de vernieuwing effectief geleid heeft tot meer betrokkenheid van medewerkers. In ieder geval hebben de betrokken ondernemingsraden een veel breder netwerk binnen de organisatie ontwikkeld en veel meer mensen bij hun werk betrokken.

Verjonging van de medezeggenschap was niet vaak expliciet het doel, maar wel vaak uitkomst van het project, omdat er nieuwe mensen in de medezeggenschap actief werden, en de ‘oude rotten’ een stapje terug deden.

Het actiever betrekken van flexkrachten speelde in geen enkele casus een rol. De flexibele schil bij de hier besproken organisaties is verschillend in omvang, maar bij geen van alle maakt die meer dan 30% van de personeelsbezetting uit. Het feit dat de WOR bepaalt dat de OR ‘alle werkzame personen in de onderneming’ vertegenwoordigt, lijkt geen enkele rol te spelen in het denken van de ondernemingsraadsleden.

Of de nieuwe werkwijze die veel ondernemingsraden hebben ontwikkeld hebben bijgedragen aan grotere invloed van de medezeggenschap in de besluitvorming in het bedrijf of instelling, is nauwelijks of niet vast te stellen. In sommige gevallen zijn er wel indrukken. Zo is de OR van de Gemeente Hengelo er van overtuigd dat de actieve wijze waarop medewerkers van de buitendienst betrokken zijn, bijgedragen heeft aan een vermindering van de omvang van de uitbesteding ervan. In alle hier beschreven cases is sprake geweest van een gezamenlijk optrekken van OR en bestuurder in het vernieuwingstraject zelf en is er in het overleg sprake van constructieve dialoog.

2.3.3 Dilemma's die opduiken

Bij de vormgeving van structuur en werkwijze van de medezeggenschap bij organisatieontwikkeling zien we enkele dilemma's naar voren komen. Het eerste dilemma is dat van directe vertegenwoordiging van een deelbelang versus het algemeen belang van de organisatie. Dit kan verduidelijkt worden aan de hand van de casus Gemeente Hengelo. Hier worden bij een adviesaanvraag over een bepaald onderdeel participanten uit de flexibele schil van medezeggenschappers in de betrokken afdeling in de projectgroep opgenomen die de adviesaanvraag behandelt. De bestuurder is verantwoordelijk voor de gehele organisatie, wat ook het uitgangspunt van de OR is, maar de belangen van de

medewerkers van een specifieke afdeling kunnen afwijken van die van de organisatie. De OR dient dan een inhoudelijke afweging te maken; dat kan in alle redelijkheid niet verwacht worden van een projectgroep. Nu is het wel zo dat het OR-reglement van de Gemeente Hengelo bepaalt dat de projectgroep slechts een preadvies afgeeft aan de OR, maar in de dynamiek van het proces kunnen de verwachtingen van de leden van de projectgroep wel eens anders zijn.

Een tweede dilemma, dat hiermee sterk samenhangt, is dat tussen regie op inhoud en regie op proces. Een participatieve werkwijze ontslaat de OR niet van zijn taak om ook op inhoud regie te voeren. Integendeel, deze rol wordt dan alleen maar sterker. De OR zou niet alleen 'de kruier van zijn achterban' moeten zijn, maar ook zijn eigen inhoudelijke afweging moeten maken. Als dat niet gebeurt kan dat leiden tot confrontaties en improductieve patstellingen en frustraties aan de kant van de medewerkers, omdat hun verwachtingen van echte inspraak zijn gefrustreerd. Dit is een bekend spanningsveld van participatieve besluitvormingsprocessen. In sommige gevallen gaat de focus op het proces en het zich onthouden van een inhoudelijk oordeel samen met het afzien van advies- en instemmingsbevoegdheden van de OR. Dit gebeurt dan meestal op impliciete wijze, in het kader van het participatieve proces. Dan is er feitelijk geen sprake meer van 'meebeslissen', maar van 'meepraten'.

Een derde dilemma is dat tussen vernieuwing en continuïteit. Veel van de gekozen modellen vergen veel energie van de deelnemers en vergen voortdurend onderhoud. Bij wijziging van samenstelling van de OR, wat immers eigen is aan het instituut, kan het zo maar zijn dat de 'kartrekkers' van het vernieuwingsproject er niet meer in zitten. Tijdens de looptijd van dit onderzoek was dit bij meerdere cases het geval. Hetzelfde geldt over de wisseling van de bestuurder. Het is bekend dat de houding van de bestuurder tegenover de medezeggenschap in belangrijke mate bepalend is voor het functioneren ervan. Als een enthousiaste 'verlichte' bestuurder die samen met de OR een mooi vernieuwingstraject heeft doorlopen vertrekt, is het maar afwachten of dat met de nieuwe bestuurder kan worden voortgezet. Hetzelfde geldt voor een fusie, zoals bij Zienn/Het Kopland het geval is: gaan de medezeggenschapsculturen wel goed met elkaar samen? Er zal ook een bepaalde mate van structuur en stabiliteit moeten zijn. Dakpansgewijze verkiezing van de helft van de OR-leden om de twee jaar, zoals bij IKEA, helpt bij de overdracht en behoud van kennis en ervaring kan bijdragen aan het overwinnen van dat probleem. Anderzijds lijkt de tweejaarlijkse zittingsperiode van de leden van de OC's bij IKEA weer te kort.

In de meeste cases werd het aantal medezeggenschapsorganen in de betrokken ondernemingen verminderd én daalde het aantal zetels van deze organen. Deze 'verdunning'

van de medezeggenschap vergroot zijn kwetsbaarheid voor personele wisselingen en discontinuïteit. Een te ver doorgevoerde verdunning van de medezeggenschap, met te weinig OR-leden is bij vernieuwingsprojecten is dus een valkuil.

Een nieuwe structuur en werkwijze van de medezeggenschap zal goed moeten worden geborgd, niet alleen voor de continuïteit, maar ook voor de bewaking van de kwaliteit van het proces. In vrijwel alle beschreven projecten wordt gewerkt met participanten, medewerkers die meedoen aan de medezeggenschap zonder zelf in de OR te zijn gekozen. In enkele projecten was er onduidelijkheid over hun precieze rol, taken en bevoegdheden, over geheimhouding, verantwoording van tijdbesteding en dergelijke. Er moet aan betrokkenen duidelijkheid geboden worden over verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rechtspositie en faciliteiten. IKEA heeft in dit verband een omvattend ‘medezeggenschapsdocument’, waarin (onder meer) taak en werkwijze van de medezeggenschap bij IKEA zijn beschreven en de functieprofielen van OR en OC-lid zijn opgenomen, met als bijlagen het reglement van de OR en de instellingsbesluiten van de OC’s.

3

Vernieuwing van medezeggenschap en belangenbehartiging

Frank Tros en Evert Smit

3.1 Inleiding

De wetgever in Nederland geeft de ondernemingsraad een dubbele doelstelling. Enerzijds is de OR een ondernemingsorgaan die de doestellingen van de onderneming behartigt. De hoofdgedachte bij de totstandkoming van de WOR in 1950 was - nogal eenzijdig - gericht op een samenwerkingsideologie en op de gezamenlijke belangen van werkgevers en werknemers. Anderzijds is de OR - vanaf de wetswijziging in 1979 - óók een personeelsorgaan dat de belangen van werknemers behartigt ten opzichte van de ondernemer. Die dubbele doelstelling van zowel levering van een positieve bijdrage aan de continuïteit van de onderneming als vertegenwoordiging van de personeelsbelangen kan in de praktijk tot onduidelijkheid leiden over welk 'spel' de ondernemingsraden en de bestuurder nu eigenlijk in de medezeggenschap spelen⁴². Is dat één van overleg, van onderhandeling of van confrontatie? Deze rolonduidelijkheid en het complexe spel van zowel samenwerkend overleg als soms confronterende onderhandelingen speelt vooral op het medezeggenschapsterrein van belangenbehartiging en arbeidsvoorwaarden, het onderwerp van dit hoofdstuk.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat veel vernieuwingen in de medezeggenschap op het terrein van organisatieontwikkeling in samenwerkend overleg tussen OR en bestuurder zijn gestart en verder zijn vormgegeven. Deze vernieuwingen betreffen veelal gezamenlijke belangen van werknemers en ondernemers, zoals een verbetering van de bedrijfsvoering en de betrokkenheid van medewerkers bij de interne organisatieveranderingen in de onderneming en bij het werk zelf. In dit hoofdstuk analyseren we twee casestudies over veranderingstrajecten in de medezeggenschap, die meer vanuit de belangenbehartigende rol van de OR van de voor de onderneming werkzame werkenden zijn geïnitieerd.

42 Meer & Smit 2010 (23-24)

3.2 Cases op het terrein van belangenbehartiging

3.2.1 Jonge dynamische OR in arbeidsvoorwaarden bij IBM CIC⁴³

Bedrijfsschets

IBM Client Innovation Center (IBM CIC) is gestart in Groningen in 2013. Het is opgezet als een uitvoeringorganisatie vanuit IBM Global Business Services (IBM GBS) in Amsterdam. De achtergrond van het initiatief is wat *local offshoring* genoemd wordt. Er is de afgelopen decennia veel uitvoerend ICT-werk verplaatst (*ge-offshored*) naar lage lonen landen, vooral naar India. Omdat de ICT steeds complexer wordt en de ontwikkeling en innovatie kortcyclischer, is er steeds meer noodzaak voor directe interactie met de klant. Daarom heeft IBM besloten in Europa en Noord-Amerika lokale *delivery centers* in de verschillende landen op te zetten.

Bij de oprichting waren twee factoren van belang: goede vestigingscondities en voldoende jong talent tegen een aantrekkelijk tarief. De stad Groningen was hier uitstekend voor geoutilleerd. Er werd begonnen met ongeveer 35 pas afgestudeerden; op dit moment zijn er 230 fte in Groningen en is er een vestiging in Amsterdam met 45 medewerkers.

Kernactiviteiten

ICT-dienstverlening

Branche

ICT

Plaats

Groningen

Omzet

Onbekend

Aantal werknemers

275

Omvang flexibele schil

Geen uitzendkrachten, wel arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur

Man/vrouw

70% man, 30% vrouw

Opleidingsniveau medewerkers

HBO/WO

Cao

Geen

Medezeggenschapsstructuur

Kern OR, met een flexibele schil van tijdelijke werkgroepen

Typering vernieuwingstraject

Netwerkende OR

IBM CIC kent een platte structuur, met een directeur, twee locatieleiders en eerste lijns managers. De uitvoering van het werk gebeurt in projecten, zodat er sprake is van een matrixorganisatie, waarbij elke medewerker een ‘people manager’ en een ‘project manager’ heeft. Het personeelsbestand bestaat voor de overgrote meerderheid uit pas afgestudeerden van uiteenlopende studierichtingen. De gemiddelde leeftijd is 28 jaar

43 Deze casestudy is afgerond in april 2018.

en het aandeel vrouwen is circa 30%. Er is geen flexibele schil. Alle medewerkers zijn in dienst bij IBM CIC. Door de sterke groei en het relatief grote verloop zijn er veel mensen met een dienstverband voor bepaalde tijd. Opvallend is het internationale karakter van de personeelsbezetting. Er zijn veel medewerkers uit andere Europese landen, maar ook uit India en Pakistan. De voertaal is Engels.

Arbeidsvoorwaarden

IBM CIC valt niet onder de werkingssfeer van een bedrijfstak-cao en kent ook geen ondernemings-cao. Het functiegebouw en de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn geregeld in de personeelsgids. Wijzigingen hierin worden aan de OR ter instemming voorgelegd. Contractuele loonmutaties worden door de directie vastgesteld. De onderneming kent, in tegenstelling tot IBM GBS, geen pensioenregeling.

Oprichting van de OR

Er zijn diverse ‘commissies’ bij IBM CIC, onder meer voor ‘Sports’, ‘Events’ en ‘Education’. Dit werd door één van de geïnterviewden toegelicht als “een soort doorgetrokken studentenleven”. In het najaar van 2014 is er een ‘OR-voorbereidingscommissie’ in het leven geroepen. De bestuurder verwelkomde dit initiatief. Na wat uitzoekwerk rond procedures en reglementen werden in 2014 de eerste verkiezingen gehouden.

Het reglement wijkt af van de standaard regels van de WOR. Er is opgenomen dat medewerkers vanaf drie maanden dienstverband over actief kiesrecht beschikken (dus mogen kiezen) en vanaf zes maanden zich ook verkiesbaar mogen stellen voor de OR-verkiezingen. Dit is gedaan om de grote groep medewerkers met een kort dienstverband een stem te geven en om het grote verloop te ondervangen. Het aantal zetels werd gesteld op zeven, in plaats van de in de WOR geregelde negen, en de zittingstermijn heeft een duur van twee jaar. Hoewel het sinds de wetwijziging van 2013 niet meer nodig was om onder collega’s handtekeningen te verzamelen voor kandidaatstelling, werd dit wél gehanteerd, vanuit de gedachte dat de verkiezingen dan zouden gaan leven. Dit heeft zich uitbetaald. Er waren tien kandidaten en een opkomstpercentage van 97%.

Het overleg

De focus van de OR ligt vooral op het gebied van organisatieontwikkeling en belangenbehartiging van medewerkers. Een voorbeeld van organisatieontwikkeling is een Employee Survey, die jaarlijks door een werkgroep van de OR wordt uitgevoerd. Dit heeft geleid tot voorstellen van *quick wins* voor organisatieverbetering aan de bestuurder. Belangrijkste thema’s voor de OR zijn echter issues als reiskostenvergoeding, salarisniveau, promotiecriteria en pensioen. De discussie over de reiskostenvergoeding kwam voort uit onvrede op de werkvloer, naar aanleiding van de wens van een grote klant om een flinke groep medewerkers acht uur per dag vast op de standplaats (in Brabant)

te hebben. Op initiatief van de OR heeft dit geresulteerd in een regeling over reistijd, verblijfskosten en werktijd. Ook heeft de OR zelf een arbeidsvoorwaarden benchmark uitgevoerd en stelde een salarisstijging van 10% voor. Aangezien de directie ook tegen verloop en wervingsproblemen was aangelopen, resulteerde dit uiteindelijk in een loonmutatie van twee maal 5%.

Directe en indirecte participatie

In de ogen van de OR zelf orkestreert hij de directe participatie bij IBM CIC. De populatie is hoogopgeleid, betrokken, vol energie en kritisch. “Als de directie een besluit neemt, vindt iedereen er wat van. Wij willen dat proces faciliteren door gebruik te maken van de aanwezig expertise, voorafgaand aan de besluitvorming”. De directie bevestigt dit. “We hebben een platte organisatie, waarbij directie en management zichtbaar en benaderbaar zijn op de werkvloer. Niet iedereen gebruikt dat. Er zoekt bij tijd en wijle van alles rond, en er blijven zaken onderhands. De OR kanaliseert dat”. Naar het oordeel van de directie blijft de rol van de OR hard nodig, in aanvulling op de directe participatie die in het DNA van de organisatie zit.

De netwerkende ondernemingsraad (NOR)

In 2015 initieerde de OR de ‘netwerkende OR’ (NOR). Het centrale idee is dat van een OR van relatief beperkte omvang (‘kern-OR’, in het geval van IBM CIC 5 leden), met een flexibele schil van tijdelijke (NOR-) werkgroepen. Voor de OR was het belangrijk om de kennis en ervaring die in het bedrijf aanwezig is maximaal te mobiliseren. Er is een database van medewerkers aangelegd, waarvoor ze zich konden aanmelden, met daarin kennis, expertise en belangstellingsgebieden. Als de OR vindt dat er een thema moet worden uitgediept, wordt er op de lijst gekeken en mensen benaderd. Zo zijn er NOR-groepen geweest voor de Employee Survey en voor een (nieuwe) salarisbenchmark (‘Christmas comes early this year’).

Het voordeel van de netwerkende OR, is dat de drempel voor deelname laag is. Mensen binden zich niet voor een lange periode. Bovendien past het ook bij een organisatie met een relatief groot verloop. Geprobeerd wordt alleen rond een afgebakend onderwerp een NOR-werkgroep in het leven te roepen. Leden van NOR-werkgroepen wordt van te voren wel uitgelegd wat de positie van de OR is, welke bevoegdheden er zijn (en welke niet). In de praktijk blijkt dit toch lastig, omdat de deelnemers geen kennis over en ervaring met medezeggenschap hebben. Een voordeel dat ervaren werd bij de NOR-werkgroepen rond arbeidsvoorwaarden, is dat anonimiteit wordt gegarandeerd. Medewerkers voelen zich veilig om zich uit te spreken over “delicate kwesties” als loon- en arbeidsvoorwaarden, die vervolgens via de band van de OR met de bestuurder kunnen worden aangekaart.

3.2.2 Experiment met zzp'ers in de medezeggenschap bij een organisatie in de publieke sector⁴⁴

Deze organisatie in de publieke sector heeft 600 mensen in vaste dienst (500 fte) en werkt met een even groot aantal flexibele krachten; vooral *freelancers* en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) die projectgewijs via opdrachtovereenkomsten voor de organisatie werken. De flexibele schil is erg groot vanwege sterk variërende activiteiten van de organisatie.

Branche

Publieke sector

Aantal werknemers

600 (vast)

Omvang flexibele schil

50% (ca. 600 zzp'ers)

Opleidingsniveau werknemers

Alle niveaus

Cao's

Meerdere

Huidige medezeggenschapsstructuur

1 OR met 13 zetels en 2 onderdeelcommissies

Typering vernieuwingstraject

Kiesrecht van zzp'ers bij OR-verkiezingen (+ andere vernieuwingen)

Actieve ondernemingsraad

De organisatie kent een OR van 13 leden. Er wordt met één kandidatenlijst gewerkt (vakbonden hebben niet een eigen lijst). De OR overlegt met de algemeen directeur van de organisatie.

De OR kent geen vacatures en is redelijk representatief samengesteld voor het vaste personeel. Er zitten vertegenwoordigers in van alle belangrijke afdelingen en functies. Er zitten momenteel ook twee medewerkers jonger dan 30 jaar in de OR. OR-leden krijgen 3,5 tot 5,5 uren per week compensatie voor het medezeggenschapswerk; de drie dagelijkse bestuursleden van de OR hebben gezamenlijk 16 uren extra per week. Daarnaast heeft de OR beschikking over een ambtelijk secretaris.

De OR van de organisatie is actief, initiatiefrijk en sociaal bewogen. In de woorden van het Hoofd HR en de bestuurder misschien ook wel 'idealistisch', 'activistisch' en 'vakbondsachtig'.

Van 'crisis' tot vernieuwingen in de medezeggenschap

In 2017 heeft de OR in deze organisatie een 'crisis' in de medezeggenschap uitgeroepen omdat de OR vond dat hij te weinig werd gehoord door de bestuurder. Volgens de OR zag de bestuurder de medezeggenschap te veel als een wettelijke verplichting vanuit de WOR, terwijl de OR de WOR ziet als een minimale basis waarop de medezeggen-

44 Deze casestudy is afgerond in juni 2019.

schap verder zou moeten worden gebouwd. Daarnaast speelde er onvrede bij een groep werkenden met zzp-contracten over een voorgestelde verslechtering van hun arbeidsvoorwaarden. Er was ook ontevredenheid bij de OR over het gebrek aan constructief overleg daarover met de bestuurder. In reactie op deze ‘crisis’ is een *mediation*-traject onder begeleiding van een externe partij gestart. Volgens zowel de bestuurder als de OR is er door dit traject meer begrip ontstaan over elkaars positie en standpunten.

In 2018 zijn er drie vernieuwingen in de medezeggenschap ingevoerd. Ten eerste is overeengekomen dat de OR in 2019 een kandidaat mag voordragen voor een lid van de Raad van Toezicht. Ten tweede is er in 2017 een nieuw model ingevoerd, waarbij twee van de in totaal 13 OR-zetels gedurende de zittingstermijn tijdelijk en flexibel kunnen worden ingevuld. Deze twee ‘flexleden’ hebben dezelfde faciliteiten als de vaste leden in de OR en zij vallen ook onder de geheimhoudingsplicht. De ervaringen van zowel de OR als de bestuurder met de flexzetels zijn positief. Dit model heeft in 2018 gelijk zijn waarde bewezen door bij het overleg over een ontstane wijziging van een organisatieonderdeel die twee flexzetels door twee mensen uit het betreffende onderdeel te laten bezetten. De derde vernieuwing betreft een experiment om zzp’ers die ten minste zes maanden voorafgaand aan de OR-verkiezingen in 2017 voor de organisatie werkzaam zijn geweest, mee te laten doen met de OR-verkiezingen. Hieronder gaan we verder in op deze vernieuwing.

Inclusie zzp’ers

De OR van deze organisatie kwam in 2017 met het voorstel om freelancers/zzp’ers te betrekken bij de OR-verkiezingen. Volgens de OR-voorzitter is ‘de OR er niet alleen voor de mensen die een vast contract hebben’. In deze organisatie werkt een erg groot aantal zzp’ers; sommigen werken hier al vele jaren in projecten en doen hetzelfde werk als werknemers in vaste dienst. De bestuurder had in principe geen bezwaar tegen het voorstel van de OR om deze groep mee te laten doen met de OR-verkiezingen, zij het dat het niet zo zou mogen zijn dat freelancers/zzp’ers ook zitting konden nemen in de OR. De OR en de bestuurder kwamen overeen om deze groep wel (‘actief’) kiesrecht te geven, zonder dat er uit deze groep een verkiesbare kandidaat zou komen (dus geen ‘passief’ kiesrecht). De afdeling HR heeft die afspraak gefaciliteerd door de populatie van ‘de in de onderneming werkzame personen’ (zoals geformuleerd in de WOR) tijdelijk, tot en met de datum van de OR-verkiezing, uit te breiden met freelancers/zzp’ers. Daarbij werd de voorwaarde gesteld dat een flexwerker tenminste gedurende de voorafgaande zes maanden in de organisatie werkzaam moest zijn geweest, alvorens dit actief kiesrecht te krijgen.

Van proef naar structurele regeling voor zzp’ers?

Volgens de OR hebben veel zzp’ers hun stem uitgebracht bij de OR-verkiezingen in 2017 en hebben zzp’ers dit gezien als een erkenning voor hun betrokkenheid bij de

organisatie. Dit experiment in 2017 wil de OR doorzetten in een structurele regeling, waarin het actieve én het passieve kiesrecht (verkiesbaarheid) voor flexwerkers zijn beslag zou moeten krijgen. Wat betreft het passieve kiesrecht denkt de OR aan de optie om bij de volgende verkiezingen in 2020 twee OR-zetels te reserveren voor zzp'ers, om daarmee een evenredige vertegenwoordiging te realiseren binnen de medezeggenschap van zowel medewerkers met een arbeidsovereenkomst, als mensen met andersoortige overeenkomsten. De bestuurder staat open voor een dialoog met de OR om zzp'ers meer te betrekken bij de medezeggenschap van het bedrijf, maar ziet het risico dat vertegenwoordigers uit die groep via hun OR-lidmaatschap zouden willen onderhandelen over betere contracten of betalingen voor zzp'ers. Die onderhandelingen wil de bestuurder aan één tafel doen – namelijk aan de cao-tafel met de vakbonden – en niet aan twee tafels: vakbonden én OR. Ook overleg met de OR over een eventuele terugdringing van de omvang van de flexibele schil, zou door de bestuurder als lastig worden gezien vanwege de grote verschillen tussen de beroepsgroepen die als flexwerker werkzaam zijn voor de organisatie. Bovendien zou omzetting van opdrachtovereenkomsten in arbeidsovereenkomsten tot aanzienlijke kostenstijgingen leiden, waar ook de OR zich van bewust is.

Samenwerking en rolverdeling tussen OR en vakbonden

In het dossier 'flexwerk' werkt de OR van deze instelling samen met de vakbond. De OR heeft regelmatig overleg met de vakbond over hun gezamenlijke zorgen over de grote groep flexwerkers binnen deze organisatie. Zij bespreken ook wie van beide welke rol op zich kan nemen in het overleg met de bestuurder/werkgever en in de (cao-) onderhandelingen over deze groep. Net als bij andere bedrijven, stelt de vakbond de vraag of de 'overeenkomsten van opdracht' van freelancers/zzp'ers wel geëigende contractvormen zijn in het geval die freelancers/zzp'ers hetzelfde werk verrichten als werknemers met een reguliere arbeidsovereenkomst. De vakbond spreekt met de directeur van deze instelling over de gevolgen van wetgeving op het terrein van flexibele arbeid, waaronder de uitzondering op de ketenbepaling en de positie van zzp'ers.

Alhoewel de OR op het terrein van flexibele arbeid samenwerkt met de vakbond, is de vakbond niet betrokken geweest bij het initiatief van de OR om zzp'ers bij de OR-verkiezingen in 2017 te betrekken. Ook bij de andere twee recente vernieuwingen in de medezeggenschap bij de organisatie (OR-flexzetels en voordrachtrecht bij een lid van de Raad van Toezicht) hebben de vakbonden geen rol gespeeld. Daarmee lijkt er een scheidslijn te zijn tussen enerzijds het overleg over structuur, werkwijzen en inhoud van de medezeggenschap (primaat ligt bij de OR) en anderzijds het overleg en de onderhandelingen over de cao en de arbeidsvoorwaardenvorming (primaat ligt bij de vakbonden). De OR kan zich in die rolverdeling vinden, maar stelt ook dat de OR een meer gelijke beloning tussen werknemers en zzp'ers zou moeten kunnen agenderen in zijn overleg met de bestuurder. De OR vindt het legitiem dat de instelling met veel flexwer-

kers werkt, mits daarbij de wetgeving wordt gevolgd, er redelijke arbeidsvoorwaarden worden geboden en de flexwerkers middels actief én passief kiesrecht structureel in de OR en de medezeggenschap van het bedrijf worden betrokken.

Kortom, in deze casus is een voor de Nederlandse medezeggenschap interessant experiment gestart over inclusie van zzp'ers in de medezeggenschap, die echter nog niet in de organisatie is verankerd en nieuwe vragen oproept over de rolverdeling tussen de OR en de vakbonden.

3.3 Analyse van de cases op het terrein van belangenbehartiging

Bedrijf	Typering vernieuwing	Werkvloer	Jong	Flexwerk	In-vloed	Aanleiding	Initiatief	Dilemma's / knelpunten	Succesfactoren
IBM CIC	Verkorting toegangstermijnen bij OR-verkiezingen;		(x)	X		Stem geven aan grote groep tijdelijke werknemers;	OR		Hoogopgeleide, jonge populatie met veel tijdelijke contracten; Steun directie; Bottom-up initiatieven (ook op terrein arbeidsvoorwaarden); Anonimiteit van leden in werkgroep 'arbeidsvoorwaarden'.
	Inrichting 'netwerkende OR' met tijdelijke werkgroepen	X	(x)			Mobilisatie van kennis en expertise vanuit werkvloer (incl. arbeidsvoorwaarden)	OR	Beperkte zeggenschap bestuurder (beperkingen van hogerhand); gebrek aan kennis/ervaring mbt OR/mz-bevoegdheden in de werkgroepen	
Organisatie in de publieke sector	Kiesrecht voor zzp'ers in OR-verkiezingen (experiment); Twee flexibel in te vullen OR-zetels	X		X		Wens tot inclusie van grote groep zzp'ers in de medezeggenschap; Maatwerk in OR-bezetting, afhankelijk van lopende issues	OR	'dubbele' onderhandelingen over zzp-ers (cao + OR);	Actieve OR; Heeft waarde gelijk kunnen bewijzen in de praktijk

Tabel 3.1. Overzicht van 2 cases van vernieuwing van medezeggenschap op het terrein van belangenbehartiging

3.3.1 Rode draad door de cases heen

Beide cases betreffen het overleg op het medezeggenschapsterrein van belangenbehartiging van de werkenden. Hierbij is er een belangrijk verschil tussen de twee cases: bij

IBM CIC is er geen cao van toepassing, terwijl dat wel het geval is bij de organisatie in de publieke sector. Het overleg bij IBM CIC omvat dan ook thema's als salarisoniveau en pensioen. Bij de instelling in de publieke sector zijn deze onderwerpen in de cao's geregeld, zij het dat de vele freelancers/zzp'ers die voor deze organisatie werken daar niet onder vallen. De OR van deze instelling wil de belangen van zzp'ers meer in de medezeggenschap betrekken en daarbij ook een meer gelijke beloning tussen de werknemers en de zzp'ers agenderen in het overleg met de bestuurder.

Beide cases hebben ook een cruciale overeenkomst: namelijk een actief en dynamisch functioneren van de OR. De ondernemingsraden in beide bedrijven hebben meerdere vernieuwingen tegelijk geïnitieerd, worden niet geplaagd door vacatures, kennen hoge opkomstpercentages bij OR-verkiezingen en zijn in staat om ook jongeren voor OR-lidmaatschap te interesseren. De achtergrond van de medezeggenschapsmodernisering zit niet zozeer in 'pushfactoren' – als reactie op een niet goed functioneren van de (oude) medezeggenschap – als wel in de 'pullfactoren' om meer toegevoegde en innovatieve waarde te leveren aan de medezeggenschap in de organisaties. De twee ondernemingsraden zijn niet alleen innovatief op het terrein van de medezeggenschapsstructuur (de netwerkende OR bij IBM CIC en de twee flexibele OR-zetels bij de instelling in de publieke sector). Ze hebben ook de visie en de kracht om zaken in de belangenbehartigende sfeer op de agenda te zetten; zaken waarbij de belangen niet altijd samenlopen met die van de bestuurder/werkgever. De OR van IBM CIC lijkt daarbij 'zachte vormen' van onderhandelen te hanteren (zoals het leveren van nieuwe informatie over salarissen in de branche); de OR van de instelling in de publieke sector schuwt enige confrontatie met de bestuurder niet.

Een andere overeenkomst is dat er in beide organisaties geen betrokkenheid is van de vakbonden bij de medezeggenschapsvernieuwing. Dat hebben we ook gezien in de cases die zich meer op het terrein van (interne) organisatieontwikkeling afspelen (zie hoofdstuk 2). Bij IBM CIC is dat te verklaren door een algehele afwezigheid van de vakbond. Bij de organisatie in de publieke sector is dat te verklaren door een onderling afgesproken - en institutioneel ook zo ingekaderde - scheiding van verantwoordelijkheden tussen OR en vakbond: de medezeggenschap is voor de OR en de cao is voor de vakbond. Het experiment om zzp'ers kiesrecht te geven in de OR-verkiezingen stelt in de praktijk wel nieuwe uitdagingen in de rolverdeling tussen de OR en de vakbonden (zie verder in par. 3.3.3).

3.3.2 Evaluatie van de cases op de drie speerpunten

Voor de casus van IBM CIC laat zien dat de betrokkenheid van medewerkers en de werkvloer hoog is, bij zowel directe participatie als bij de medezeggenschap. De nieuw ingevoerde 'netwerkende OR' met een flexibele schil van tijdelijke werkgroepen in

de medezeggenschap heeft dat gestimuleerd; de kennis en ervaring die in het bedrijf aanwezig is, wordt met deze nieuwe medezeggenschapsvorm en –structuur maximaal gemobiliseerd. De drempel voor deelname aan werkgroepen blijkt laag.

Wat in dit hoofdstuk – meer dan in de hoofdstukken over organisatieontwikkeling en strategie opvalt – is dat de twee cases relatief hoog scoren op onze tweede speerpunt van ‘inclusie van flexwerkers en jongeren in de medezeggenschap’. Bij IBM CIC is afgeweken van de standaardregels van de WOR door medewerkers al vanaf 3 maanden dienstverband actief kiesrecht te geven en al vanaf 6 maanden passief kiesrecht (= verkiezbaarheid) te geven; in de WOR is dat 6 respectievelijk 12 maanden. Bij de organisatie in de publieke sector is in 2017 een tijdelijke maatregel ingesteld om freelancers/zzp'ers die in de daar voorgaande 6 maanden voor het bedrijf hebben gewerkt, passief kiesrecht te geven in de OR-verkiezingen. Daarnaast hebben beide ondernemingsraden ook jongeren in de OR zitten.

De vernieuwingen in de medezeggenschap in beide cases zijn in overleg tussen de OR en de bestuurder ingevoerd. In beide gevallen gaat het om bottom-up initiatieven van de OR. De afwezigheid van een formele positie van de OR in de vaststelling van primaire arbeidsvoorwaarden, belemmert in beide cases effectieve invloed van de OR op dat terrein. Maar de IBM CIC casus illustreert wel enige ‘zachte’ invloed van de OR op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

In beide organisaties is er, in combinatie met de activiteiten op het terrein van arbeidsvoorwaarden en belangenbehartiging, een ontwikkeling waarbij de OR meer aandacht krijgt voor strategische zaken (denk aan een door de OR voorgedragen lid van de RvT bij de organisatie in de publieke sector en de relatie tussen de jonge IBM CIC met de oudere IBM GBS). Of dit ook op tot meer effectief overleg over het strategische beleid van de organisaties zal leiden, valt nog niet te zeggen.

3.3.3 Dilemma's die opduiken

Het eerste dilemma betreft de positie van de OR op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. Beide cases illustreren de begrensde rol van de OR als het om arbeidsvoorwaarden gaat. Dit betreft zowel de casus waar geen vakbond, noch cao aanwezig is als de casus waar wel cao's zijn en waar de vakbond meer leden heeft. De OR van IBM CIC kan de werkgever informatie verschaffen door een benchmark onderzoek te doen en kan instemmen bij wijzigingen die door de werkgever zijn voorgesteld, maar kan op basis van de WOR niet echt over salarissen en de loonsverhogingen onderhandelen. De OR in de casus in de publieke sector kan een betere betaling voor de werkenden die niet onder de cao vallen agenderen, maar de bestuurder hoeft daarover geen overeenkomst

te sluiten en onderhandelt daarover liever met de vakbonden dan met de OR. Het dilemma bestaat uit de vraag of de OR zijn spel van overleg en samenwerking wil en kan uitbreiden naar het spel van onderhandeling en confrontatie.

Het tweede dilemma betreft de relatie tussen de OR en de vakbonden en de rolopvatting en taakafbakening tussen OR en vakbonden. Er loopt al veel langer een wetenschappelijke en beleidsdiscussie in Nederland over (de gevolgen van) de decentraliseringstendenzen in de arbeidsvoorwaardenvorming voor de medezeggenschap en de taakverdeling tussen vakbonden en ondernemingsraden. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de Nederlandse instituties als de bedrijfstak- en de ondernemings-cao als zodanig niet zijn aangetast door deze druk tot decentralisering (NB: de kwaliteit van die cao's laten we hier even in het midden). Als naar de inhoud van recente cao's wordt gekeken, blijkt het primaat in (de onderhandelingen over) de primaire arbeidsvoorwaardenvorming te liggen bij de vakbonden en niet bij ondernemingsraden.⁴⁵ Wel zijn er in de afgelopen jaren een paar spraakmakende voorbeelden in de Nederlandse arbeidsverhoudingen bijgekomen, waarin de OR naar voren wordt geschoven bij het afsluiten van arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) als gevolg van met name een lagere bereidheid van de werkgever om tot een cao-akkoord met de vakbonden te komen. De ervaringen bij supermarktketen Jumbo heeft landelijke publiciteit gekregen, maar er zijn ook voorbeelden bij andere bedrijven in de detailhandel zoals Action en Gall & Gall.⁴⁶ Zoals in hoofdstuk 1 is uitgelegd, hebben we als onderzoekers ervoor gekozen om dit soort cases niet onder onze definitie van 'veranderingstrajecten medezeggenschap' plaatsen, omdat het geen initiatieven zijn om de medezeggenschap in de bedrijven te verbeteren.

Er zijn veel bezwaren om de OR de rol van de vakbonden over te laten nemen in de collectieve onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden en in de afsluiting van cao's. OR-leden zijn afhankelijk van de werkgever, wat hun onderhandelingspositie kwetsbaar maakt. Een OR kan geen staking uitroepen. Vervolgens zitten er veel juridische haken en ogen aan de doorwerking van de AVR in de individuele arbeidsovereenkomsten, wat voor zowel de bestuurder als de OR frustrerend kan zijn. Bovendien loopt de werkgever het risico dat arbeidsconflicten binnen het bedrijf gaan ontstaan. Vakbonden in Nederland staan op afstand van het bedrijf zelf. Maar als de werkgever primaire arbeidsvoorwaarden wil afspreken met de OR, komt er ook een prikkel voor vakbonden om hun kaderleden voor deze OR verkiesbaar te stellen en zou het overleg tussen de bestuurder en de OR in een confrontatiemodel kunnen terechtkomen.

Wel lijkt bovenstaande discussie over gescheiden rollen tussen vakbonden en ondernemingsraden, en ons eigen model van de drie medezeggenschapsterreinen, wat te simpel als er wordt gesteld dat het overleg over organisatieontwikkeling bij de OR hoort

45 Jansen et al. te verschijnen

46 <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/01/19/hoe-jumbo-de-vakbonden-buitenspel-zette-a1589071>

en dat het terrein van belangenbehartiging en arbeidsvoorwaarden de vakbonden behoort. Ten eerste zijn er niet altijd vakbonden aanwezig op bedrijfsniveau, zodat de OR toch het onderwerp van arbeidsvoorwaarden aankaart, wat we in de IBM CIC casus hebben gezien. Ten tweede kan het in het belang van werknemers zijn als de OR en de vakbonden samenwerken in de cao-onderhandelingen, zoals in de casus in de publieke sector speelt op het terrein van flexibele arbeidscontracten. Ten derde laat ons casestudy-onderzoek zien dat er een verwevenheid bestaat tussen het terrein van organisatieontwikkeling en dat van belangenbehartiging. Denk aan de gevolgen van fusies en reorganisaties binnen een door de vakbonden of ondernemingsraad afgesloten sociaal plan (zie cases ABN AMRO en Pantein in hoofdstuk 2); de organisatiekeuze om te werken met een grote flexibele schil en de beloning van zzp'ers (zie casus in de publieke sector in dit hoofdstuk) en de gevolgen van technologische innovatie en zelfsturing voor werknemersbelangen als scholing en werkdruk (zie cases in de zorgsector in het vorige hoofdstuk). Hiermee zou zelfs gesteld kunnen worden dat het niet zozeer de decentralisatietrend in de arbeidsverhoudingen is, maar de trend van de sociale gevolgen van ingrijpende organisatieveranderingen die het medezeggenschapsterrein van belangenbehartiging belangrijk maakt. Dus ook op het medezeggenschapsterrein van organisatieontwikkeling is er reden voor vakbonden om meer actief te zijn en zouden ondernemingsraden meer met vakbonden kunnen samenwerken. Dit wordt meer gedaan in Duitsland waar *Betriebsräte* meer en betere relaties hebben met de vakbond(en), maar aan de andere kant weer een minder intensieve overlegrelatie hebben met het management.⁴⁷

Het derde dilemma op dit terrein betreft de vraag of het in het belang van ondernemingsraden is om op te komen voor flexibel werkenden. Aan de ene kant is de ondernemingsraad er voor de hele werkgemeenschap van een bedrijf of instelling en zal de medezeggenschap aan antwoord moeten vinden op de sterk toegenomen aantallen flexwerkers. Aan de andere kant hebben de leden van ondernemingsraden in overgrote meerderheid een vast arbeidscontract (in de zin van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd) waarmee zij tot de *insiders* van de organisatie behoren. Het in stand houden van een flexibele schil van het personeelstand – bestaande uit tijdelijke contracten en zzp'ers (de *outsiders*) – kan ook in het voordeel werken van de vaste kern van het personeelsbestand. De flexibele schil van makkelijk opzegbare tijdelijke arbeidsovereenkomsten, uitzendwerk en zzp-opdrachten kan immers als een buffer werken, om in tijden van laag conjunctuur en personeelskrimp de vaste kern te beschermen van ontslag.

47 Berg et al. 2019

4

Vernieuwing van medezeggenschap en strategische besluitvorming

Simone van Houten-Pilkes en Evert Smit

4.1 Inleiding

Medezeggenschap is volgens de wettekst van de Wet op de ondernemingsraden ‘...in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen ...’ Daarbij horen de (eerder beschreven) belangenbehartiging en organisatieontwikkeling. Een derde terrein van medezeggenschap gaat over de strategische besluitvorming, waarin de OR zich positioneert ten opzichte van bestuur, aandeelhouder en toezichthouder. Op dit niveau worden besluiten genomen die niet alleen invloed hebben op alle werkenden *in* de organisatie, maar ook op de werkenden *voor* de organisatie (de flexibele schil, gedetacheerden etc.).

Strategische medezeggenschap werd in 2007 en 2010 geschetst als een van de vier scenario’s waarin de OR en de medezeggenschap zich zou kunnen bewegen.⁴⁸ In dit scenario staat de beïnvloeding van het strategisch ondernemingsbeleid centraal. De belangrijkste spelers zijn in dit scenario de OR, het bestuur (directie en raad van commissarissen) en de aandeelhouder. Goodijk bracht het punt in de discussie dat de Wet op de ondernemingsraden (WOR) vooral is gericht op de beïnvloeding van concrete, lokale beleidszaken en niet op de (vaak internationale) ondernemingsstrategie.⁴⁹ Terwijl daar volgens hem wel de mogelijkheid ligt om vroegtijdig zicht te hebben op de gevolgen ervan op het lokale en operationele niveau. Vorm geven aan strategische medezeggenschap kan zo de operationele medezeggenschap versterken. Van belang is wel om de strategische en operationele medezeggenschap goed met elkaar te verbinden.

De meest geëigende plaats om die strategische en operationele medezeggenschap met elkaar te verbinden is tijdens het artikel 24 overleg (art. 24 van de WOR). Daar kunnen naast de dialoog over de toekomstverwachtingen van de ondernemer, ook concrete afspraken gemaakt worden voor de betrokkenheid van de medezeggenschap bij het concreet vorm geven aan die toekomstverwachtingen.

Volgens Van het Kaar wordt de kans voor de OR om strategisch partner te worden vergroot als de belangen van de werknemersvertegenwoordigers en bestuurders meer

48 van het Kaar & Smit 2007; van der Meer & Smit 2010

49 Goodijk 2010

overeenkomen. Daarnaast zijn de kenmerken van de organisatie, de opstelling van de bestuurder en de instelling van de toezichthouder van groot belang. De houding van de bestuurder zou wel positiever zijn geworden in de loop der jaren: bestuurder en OR hebben elkaar meer gevonden. Er is nog wel kritiek over het moment waarop de OR wordt betrokken; veel ondernemingsraden vinden dat dit te laat gebeurt.⁵⁰

De relatie tussen OR en toezichthouder is niet voor elke OR en toezichthouder even vanzelfsprekend. In de internet-enquête van Snel, Van Houten-Pilkes en Groenland in 2016 gaven de OR-leden aan dat in 43% van de gevallen er een toezichthouder aanwezig was bij een artikel 24 overleg, en dat er in ongeveer de helft van de gevallen contact was met de toezichthouder buiten vergaderingen om.⁵¹ Er zijn de laatste jaren verschillende initiatieven opgezet (bijvoorbeeld de ‘Alliantie Medezeggenschap en Governance’) om meer aandacht te genereren voor de relatie OR, bestuur en toezichthouder. De rol van de aandeelhouder blijft wat op de achtergrond.

Invloed uitoefenen op strategische besluitvorming gaat zowel over het betrokken worden bij strategische discussies (met toezichthouders als die aanwezig zijn in de organisatie), als over vroegtijdige betrokkenheid bij de concrete uitwerking van strategische besluiten (via advies en instemmingsaanvragen).

In twee cases is de vergroting van de invloed op de strategische besluitvorming expliciet aan de orde (zie 4.2). In de case van Scalda via de (verbeterde relatie met) de raad van toezicht (RvT) en in de case van Heijmans via de centralisering van de medezeggenschap, die de centralisering van het concern (de zeggenschap) volgt. Ook uit andere cases zijn effecten van de vernieuwing van invloed op strategische besluitvorming te destilleren (zie 4.3).

4.2 De cases op het terrein van strategische besluitvorming

4.2.1 Scalda: meer strategische invloed via de Raad van Toezicht⁵²

De organisatie

Scalda is een school voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en volwasseneneducatie. Scalda is de samenvoeging van ROC Westerschelde en ROC Zeeland. Er zijn 15 colleges, verspreid over heel Zeeland. Op termijn wordt een daling in het aantal studenten voorzien. Momenteel vindt er een reorganisatie met inkrimping plaats, voornamelijk in het ondersteunende personeel, om ook op de lange termijn een gezonde organisatie te houden. Per 1 augustus 2018 is een deel (de groenopleiding) van het Edudelta (dat in financiële problemen is geraakt) overgegaan naar Scalda.

50 Heijink 2016

51 Snel et al. 2016

52 Deze casestudy is afgerond in juli 2018.

Er werken bij Scalda ongeveer 900 medewerkers, ongeveer een derde daarvan is ondersteunend personeel, het andere deel onderwijsgevend personeel. Er is sprake van vergrijzing, die ondanks een voorzien dalend studentenaantal wel voor knelpunten gaat zorgen. Er stromen relatief weinig jonge collega's is. En wie instroomt blijft niet altijd, een baan als leraar moet je wel liggen. Er wordt een hogere werkdruk ervaren door startende docenten. Ondanks dat er op termijn een krimp verwacht wordt, zijn er de komende jaren nog wel docenten nodig. Voor de technische vakken is er nu al krapte op de arbeidsmarkt, er wordt nog bredere krapte verwacht.

Er is een ondernemingsraad van 9 leden die goed verdeeld zijn over de clusters en onderwijsgevend en ondersteunend personeel. Er zijn geen kiesgroepen. Er wordt gewerkt met werkgroepen (Arbo, onderwijs, financiën, personeel), in plaats van commissies, omdat het lastig is om niet OR-leden te vinden voor die commissies. Met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht worden regelmatig gezamenlijke sessies gehouden.

Kernactiviteiten

Onderwijs

Branche

Overheid

Plaatsen

Goes, Terneuzen, Vlissingen, Middelburg, Heerle, Zierikzee, Tholen, Hulst, Oostburg, Dirksland

Aantal werknemers

900 medewerkers, ongeveer 700 fte

Omvang flexibele schil

20%

Opleidingsniveau werknemers

Divers

Cao

Voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneducatie (mbo)

Huidige medezeggenschapsstructuur

OR met commissies

Typering vernieuwingstraject

Invloed op strategische besluitvorming

Aanleiding van het vernieuwingstraject

Voor de ondernemingsraad lag de aanleiding van het vernieuwingstraject in de invulling van de betrokkenheid van de OR bij vacatures in de Raad van Toezicht. Er was eigenlijk geen relatie tussen OR en RvT. Daardoor had de OR ook niet het idee invloed te hebben op de strategische besluitvorming.

Ongeveer tegelijkertijd kwam er een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht en al eerder een nieuwe voorzitter van het college van bestuur (de bestuurder voor de OR). Ook de ondernemingsraad is rond de tijd na verkiezingen veranderd van samenstelling, waar er voorheen weinig/geen vrouwen in zaten en veel oudgedienden, zitten er nu 6 vrouwen in de OR.

Alle drie partijen (OR, College van Bestuur en Raad van Toezicht) waren van mening dat de huidige werkwijze verouderd was (voorzitter RvT: “de eerste vergadering stond ik versteld, zo wil ik niet met elkaar omgaan, zo formeel en volgens regeltjes”).

Om de relatie OR en RvT te verbeteren, en niet meer in een patstelling te komen bij de voordracht van leden, zijn er afspraken gemaakt die zijn ingegaan per 1-1-2017. Bij een lid van de RvT, op voordracht van de OR, wordt een commissie gevormd van 2 OR leden, 1 lid van de CvB en 1 lid van de RvT. Deze laatste twee geven advies. Bij overige voordrachten voor de RvT wordt een commissie gevormd bestaande uit 2 leden van de RvT, 1 lid van de OR en 1 lid van de CvB, de laatste twee geven advies. Beide situaties zijn aan de orde geweest en naar tevredenheid van alle partijen zijn de vacatures ingevuld.

Om de strategische invloed van de OR te vergroten is er onder andere meer contact tussen OR en RvT, vormgegeven via een studieochtend, twee keer per jaar. In de studieochtenden komen de inhoudelijke onderwerpen aan de orde. Daarnaast is er 3 tot 4 keer per jaar een voorzittersoverleg tussen OR, CvB en RvT, soms aangevuld met de voorzitter van de studentenraad. Daar wordt naast de inhoud ook aandacht besteed aan de knelpunten die er in de samenwerking zijn. Ook in vergaderingen is informeel ruimte voor signalen en stoom afblazen, zodat het geen klachtencommissie wordt, maar er ruimte is om het over de inhoud te hebben.

Tegelijkertijd met de vernieuwing in de samenwerking tussen de OR, CvB en RvT is er binnen Scalda ook een omslag in de werkwijze aan de gang. De eerste wijzigingen waren nog ingezet als gevolg van bezuinigingen, nu is er ruimte voor een schoolbrede discussie over de toekomst van Scalda.

De effecten van de vernieuwing

De OR en RvT worden over de grote inhoudelijke/strategische onderwerpen gelijktijdig geïnformeerd. Dat geeft vertrouwen. De relatie tussen OR en bestuurder is meer inhoudelijk geworden, voorheen gingen veel conflicten over de uitvoering van beleid en niet over het beleid zelf. Door een informele start te maken bij elke vergadering en dit soort zaken eerst uit te praten, is er meer ruimte voor de inhoudelijke zaken. Wat ook moet gaan helpen in de toekomst is de integrale beleidscyclus. Nu lopen nog niet alle beleidscycli synchroon, wat weer vragen oproept over de volgtijdelijkheid (en niet over de inhoud). Dit synchroniseren vraagt nog wel energie en tijd. Uiteindelijk moet het onderwijs weer leidend worden en niet de cijfers en de systematiek.

De OR geeft aan dat het belangrijk is om de agendapunten op de juiste plaats te bespreken (“we moeten een onderwerp niet overal neerleggen om uiteindelijk gelijk te willen krijgen”). De bestuurder geeft aan dat prioriteren en delegeren een uitdaging is, voor zowel OR als directieteam wat hij aanstuurt.

De voorzitter van de RvT ziet dat de timing van trajecten verbeterd is, plannen hebben een doorlooptijd nodig, en er moet rekening worden gehouden met schooljaren. De tijdsplanning wordt benoemd en knelpunten worden niet alleen genoemd, maar er wordt waar mogelijk een oplossing gezocht die alle partijen past.

De bestuurder ziet nog wel af en toe de neiging tot in de kleinste details te willen gaan, zowel bij OR als RvT. En als het gaat om arbeidsplaatsen dan wordt de strategische lijn voor de OR wat meer ondergeschikt. Groot pluspunt zijn de achterbanraadplegingen van de OR, dat levert veel extra informatie op, die voor OR en bestuurder nuttig is.

Evaluatie van het moderniseringstraject

Er is geen einddatum van deze vernieuwing, de verandering beoogt blijvend te zijn. Evaluatie is niet formeel vastgelegd, maar verloopt via de informele sessies waarin knelpunten worden besproken en opgelost.

In de eerste aanzet zijn de persoonlijke inspanningen van de voorzitters van OR, RvT en CvB het startpunt geweest. De combinatie van ontevredenheid van de toenmalige OR en nieuwe voorzitters van zowel CvB als RvT heeft de veranderingen op gang gebracht. De verankering ligt deels vast in het reglement rond de benoeming van de leden van de RvT. Maar verankering zal toch vooral moeten komen door te ervaren dat deze manier van werken meer oplevert, namelijk: medezeggenschap die inhoudelijk iets toevoegt aan de organisatie.

Niet alleen in de werkwijze tussen OR, RvT en CvB is een verandering ingezet, ook binnen Scaldia is een verandering gaande in de manier waarop medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming. Zo zijn er rondom 'Scaldia gereed voor de toekomst' strategiebijeenkomsten georganiseerd voor groepen medewerkers.

Door de complexere onderwerpen is de noodzaak groter om echt inhoudelijk met elkaar te praten over de gevolgen en de rol van de OR. Ook dit zorgt voor een bestending van de vernieuwing.

4.2.2 Heijmans: centralisatie van medezeggenschap⁵³

Bedrijfsschets

Heijmans NV is een aan de beurs genoteerd aannemingsbedrijf, actief in infrastructuurele werken, utiliteits- en woningbouw en vastgoedontwikkeling. Na een zeer moeilijk, verliesgevend jaar in 2016 vond er een bestuurswisseling plaats en werd er een herstelplan gemaakt. Dit betekende onder meer dat de activiteiten in België en Duitsland werden verkocht, zodat Heijmans alleen nog op de Nederlandse markt werkzaam is.

53 Deze casestudy is afgerond in juni 2018.

Daarnaast werd de leiding van het bedrijf gecentraliseerd, waarbij de Raad van Bestuur (CEO en CFO) dichter op de operatie kwam te zitten. Er werd een groepsraad ingesteld, waar de directies van de afzonderlijke divisies in opgenomen werden, waarmee een 'integrale aansturing' van de complexe en omvangrijke projecten waarin Heijmans gespecialiseerd is wordt nagestreefd.

De onderneming telt 4.550 medewerkers (4.442 fte) van wie circa 10% vrouw. In de leeftijdsopbouw domineert de groep medewerkers tussen de 40 en 55 jaar. Bij de centrale diensten, verkoop en projectmanagement is nauwelijks sprake van een flexibele schil. In de uitvoering van de werken wordt veel met onderaannemers gewerkt. Eigen mensen doen de werkvoorbereiding en calculatie. Uitvoerders, projectleiders en voorlieden zijn eveneens in hoofdzaak eigen mensen. De 'handjes' worden vooral geleverd door de onderaannemers. Door het gekozen bedrijfsmodel is er sprake van een groeiende kennisintensiteit bij Heijmans en een stijgend opleidingsniveau van de medewerkers. Bijna de helft van het personeelsbestand is HBO of WO opgeleid.

Kernactiviteiten

Infrastructurele werken, utiliteits- en woningbouw, vastgoedontwikkeling

Branche

Bouw

Plaats

Rosmalen

Omzet

€1,4 miljard (2017)

Aantal werknemers

4.550

Omvang flexibele schil

Uitvoering van werken voornamelijk door onderaannemers

Opleidingsniveau medewerkers

8% tot MBO3, 44% MBO3-4, 44% HBO, 4% WO

Cao

Cao Bouw & Infra (70%) - waarvan 60% UTA (uitvoerders, technisch en administratief personeel) en 40% bouwplaats personeel - Cao Metaal & Techniek (30%)

Huidige medezeggenschapsstructuur

Eén OR met vaste en tijdelijke commissies

Typering vernieuwingstraject

Centralisatie

Centralisatie van de medezeggenschapsstructuur

Vóór 2017 fungeerden er vijf ondernemingsraden, één per divisie, en een centrale ondernemingsraad. Na een intensieve discussie werd overgegaan naar één ondernemingsraad voor het gehele bedrijf, met vaste commissies en flexibele werkgroepen. De medezeggenschap bij Heijmans bestaat nu uit één ondernemingsraad van 19 leden, afkomstig uit vijf kiesgroepen, te weten Infra (7 leden), Utiliteit (5), Woningbouw (3), Vastgoed (2) en Heijmans Nederland (hoofdkantoor, 2). Daarnaast zijn er vijf vaste commissies: sociale zaken, VGWM, strategie, financiën en communicatie. Deze commissies bestaan uit minimaal vijf leden, onder wie minimaal twee OR-leden, een

voorzitter en een secretaris (bij voorkeur niet zijnde OR-leden), aangevuld met enkele interne deskundigen. Deze commissies kunnen voor ad-hoc projecten of advies- en instemmingsverzoeken worden uitgebreid met medewerkers uit de organisatie, of hiervoor werkgroepen instellen. De leden van de commissies en de toegevoegde ad-hoc-leden krijgen voor hun activiteiten de vrijstellingen die zijn opgenomen in de faciliteitenregeling. De rechtsbescherming van artikel 21 van de WOR geldt voor de leden van de OR en de vaste commissieleden.

Motieven voor het vernieuwingstraject

Het eerste motief voor de structuurwijziging was dat de medezeggenschap beter moest aansluiten bij de gewijzigde besturing van de onderneming. Beslissingen werden steeds meer op het niveau van de Raad van Bestuur (later de groepsraad) genomen, en de ondernemingsraden van de 'bedrijfsstromen' merkten steeds vaker dat de betrokken bestuurder voor het maken van afspraken terug moest naar de Raad van Bestuur of de groepsraad.

Een tweede motief was om meer mensen bij de medezeggenschap te betrekken. Er bleek minder animo voor de OR, wat onder meer tot uiting kwam in de moeite om voldoende kandidaten te vinden. De indruk was dat dit te maken heeft met het feit dat mensen zich niet zo gauw meer willen vastleggen aan vier jaar vast OR-lidmaatschap. Met tijdelijke werkgroepen, die een beroep doen op specifieke expertise of plek in de organisatie, kunnen medewerkers projectmatig een nuttige en tegelijk overzienbare bijdrage leveren.

Het derde motief was behoud van expertise. De adviesaanvragen worden steeds complexer, waarbij het vergroten en behouden van kennis volgens de OR essentieel is. De ervaring was dat door de wisseling van de wacht bij elke OR-verkiezing telkens 'het wiel weer opnieuw uitgevonden moest worden'. Doordat de vaste commissies in tact blijven, en ook niet gekozen OR-leden hebben (waaronder de voorzitter en de secretaris), is de verwachting dat er meer continuïteit zal zijn.

Het proces

Een voorbereidingscommissie heeft visiedocument opgesteld, dat na een forse discussie door de ondernemingsraden en de COR is aangenomen en door de Raad van Bestuur is bekrachtigd. Hierin werden de motieven geformuleerd en de nieuwe structuur neergelegd. Het initiatief kwam uit de COR, maar vanaf het begin is nauw samengewerkt met de huidige bestuurder. Voorafgaand aan het project heeft de COR als randvoorwaarde gesteld dat het project geen besparingsoperatie zou zijn. De bestuurder heeft daarmee ingestemd, maar daar wel aan verbonden dat er dan wel meer 'geleverd' zou moeten worden: een proactieve en effectievere medezeggenschap.

In het proces kwamen wel de nodige bezwaren tegen het voorgestelde model naar voren. In één van de ondernemingsraden, en bij de vakbonden, bestond de vrees dat de positie van de medezeggenschap in de bedrijfsstromen er onder zou leiden en dat de voorgestelde structuur in tegenspraak was met de WOR. De werkgroep heeft daarop het voorstel juridisch laten toetsen en voorgelegd aan de SER. De uitkomst hiervan was dat de voorgestelde structuur binnen de WOR past. Dit gaf de doorslag voor de betrokken OR om er uiteindelijk toch mee in te stemmen.

Tot slot was er discussie over de zetelverdeling tussen de bedrijfsstromen. De bestuurder vond dat de onderdelen 'Vastgoed' en 'Heijmans Nederland' in de zetelverdeling zoals die was voorgesteld (elk één zetel) onvoldoende ('één zetel is geen zetel'). De uitkomst, die na overleg met de toenmalige ondernemingsraden tot stand kwam, betekent een oververtegenwoordiging van deze bedrijfsstromen, met voornamelijk kantoorpersoneel (*white collars*), maar werd uiteindelijk aanvaard door alle ondernemingsraden.

Verkiezing en functioneren volgens het nieuwe model

De verkiezingen volgens het nieuwe model werden in mei 2017 gehouden. Bij de bedrijfsstromen Vastgoed, Woningbouw en Heijmans Nederland waren evenveel kandidaten als zetels, zodat er geen verkiezingen nodig waren. Bij Infra waren 13 kandidaten voor 7 zetels en bij utiliteit 12 kandidaten voor 5 zetels. De (digitale) verkiezing kende een opkomst van 59%, een heel hoge score voor Heijmans. Onder de leden van de nieuwe OR zijn meerdere twintigers en dertigers (nieuwkomers in de medezeggenschap) en 6 vrouwen (30%, op een gemiddelde van 10% in het personeelsbestand).

Vervolgens zijn de commissies samengesteld, inclusief de benodigde niet-OR-leden. Hiervoor was een 'OR-netwerk' opgezet, een lijst van medewerkers die zich hiervoor hadden aangemeld als geïnteresseerd en bereid bij tijd en wijlen een bijdrage te leveren. Deze groep vormt het 'reservoir' voor toekomstige commissie- en/of OR-leden. De jaarlijkse medezeggenschapsdag voor alle OR- en commissieleden en de 'OR-kandidatendag' dragen bij aan het verder ontwikkelen van het netwerk.

De eerste ervaringen van het functioneren volgens het nieuwe model worden als positief geëvalueerd. Elk commissie heeft een vast aanspreekpunt in de directieraad, de CEO voor Strategie, de CFO voor Financiën, directeur HR voor Sociale Zaken, manager SHE voor VGWM en het hoofd Communicatie voor Communicatie. De commissies hebben daarnaast ook overleg met de directeuren en eindverantwoordelijken van de bedrijfsstromen. Bij specifieke vraagstukken kunnen de commissies werkgroepen instellen, ook als het een afzonderlijk issue in één bedrijfsstroom betreft.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen typeert het traject als een ‘migratie van een blue-collar vakbonds-OR’ naar een OR waar de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de onderneming centraal staat’ en die past bij het complexe projectenbedrijf waar Heijmans zich naar toe heeft ontwikkeld.

Achterbancommunicatie

Zowel de OR als de bestuurder erkent dat de gekozen structuur een zeker risico met zich meebrengt, dat de verbinding met de operatie en de werkvloer onvoldoende tot zijn recht komt. Om die reden is er voor gekozen dat de OR en zijn commissies niet alleen met de Raad van Bestuur overleggen, maar ook met de directeuren en financieel verantwoordelijken van de bedrijfsstromen.

Daarnaast is speciale aandacht besteed aan verbetering van de communicatie met de achterban, wat ook in de oude situatie ervaren als gebrekkig werd ervaren. Naast nieuwsbrieven en portals op het intranet gebeurt dat vooral door contactbezoeken en georganiseerde werkbezoeken. Alle OR-leden hebben de opdracht één maal per maand een ‘contactbezoek’ af te leggen, op een locatie, een bouwproject of een afdeling en daarvan verslag te doen.

4.3 De analyse van cases op het terrein van strategische besluitvorming

Bedrijf	Typering vernieuwing	Werkvloer	Jong	Flex werk	In-vloed	Aanleiding	Initiatief	Dilemma's / knelpunten	Succesfactoren
Scalda	Samenwerking OR, CvB en RvT				X	Wens voor invloed op strategische beleid	OR	Vernieuwing is niet groot, gaat om dialoog en samenwerking; Persoonlijke wisselingen in OR en RvT	Gezamenlijk gedragen door OR, RvB en RvT
Heijmans	Centralisatie van medezeggenschap + tijdelijke werkgroepen	(-)			X	Centralisatie van directie + onvrede over functioneren medezeggenschap	Dir + OR	Grote afstand van de werkvloer; Weerstand bij deel van de medezeggenschappers	Samenwerking OR en directie; Facilitering van OR-leden

Tabel 4.1 Overzicht van 2 cases van vernieuwing van medezeggenschap op het terrein van strategische besluitvorming

4.3.1 De rode draad in de cases

In de twee cases zien we dat de ondernemingsraden te weinig grip hebben op de strategische besluiten. Dit is een belangrijk motief om vernieuwing door te willen voeren.

Bij Scalda belemmerde de discussie over de invulling van vacatures in de Raad van Toezicht de dialoog over de toekomst en de strategie. Hierdoor valt de OR terug op formele regels en houdt zich vast aan procedures, zonder inhoudelijk te discussiëren. Nu de invloed op de samenstelling van de RvT naar tevredenheid is veranderd, is er meer ruimte voor inhoudelijke discussie. Waarbij er continu oplossingsgerichte aandacht is voor zaken die niet goed verlopen,.

Bij Heijmans verschoof na een zware periode de besluitvorming van decentrale bedrijfsstromen naar het centrale directie niveau. Daardoor merkten de ondernemingsraden dat ze te weinig grip op (onder andere) de strategische besluitvorming hadden. De ondernemingsraden van de verschillende bedrijfsonderdelen merkten dat hun gesprekspartners steeds vaker terug moesten naar een hoger niveau, en besloten de structuur te veranderen van een COR met ondernemingsraden naar een OR met diverse commissies. Er wordt veel aandacht gegeven aan het communiceren met en bezoeken van de werknemers. Via de benoeming van een van de commissarissen heeft de OR invloed op de samenstelling van de RvC. Door het regelmatige contact met leden van de RvC bij de overlegvergaderingen, kan de OR signaleren en melden. Dit wordt door de RvC als zeer waardevol beschouwd.

In beide cases is er aandacht voor de communicatie naar en contact met collega's en bij Scalda met collega's en studenten. De verbinding tussen strategie en operatie wordt in beide cases aan de orde gesteld.

Bij Scalda is, bij de samenstelling van de OR, bewust ingezet op een betere afspiegeling van afdelingen, leeftijdsgroepen en van de man/vrouw verdeling. Daarnaast is er frequent overleg met de studentenraad. Scalda-breed wordt ook meer dan in het verleden ingezet op communicatie met alle geledingen in de school.

Heijmans ziet dat de verbinding tussen operatie, werkvloer en de OR voldoende aandacht nodig heeft. Er wordt ingezet op meer communicatie naar de achterban.

Uit de gesprekken blijkt dat het heel lastig is om de feitelijke invloed op (strategische) besluitvorming vast te stellen. Uit de case van Heijmans en uit andere cases (bijvoorbeeld Rijk Zwaan), lezen we dat betrokkenheid van medewerkers, bij de input naar de OR, voor bredere informatie en daarmee kwalitatief voor meer invloed zorgt op de besluitvorming (er wordt meer mee afgewogen).

Uit de case van Heijmans zien we dat centraler medezeggenschap en voordracht voor de zetel in de RvC tot meer dialoog leiden. Waarbij er wel extra moeite gedaan wordt om de operatie goed aangesloten te houden bij het OR werk.

Scalda laat zien dat het verbeterde contact leidt tot de inhoudelijke bespreking van (ook) strategische onderwerpen, waar het voorheen meer over frustraties over procedures ging.

In de case van ABN AMRO is sprake van invloed op strategische besluitvorming, door het drie raden overleg (Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Raad van Medewerkers. Hier lag niet de focus op in de onderzochte vernieuwingen, maar we zien hier wel dat contact tussen de Raad van Medewerkers (OR) en toezichthouder van belang is bij het hebben van invloed op strategische besluitvorming.

Ook de keuze die de OR zelf maakt heeft invloed op de mate waarin er invloed wordt uitgeoefend op de strategische besluitvorming. In de case IMB CIC geeft de bestuurder aan de OR wel bij strategische discussies te betrekken. Niettemin blijft daar de focus van de OR liggen op de operatie en de arbeidsvoorwaarden.

Ook in de zorgsector zien we twee voorbeelden waar de OR een grotere rol krijgt op het strategische niveau. Ten eerste bij ZorgAccent, waar wordt gewerkt met zelfsturende teams en waar ook de OR zelfsturend is geworden (en geen voorzitter heeft). De vraag komt dan al snel op: als de organisatie zichzelf stuurt, wat is dan de rol van de OR? de vraagstukken voor de OR bij ZorgAccent zijn dan inmiddels ook vooral strategisch. Een tweede voorbeeld is Pantein, waar de nieuwe RvB en de OR meer toegevoegde waarde van de medezeggenschap voor de ontwikkeling van het bedrijfsbeleid wilde realiseren. Individuele werknemers zouden meer inspraak in het beleid van Pantein moeten krijgen door de RvB te voorzien in meer directe informatievoorziening vanuit de werkvloer. Via de klankbordgroep lijkt dit ook te lukken.

4.3.2 Evaluatie van de cases op de drie speerpunten

Grotere betrokkenheid van medewerkers en de werkvloer is voor Scalda geen specifieke doelstelling geweest bij de vernieuwing: de focus lag op de dialoog met de RvT. Bij Heijmans was de betrokkenheid van de werkvloer wel een belangrijk aandachtspunt bij de vernieuwing. Zoals de deelname van niet-OR-leden in de commissies en het ingevoerde “OR netwerk”, een lijst met geïnteresseerde medewerkers voor medezeggenschapsklussen.

Het betrekken van nieuwe groepen werkenden in de organisatie is in beide cases geen aandachtspunt geweest.

Meer effectieve invloed van de medezeggenschap in de besluitvorming binnen het bedrijf en betere kwaliteit van overleg is bij beide case de inzetten van de vernieuwing geweest. In beide cases is men met tevreden met de resultaten.

4.3.3 Dilemma's die opduiken

Invloed uitoefenen op de strategische besluitvorming vraagt van de ondernemingsraad een houding gericht op samenwerken (zie Van het Kaar) en een toekomstgerichte blik. Kennis van de wereld om de organisatie heen, ontwikkelingen op verschillende terreinen en dat vertalen naar een visie op de toekomst en bijbehorende strategische besluiten is nodig, maar vraagt veel van de OR. Er is daardoor een drietal dilemma's te benoemen:

In de eerste plaats vraagt een OR, die zich tot taak stelt effectieve invloed op de strategie van de onderneming uit te oefenen, veel van de individuele inzet en competenties van de OR-leden en is er geen concrete structuur te ontwerpen voor de beïnvloeding van de strategische besluitvorming. De vraag is dan ook of alle OR-leden in dezelfde mate 'mee' kunnen in deze rol, waar kiest de OR voor als dit niet voor alle leden haalbaar is? We zien wel dat OR's bij het rekruteringsproces ook kwalitatieve eisen aan de competenties van OR-leden stellen. Mogelijk heeft dit ook mee gespeeld bij de oververtegenwoordiging van het (hoger opgeleide) kantoorpersoneel in de OR van Heijmans. Maar tegelijkertijd is de OR een democratisch orgaan dat een representatieve weergave van het personeelsbestand dient te zijn.

Ten tweede is ook bij de strategische besluitvorming het verschil tussen meepraten of meebeslissen van belang. Nog los van de vraag tot hoever de bestuurder de OR informeert, of echt laat medediscussiëren over strategische besluiten, speelt ook de vraag in hoeverre de OR zelf een zelfstandige autonome rol kiest, waarin men voldoende distantie kan creëren en kritisch genoeg is om ook de tegenmacht te vormen die bij de OR rol hoort. Als de medezeggenschap te dicht tegen het bestuur van de onderneming aanschurkt verliest die zijn kritisch vermogen.

Tot slot dreigt het gevaar dat de OR 'los' raakt van de werkvloer. Als de focus te sterk op beïnvloeding van de strategische besluitvorming komt te liggen, is voor collega's de rol van belangenbehartiger wellicht minder duidelijk of kan die zelfs ondergesneeuwd raken. Dit risico lijkt aanwezig bij Heijmans, waar één OR voor een organisatie van 4.500 werknemers is, en géén medezeggenschapsorganen in de divisies of werkmaatschappijen. De vraag is of de ontplooiende initiatieven voor achterbanverbinding dit voldoende compenseren. Daarnaast vraagt de omschakeling van toekomstgericht denken naar de werkelijkheid van nu of op de korte termijn (het implementeren van operationele besluiten bijvoorbeeld) ook inspanningen van de OR. Combineren van verschillende rollen vraagt inspanning en tijd, de vraag is of de OR die tijd neemt (of krijgt) en of dat binnen de cultuur van de organisatie past.

5 Succesfactoren en aandachtspunten bij veranderingstrajecten in medezeggenschap

Frank Tros

5.1 Vertrekpunt en benadering van ‘succes’

De dertien casestudies blijken een rijke bron om meer zicht te krijgen op de succes- en faalfactoren bij vernieuwingstrajecten. Er zijn geen praktijkvoorbeelden gevonden waar alles goed is gegaan of waar alles fout is gelopen. De cases laten op bepaalde terreinen of in bepaalde fasen van het veranderingstraject betere of slechtere ervaringen zien.

Dit hoofdstuk heeft niet tot doel om een *one best way* te promoten, omdat de doelen en vormgeving van veranderingen afhangen van de omstandigheden, kenmerken en keuzes van – en de verhoudingen binnen – het bedrijf. Het heeft wel tot doel om aandachtspunten bij veranderingstrajecten in de medezeggenschap in kaart te brengen.

Een belangrijke onderliggende vraag van dit hoofdstuk is natuurlijk: wanneer kunnen we van ‘succes’ spreken als we het over veranderingstrajecten hebben ?

Zoals eerder besproken in hoofdstuk 1 hebben we ons gericht op de veranderingstrajecten die zijn gericht op het *verbeteren* van de medezeggenschap. Op doestellingen ten aanzien van belangrijke uitdagingen in de medezeggenschap in Nederland: meer betrokkenheid van medewerkers; inclusie van flexwerkers/jongeren en meer effectieve invloed van medezeggenschap in de bedrijfsbesluitvorming en betere interactie tussen bestuurder en de OR (zie paragraaf 1.2). In deze doelgerichte vernieuwingsprojecten zien we een veranderingsproces als ‘succes’ als:

- zowel de OR als de bestuurder tevreden zijn met de vernieuwing, en dit kunnen ondersteunen met concrete ervaringen en resultaten met de medezeggenschap in het bedrijf.
- er aantoonbaar vooruitgang is geboekt ten aanzien van de doelen van – of sociale dialoog in – een veranderingstraject, waarbij er sprake is van een redelijke mate van gebalanceerde macht tussen OR en bestuurder in de medezeggenschap en in het overleg over vernieuwing van medezeggenschap.
- er enige continuïteit is of wordt verwacht ten aanzien van de ingevoerde vernieuwingen.

5.2 Fase van visieontwikkeling en verkenning

Voordat een bedrijf of instelling tot vernieuwing van de medezeggenschap wil overgaan, is het voor de belanghebbenden belangrijk om zich af te vragen wat *goede* medezeggenschap is en hoe de medezeggenschap in de praktijk zich daartoe verhoudt. Wat zijn de kernwaarden en de ijkpunten van de medezeggenschap in de organisatie?⁵⁴ Wat willen de verschillende *stakeholders* eigenlijk met de medezeggenschap bereiken? In relatie met deze visie over medezeggenschap, kan een *scan* worden gemaakt van het functioneren van de medezeggenschap in het bedrijf of de instelling. Waar ligt precies die ontevredenheid ten aanzien van de medezeggenschap en waar kan toegevoegde waarde worden geboekt? Op welk terrein en op welk niveau willen OR, bestuurder, medewerkers, HR en/of toezichthouders verandering in de medezeggenschap en wie heeft daar belang bij? Sluit de medezeggenschap nog aan bij de besturing van een organisatie en de gevolgen van bedrijfsexterne ontwikkelingen? Allemaal vragen waarop het antwoord afhangt van de waarden en belangen van de betrokkenen en de specifieke omstandigheden van de bedrijven en instellingen.

Eén van de conclusies van dit onderzoek is dat in deze fase van verkenning en visieontwikkeling niet alles bewust wordt gedaan en dat vaak twee onderwerpen worden vergeten. Het eerste vergeten onderwerp betreft de inclusie van flexwerkers in de medezeggenschap. OR-leden hebben vaak ‘vaste’ arbeidsovereenkomsten met de werkgever, maar betekent dat dan dat tijdelijke en ander flexibel personeel niet betrokken hoeven te worden bij de medezeggenschap? (zie paragraaf 1.2). En blijven ook de jongeren in de organisatie daarmee niet buiten zicht van de OR? Het tweede terrein dat vaak wordt vergeten is die van dialoog en invloed ten aanzien van het strategische beleid van bedrijven en instellingen (idem). Als dat wel een belangrijke waarde van de medezeggenschap is, ligt het voor de hand om ook de dialoog aan te gaan met de toezichthouders van het bedrijf of instelling om na te gaan hoe dit kan worden verbeterd (zie bijvoorbeeld de casus Scalda in hoofdstuk 4).

Het onderzoek heeft in deze verkennende fase goede praktijken laten zien bij bijvoorbeeld ABN AMRO, Gemeente Hengelo en Ikea (zie hoofdstuk 2). De COR bij ABN AMRO heeft intern een onderzoek uitgezet, om te kijken waar de barrières liggen bij haar medewerkers om zich voor de OR-verkiezingen te kandideren en kwam er onder meer achter dat jongeren kortere of tijdelijke *commitments* met de medezeggenschap prefereerden. De Gemeente Hengelo heeft via een sectoraal A&O-fonds een survey onder haar personeel laten uitvoeren, waaruit bleek dat medewerkers op een andere wijze dan OR-lidmaatschap wilden meedoen aan OR-werk. Ikea heeft dat anders aangepakt:

54 Zie bijvoorbeeld Sociaal-Economische Raad 2017

hier werden ‘teamdagen’ gehouden waarop de gezamenlijke ondernemingsraden en het management brainstormden over de ervaringen tot dusver en over mogelijkheden tot een betere inrichting van de medezeggenschap.

Steun van de bestuurder bij veranderingsplannen, en bij de implementatie daarvan, blijkt in alle gevallen van cruciaal belang om tot een vruchtbaar proces te komen. In dit kader blijkt het belangrijk te zijn dat de verschillende stakeholders visies, ervaringen en analyses in open dialoog met elkaar delen en bespreken. Zo zijn bij Ikea ook HR-managers en de lokale en landelijke bestuurders opgenomen in het ontwikkelteam dat de opdracht had om samen een voorstel tot vernieuwing te maken. En zo heeft de nieuwe bestuurder van Pantein gelijk vanaf het begin haar visie - van meer toegevoegde waarde van de medezeggenschap voor de instelling - met de OR besproken. Een gedeelde visie en probleemanalyse over het functioneren van de medezeggenschap en een open dialoog tussen OR en bestuurder zijn in alle fasen cruciaal voor de kans van slagen van veranderingsplannen. Als de ideeën tussen de OR en de bestuurder al vanaf het begin te ver van elkaar afstaan kan zich dat in latere fasen wreken.

Als er sprake is van vernieuwing op het terrein van strategische besluitvorming, is ook de dialoog met en steun van toezichthouders nodig. Als er veranderingen zijn gepland op het gebied van belangenbehartiging of arbeidsvoorwaardenvorming is het een tip om contact te leggen met vakbonden.

Alvorens tot een plan voor een nieuwe structuur of een andere werkwijze te komen waarbij meer niet-OR-leden moeten meedoen, is het raadzaam om vooraf te kijken of daar voldoende animo onder het personeel voor is. Pantein kwam via een personeel-senquôte er achter dat er behoorlijke bereidheid onder de medewerkers was om ook in de door de OR voorgestelde klankbordgroep zitting te nemen. Gebrek aan animo kan makkelijk een faalfactor worden als later blijkt dat er onvoldoende bereidheid is om in de nieuw gecreëerde overlegstructuren zitting te nemen.

Verder kan het aan te bevelen zijn dat er ook wordt gekeken hoe andere bedrijven soortgelijke vernieuwingen van medezeggenschap hebben opgezet om daarvan te leren (‘gluren bij de burens’). Zo heeft de gemeente Haarlem contact gezocht met andere gemeenten, om op ideeën te komen rondom de inrichting van (tijdelijke) themagroepen in hun medezeggenschap.

Kan er beter een grote visie of juist een pragmatische lijn worden gevolgd bij de voorbereiding van een vernieuwingsproces binnen een bedrijf? Dit is afhankelijk van de organisatiecultuur. Aan de ene kant kan een visie op medezeggenschap een doorslaggevende factor zijn om een vernieuwing in gang te zetten. Zo was het de sterke filosofie van de bestuurder van Zienn die doorslaggevend was om de medezeggenschap te decentraliseren. En zo was het de krachtige visie van de OR in de casus in de publieke

sector om de zzp'ers bij de medezeggenschap te betrekken. Aan de andere kant kan een te grote visie juist belemmerend werken om praktische resultaten te behalen. Bedrijven als Rijk Zwaan en ZorgAccent hebben er juist voor gekozen om werkenderwijs de medezeggenschap te verbeteren.

5.3 Fase van het opstellen en invoeren van een veranderingsplan

Als de uitkomsten van de eerste fase van visieontwikkeling en verkenning tot de conclusie leiden dat er iets moet veranderen, is het daarna van belang om een veranderingsplan op papier te zetten, waarin zo concreet mogelijk de doelstellingen en de inhoud van het plan worden geformuleerd. Ook kunnen in een veranderingsplan al afspraken worden gemaakt over (latere) monitoring en evaluatie van de vernieuwing.

Een cruciaal punt van overleg en óók van onderhandeling duikt op als de vernieuwing van de medezeggenschap gepaard gaat met een vermindering van het aantal OR-zetels, of als er een vermindering van het aantal lagen van vertegenwoordigende medezeggenschap in het spel is. Bij Heijmans heeft de COR met de bestuurder al bij de opstart van de vernieuwingsoperatie afgesproken dat het veranderingsproject geen besparingsoperatie mag zijn. In de cases waarin het aantal OR-zetels is verminderd, hebben OR en bestuurder afgesproken dat de vrijgekomen budgettaire ruimte wordt gebruikt voor de kosten van de inrichting en de facilitering van nieuwe structuren als een participantenpool, flexibele schil, klankbordgroep, locatie-commissies, scholing en bijeenkomsten tussen (OR-)contactpersonen en medewerkers. Daarmee is sprake van 'kostenneutrale' verandering van de medezeggenschap.

De 'verduunning' van de medezeggenschap (minder medezeggenschapsorganen en minder zetels) in combinatie met de inzet van participanten, heeft risico's voor de werkbelasting van de OR-leden en voor de continuïteit van de medezeggenschap, dus wees daar voorzichtig mee.

De grotere betrokkenheid van meer participanten (die niet deel uitmaken van de OR) leidt tot de behoefte naar faciliteiten voor die nieuwe deelnemers in de medezeggenschap. De casus van ABN AMRO is op dit vlak een goed voorbeeld gezien het aanbod van scholing, training en participanten-'buddies' aldaar. Hier worden ook beschermings- en geheimhoudingsclausules door participanten ondertekend die niet deel uitmaken van de OR. Bescherming en geheimhouding is belangrijk om ook als participant in vertrouwen een open dialoog met de bestuurder of het management te kunnen hebben. Dat in de meeste andere cases nieuwe participanten alleen vrijgesteld worden van het werk, lijkt wel het minimum op dit vlak (zie verder paragraaf 6.4).

In de cases hebben wij grote variëteit gevonden in de mate waarin de bevoegdheden, posities en spelregels van de deelnemers in de nieuwe, vaak meer informele, structuren en vormen van medezeggenschap zijn besproken en vastgelegd. Afspraken zijn daaromtrent wel van belang voor een goed functioneren van die nieuwe structuren en vormen. Hierbij is het belangrijk om een keuze te maken tussen enerzijds invoering van ‘commissies’ of anderzijds invoering van klankbordgroepen, werkgroepen en andere vormen van raadpleging en participatie onder medewerkers. Commissies sluiten meer aan bij de Wet op de ondernemingsraden (WOR), terwijl de WOR niets regelt over de andere vormen (zie verder paragraaf 6.3). In alle gevallen blijken afspraken binnen het bedrijf van belang. We hebben in het casestudy-onderzoek verschillende goede voorbeelden gevonden. In bijvoorbeeld de casus Ikea zijn concrete taken en rollen van de leden van de Lokale Medezeggenschap duidelijk omschreven in functieprofielen en taakomschrijvingen. In de casus ABN AMRO genieten ook de participanten die niet lid zijn van een OR enige bescherming en ondertekenen ook zij een geheimhoudingsclausule. Bij Zorggroep Pantein zijn schriftelijk spelregels opgesteld over de werkwijze rond de ingevoerde klankbordgroep, waardoor ook de bestuurder en de ondernemingsraad zich daaraan gecommitteerd hebben.

5.4 Fase van regie in nieuwe medezeggenschapsstructuren

Als De invoering van medezeggenschapsvormen, waarbij er wordt gewerkt met flexibele participanten in tijdelijke projecten, vraagt zeer veel van de OR op het terrein van regie en communicatie.

Ten eerste wat betreft de keuze en afperking van de thema’s die een projectgroep bij de kop moet pakken. Immers, de OR zal een vertaling van deze input moeten maken in haar standpuntbepaling in het kader van dit thema en deze moeten afwegen tegenover het gehele bedrijfsbeleid. De OR bij de Gemeente Haarlem ervoer de uitdaging of alle thema’s wel een plek zouden krijgen bij de OR en/of projectgroepen en hoe deze thematische werkwijze te regisseren. Zienn Het Kopland heeft daartoe een speciale ‘regiegroep’ ingesteld en ABN AMRO heeft daarvoor een secretariaat voor OR en participanten.

Ten tweede vraagt het regie van de OR voor wat betreft de bezetting van deze projectgroepen. Zijn de participanten representatief en hebben zij de kennis en ervaring om de inhoudelijke input te geven? Hierbij kan het helpen om een (digitale) kaartenbak op te stellen van medewerkers waaruit geput kan worden bij de invulling van tijdelijke projecten (zo is gedaan bij bijvoorbeeld ABN AMRO en Gemeente Hengelo).

Ten derde is inhoudelijke en procesmatige afstemming tussen OR en de projectgroep(en) vereist. De keuze bij veel organisaties om ook een OR-lid toe te voegen aan de projectgroep is daarom slim. Daarnaast is het belangrijk om de participanten te

informereren over de follow-up van het werk wat in de projectgroep is verricht, om hun betrokken te houden. Daarnaast blijft bij dit alles ook de communicatie met de achterban een punt van aandacht voor de OR.

Het is van belang om de participanten een goede ‘briefing’ te geven over de rol, taken en bevoegdheden van henzelf en van de OR. Het dient hen duidelijk te zijn wat de OR kan en mag en wat niet. Als er wat dat betreft te hoge verwachtingen zijn, kan dat leiden tot teleurstellingen.

5.5 Fase van evaluatie van de vernieuwing

Monitoring en tussentijdse evaluaties zijn belangrijk om de betrokkenheid van iedereen bij het veranderingsproces vast te houden en om het proces eventueel bij te sturen. Als de doelen van de verandering ooit op papier zijn gekomen, kan dit de evaluatie structureren. Een groot bedrijf als ABN AMRO heeft dat vakkundig en systematisch kunnen aanpakken en heeft haar tweejarige pilot daar ook op aangepast en het participantenmodel verder gefaciliteerd. Ook de OR van Pantein heeft regelmatig de klankbörgroepleden (digitaal) gepolst hoe zij hun nieuwe betrokkenheid ervaren, monitort het aantal jongeren dat de klankbordgroep weet te vinden en kijkt hoe jongeren meer bereikt en gestimuleerd kunnen worden om in de medezeggenschap te participeren. Minder grote bedrijven of bedrijven met een andere organisatiecultuur (zoals Rijk Zwaan) evalueren vaak wat minder systematisch en formeel.

Uit sommige case studies blijkt dat moeilijker te bereiken doelen – zoals meer medezeggenschap op het terrein van strategische bedrijfsbeslissingen of inclusie van flexwerkers – gedurende het proces soms van het lijstje van te evalueren punten afvallen. Het risico ontstaat dan wel dat het veranderingsproces zich vernauwt tot medezeggenschapverbetering in operationele bedrijfsprocessen, beleidsuitvoering en belangenbehartiging voor alleen de ‘insiders’ in het personeelsbestand.

5.6 Fase van borging en continuïteit

Ondernemingsovereenkomsten en OR-reglementen kunnen een waardevolle rol spelen om ingevoerde veranderingen in de medezeggenschap te borgen en te verankeren (zie hoofdstuk 6). Als er sprake is van een vermindering van het aantal OR-zetels, moet dat worden opgenomen in het OR-reglement. Het verdient aanbeveling om schriftelijke afspraken te maken over de eventueel nieuwe ingevoerde medezeggenschapsvormen en –structuren en de daarbij horende faciliteiten en bevoegdheden van de nieuwe medezeggenschappers (ook van de deelnemers die niet in de OR zitten). Om te voorkomen dat de meer informele en tijdelijke structuren en werkwijzen gaan ‘inslapen’, kan

het van belang zijn om ook schriftelijke afspraken te maken over een vaste regelmaat waarin commissies of werkgroepen overleggen, aan de OR rapporteren en met de OR overleggen.

Borging is des te meer belangrijk als de vernieuwing door enkele enthousiaste kartrekkers in gang is gezet, wat niet zelden voorkomt. Als deze personen zich terugtrekken of de organisatie verlaten, blijkt het veel extra inspanning te vragen om de vernieuwing te onderhouden.

In de praktijk blijkt dat flexibel in te zetten medewerkers soms afhaken in hun betrokkenheid bij de medezeggenschap. De gemeente Haarlem ervoer dat, toen het weer wat beter ging in de organisatie, de flexibele medezeggenschappers wat interesse verloren in de participatie in de themagroepen. Bij Pantein werd gesignaleerd dat mensen in de klankbordgroep kunnen afhaken als er te weinig informatie wordt gegeven over hetgeen op basis van de peiling wordt gedaan. Om dit te voorkomen hebben sommige organisaties maatregelen genomen. Zoals het instellen van een nieuwsbrief voor de flexibele groep van participanten in de medezeggenschap, het organiseren van workshops voor niet-OR-leden die zijn betrokken bij de medezeggenschap en/of het werken met (vaste) OR-contactpersonen die participanten motiveren of begeleiden.

Robbert van het Kaar

6.1 Inleiding

In de afgelopen jaren is er in tal van organisaties geëxperimenteerd met alternatieve vormen van medezeggenschap. Er is inmiddels ook veel over geschreven. Het proces wordt meestal beschreven in termen van ‘modernisering van medezeggenschap’. Een belangrijk kenmerk is dat ernaar wordt gestreefd de medezeggenschap (participatie) zo veel mogelijk lager in de organisatie te leggen en individuele medewerkers meer te betrekken bij de besluitvorming. Achtergrond van de invoering is niet zelden enige onvrede met meer klassieke vormen van medezeggenschap en soms ook met de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

De WOR is sinds 1979 niet meer fundamenteel gewijzigd. De diverse wettelijke veranderingen gingen uit van de bestaande opzet en hadden veelal betrekking op de uitbreiding van de werkingssfeer (overheid, rechtelijke macht) en aanvullingen op de wettelijke bevoegdheden (adviesrecht, instemmingsrecht en informatierecht). In ‘het veld’ klinkt met enige regelmaat het geluid dat de WOR niet meer van deze tijd is, en niet voldoende flexibel om de snelle veranderingen in organisaties en hun omgeving aan te kunnen. De ondertoon is dan vaak dat de ondernemingsraad een log, bureaucratisch orgaan is.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de ruimte die de WOR biedt voor alternatieve en flexibele vormen van medezeggenschap en welke problemen zich daarbij kunnen voordoen. In paragraaf 2 komt de meest fundamentele optie aan de orde: afschaffing van de ondernemingsraad. In paragraaf 3 wordt nader onderzocht in hoeverre de experimenten langs de lijnen van wat in de cases aan voorbeelden de revue zijn gepasseerd binnen de wettelijke kaders van de WOR zijn toegestaan. Daar blijkt dat de WOR meer ruimte biedt dan op het eerste gezicht nog wel eens wordt gedacht. Paragraaf 4 behandelt een aantal aandachtspunten bij de invoering van nieuwe, experimentele vormen van medezeggenschap. Voorbeelden daarvan zijn onder meer de regeling van faciliteiten, rechts- en ontslagbescherming, en regeling van de informatievoorziening en geheimhouding. In paragraaf 5 staat centraal in hoeverre de WOR voldoende ruimte biedt voor invloed op strategische besluitvorming. Paragraaf 6 gaat in op de ruimte

die de wet biedt voor inclusie van flexwerkers (en daarmee indirect ook tot op zekere hoogte voor jongeren, die bovengemiddeld vaak een flexibele baan hebben). Paragraaf 7 sluit af met een korte conclusie.

6.2 Afschaffen van de ondernemingsraad

Afschaffing van de OR is bijna nooit een optie. Artikel 2 van de WOR bevat nu eenmaal de verplichting om bij 50 of meer werknemers een ondernemingsraad in te stellen. Die verplichting blijft van kracht, ook wanneer er onder het personeel niet zo veel belangstelling is. De ondernemer kan ontheffing aanvragen, maar deze wordt door de SER slechts in zeer uitzonderlijke gevallen verleend. Vakbonden – die het recht hebben gehoord te worden – stellen zich op dit punt zeer terughoudend op. De vrijstellingen die zijn verleend (een handvol in een periode van ongeveer veertig jaar) hadden meestal betrekking op organisaties die met het sociocratisch model werken.

6.3 Mogelijkheden binnen de WOR om medezeggenschap anders vorm te geven

6.3.1 Een kleinere ondernemingsraad, aangevuld met commissies en werkgroepen

Verschillende organisaties hebben gekozen voor een zogenoemde kern-OR, meestal aangevuld met commissies (permanent of ad-hoc) en werkgroepen. De WOR is op dit punt flexibel. De OR kan, met toestemming van de ondernemer, een afwijkend aantal zetels vaststellen (zie artikel 6, eerste lid). Dit kan worden gecombineerd met afspraken over (ruimere) faciliteiten voor de leden van deze kern-OR (zie vooral artikel 18 en 22). De WOR is ook flexibel ten aanzien van het instellen van commissies (onderdeelcommissies, vaste commissies, voorbereidingscommissies; zie artikel 15). In deze commissies kunnen – binnen zekere grenzen – ook niet OR-leden deelnemen. De ondernemingsraad is overigens niet vrij om volledig zelfstandig te beslissen over de instelling van commissies. Een besluit tot instelling moet worden voorgelegd aan de ondernemer (zie artikel 15 lid 1 WOR). Geschillen kunnen eventueel worden voorgelegd aan de kantonrechter. De mogelijkheden die commissies bieden wordt in dit hoofdstuk met name uitgewerkt voor flexkrachten (zie paragraaf 5).

De WOR bevat geen voorschriften over werkgroepen en aanverwante vormen van participatie.

Nadere afspraken over de nieuwe opzet kunnen eventueel worden vastgelegd in een ondernemingsovereenkomst (zie artikel 32 lid 2).

6.3.2 Medewerkersparticipatie

In de verschillende cases is sprake van klankbordgroepen, werkgroepen en aanverwante vormen van raadpleging en participatie onder medewerkers, soms permanent en soms meer op ad hoc-basis. De WOR zwijgt hierover, maar legt in beginsel geen beperkingen op aan deze vormen van medewerkersparticipatie. Belangrijke aandachtspunten zijn de volgende:

- Welke is de relatie tussen de OR en de participatiegroepen? Als wordt afgesproken dat de OR gebonden is aan het advies of de instemming van deze groep(en), rijzen vragen over het gegeven dat de OR een democratisch gekozen orgaan is, en de participatiegroepen misschien wel niet. In ieder geval hebben dergelijke groepen geen status binnen de WOR. Een vergelijking met OR-commissies lijkt hier op zijn plaats: de OR is niet gebonden aan het oordeel van die commissies.
- Hoe verloopt de besluitvorming rond de ‘aanstelling’ van deelnemers in de participatiegroepen? Er zijn voorbeelden bekend waarin dit door de HR-afdeling wordt geïnitieerd. Het is zeer de vraag of dit verenigbaar is met het uitgangspunt dat de medezeggenschap een tegenwicht vormt voor de zeggenschap. Zijn er ‘verkiezingen’ voor de deelnemers aan de participatiegroepen?
- Is de rechtsbescherming (benadelingsverbod) en de ontslagbescherming van de deelnemers aan de participatiegroepen afdoende geregeld? (Zie daarover meer in paragraaf 6.4).
- Zijn er afspraken gemaakt over de noodzakelijke faciliteiten voor de deelnemers aan de participatiegroepen? Hebben zij recht op scholing?
- Zijn er duidelijke afspraken gemaakt over het recht op informatie en geheimhouding (zie ook paragraaf 6.4)?

Vanuit het oogpunt van efficiency en effectiviteit kan een structuur met een kleinere OR met werkgroepen/commissies een logische oplossing voor stroperige besluitvorming zijn (of lijken). Deze vorm staat echter ook potentieel op gespannen voet met het idee van vertegenwoordiging van de werknemers via een democratisch gekozen orgaan. Zijn de verschillende geledingen van het personeel wel voldoende vertegenwoordigd in de OR (zie artikel 9 lid 4 WOR)? Dat is nu niet zelden of onvoldoende het geval, en wordt dit probleem niet versterkt door de hierboven geconstateerde trend? Daar staat tegenover dat de uitbreiding van de kring van betrokkenen (participanten, werkgroepen, commissies etc.) het democratisch draagvlak ook weer kan vergroten. We komen hier nog op terug in hoofdstuk 7.

6.3.3 Andere medezeggenschapsstructuur

Dit onderwerp heeft niet zozeer betrekking op de verschuiving van participatie naar individuele werknemers, maar meer op de decentralisatiemogelijkheden binnen bestaande structuren in (waarschijnlijk vooral) grotere organisaties.

De WOR biedt tal van mogelijkheden om te variëren met verschillende medezeggenschapsstructuren: OR, GOR en COR (artikel 33-35), voor kleinere organisaties de gemeenschappelijke OR (artikel 3), de OR voor een onderdeel (artikel 4), en structuren met onderdeelcommissies (OC, artikel 15). Veel zal afhangen van de omvang van de onderneming, of groep van ondernemingen, en de mate van centrale aansturing: het ligt minder voor de hand om de medezeggenschap te decentraliseren als de zeggenschap sterk gecentraliseerd is.

Bij geschillen is het oordeel uiteindelijk aan de rechter. Criterium is of (de verandering van) de structuur ‘bevorderlijk is voor een goede toepassing van de wet’. Doorslaggevend lijkt de mate waarin het beleid centraal wordt gestuurd. Als de ondernemer dat aannemelijk kan maken, slaagt de medezeggenschap er meestal niet in om de wijziging van de structuur naar een meer gecentraliseerd model te blokkeren. Zie voor een recent voorbeeld de uitspraak inzake de wijziging van de medezeggenschapsstructuur bij TMG.⁵⁵

Aandachtspunt is dat (onderdeel)commissies juridisch een zwakkere positie hebben dan ondernemingsraden. Zij zijn niet bevoegd zelf naar de rechter te stappen, en de bovenliggende ondernemingsraad kan het mandaat dat hij aan de onderdeelcommissie(s) heeft verstrekt ook weer intrekken.

De WOR is wat minder flexibel waar het gaat om de verdeling van *bevoegdheden* binnen de gekozen structuur. Uitgangspunt is dat bij aangelegenheden van gemeenschappelijk belang de bevoegdheid verschuift van het lagere naar het hogere niveau. Daaraan liggen vooral efficiencyoverwegingen ten grondslag. Dat uitgangspunt staat op gespannen voet met een eventuele wens tot decentralisatie. De uitweg is de ondernemingsovereenkomst (artikel 32 lid 2 WOR), met als partijen de ondernemer en de hogere en de lagere medezeggenschapsorganen.

Er lijkt – ook binnen de onderzochte cases – eerder sprake van een trend tot centralisatie, dan van decentralisatie, wat betreft de formele medezeggenschapsstructuur in de zin van de WOR. Minder lagen in de medezeggenschapsstructuur, één OR met misschien enkele commissies, in plaats van een COR met daaronder een aantal on-

55 Rechtbank Amsterdam (kort geding) 29 januari 2019, ECLI:NL:RBAMS:2019:983

ondernemingsraden etc. Critici spreken hier van ‘verdunding’ van de medezeggenschap. Vraag is natuurlijk wel in hoeverre dit wordt gecompenseerd door de meer informele (in ieder geval in de zin van de wet) structuren aan de basis van de organisatie.

6.3.4 Geormerkte zetels

In de praktijk blijkt er soms behoefte aan geormerkte zetels voor bijvoorbeeld flexkrachten of jongeren. De WOR biedt hier mogelijkheden via het kiesgroepenstelsel. Zo zou gedacht kunnen worden aan aparte lijsten voor genoemde (of ook andere) categorieën. Indien er dan een redelijke hoeveelheid kandidaten is, biedt dit ook een oplossing voor het probleem dat jongeren en flexwerkers (tussen deze categorieën bestaat een grote overlap) vaak relatief korte dienstverbanden hebben, zodat er al snel vacatures in de OR kunnen ontstaan. Bij voldoende kandidaten op de lijst (dat is wel een cruciale voorwaarde) kan dan waarschijnlijk eenvoudiger worden voorzien in vervulling van de openstaande vacature. Zie verder met betrekking tot flexkrachten uitgebreider paragraaf 6.

6.3.5 Zittingsduur en plaatsvervangende leden

De zittingstermijn is geregeld in artikel 12 WOR. Uitgangspunt is een zittingstermijn van drie jaar (artikel 12 lid 1 WOR). Daar zijn drie varianten op: een termijn van twee jaar, een termijn van vier jaar, of het zogenoemde roulerende systeem waarbij de helft van de leden na twee jaar aftreedt.

Uit de praktijk komen veel geluiden dat werknemers een langere termijn (twee, drie of vier jaar) in de ondernemingsraad te veel van het goede vinden. Een mogelijke oplossingsrichting is om meer dan nu te werken met plaatsvervangende leden. Dat kan eventueel zelfs de vorm aannemen van een duobaan. De basis daarvoor is artikel 6 lid 1 WOR. Voor het kiezen van een plaatsvervangend lid is wel de toestemming van de ondernemer vereist. Dat ligt ook voor de hand, nu plaatsvervangende leden dezelfde rechten hebben als gewone leden, inclusief recht op faciliteiten en scholing. Ook hebben zij dezelfde rechtsbescherming, inclusief ontslagbescherming.

Verkorting van de termijnen zoals genoemd in artikel 12 WOR, verdient vermoedelijk geen aanbeveling, vooral met het oog op de continuïteit van het OR-werk. Het kost enige tijd voor een OR-lid is ingewerkt.

6.3.6 Voorzitterschap

In één van de cases werd gewerkt met een roulerend voorzitterschap. Artikel 7 WOR biedt de mogelijkheid dat de OR één of meer plaatsvervangende voorzitters kiest. Dat lijkt voldoende ruimte te bieden voor een flexibele regeling. De relevantie van het genoemde artikel ligt vooral hierin, dat de voorzitter - of dus diens plaatsvervanger(s) - in gerechtelijke procedures de OR vertegenwoordigt.

6.4 Aandachtspunten bij vernieuwing van de medezeggenschap

6.4.1 Afspraken vastleggen

Het verdient aanbeveling om afspraken over de vernieuwing van de medezeggenschap schriftelijk vast te leggen. Het belangrijkste instrument dat de WOR biedt is hiervoor al genoemd: de ondernemingsovereenkomst (artikel 32 lid 2 WOR). Een dergelijke overeenkomst is vormvrij en kan dus zowel een globaal als een meer gedetailleerd karakter hebben. Zeker in de eerste fase van experimenteren met nieuwe vormen van medezeggenschap ligt een globale (raamwerk)overeenkomst meer voor de hand, omdat partijen zelf nog niet helder zullen hebben wat het uiteindelijke resultaat zal zijn. Voordeel van een overeenkomst is dat het proces ook wordt losgekoppeld van individuele deelnemers (of te wel de bestuurder en de medezeggenschappers op dat moment).

6.4.2 Faciliteiten, tijd, scholing

OR-leden en commissieleden en de eventuele ambtelijk secretaris hebben recht op een aantal faciliteiten voor het medezeggenschapswerk. Er geldt voorts een verplichting het loon door te betalen (artikel 17). Voorts hebben leden van de OR en zijn commissies recht op een minimum aan uren en dagen voor medezeggenschapsactiviteiten en scholing (artikel 18). Andere betrokkenen hebben deze rechten niet, althans niet op grond van de WOR. Daarover dienen in voorkomende gevallen dus binnen de onderneming nadere afspraken te worden gemaakt. Dat geldt in ieder geval voor het onderwerp tijd. Naarmate de betrokkenen (niet-OR- of commissieleden) meer structureel meedraaien in de medezeggenschap, ligt het voor de hand ook aandacht te besteden aan het onderwerp scholing.

6.4.3 Kosten, budget

De redelijkerwijs noodzakelijke kosten van de OR en zijn commissies komen voor rekening van de ondernemer (artikel 22 lid 1). De WOR regelt niets voor de kosten van andere vormen van participatie in de medezeggenschap. Het ligt voor de hand dat – zeker als de ondernemer hiervan voorstander is – ook deze kosten voor zijn rekening komen.

Het kan zijn dat de bestuurder en de OR een budget hebben afgesproken. Bij nieuwe medezeggenschapsvormen met nieuwe participanten moet ook aandacht worden besteed aan de dekking van de kosten daarvan. Het ligt niet voor de hand dat de OR die kosten (in zijn geheel) uit het afgesproken budget betaalt.

6.4.4 Informatie en geheimhouding

De OR heeft uitgebreide informatierechten (zie artikel 31-31e). Ook de formele OR-commissies hebben die rechten. Het kan daarbij gaan om gevoelige informatie.

Daarom geldt voor leden van de OR en zijn commissies een geheimhoudingsplicht (in voorkomende gevallen uitgebreid naar externe deskundigen). Als participatie op lagere niveaus wordt neergelegd, is een geheimhoudingsplicht een aandachtspunt (zie over geheimhouding artikel 20 WOR). Naarmate het om meer dagelijkse aangelegenheden gaat, zal dit probleem misschien niet zo snel spelen. Dat wordt anders wanneer de participatie betrekking heeft op meer strategische onderwerpen.

6.4.5 Invloed op de (strategische) besluitvorming

Doel van de meeste organisaties die experimenteren met nieuwe vormen van medezeggenschap is om individuele werknemers meer te betrekken bij de werkprocessen en de bedrijfsvoering. Aandachtspunt is dat de minimumrechten van de OR niet in de knel komen. Dat geldt vooral voor het adviesrecht. Directe betrokkenheid bij artikel 27-onderwerpen (werktijden, arbeidsomstandigheden et cetera) is vaak eenvoudiger te realiseren dan betrokkenheid bij het proces van strategische besluitvorming (artikel 25 en 27). Directe betrokkenheid van individuele werknemers bij strategische besluitvorming stuit, zeker in grote organisaties en in de eerste stadia van het besluitvormingsproces, al snel op praktische grenzen.

Bij geschillen is van belang dat het instemmingsrecht en het beroepsrecht is neergelegd bij de ondernemingsraad en bijvoorbeeld niet kan worden gedelegeerd aan commissies (zie artikel 15).

Zie over medezeggenschap en strategische besluitvorming uitgebreider 6.5.

6.4.6 Bescherming tegen benadeling en ontslag, aandacht voor loopbanen

Verskillende categorieën medezeggenschappers worden beschermd tegen benadeling (artikel 21 WOR) en ontslag (artikel 7:670 en verder BW, recent enigszins gewijzigd door de WWZ). De bescherming geldt voor OR-leden en OR-commissieleden en ook voor kandidaat-leden, voormalige leden en de ambtelijk secretaris. Die bescherming geldt niet zonder meer voor andere participanten in de medezeggenschap, al zal de werkgever niet buiten de grenzen van goed werkgeverschap mogen treden (artikel 7:611 BW).

Werknemers die (al dan niet incidenteel) participeren in de medezeggenschap, moeten ervan uit kunnen gaan dat zij daarvoor in alle opzichten voldoende ruimte krijgen: in tijd en eventueel benodigde faciliteiten, maar ook in de vormgeving van hun medezeggenschapsactiviteiten in relatie tot hun loopbaan. Als het goed is, is dit al een aandachtspunt voor OR-leden. Bij verruiming van de kring van deelnemers aan het medezeggenschapswerk verdient dit punt ook voor hen nadere aandacht.

6.5 Ondernemingsraad en invloed op strategische besluitvorming

In vergelijking met andere EU-landen heeft de Nederlandse ondernemingsraad – formeel – een bijzonder sterke positie. In het oog springende verschillen zijn vooral:

- De OR heeft recht op alle relevante informatie, ook waar het niet direct werknemers gerelateerde onderwerpen betreft;
- De ondernemer heeft niet het recht vanwege ‘een zwaarwichtig’ belang informatie niet aan te leveren. In andere EU-landen heeft de ondernemer het recht de medezeggenschap niet te informeren, als er geen directe gevolgen voor de werknemers zijn. Tegenover deze uitgebreide informatieplicht in Nederland staat de geheimhoudingsplicht van art. 20 WOR. De ervaring en de rechtspraak leren dat medezeggenschappers zorgvuldig met de geheimhoudingsplicht omgaan.
- Het adviesrecht van de ondernemingsraad geldt ook als er niet direct (negatieve) gevolgen voor de werknemers (arbeidsvoorwaarden, werkgelegenheid) optreden. In andere EU-landen en op het niveau van de EU (EOR etc.) geldt die voorwaarde wel.
- De OR heeft de mogelijkheid om op grond van art. 26 WOR in beroep te gaan bij de Ondernemingskamer als zijn advies niet wordt gevolgd. Die mogelijkheid is er in andere EU-landen niet. Ook bij het instemmingsrecht is de positie van de OR sterk. Bij het ontbreken van instemming is het aan de ondernemer om eventueel bij de rechter vervangende toestemming te vragen. Hier zijn de verschillen met andere landen overigens minder groot dan bij het adviesrecht.

Dat veel ondernemingsraden betrekkelijk weinig invloed hebben op strategische besluiten, wordt in de literatuur vrij breed toegeschreven aan ‘onderbenutting’ van bevoegdheden: ondernemingsraden gebruiken hun rechten onvoldoende. Tegelijk is natuurlijk in internationale concerns van groot belang dat de besluitvorming op een hoger niveau plaatsvindt en voor een belangrijk deel buiten de invloed van de ondernemingsraad (en ook het lokale management) valt. Dat wordt in de rechtspraak soms gecorrigeerd door de leerstukken van medeondernemerschap en vooral toerekening, maar compenseert nooit volledig de achterstand waarop de ondernemingsraad al bij aanvang van de besluitvorming staat. Daar is ook geen echte oplossing voor. Bij de overheid is niet zelden het ‘primaat van de politiek’ een sta in de weg voor een reële invloed van ondernemingsraden op fundamentele besluiten.

De onderzochte cases geven geen aanleiding tot de conclusie dat ondernemingsraden die meer strategisch willen opereren daarbij op juridische grenzen stuiten. Opmerking verdient overigens dat de term strategisch in de verschillende organisaties op uiteenlopende wijze wordt ingevuld.

Bij strategische betrokkenheid is de inschakeling van (interne of externe) deskundigen vaak de aangewezen mogelijkheid om een gebrek aan kennis en ervaring bij (leden van) de ondernemingsraad te compenseren. Ook hier lijkt bij ondernemingsraden sprake van een zekere mate van onderbenutting van hun bevoegdheid in deze.

Opmerking verdient ten slotte nog dat de WOR in artikel 25 (en 26) uitgaat van een model, waarbij er een aanwijsbaar moment is waarop er sprake is van een voorgenomen besluit. Dat uitgangspunt was altijd al tot op zekere hoogte een fictie, maar nog meer dan voorheen lijkt de besluitvorming diffuser geworden. Vroegtijdige betrokkenheid in het besluitvormingstraject is voor werknemersvertegenwoordigers vermoedelijk nog belangrijker geworden, omdat het veel lastiger is een duidelijk moment aan te wijzen waarop er sprake is van een voorgenomen besluit in de zin van de WOR. Tot op zekere hoogte wordt dit probleem – in ieder geval op papier – ondervangen door het in 1998 gewijzigde artikel 24 WOR, dat ondernemer en OR verplicht om afspraken te maken over voorzienbare advies- en instemmingsplichtige besluiten, en de wijze en het moment waarop de ondernemingsraad daarbij betrokken zal worden.

6.6 Ondernemingsraad en flexwerkers

Het onderzoek wijst uit dat ondernemingsraden geen hoge prioriteit toekennen aan het betrekken van flexwerkers bij de medezeggenschap. Voor een deel kan dit worden verklaard door de attitude van de zittende leden tegen de achtergrond van de *insider-outsider* situatie.

In dit hoofdstuk beperk ik mij tot de vraag in hoeverre de wet drempels opwerpt voor deelname van flexwerkers aan het medezeggenschapswerk.

De cruciale bepaling is de definitie van het begrip ‘werkzaam’ in artikel 1 WOR. Deze bepaling brengt de waterscheiding aan tussen wie wel en wie niet meetellen voor de medezeggenschap:

Artikel 1

Lid 1. Voor de toepassing van het bij of krachtens deze wet bepaalde wordt onder in de onderneming werkzame personen verstaan: degenen die in de onderneming werkzaam zijn krachtens een publiekrechtelijke aanstelling bij dan wel krachtens een arbeidsovereenkomst met de ondernemer die de onderneming in stand houdt. Personen die in meer dan één onderneming van dezelfde ondernemer werkzaam zijn, worden geacht uitsluitend werkzaam te zijn in die onderneming van waaruit hun werkzaamheden worden geleid.

Lid 3. Voor de toepassing van het bij of krachtens deze wet bepaalde wordt onder in de onderneming werkzame personen mede verstaan:

- a. degenen die in het kader van werkzaamheden van de onderneming daarin ten minste 24 maanden werkzaam zijn krachtens een uitzendovereenkomst als bedoeld in artikel 690 van Titel 7.10 van het Burgerlijk Wetboek, en
- b. degenen die krachtens een publiekrechtelijke aanstelling bij dan wel krachtens arbeidsovereenkomst met de ondernemer werkzaam zijn in een door een andere ondernemer in stand gehouden onderneming.

Hoewel in de praktijk ook artikel 1 lid 2 soms tot discussie leidt, concentreren wij ons op de flexkrachten zoals gedefinieerd in lid 3. De termijn van 24 maanden is lang. Weinig flexkrachten zijn zo lang werkzaam binnen één en dezelfde onderneming. Bedacht moet worden dat daar nog zes maanden bijkomen voordat de flexwerker het actief kiesrecht verwerft, en nog eens zes maanden voordat die flexwerker gekozen kan worden in de ondernemingsraad.

De WOR biedt in artikel 6 een zekere mate van flexibiliteit om de definitie van werkzaam en genoemde termijnen aan te passen. Op grond van artikel 6 lid 4 kunnen ondernemer en OR gezamenlijk overeenkomen ook andere personen dan genoemd in artikel 1 lid 2 aan te merken als zijnde werkzaam in de onderneming. In de praktijk lijkt dit weinig voor te komen.

Als de hobbelpunt van artikel 6 lid 4 (jo. 1 lid 2) – kort gezegd: ‘wie zijn werkzaam?’ – is genomen, kan de ondernemingsraad vervolgens eenzijdig besluiten om te variëren op de termijnen voor actief en passief kiesrecht (respectievelijk 6 en 12 maanden). In theorie kunnen beide termijnen ook op 0 worden gezet. Ook van deze mogelijkheid lijkt in de praktijk in het algemeen weinig gebruik gemaakt te worden. In de casus IBM CIC echter heeft de OR in zijn reglementen in afwijking van de WOR gekozen voor drie maanden dienstverband voor actief kiesrecht en zes maanden voor passief kiesrecht. Dit is gedaan om het probleem van de grote groep medewerkers met een kort en dus nog geen vast dienstverband en het grote verloop te ondervangen.

Geconstateerd kan worden dat de WOR een drempel opwerpt voor deelname aan de ‘klassieke’ medezeggenschap (kiesrecht en verkiesbaarheid voor de OR). De ‘default’-optie is een lange wachttijd. In Duitsland is deze aanzienlijk korter: niet 24, maar 3 maanden. In Nederland lijkt de default-optie in veel gevallen als standaard te worden genomen, en daarmee een signaal af te geven dat lange termijnen de norm zijn.

Er zijn meerdere oplossingsrichtingen denkbaar. De meest fundamentele valt buiten het kader van dit onderzoek: vermindering van het aantal flexkrachten. Binnen het kader van de WOR kan vooral worden gedacht aan aanpassing van artikel 1 lid 2 en

3, de definitie van het begrip ‘werkzaam’ en de gehanteerde 24-maanden termijn. De Commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER heeft in juli 2019 in antwoord op vragen van minister Koolmees geadviseerd de termijnen voor actief en passief kiesrecht voor uitzendkrachten aanzienlijk te verkorten.

De vraag is echter of en in hoeverre flexkrachten zitting willen nemen in de OR, en hoe één en ander zich verhoudt tot een aantal arbeidsrechtelijke (en met betrekking tot zzp’ers ook nog fiscale) vragen. Tegen deze achtergrond kan gewezen worden op een aanbeveling die is opgesteld door de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de SER. Deze aanbeveling gaat uit van een zogenoemde drietrapsraket. De eerste trap is dat de OR oog heeft voor de belangen van flexwerkers. Flexwerkers worden in deze aanbeveling breed gedefinieerd: Alle werkenden die anders werken dan op basis van: - een structureel aantal uren; én - een substantieel aantal uren; én - een vaste arbeidsovereenkomst of aanstelling.” Bij ‘flexwerkers’ kun je denken aan: werkenden met tijdelijke arbeidsovereenkomsten, oproepkrachten, uitzendkrachten, *payrollers* of gedetacheerden. Het is denkbaar dat in bijzondere omstandigheden ook de zelfstandige zonder personeel, stagiaire of onbetaald vrijwilliger bij de medezeggenschap wordt betrokken.⁵⁶ Dat is geen juridische kwestie, maar één van attitude. De tweede trap is actieve deelname van flexwerkers aan medezeggenschapsactiviteiten. Dat kan zeer uiteenlopende vormen aannemen: deelname in participantengroepen of in officiële OR-commissies, optreden als contactpersoon voor flexwerkers voor de OR, lidmaatschap in de klankbordgroep etc. Hier doen zich dezelfde vragen voor als bij deelnemers aan participantengroepen (rechtsbescherming, scholingsrechten, andere faciliteiten etc.) met het grote verschil dat uitzendkrachten op ieder moment hun positie kunnen verliezen. In de derde trap kunnen uitzendkrachten daadwerkelijk worden gekozen in de ondernemingsraad. Hier kunnen zich vooral problemen voordoen op het gebied van de rechtsbescherming: het ontslagverbod staat haaks op het gegeven dat het contract met de uitzendkracht op ieder moment kan worden beëindigd. De kans is dan wel reëel dat de uitzendkracht inmiddels in vaste dienst is bij de uitlener.

Geormerkte zetels, commissies

Flexkrachten (als zij al gekozen worden voor de OR) zullen vaak niet de hele zittingstermijn (kunnen) uitzitten. Het is interessant om juist voor deze categorie daarom de mogelijkheid van geormerkte zetels te verkennen. Bij wijze van fictief voorbeeld: de OR bestaat uit negen leden, en twee zetels zijn gereserveerd voor flexkrachten. Dan kunnen zich allerlei scenario’s voordoen. Een extreme variant: de organisatie komt in zwaar weer en ‘ontdoet’ zich van de flexibele schil. Dan zijn er twee zetels onbezet. Eén oplossing is het uitschrijven van tussentijdse of nieuwe verkiezingen, waarbij ove-

56 Zie <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/or/20151228-visie-flexwerkers-medezeggenschap.pdf>

rigens rekening moet worden gehouden met relevante reglementsbepalingen: vermoedelijk moet voorafgaand aan de verkiezingen het oormerk van de flexzetels worden verwijderd uit het reglement. Meer voor de hand liggende scenario's draaien om 'de poppetjes': een flexkracht vindt elders een baan, of het bedrijf beëindigt de relatie met de betreffende flexkracht. Stel dat het reglement bepaalt dat de zetel is gereserveerd voor een flexkracht, hoe wordt die positie dan ingevuld? De WOR biedt de mogelijkheid tot verkiezing van een plaatsvervangend OR-lid. Bij een vacature wordt dan de zetel opgevuld door de eerstvolgende op de kieslijst.

Voorts is er de variant van een OR-commissie, in casu een 'flexcommissie'. Dat is dan een vaste commissie in de zin van art. 15 lid 2 WOR. In een dergelijke commissie kunnen ook niet OR-leden zitting hebben, met als voorwaarde dat de meerderheid van de commissie OR-lid is. Voor de instelling van een dergelijke commissie is wel weer de instemming van de ondernemer nodig: deze kan eventueel bezwaar aantekenen bij de kantonrechter (al dan niet na voorafgaande bemiddeling door de bedrijfscommissie). Een vaste commissie is bedoeld om bepaalde onderwerpen te behandelen. De OR kan ten aanzien van die onderwerpen zijn bevoegdheden delegeren aan die commissie. Dat kan in beginsel een brede opdracht zijn: alle aan flex-gerelateerde zaken bijvoorbeeld. Er zijn wel enkele begrenzings aan de rechten van een vaste commissie: deze is niet bevoegd rechtsgedingen te voeren en de OR kan te allen tijde het mandaat weer terughalen. De vraag is in hoeverre deze begrenzings in de praktijk betekenis hebben. Voor de volledigheid verdient ook de voorbereidingscommissie (artikel 15 lid 4) nog vermelding. Deze is vooral bedoeld als een tijdelijke (ad hoc) commissie, ter voorbereiding van een bepaald onderwerp. Dat kan ook het onderwerp flex of jongeren betreffen. Voor een voorbereidingscommissie geldt niet de eis dat een meerderheid uit OR-leden moet bestaan. De onderdeelcommissie van artikel 15 lid 2 lijkt geen begaanbare route. Flexwerkers en jongeren (of ook andere doelgroepen) kunnen moeilijk als onderdeel worden aangeduid.

Het bovenstaande is ook relevant voor de mogelijkheden die de WOR biedt om meer jongeren bij het OR-werk te betrekken. Allereerst verdient opmerking dat de overlap tussen flex en jongeren bijzonder groot is. Een groot deel van de flexwerkers is jong, en een zeer groot deel van de jongeren heeft een flexcontract. Er kan een aparte jongerenlijst worden opgesteld voor de OR-verkiezingen, er kan een aparte jongerencommissie worden ingesteld etc.

6.7 Conclusie

De WOR biedt uiteindelijk veel mogelijkheden om de medezeggenschap anders vorm te geven en ook om zowel jongeren als flexwerkers bij het OR-werk te betrekken. De WOR bevat echter ook een aantal drempels en belemmeringen. De belangrijkste is de

definitie van het begrip ‘werkzaam’, gekoppeld aan de termijnen voor actief en passief kiesrecht. In navolging van onder meer Duitsland ligt het voor de hand om deze termijnen aanzienlijk te verkorten. Een tweede belemmering is de eis dat de meerderheid van een vaste commissie (dat kan dus ook een jongerencommissie of een flexcommissie zijn) moet bestaan uit OR-leden. Als die eis wordt losgelaten is het gemakkelijker om meer leden van de betreffende doelgroep in een commissie te laten meedraaien. Aandachtspunt is hier wel het gegeven dat een belangrijk deel van de commissieleden dan uit niet gekozen personen bestaat.

Potentiële invloed van de medezeggenschap op strategische besluitvorming is ten opzichte van andere landen in Nederland sterk verankerd. De WOR bevat daar weinig of geen belemmeringen, maar de belangrijkste belemmeringen liggen in het internationale karakter van veel organisaties en bij de overheid soms in de beperkingen die het primaat van de politiek met zich brengt.

7

Conclusies en betekenis van de experimenten voor de Nederlandse medezeggenschap

Evert Smit, Robbert van het Kaar en Frank Tros

7.1 Inleiding

Uit dit onderzoeksproject komt naar voren dat de medezeggenschap volop in beweging is. Het casestudy onderzoek leverde tal van interessante voorbeelden op van ontwikkeling en verbetering van de medezeggenschap. Uit het merendeel van de cases kan worden geconcludeerd dat de medezeggenschap in veel organisaties (nog) wel degelijk leeft en dat veranderingstrajecten een bron van verdere dynamiek in de medezeggenschap zijn. Met name beweegt de medezeggenschap mee met interne organisatieontwikkelingen.

In dit e-boek hebben we 13 experimenten met doelbewuste vernieuwing van de medezeggenschap nader geanalyseerd. ‘Vernieuwing’ gaat er van uit dat er een bestaande structuur en vormgeving van medezeggenschap is, die we aanduiden als een ‘klassieke’ vorm. De klassieke vorm van medezeggenschap is gebaseerd op de WOR en houdt in de praktijk in dat er een gekozen OR is, er regelmatig OR- en overlegvergaderingen plaatsvinden en er één tot twee maal per jaar de ‘artikel 24’ vergadering over ‘algemene gang van zaken’ wordt gehouden. In deze klassieke vorm worden er regelmatig instemmingsverzoeken en adviesaanvragen behandeld, informeert de OR zijn achterban via nieuwsbrieven op prikborden en op intranet en houdt de OR af en toe achterbanbijeenkomsten. Bij grotere organisaties is er sprake van gelede medezeggenschapsstructuren (OR, OC’s, GOR, COR). Bij de onderzochte vernieuwingsprojecten ging het om het doelbewust veranderen van de wijze van werken in de medezeggenschap, min of meer binnen het bestaande kader; in sommige gevallen in combinatie met een gewijzigde structuur van de medezeggenschap.

7.2 Vernieuwing van medezeggenschap in 13 cases

Wat beogen veranderingstrajecten in de medezeggenschap en hoe zien ze er uit?

7.2.1 Speerpunten van vernieuwing

Als we de speerpunten van ons onderzoek langs lopen⁵⁷, zien we dat de belangrijkste veranderingen in de 13 cases gericht waren op ons eerste speerpunt: het vergroten van de betrokkenheid van de achterban van de OR en van de medewerkers op de werkvloer. Daarmee werden in veel gevallen nieuwe mensen actief in de medezeggenschap, zij het in een andere, veelal lossere vorm. Onder de nieuwe deelnemers vielen ook veel jongere werknemers, hoewel dit vrijwel nergens als expliciet doel van de ingezette vernieuwingen was gesteld. In hoofdlijnen ging het om de volgende elementen:

- Deelname van niet-OR-leden in het medezeggenschapsproces, door middel van zogenoemde ‘participanten’ die in tijdelijke werkgroepen van de OR deelnemen.
- Hantering van een veel meer projectmatige werkwijze, waarbij bijvoorbeeld instemmings- en adviesaanvragen niet in plenaire OR-vergadering worden besproken, maar door projectgroepen of tijdelijke commissies worden behandeld (en feitelijk als preadvies worden ingebracht in de OR).
- Vergrote aandacht van de OR voor *directe* participatie, waarbij de OR optreedt als procesbewaker en soms als regisseur voor het betrekken van medewerkers door het management bij de beleidsuitvoering.
- Intensievere communicatie met de achterban, zowel als bijkomend effect van de hierboven vermelde elementen, als rechtstreeks, bijvoorbeeld door de instelling van ‘locatiecommissies’ of het regelmatig uitvoeren van digitale ‘panels’.

Inclusie van flexkrachten – ons tweede speerpunt – speelde vrijwel geen rol. Het referentiekader van de meeste ondernemingsraden is primair dat van werknemers in vaste dienst van de onderneming. In slechts één casus speelde het wél een expliciete rol. Namelijk bij de organisatie de publieke sector, waar de enorme groep zzp’ers zich een positie probeert te verwerven in de medezeggenschap (zie par. 3.2.2).

Effectievere invloed op de besluitvorming in het bedrijf – als onderdeel het derde speerpunt van het onderzoek – heeft in de meeste vernieuwingsprojecten nauwelijks een rol gespeeld. Het werd doorgaans niet als zodanig in de doelstellingen van veranderingstrajecten vermeld. Wel was er in veel van de vernieuwingsprojecten een accentverschuiving van procedure naar proces en werd verbetering van de kwaliteit van het overleg tussen OR en bestuurder nagestreefd (zonder dat dat als concrete doelstelling van het veranderingstraject werd geformuleerd). De oude (“klassieke”) werkwijze in

57 Zie 1.2.1

de organisaties werd daarbij vaak aangeduid als ‘te formeel’, of ‘bureaucratisch’. De projectmatige werkwijze van toegevoegde (deskundige) participanten met een OR van kleinere omvang wordt als dynamischer en efficiënter ervaren. De inhoudelijke dialoog kan daardoor worden verbeterd, wat wel weer de effectieve invloed op de besluitvorming kan bevorderen. Overigens heeft dat in geen van de gevallen geleid tot een afscheid van de OR of van de toepassing van de WOR. De vernieuwingen vonden alle plaats binnen het kader van de WOR, zonder dat deze als beklemmend keurslijf werd ervaren.

Effectievere invloed van de medezeggenschap was wel uitdrukkelijk de doelstelling bij de vernieuwingsprojecten bij Scalda en Heijmans. Bij eerstgenoemde ging het om de vergroting van de strategische invloed van de OR door versterking van de relatie met de Raad van Toezicht en betere dialoog en samenwerking tussen OR, College van Bestuur en Raad van Toezicht. Bij Heijmans was er sprake van centralisatie van de medezeggenschap, om effectiever om te gaan met de centralisatie van de zeggenschap (het bestuur) binnen de onderneming.

7.2.2 Werkterreinen

Als we kijken naar de door ons onderscheiden werkterreinen⁵⁸, valt op dat de vernieuwingsprojecten zich hoofdzakelijk afspelen op het gebied van interne organisatieontwikkeling. De medezeggenschap beweegt met name mee met decentralisatie van interne organisatiestructuren, zoals meer zelfregulering in de zorg en introductie van een meer projectgewijze of minder formele manier van het organiseren van primaire werkprocessen. Ons onderzoek heeft laten zien dat organisatieontwikkelingen en daarmee ook de vernieuwing van medezeggenschap ook de ander kant - van centralisatie - op kunnen gaan. In de vakliteratuur wordt, in het kader van nieuwe vormen van medezeggenschap, regelmatig melding gemaakt van vroegtijdige betrokkenheid bij besluitvorming.⁵⁹ In geen van de door ons beschreven en geanalyseerde projecten hebben we dat als expliciet geformuleerde doelstelling aangetroffen. Wel is dit in veel projecten als nastrevenswaardig meegenomen en in sommige gevallen ook naar onze indruk wel gerealiseerd.

Vroegtijdige betrokkenheid zou ook samengaan met een verschuiving van de focus van de medezeggenschap richting het strategische niveau van besluitvorming. Onze bevindingen zijn dat dit slechts in enkele van de door ons beschreven cases het geval is. In de meeste gevallen is er eerder sprake van een sterke nadruk op het tactische en operationele niveau, met name gericht op de beleidsuitvoering en de medewerkersparticipatie daarbij.

58 Zie 1.2.2

59 Bijv. Jonge et al. 2014

Hiermee kan ook worden geconcludeerd dat het model van de ‘kern-OR’ (nog) niet samengaat met een verschuiving van de visie/strategie van de OR, om zich meer te oriënteren op *governance* en strategische besluitvorming van het bedrijf. Dit is niet alleen de ondernemingsraden aan te rekenen omdat ook aandeelhouders en toezichthouders weinig belang in de dialoog met de OR en in de medezeggenschap lijken te tonen.

In twee veranderingstrajecten troffen we een focus op het werkterrein van de belangenbehartiging van het personeel aan. Bij de instelling in de publieke sector, wilde de OR zich ook inzetten voor de belangenbehartiging van zzp'ers, die vaak al gedurende lange tijd voor deze instelling werkten. Dat de jonge OR bij IBM CIC, de andere casus op dit terrein, zich sterk is gaan richten op arbeidsvoorwaarden, is niet verwonderlijk. Dit gezien het verdienmodel van het bedrijf (namelijk werving van jonge, pas afgestudeerden voor lage loonkosten), het ontbreken van een cao of pensioenvoorziening en een zeer jong en enthousiast personeelsbestand. Overigens is er ook bij deze onderneming ook een raakvlak tussen belangenbehartiging en flexwerkers. Met het oog op het grote personeelsverloop en de vele tijdelijke contracten, is bij IBM CIC de ‘wachttijd’ voor het actief en passief kiesrecht van werknemers zonder vast contract in de reglementen van de OR verkort.

7.2.3 Sectoren

In het onderzoek bleek een opvallend groot aantal vernieuwingsprojecten zich af te spelen in de zorg. Bij de verkennende survey, waarbij vernieuwingsprojecten, pilots en experimenten aangemeld konden worden, was deze sector sterk oververtegenwoordigd. Bij de selectie van de zorginstellingen voor nader onderzoek hebben wij een keuze moeten maken, door niet meer dan drie casestudies in de zorg in ons onderzoek op te nemen. Een andere sector die ruimschoots vertegenwoordigd was, waren de gemeenten. Anderzijds moesten we extra inspanningen verrichten om vernieuwingsprojecten uit sectoren als industrie, bouw, vervoer en handel als casestudy in het project te betrekken. Dit laatste zou kunnen betekenen dat daar geen of veel minder vernieuwingsprojecten zijn, maar het kan ook zijn dat daar minder bereidheid is om aan dergelijke onderzoeken deel te nemen.⁶⁰

In de verklaring van de oververtegenwoordiging van medezeggenschapvernieuwing in de zorgsector, speelt een aantal aan elkaar gerelateerde factoren een rol. Ten eerste is in deze sector in de afgelopen jaren sprake geweest van grote bezuinigingen en systeemwijzigingen die een grote impact hebben gehad op de zorginstellingen, waaronder de keuze om managementlagen te schrappen en zelfsturing op afdelings- en teamniveau

60 Hiervoor zijn wel indicaties. Uit de vakliteratuur en de praktijk is bekend dat bij diverse grote industriële ondernemingen vernieuwingsprojecten in de medezeggenschap hebben plaats gevonden. Wij ondervonden ook meer problemen in het verkrijgen van de bereidheid van bedrijven in de marktsectoren dan die van instellingen in de (semi-)publieke sectoren om een casestudy te maken.

in te voeren. Uit de drie casestudies in de zorg blijkt duidelijk dat deze decentralisatie van de operationele werkprocessen heeft bijgedragen aan de drang tot vernieuwing van de medezeggenschap. Medezeggenschap (swijziging) volgt zeggenschap (swijziging). Ten tweede is de 'machtsafstand' tussen medewerkers en leiding in de zorg van oudsher veel kleiner dan in de meeste marktsectoren, waardoor er meer vertrouwen is om met nieuwe medezeggenschapsvormen en -structuren en met vormen van directe participatie te gaan experimenteren. De vertrouwensrelatie tussen OR en de bestuurder wordt misschien ook wel minder op de proef gesteld omdat in de zorg (net als in de overheid) een gedetailleerd cao-bouwwerk bestaat, waar de vakbonden een vanzelfsprekende rol hebben. Dit brengt met zich mee dat de medezeggenschap veel minder geneigd is zich met het terrein van de belangenbehartiging bezig te houden, waardoor de medezeggenschap ook niet in confrontatie of harde onderhandeling hoeft te treden met de bestuurder/werkgever. Daarnaast is er in publieke en semipublieke sectoren veel minder strategische speelruimte (zeggenschapsmacht) bij bestuurders, waardoor er op het terrein van bedrijfsstrategie veel minder is te overleggen. Veel van wat er in deze sectoren gebeurt wordt bepaald door wetgeving en subsidieregelingen: het 'overkomt' hen. De focus van de medezeggenschap in zorginstellingen komt zo van nature op het terrein van organisatieontwikkeling te liggen, waarbij bij voorkeur samengewerkt wordt met de bestuurder.

7.2.4 Push en pull factoren

Bij het tot stand komen van vernieuwingsprojecten in de medezeggenschap kunnen we een onderscheid maken tussen *push* en *pull* factoren. Bij de *pull* factor gaat het om het initiatief vanuit de medezeggenschap zelf; met de *push* factor bedoelen we de omstandigheden die er de oorzaak van zijn dat de medezeggenschap zich aanpast, in het bijzonder veranderingen die zich voordoen in de organisatie.

We hebben gezien dat het concrete initiatief tot vernieuwing of verbetering (de *pull* factor) in de meeste gevallen uitging van de OR, in enkele gevallen samen met de bestuurder. In een paar casussen was het vooral de directie die op verandering van de medezeggenschap aandrong. Het belangrijkste motief was vergroting van het animo en van de betrokkenheid van medewerkers bij de medezeggenschap. De *push* factoren lijken minstens zo belangrijk te zijn, zoals boven genoemde beschouwing over de zorgsector al suggereert. In veel cases waren er duidelijk aanwijsbare organisatiewijzigingen, die de medezeggenschap noopten tot, of in sterke mate bijdroegen aan, de aanpassing. Zoals bij de invoering van zelfsturing bij ZorgAccent, herinrichting van de organisatie bij de Gemeente Haarlem, centralisatie van de besluitvorming bij Heijmans, internationale beleidsontwikkeling bij Ikea et cetera. Het past in de meer algemene - en in dit onderzoek wederom bevestigde - notie dat de medezeggenschap een afspiegeling is van het bedrijf.

7.3 Evaluatie: effectiviteit en continuïteit in de 13 cases

Wat leveren veranderingstrajecten in de medezeggenschap op? Dragen de onderzochte experimenten daadwerkelijk bij aan het oplossen van de problemen waarvoor zij in gang zijn gezet en zijn die veranderingen meer iets tijdelijks, of iets blijvends?

7.3.1 Meerwaarde van vernieuwing

We kunnen concluderen dat het merendeel van de onderzochte vernieuwingsprojecten aantoonbare (zij het soms bescheiden) meerwaarde heeft opgeleverd in het functioneren van de medezeggenschap in de betreffende organisaties. Vernieuwingsprojecten bleken in de bedrijven en instellingen vaak een bijdrage te leveren aan de oplossing van problemen in het functioneren van de medezeggenschap. Denk aan de verhoogde kandidaatstelling en opkomstpercentages bij OR-verkiezingen en meer zichtbaarheid van de OR op de terreinen van organisatieontwikkeling en belangenbehartiging. Daar waar gepoogd was om de achterban van de OR en de medewerkers op de werkvloer meer bij de medezeggenschap te betrekken, lukte dat ook in behoorlijke mate. In bijna alle betreffende cases kon worden aangetoond dat er meer mensen actief waren geworden in de medezeggenschap. Nieuwe ingevoerde medezeggenschapsvormen en -structuren – zoals die van de participantenpool bij ABN AMRO, de themagroepen bij de Gemeente Haarlem, de flexibele projectgroepen bij de gemeente Hengelo, de klankbordgroep bij Pantein en de locatiecommissies en contactpersonen bij Rijk Zwaan – konden inderdaad de drempels verlagen om actief mee te doen aan medezeggenschap. Daarnaast bleken deze nieuwe vormen en structuren ook te fungeren als kweekvijvers en reservoirs voor nieuwe OR-kandidaten en, vanwege de hernieuwde zichtbaarheid van de OR, een bijdrage te leveren aan het draagvlak van de OR onder het personeel. De ondernemingsraadleden en bestuurders die te maken hebben gehad met deze nieuwe medezeggenschapsvormen en -structuren, wezen op het positieve effect van meer expertise-inbreng in de medezeggenschap wat het inhoudelijk debat verfriste en verdiepte en met name de OR hielp in zijn standpuntinname. Kortom, de meeste cases lieten een aantoonbaar enthousiastmerende en synergetische dynamiek zien in de OR én in nieuwe lokale vormen/structuren van medezeggenschap.

Een belangrijke voorwaarde en succesfactor om dat synergetische effect te bereiken, was wel dat de ‘netwerkende-’ of ‘kern-’ OR – met veelal minder zetels - een sterke regie kon houden (zie verder 5.4). In de twee cases in de zorgsector waar de vernieuwing zich focuste op het bevorderen van de directe participatie en zelfsturing op de werkvloer, bleken er knelpunten te ontstaan in de besluitvaardigheid en de sturing vanuit de OR en ook in zijn betrokkenheid in de beleidsbesluitvorming. In hoofdstuk 2 is gewezen op de dilemma’s die daarbij spelen. De nieuwe vormen en structuren ontslaat de OR niet van zijn verantwoordelijkheid om op het niveau van de gehele instelling of

bedrijf inhoudelijke afwegingen te maken. Ook is een sterk verkleinde OR een valkuil, mede omdat er met de invoering van nieuwe medezeggenschapsvormen en werkgroepen, nieuwe regisserende en coördinerende taken zijn bijgekomen.

Uit het onderzoek bleek ook dat de doelstellingen van vernieuwing niet altijd duidelijk waren of dat de OR hierbij andere accenten legde dan de bestuurder. Uit de inventariserende survey bleek dat er in 60 procent van de veranderingsinitiatieven geen doelstelling was geformuleerd. Uit de casestudies bleek soms ook sprake te zijn van onduidelijke doelstellingen.⁶¹ Ondanks de uiteindelijk wel vaak positieve effecten van de invoering van nieuwe structuren en vormen in de medezeggenschap in de onderzochte cases, waren er in de fase van invoering van een veranderingsplan weinig concrete maatstaven geformuleerd, wat monitoring en evaluatie lastig maakte. Met name voor bestuurders was efficiency (doelmatigheid) meermaals een al dan niet openlijk uitgesproken doelstelling, waarbij het ging om verlaging van de kosten door vermindering van het aantal medezeggenschapsorganen en verlaging van het aantal zetels in deze organen. Waar dit aan de orde was, is doorgaans (maar niet in alle gevallen) expliciet de afspraak gemaakt dat de vernieuwing ‘budgetneutraal’ zou plaats vinden, dat wil zeggen dat de vrijkomende capaciteit (in manuren) beschikbaar komt voor de participanten, de locatiecommissies, et cetera. Toezicht hierop vergt uiteraard een goede urenadministratie, die niet in alle gevallen beschikbaar is. De doelmatigheidsdoelstelling van bestuurders staat op gespannen voet met de doeltreffendheidsdoelstelling die ondernemingsraden hanteren. OR-leden legden in hun beoordeling van de resultaten van de medezeggenschapsvernieuwing meer het accent op de effectiviteit in het functioneren en de invloed van de medezeggenschap. Met name waar het gaat om de kwaliteit van het overleg met de bestuurder en de ambitie om als OR meer invloed te hebben op het beleid. Juist deze verwachtingen werden vaak niet expliciet als doelstelling in de veranderingsplannen geformuleerd, maar speelden blijkbaar wel mee op de achtergrond. De meeste ondernemingsraden en bestuurders in de cases lieten zich positief uit over de verbeterde – inhoudelijke of relationele – kwaliteit van het overleg tussen de OR en de bestuurder als gevolg van de vernieuwing en konden dat ook ondersteunen met concrete ervaringen.⁶² We zetten wel vraagtekens bij de gerealiseerde effectieve *invloed* van de medezeggenschapsvernieuwing op de besluitvorming op beleids- en strategisch niveau omdat we op dat vlak weinig concrete en aantoonbare resultaten hebben gevonden. De Gemeente Hengelo was daarop een positieve uitzondering. Daar was de OR van oordeel dat de werkwijze waarbij medewerkersbijeenkomsten met de OR en de bestuurder werden georganiseerd, en er opvolgend ook aan die mensen werd teruggekoppeld, tot een beter en meer afgewogen advies van de OR leidde waarna er uiteindelijk minder taken werden uitbesteed dan beoogd. In andere cases was er door

61 Zoals in de sociocratische casus en bij ZorgAccent.

62 Dit was expliciet het geval bij ABN AMRO, Gemeente Hengelo, Ikea, Pantain, Rijk Zwaan, IBM CIC en Scala.

de betere informatievoorziening en discussies vanuit de werkvloer wel sprake van een inhoudelijk sterkere input van de OR in het overleg met de bestuurder over het beleid van de organisatie, maar kon niet echt worden aangetoond dat de besluitvoornemens daardoor werden aangepast.

7.3.2 Continuïteit van vernieuwing

Hoe duurzaam zijn de 13 onderzochte experimenten? Zijn de vernieuwingsprojecten incidenten, werken ze slechts tijdelijk door of zijn de ingevoerde veranderingen structureel?

De onderzochte cases zijn moeilijk ‘incidenten’ te noemen gezien de lange (voor-)looptijd van veranderingstrajecten, de doorlopende inspanningen in verdere invullingen/bijstellingen die in veranderingstrajecten werden gedaan en de behoeften die daaraan ten grondslag lagen. We hebben ook geen aanwijzingen gevonden dat de ingevoerde veranderingen weer op korte termijn zouden worden ingetrokken. Met name de behoefte aan flexibele en projectmatige betrokkenheid van meer medewerkers in de medezeggenschap en aan informatievoorziening en meningen vanuit de werkvloer bleek groot. Daarmee lijken toekomstige vernieuwingen van de medezeggenschap – zeker in de onderzochte cases - niet te worden gezocht in weer méér OR-zetels of een terugtrekking van de vertegenwoordigende medezeggenschap in formele en bureaucratische procedures achter gesloten deuren. Dit is ook een teken van bredere maatschappelijke trends en de tijdsgeest waarin individuele mondigheid, behoefte aan transparantie en hoger opgeleide personeelsbestanden een rol spelen.

Wel geeft het onderzoek een gemêleerd beeld wat betreft de mate waarin de ingezette vernieuwingen echt structureel zijn. Er zijn organisaties waar de medezeggenschap al langere tijd geleden is veranderd en door de lange praktijk is verankerd.⁶³ We hebben ook een zestal vernieuwingsprojecten gezien die nog niet zo lang geleden zijn ingevoerd, maar al wel aantoonbaar vruchten hebben afgeworpen en een breed/diep draagvlak laten zien, waardoor deze waarschijnlijk worden voortgezet.⁶⁴ In sommige gevallen was de ingezette vernieuwing nog erg vers en konden we niet beoordelen of de gesignaleerde knelpunten opstartproblemen of het begin van het einde waren. Zoals bij de ontstane onduidelijkheid van de (te vrije) rollen van OR en participanten in de themagroepen bij de Gemeente Haarlem en bij de twijfel bij de instelling in de publieke sector om zzp'ers wel of niet (deels) bij de vertegenwoordigende medezeggenschap te betrekken.

63 Met name ABN AMRO en ZorgAccent. De sociocratische casus kent ook een langere geschiedenis, maar is gaan slapen vanwege te weinig activiteit, regie en (management)draagvlak.

64 Zoals bijvoorbeeld bij Rijk Zwaan, Pantein, Ikea, Gemeente Hengelo, Zienn Het Kopland en IBM CIC.

Zoals in hoofdstuk 1 is besproken, zijn er redenen om te veronderstellen dat de onderzochte 13 cases enige positieve vertekening van relatief goede praktijken in de Nederlandse medezeggenschap laat zien. In de volgende paragraaf zetten we de meer algemeen geformuleerde kansen en risico's van vernieuwing in de bredere Nederlandse medezeggenschap op een rijtje.

7.4 Evaluatie: kansen en risico's

Betrokkenheid van niet-insiders

Een van de speerpunten van de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de SER is vergroting van de betrokkenheid van flexwerkers bij de medezeggenschap⁶⁵. Tot op heden blijkt echter het betrekken van flexkrachten, die in veel organisaties een steeds groter aandeel van 'de werkzame personen binnen de onderneming' uitmaken, nog steeds een brug te ver. Een belangrijk bijeffect is dat dit in sterke mate doorwerkt op de betrokkenheid van jongeren, nu deze bovengemiddeld vaak een flexibel arbeidscontract hebben. Er is een reëel risico dat de reikwijdte van vernieuwingsprojecten beperkt blijft tot 'de klassieke werknemer', en dat de 'outsiders' buiten beeld blijven. De OR stelt zich in veel gevallen nog steeds op als een vertegenwoordiger van de 'insiders' op de arbeidsmarkt en niet als een hoeder van de 'bedrijfsgemeenschap'. Mogelijk kunnen de recente voorstellen om de kiesterminnen (ook voor uitzendkrachten) drastisch te verkorten⁶⁶ hier enige verandering in brengen.

Effectiviteit en democratische legitimatie

Kleinere ondernemingsraden kunnen slagvaardiger en effectiever werken, zeker in combinatie met een projectmatige werkwijze en het betrekken van niet in de OR gekozen participanten. De 'verdunding' van de medezeggenschap (minder medezeggenschapsorganen en minder leden in die organen) draagt echter niet bij aan de oplossing van het knelpunt van de overbelasting van de OR. Bovendien vragen de nieuw ingevoerde werkgroepen, commissies en projectgroepen om regisserende capaciteit van de OR. Aan het instituut OR is eigen dat er personele wisselingen zijn, met risico's voor discontinuïteit. De nieuwe projectgewijze structuren met niet verkozen medezeggenschapsparticipanten brengen per definitie het risico van discontinuïteit met zich mee (waarbij vooral het 'afhaken' van medewerkers een punt van aandacht bleek). Daarnaast zal er voor moeten worden gezorgd dat de faciliteiten en rechten van de participanten goed geborgd zijn.

Er zit nog een tweede probleem bij de geconstateerde 'trade-off' tussen vertegenwoordigende medezeggenschap van de OR enerzijds en invoering van structuren en werkwij-

65 <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/or/20151228-visie-flexwerkers-medezeggenschap.pdf>

66 <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/betrekken-bij-medezeggenschap>

zen met deelname van niet-verkozen, tijdelijke participanten in de medezeggenschap anderzijds. Minder gekozen OR-leden betekent een vermindering van de democratische legitimatie van de medezeggenschap. Risico is dat OR zich ‘loszingt’ van het bedrijf en in isolement terecht komt. In het geval van Heijmans (4.500 werknemers) is er alleen een OR op concernniveau, zonder medezeggenschapsorganen in de divisies, vestigingen of werkmaatschappijen. Bovendien is er de representativiteitsvraag: zijn de verschillende groepen van de in de onderneming werkzame personen nog wel vertegenwoordigd op het niveau waar de belangrijke (strategische) beslissingen worden genomen? Dit is het risico van *efficiency* die ten koste gaat van (democratische) *equity*.

Een kleinere kern-OR kan er toe leiden dat deze in een vroegtijdig(er) stadium wordt ingeschakeld in strategische besluitvormingsprocessen. Dat verschijnsel doet zich overigens ook voor als het dagelijks bestuur (of de voorzitter) van een OR al vroeg wordt betrokken. Niet zelden worden dan stringente geheimhoudingsverplichtingen opgelegd. Dat kan tot gevolg hebben dat zich niet alleen tussen OR en achterban, maar ook binnen de OR spanningen gaan voordoen.

Effectiviteit en strategische invloed

De OR als regisseur van (directe) participatie kan bijdragen aan de mobilisatie van medewerkers bij het bedrijfsbeleid. Maar het kan er ook toe leiden dat de invloed van de medezeggenschap beperkt blijft tot de wijze van invoering van het beleid en dat de OR afziet van medezeggenschap bij de beleidsbepaling. Er is dan wel sprake van ‘meepraten’, maar niet van ‘meebeslissen’, een oud en bekend probleem van directe participatie, zoals bij het werkoverleg.

Afhankelijkheid van personen

Uit het casestudy-onderzoek blijkt dat verschillende vernieuwingstrajecten blijvend veel energie vergen en niet zelden afhankelijk zijn van ‘kartrekkers’. De nieuwe werkwijze kan in elkaar zakken bij het vertrek van één of meer van deze personen. Het is raadzaam dit onderwerp in ieder geval te agenderen, en te kijken op welke manier nieuwe werkwijzen verankerd kunnen worden in de organisatie.

7.5 Betekenis voor de medezeggenschap in Nederland

Het landschap van de Nederlandse medezeggenschap

In hoofdstuk 6 werd al beschreven dat de formele positie van de ondernemingsraad in Nederland, vergeleken met vrijwel alle EU-landen, sterk is. Aangetekend moet wel worden dat in andere landen andere mechanismen soms eenzelfde effect hebben (zogenoemde *functional equivalents*).⁶⁷ Denk aan *Mitbestimmung* in de Duitse Raad van

67 Hassel et al. 2018

Commissarissen, of vakbondsvertegenwoordigers in de medezeggenschap van bedrijven in Zweden en België. Zoals in hoofdstuk 1 is uiteengezet, is de ondernemingsraad ook breed geaccepteerd in Nederland, zij het niet in alle organisaties. Er is sprake van een enigszins dalende nalevingsgraad (zie hoofdstuk 1). Dat neemt niet weg dat, ondanks alle kritiek, de ondernemingsraad als institutie niet fundamenteel ter discussie staat. Dat geldt ook voor de WOR. Dit is de achtergrond waartegen de uiteenlopende klachten en pogingen om daar wat aan te doen moeten worden geduid.

Enthousiasme zonder schokkende veranderingen

De cases laten interessante voorbeelden van verbetering van medezeggenschap zien. Voor velen is de vernieuwing een bron van inspiratie, met al zijn enthousiasme, resultaten en tekortkomingen. Duidelijk is dat er geen blauwdrukken bestaan voor passende medezeggenschap; dat verschilt per organisatie (zie hoofdstuk 5). Er zit her en der duidelijk beweging in de medezeggenschap. Ondernemingsraden proberen – soms samen met bestuurders – wat aan knelpunten te doen. En niet zelden met succes: er lijkt sprake van groter draagvlak en enthousiasme bij de betrokken organisaties.

Tegelijk moet de omvang van de veranderingen ook niet worden overdreven; het zijn vaak niet zo heel schokkende dingen die worden bedacht, maar vooral praktische verbeteringen om knelpunten op te lossen en de OR-achterban en medewerkers op de werkvloer meer bij de medezeggenschap te betrekken.

Implicaties voor wetgeving

In de cases kwam de WOR nauwelijks als een knelpunt naar voren. Alleen in de casus van de ingevoerde sociocratische medezeggenschap bleek de WOR de directie af te schrikken om een OR in te stellen, wat een drijfveer was om te kiezen voor een alternatieve vorm van medezeggenschap (zie paragraaf 2.2.7). Bij ZorgAccent werd wel gezegd dat WOR knelt, maar dat beperkte zich tot de verplichting een OR-voorzitter te kiezen. In hoofdstuk 6 werd duidelijk dat artikel 7 WOR het mogelijk maakt verschillende plaatsvervangende voorzitters te kiezen. Bij Heijmans werd protest aangetekend tegen de nieuwe structuur, omdat het instellen van één ondernemingsraad voor het hele bedrijf en het opheffen van medezeggenschapsorganen in de onderliggende divisies en werkmaatschappijen als onwenselijk werd beschouwd. Omdat de tegenstanders van mening waren dat de voorgestelde structuur in strijd was met de WOR werd het voorstel voorgelegd aan de CBM. Deze kwam tot de conclusie dat dit niet het geval was. Over het geheel genomen lijkt de WOR voldoende flexibel om op allerlei vlakken te experimenteren en te vernieuwen (zie hoofdstuk 6). Op dit gebied is de WOR veel flexibeler dan de zeer gedetailleerde wetgeving in Duitsland. In Duitsland, maar bijvoorbeeld ook in België en Frankrijk lijkt de opstelling van de vakbonden ook meer dan in Nederland een belemmering om te experimenteren.

Met name inclusie van flexkrachten en jongeren (een enkele uitzondering daargelaten) waren geen kernpunten in de door ons geanalyseerde experimenten en vernieuwingstrajecten. Het uiteindelijke effect was overigens wel vaak een grotere betrokkenheid van jongeren die makkelijker toegang vinden in tijdelijke werk- en projectgroepen. De beperkte inclusie van flexwerkers is zeker ten dele terug te voeren op de definitie van het begrip ‘werkzaam’ in artikel 1 WOR, in combinatie met de termijnen voor actief en passief kiesrecht (artikel 6 WOR). Deze punten zijn inmiddels opgepakt door de minister van SZW en de SER-CBM. Vraag is natuurlijk wel hoe groot de effecten van een mogelijke wetswijziging op dit punt zullen zijn. Erg veel hangt af van de houding van de ‘*insiders*’ (de werknemers met de arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur die veelal in de OR zitten) tegenover de ‘*outsiders*’ (de werknemers met tijdelijke arbeidsovereenkomsten en andere flexibele arbeidscontracten).

De vernieuwingstrajecten en scenario’s voor de ontwikkeling van de medezeggenschap

In 2007 en 2010 verschenen twee publicaties over vier mogelijke scenario’s voor de ontwikkeling van de medezeggenschap in Nederland.⁶⁸ Het is interessant om te onderzoeken of en in hoeverre de hier geanalyseerde experimenten en vernieuwingstrajecten zich verhouden tot deze scenario’s. Vooraf zij opgemerkt dat toen werd benadrukt dat de verschillende scenario’s zich tegelijk konden voordoen, zij het niet altijd in één en dezelfde organisatie. Het eerste scenario behelst een verdergaande focus op medezeggenschap in organisatieontwikkeling. Met name dit scenario lijkt zich in de hier geanalyseerde vernieuwingstrajecten door te zetten, met name bij de overheid en semipublieke sectoren. In negen van de geanalyseerde cases was organisatievernieuwing de rode draad. Daarbij speelden zowel de eerder genoemde pull- (wens tot verandering) als pushfactoren (externe druk op de organisatie) een rol. Aan beide kanten van de medezeggenschapstafel bestond vaak een grote behoefte om de medezeggenschap beter te laten aansluiten op de zeggenschap. In de twee eerdergenoemde scenariostudies werd al onderscheid gemaakt tussen twee te onderscheiden dimensies van medezeggenschap: de arbeidsverhoudingenkant (met veel aandacht voor de machtsbalans) en de meer instrumenteel georiënteerde HRM-benadering.⁶⁹ Laatstgenoemde benadering lijkt op dit moment dominant.

In het tweede scenario ligt de focus op een grotere rol van de medezeggenschap in strategische vraagstukken. Dat is een regelmatig genoemde verklaring voor de aanleiding van vernieuwingstrajecten, waarbij soms wel de vraag gesteld kan worden wat er in de medezeggenschapspraktijk precies onder strategie wordt verstaan. Met name bij de overheid en in de semipublieke sector is de grip op de strategie vaak beperkt omdat

68 Van het Kaar & Smit 2007; Van der Meer & Smit 2010

69 Van het Kaar & Smit 2007 (38-43)

deze sterk wordt gestuurd door overheidsbeleid (in combinatie met bezuinigingen). Voor wat het bedrijfsleven betreft, is het lastiger hier een uitspraak over te doen, omdat het aantal cases van dit onderzoek beperkt is. In de cases zijn Scaldia (relatie met de Raad van Toezicht) en Heijmans en Ikea (medezeggenschapsstructuur paste zich aan aan de zeggenschapsstructuur) voorbeelden waar invloed op strategie een belangrijke overweging was voor de vernieuwingstrajecten (zie uitgebreider hoofdstuk 4 en paragraaf 2.2.4).

In het derde scenario opereren de OR en de vakbeweging als partners, met waar nodig een duidelijke onderlinge taakverdeling. In dit scenario wordt de cao op bedrijfstak- of concernniveau ‘dunner’ en bevat de cao vooral raamafspraken die op organisatieniveau verder (kunnen) worden uitgewerkt. In dit scenario ontwikkelt de OR zich tot partner van de vakbeweging. In de door ons onderzochte organisaties was de vakbeweging – voorzichtig gezegd – niet prominent aanwezig. Wel speelt zij nog een belangrijke rol in de cao-onderhandelingen in de semipublieke sector en bij de overheid. Vanuit de vakbeweging lijkt aandacht voor de medezeggenschap geen prioriteit te hebben. In de cases speelde de vakbeweging – een enkele uitzondering daargelaten – geen noemenswaardige rol bij de medezeggenschapsvernieuwing. Wel verdient opmerking dat er soms sprake is van enige afstemming en expliciete taakverdeling tussen de medezeggenschap en de vakbond(en), zoals bijvoorbeeld op het terrein van flexibele arbeid in de casus in de publieke sector (zie uitgebreider 3.2.2).

Het vierde scenario – waarin de ondernemingsraad de positie van de vakbond op het gebied van de arbeidsvoorwaarden overneemt – kan worden beschouwd als het meest extreme. Het is het verst verwijderd van de klassieke Nederlandse arbeidsverhoudingen, maar er zijn recente ontwikkelingen gaande die wel in die richting zouden kunnen gaan bewegen (zie verder onder kopje ‘vervolgonderzoek’).

Resumerend: in de cases is het eerste scenario met voorsprong het sterkst vertegenwoordigd. Het tweede en vierde scenario komen voor, zij het (nog) veel minder prominent. Het derde scenario lijkt een kwijnend bestaan te lijden; op zijn minst lijkt hier weinig sprake van vernieuwing.

Vervolgonderzoek

De bevindingen en de conclusies van dit onderzoeksproject brengen ons tot twee opties voor relevant en interessant vervolgonderzoek op het terrein van de medezeggenschap in Nederland. Ten eerste is het – nu de Commissie Bevordering Medezeggenschap recent met voorstellen op dit terrein is gekomen – relevant om te kijken in welke mate en hoe de medezeggenschapspraktijk dit advies om flexwerkers meer te betrekken in de medezeggenschap gaat opvolgen. Ten tweede is naar ons inzicht onderzoek gewenst naar de institutionele mogelijkheden en de effecten van de druk tot decentralisatie in

de arbeidsvoorwaardenvorming voor de medezeggenschap in Nederlandse bedrijven en instellingen. Het scenario waarin de ondernemingsraden en niet de vakbonden overleggen over arbeidsvoorwaardenvorming, doet zich voor in onze casestudy bij IBM CIC, maar er zijn nog veel meer bedrijven waar geen cao geldt en waar de gesignaleerde mogelijkheden en knelpunten min of meer zullen spelen. Verder is er in de pers veel aandacht uitgegaan naar Jumbo, Action en Gall & Gall, waar (een deel van) de vakbonden buiten spel staan, waardoor de OR in het vizier komt als onderhandelingspartner van de werkgever op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. Vooralsnog is het de vraag of die cases in de detailhandel vooral uitzonderingen zijn in een verder betrekkelijk stabiel landschap in Nederland of dat ze de voorbode zijn van een meer algemene trend in Nederland. Daarnaast wijzen wij er op dat cao's ook bepalingen kunnen bevatten die de uitwerking van arbeidsvoorwaardenregelingen binnen bepaalde kaders overlaten aan de medezeggenschap in bedrijven en instellingen (zogenaamde 'georganiseerde decentralisatie'). Dit onderzoeksproject heeft deze vraag van (georganiseerde) decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg naar de medezeggenschap maar zeer beperkt kunnen meenemen. Maar het zou een belangrijk onderwerp kunnen zijn voor vervolgonderzoek, ook in vergelijking met het buitenland waar ook deze decentraliseringstendenzen zichtbaar zijn en effecten hebben op de medezeggenschap.⁷⁰

Tot slot

In Nederland wordt er veel gezegd en geschreven over vernieuwing van medezeggenschap. Deze discussie bestrijkt een breed spectrum, van 'alles moet anders en de WOR kan wel weg' tot 'de vernieuwing holt de medezeggenschap fundamenteel uit'. Zoals altijd ligt de werkelijkheid in het midden. Ja, er vinden experimenten plaats. De WOR biedt vrijwel altijd voldoende ruimte voor deze experimenten. Nee, de experimenten zijn geen panacee, en er is ook geen blauwdruk die geschikt is voor alle organisaties. Dat is misschien wat 'saai', maar geeft ook aan dat de medezeggenschap in Nederland als institutie redelijk robuust is. Wel wijzen wij er nadrukkelijk op dat de medezeggenschap in Nederland (nog) weinig meebeweegt met de geflexibiliseerde arbeidsmarkt, wat wel belangrijk is gezien het steeds grotere aandeel van flexwerkers op de arbeidsmarkt.

Het feit dat deze experimenten plaatsvinden kan (ook) worden beschouwd als een teken van kracht van de medezeggenschap in Nederland. Er ligt blijkbaar een stevige bodem, die tegelijk voldoende ruimte biedt voor variatie. Die luxe is er zeker niet in alle EU-landen, ook niet in de ons omringende. De experimenten brengen over het geheel genomen geen aardverschuiving teweeg. De vraag is ook of dat wenselijk is. Tegelijk zijn de experimenten zeker niet zonder betekenis. Zij zijn een teken van zowel de wens tot verbetering, als van de stevige bodem onder de Nederlandse medezeggenschap.

70 Leonardi & Pedersini 2018

Literatuur en referenties

Berg, A. van den, Y.K. Grift, S. Sapulete, M. Behrens, W. Brehmer & A. van Witteloostuijn, A. (2019). Works councils in Germany and the Netherlands compared. An explorative study using an input-throughput-output approach. In: *WSI-Studies*, 2019 (17): 1-36).

Buitelaar, W. (2011). *Het nieuwe (net)werken: medezeggenschap unplugged?* In J. Heijink (red), *Het interne netwerk van de OR* (pp. 77-100), Alphen aan den Rijn, Kluwer.

Drucker, M. (2003). *Organisatievernieuwing en medezeggenschap*. Enschede: Twente University Press.

Ees, H. van, R. Goodijk & A. van Witteloostuijn (2007). *Verliest de medezeggenschap aansluiting? Onderzoek naar de medezeggenschapsstructuren in hedendaagse ondernemingen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Goodijk, R. (2008). *Herwaardering van de Rijnlandse principes. Over governance, overleg en engagement*. Assen: Van Gorcum.

Goodijk, R. (2010). *Nieuwe onderneming, nieuwe medezeggenschap*. In M. van der Meer & E. Smit (red.), *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling* (pp. 38-47). Assen: Van Gorcum.

Hassel, A., S. von Verschuer & N. Helmerich (2018). *Workers' voice and good corporate governance*. Düsseldorf: Institute of Economic and Social Research (WSI) of the Hans-Böckler-Foundation.

Hees, G. van & N. van den Heuvel (1984). *Medezeggenschap op het snijvlak. Bijdragen naar aanleiding van de afsluiting van de reeks 'experimenten medezeggenschap' van de COB/SER, M&O, nov/dec 1984*, Alphen aan den Rijn: Samsom.

Heijden, P. van der e.a. (2012). *Medezeggenschap. Ontwikkelingen in de 21e eeuw*. Den Haag: SER.

Heijink, J. (red.) (2016). *De ondernemingsraad in 40 jaar onderzoek*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Houten, G. van, A. Akkerman, R. Sluiter, G. Jansen & G. Vermeylen (2016). Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (32) 2: 138-156.

Jansen, N., R. Poelstra & I. Zaal (te verschijnen). *Decentraal overleg in verschillende sectoren*. In W. Been, M. Keune en F. Tros (red.) *Hoe goed werkt Nederland?* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Jonge, J. de, A. Hol & B. de Lange (2014). *Medezeggenschap in beweging*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Kaar, R. van het & E. Smit (red.) (2007). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Delft: Eburon Uitgeverij.

Kaar, R. van het (2010). *Kredietcrisis biedt kans aan strategische medezeggenschap*. In M. van der Meer & E. Smit (red.), *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling* (pp. 48-55). Assen: Van Gorcum.

Kaar, R. van het (2018). *Inzicht in de ondernemingsraad. Een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Lammers, C. (1965). *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*. Utrecht/Antwerpen: Spectrum.

Leonardi, S. & R. Pedersini (2018). *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralisation trends in five European countries*. Brussels: ETUI.

Manshanden, N. (2014). *Innovatie medezeggenschap, meebeslissen of meepraten?* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Meer, M. van der & E. Smit (2010). *Hoe de medezeggenschap beweegt: actoren in actie*. In M. van der Meer & E. Smit (red.) *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling*, (pp.12-26). Assen: Van Gorcum.

Nijs, W. de (1987). 'Medezeggenschap' in: W.H.J. Reynaerts, *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

OR/Informatie (2017a). *Medezeggenschap in de zORG*, mei 2017. Vakmedianet.

OR Magazine (2017b). *Het succes van de netwerkende or*, juni 2017. Vakmedianet.

OR Magazine (2018). *Swung in de or. Nissewaard op weg naar nieuwe medezeggenschap*, juni 2018. Vakmedianet.

OR Magazine (2019). *Nieuwe vormen of terug naar de bedoeling?* April 2019. Vakmedianet.

Pot, F. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Inaugurale rede Radboud Universiteit, Nijmegen.

Praktijkblad ondernemingsraad (2014). *Integrale inspraak. Het Buitenschoolse Net*.

- Sapulete, S., M. Behrens, W. Brehmer & A. van Witteloostuijn (2016). Gebruik van invloedtactieken door de OR: Duitsland en Nederland vergeleken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (32) 2:157-176.
- Smit, E. (2010). *Vakbond en ondernemingsraad: rivalen of bondgenoten?* In M. van der Meer & E. Smit (red.), *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling* (pp. 126-135). Assen: Van Gorcum.
- Sociaal-Economische Raad (2017). *Uitgangspunten goede medezeggenschap*. Den Haag: SER-Commissie Bevordering Medezeggenschap.
- Smulders, P. & F. Pot (2016). Aanwezigheid en effecten van medezeggenschap in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (32) 2: 115-132.
- Snel, J., S. van Houten-Pilkes & S. Groenland (2016). *SBI Formaat MonitOR 2015-2016*. Doorn: SBI Formaat.
- Tillaart, H. van den, J. Heijink & J. Warmerdam (2016). Langs lijnen van geleidelijkheid. Ontwikkeling van medezeggenschap via de ondernemingsraad. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (32) 2: 93-114.
- Tros, F. (2007). Flexibilisering van de arbeidsmarkt en de gevolgen voor medezeggenschap. In R.H. van het Kaar en E. Smit (red.) Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap (pp. 155-166). Delft: Eburon.
- Van Guyes, G. & S. De Spiegelaere (red) (2015). *De onderneming is van ons allemaal. De Belgische werknemersinspraak innoveren*. Leuven: Acco.
- Verbiest, S. & F. Pot (2017). Zeggenschap flexwerkers kan beter. *Zeggenschap* 2017-3: 30-32.
- Vos, K. en J.K. Looise (2016). Is er toekomst voor medezeggenschap? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (32) 2: 89-92.
- Vlug Adviseurs & Onderzoeksbureau EVA (2017). *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden. Stand van zaken begin 2017*, onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Juni 2017.
- Wigboldus, J.E. (2011). *Bron van Meerwaarde: de economische effecten van de ondernemingsraden*. Dissertatie Universiteit Twente. Assen: Van Gorcum.
- Zaal, I. (2014). De rol van de OR bij collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. *Arbeids-Recht* 2014-4.
- Zaal, I. (2018). *Medezeggenschap*. In J.H. Bennaars et al. (red) *De werknemerachtige in het sociaal recht* (pp. 107-119). Deventer: Wolters Kluwer.

Bijlage: checklist bij de interviews in de 13 casestudies

Kerngegevens van de organisatie

- Is het bedrijf zelfstandig? Nederlandse of buitenlandse moeder?
- Financiële positie, lange termijn strategie.
- Organisatiestructuur, (recente) wijzigingen in de organisatiestructuur, activiteiten van het bedrijf.
- Personeelsbestand: grootte van kern/flexibele schil; opleidingsniveau, specifiek vakmanschap, leeftijdsverdeling.
- Arbeidsmarkt: verloop, krapte/overschot.
- CAO (welke) en/of eigen (aanvullende) arbeidsvoorwaardenregeling en organisatiegraad vakbonden, welke vakbonden.

Kerngegevens van de medezeggenschap in de organisatie

- Formele structuur MZ: centraal-decentraal.
- Vacatures, verloop laatste verkiezingen, kiessysteem (lijsten/personen, kiesgroepen).
- Wie is gesprekspartner van OR? Wat is de betrokkenheid HR-afdeling?
- Zijn OR-leden een afspiegeling van het personeelsbestand? opleidingsniveau, leeftijd, flex (tijdelijk, uitzend, zzp)
- Welk soort onderwerpen worden besproken:
 - Operationeel
 - Beleid
 - Strategisch
- Is er sprake van strategische MZ? Hoe? Betrokkenheid RvC/RvT? Hoe vaak contact formeel/informeel, artikel 24 overleg.
- Houdt OR zich bezig met arbeidsvoorwaardenbeleid? relatie met vakbond/CAO?
- Aanwezigheid van werkoverleg en/of zelfsturende teams? en 'stelt het wat voor' of betreft het toch instructies 'van boven'?
- Hoe vaak wordt er overlegd tussen bestuurder – OR en evt. in de driehoek met RvC/RvT? Zijn er voorbeelden die de kwaliteit van dat overleg illustreren?

Waarom en hoe is het vernieuwingstraject gestart? (voor- en startfase)

- In welke context van (veranderende) werkorganisatie, arbeidsverhoudingen of personeelsbestand is er behoefte/discussie ontstaan om MZ te vernieuwen?

- Wie nam initiatief om tot een verandering te komen? En wat was de betrokkenheid van bestuurder, OR, werkenden, RvC/RvT in de voor- en startfase ?
- Welke problemen in MZ moesten worden opgelost? Hoe zijn die uitdagingen vertaald in doelstelling en vormgeving van het traject?
- Wat waren de ervaringen van bestuurder, OR, werkenden, RvC/RvT in het overleg tijdens de opstart van dat traject? Zijn er voorbeelden van samenwerking, onderhandeling of conflict?
- Afperking: zijn er in de voortfase van het traject doelen/vormen van modernisering besproken die uiteindelijk *niet* zijn meegenomen in het veranderingstraject? Waarom niet?

Evaluatie van het vernieuwingstraject (lopende fasen, evt eindfase)

- In welke fase van het moderniseringstraject zit deze casus? Hoe noemen betrokkenen dit traject zelf (pilot, experiment etc) en is er een einddatum gesteld?
- In hoeverre draagt het moderniseringstraject bij aan het oplossen van de oorspronkelijke problemen? Kan dat worden aangetoond?
- Wat blijkt (niet) te werken volgens de belanghebbenden? En waarom (niet), wat zijn belemmerende factoren?
- Welke factoren leiden tot een succes?
- Wat waren de ervaringen van bestuurder, OR, werkenden, RvC/RvT in het overleg in de voortgang van dat traject? Zijn er voorbeelden van samenwerking, onderhandeling of conflict?
- Wordt er *gemonitord* of intern geëvalueerd op de voortgang/resultaten van het traject? Is er sprake (geweest) van bijstelling?
- Is er sprake van enige ‘verankering’ in de organisatie en hoe toekomstbestendig is deze vernieuwing?

Speerpunten van onderzoeksproject (incl. onbedoelde effecten van de vernieuwing)

- In hoeverre leidt het traject tot meer invloed op besluitvorming?
- In hoeverre bevordert het traject de medezeggenschap van flexwerkers, zz-p'ers, gedetacheerden en waarom? Worden flexkrachten bij de discussies over MZ-vernieuwing betrokken?
- In hoeverre bevordert het traject de medezeggenschap van jongeren en waarom? Worden jongeren bij de discussies over MZ-vernieuwing betrokken?
- Worden andere betrokkenen bij de discussie over MZ vernieuwing betrokken?
- In hoeverre leidt het traject tot een meer belangenbehartigende rol van de OR op het terrein van arbeidsvoorwaarden?

- Worden de belangen van flexwerkers en/of zzp'ers meer behartigd?
- In hoeverre leidt het traject tot meer/minder betrokkenheid van werknemers in directe en indirecte medezeggenschap?
- Hoe worden de eventuele conflicten in het overleg tussen de *stakeholders* (RvT/RvC – OR – bestuurder/HR – werkenden) in en rond het vernieuwingstraject gehanteerd?