

Trends in medezeggenschap

Vernieuwing is maatwerk

Veel ondernemingsraden zijn bezig om medezeggenschap anders vorm te geven. Kern is dat de medewerkers meer participeren, waardoor de OR een andere rol krijgt. *Camiel Schols* en *Coby Franken* onderscheiden vier hoofdtrends. Ondernemingsraden doen er verstandig aan goed te onderzoeken welke vorm het beste bij hun bedrijf of instelling past.

De medezeggenschap in Nederland is in beweging. Steeds meer organisaties experimenteren met nieuwe vormen, waarbij de klassieke OR zich ontwikkelt tot een OR die de medewerkers aan het woord laat. Dat kan door de achterban vooraf te raadplegen over bijvoorbeeld een advies dat gegeven moet worden, of door het stimuleren van direct overleg tussen management en medewerkers.

Er zijn verschillende redenen voor die vernieuwingsdrang. Zo kan het een reactie zijn op de decentralisatie van zeggenschap. Dat zien we met name bij organisaties in de zorg en de overheid, waar termen als zelfsturing en zelforganisatie wijzen op een beweging dat bevoegdheden lager in de organisatie komen te liggen. Medewerkers worden meer en eerder betrokken zowel bij veranderingen in hun dagelijkse werk als bij het beleid. Deze versterking van de directe participatie van medewerkers vraagt om een herijking van de rol van de OR.

Een ander reden om de medezeggenschap te vernieuwen, kan voortkomen uit onvrede over het functioneren van de OR. Sommige OR'en kampen met een stoffig imago, andere hebben een gebrek aan kandidaten waardoor de legitimiteit onder druk komt te staan. Ook is er dikwijls onvrede over de inhoudelijke kwaliteit van het overleg. Zo ervaren veel bestuurders dat hun OR zich te sterk richt op procedures, terwijl er juist behoefte is aan inhoudelijke dialoog met de OR.

Zoektocht

Het vernieuwen van de medezeggenschap is voor elke organisatie een zoektocht. Bestuurder en OR trekken samen op om de vorm te vinden die het beste aansluit bij hun visie en doelen. Daarbij laten ze zich inspireren door wat andere organisaties doen. Het veld is veelkleurig en de varianten zijn talrijk. Er zijn haast geen twee organisaties waar de vernieuwing van de medezeggenschap er hetzelfde uit ziet. Inmiddels tekenen zich enkele trends af waarlangs de vernieuwing plaatsvindt.¹

Klein en slim

Het gaat hier om het onderscheid tussen meedenken over het beleid van de organisatie en de praktische uitvoering ervan. Veel klassieke OR'en besteden voornamelijk aandacht aan praktische uitvoeringskwesties op de werkvloer. Bestuurders missen dan soms een sparringpartner voor de koers op hoofdlijnen. De trend is om een aparte (kleinere) groep van OR-leden te maken die zich richt op strategische vraagstukken. Deze groep (soms kern-OR genoemd) bespreekt met de bestuurder de koers van de organisatie en denkt vroegtijdig mee bij belangrijke besluiten. Naast de kerngroep voor het strategische beleid functioneren vaak andere groepen (commissies) die zich concentreren op praktische vraagstukken en op de uitvoering van het beleid.

Een voorbeeld is De Weaver, een instelling voor ouderenzorg. De OR heeft vijftien leden, van wie er acht de commissie Strategie vormen. Deze commissie heeft gedele-

geerde bevoegdheden en overlegt met de raad van bestuur over strategische en instellingsbrede thema's. Besluitvorming vindt plaats in de gehele OR. De andere zeven OR-leden zijn ieder voorzitter van een OR-commissie. Deze commissies behandelen locatiegebonden onderwerpen. Tevens bevorderen ze de ontwikkeling van de zelfstandige teams. De OR heeft formeel recht op zestien zetels. De ruimte van de niet ingevulde zetel wordt benut voor de aanstelling van twee coaches, die onder meer interview begeleiding.

Poten in de modder

Hier gaat het om het actief raadplegen en betrekken van de achterban, wat structureel onderdeel van zijn werkwijze wordt. Het kan gaan om (mondelinge of schriftelijke) raadplegingen van alle betrokkenen of van een klankbordgroep. Daarnaast zijn er OR'en die mensen uit hun achterban vragen om actief mee te werken bij het voorbereiden van adviezen. Dit gebeurt vaak in projectgroepen met OR-leden en achterbanleden.

Zo kent de Raad voor Medezeggenschap van ABN AMRO een participantenpool van 150 medewerkers. De Raad put uit deze pool voor hulp bij bijvoorbeeld het voorbereiden van adviezen. En de OR van de Prinsensichting organiseert regelmatig 'eigenwijze dagen', die goed worden bezocht. Medewerkers en OR-leden gaan dan actief aan de slag met een actueel thema. De OR neemt de opbrengst mee in zijn adviezen.



Handen op de rug

Hier neemt de OR een regierol en laat de inhoudelijke medezeggenschap over aan de medewerkers zelf. Medewerkers worden door managers direct betrokken bij de voorbereiding van besluiten. De OR houdt inhoudelijk de handen op de rug en bewaakt de procedure. OR en bestuurder voeren dan samen de regie: bij welk vraagstuk is inbreng van het personeel gewenst en hoe organiseren we die? Deze aanpak slaagt alleen als het hele management dit actief steunt.

Bij Abrona bevatten de advies- en instemmingsaanvragen voor de OR een participatieparagraaf. Die beschrijft hoe de medewerkers in de voorbereiding worden betrokken, en wat met hun inbreng is gedaan. En de OR van ZIENN is klein, heeft focus op het strategisch beleid en houdt via contactpersonen voeling met de achterban. Binnen de instelling is een kerngroep die bestaat uit twee OR-leden en twee managers. Deze groep kiest en organiseert per thema de meest passende vorm van medezeggenschap. Veel vraagstukken worden bij de teams neergelegd. Of er wordt een projectgroep gevormd met medewerkers en managers.

Verder zonder OR

Er zijn organisaties die aan de weg timmeren zonder OR, omdat de directe dialoog met de medewerkers al integraal deel uitmaakt van de overlegstructuur. Om formeel te kunnen werken zonder OR, is toestemming nodig van de SER. Hoewel dit niet vaak voorkomt, is dit wel een interessante ontwikkeling.

Eén van de organisaties die zonder OR werkt, is Buurtzorg. Hier hebben kleine zelfsturende teams maximale zeggenschap over het dagelijkse werkproces. De medewerkers zijn

vrij om eigen keuzes te maken en oplossingen op maat te zoeken. Buurtzorg organiseert participatie via discussies op een online-community en via bijeenkomsten van de medewerkers met de directie. Vraagstukken over de koers en de ontwikkeling van de organisatie komen hier open op tafel. Elke medewerker kan deelnemen, zijn mening geven en voorstellen doen. Als medewerkers dit wensen, stelt de directie een projectgroep in die formeel (volgens de WOR) advies of instemming uitbrengt. In de praktijk is dit nu twee keer voorgekomen.

Doel van medezeggenschap

Elke organisatie die de kwaliteit van de medezeggenschap wil verbeteren staat nu voor de vraag wat het best bij de eigen organisatie past. Wanneer de OR daarover de discussie voert, is het belangrijk om het doel van de medezeggenschap voor ogen te houden. Waar moet de medezeggenschap binnen onze organisatie aan bijdragen, en hoe draagt de vernieuwing hier aan bij?

We onderscheiden drie doelen van medezeggenschap: (1) waarde toevoegen aan besluitvorming, (2) bijdragen aan verbinding, en (3) bieden van tegenmacht.²

Waarde toevoegen aan besluitvorming gebeurt door medewerkers te horen zodat hun ervaringen, wensen en belangen worden meegewogen in het proces van besluitvorming. Bijdragen aan verbinding in de organisatie vloeit hieruit voort. Dialoog die recht doet aan ieders beleveningen en belangen leidt immers tot verbinding tussen top en werkvloer en tussen medewerkers onderling. Het bieden van tegenmacht is van een andere orde. Om te voorkomen dat macht van bestuurders ontaardt in machtsmisbruik, is een systeem

	Waarde toevoegen aan de besluitvorming	Bijdragen aan verbinding	Bieden van tegenmacht
Trend 1: Klein en slim	+	–	–
Trend 2: Poten in de modder	+	+ en –	+
Trend 3: Handen op de rug	+ en –	+	–
Trend 4: Verder zonder OR	+ en –	+ en –	–

Tabel 1: Kansen (+) en bedreigingen (–) van vernieuwingen in het licht van de bedoeling van medezeggenschap

nodig dat de nodige tegenmacht biedt. De ondernemingsraad kan daarvoor zorgen, onder andere doordat hij de rechter kan laten toetsen of de bestuurder bij het nemen van zijn besluit alle belangen in redelijkheid heeft afgewogen.

In tabel 1 kijken we of de vier trends een kans of bedreiging vormen voor de drie doelen van medezeggenschap.

Klein en slim

Het werken met een deskundige kerngroep biedt zeker kansen voor het toevoegen van waarde aan de besluitvorming. Tevens zorgt de focus op strategische vraagstukken mogelijk voor meer verbinding tussen OR en bestuurder. Tegelijk bestaat het gevaar dat de afstand tussen OR en achterban groter wordt vanwege het kleinere aantal vertegenwoordigers in de OR en de nadruk op beleidsmatige vraagstukken. Nadeel is het bieden van tegenmacht. Doordat de OR dicht bij het management staat, wordt het mogelijk zelfs lastiger om zich formeel te positioneren wanneer dat nodig is.

Poten in de modder

Het betrekken van de achterban kan waarde toevoegen aan de OR-adviezen, mits het lukt om kennis aan te boren die binnen de OR nog niet aanwezig is. Een groter pluspunt is de toenemende verbinding met de achterban. Daarbij is wel het risico dat deze OR mogelijk te veel van de medewerkers overneemt en kansen laat liggen voor het stimuleren van directe dialoog tussen management en medewerkers. Wellicht ligt het grootste pluspunt is het versterken van de tegenmacht. Deze OR is sterk geworteld in de organisatie en weet zich daardoor verzekerd van de steun van de achterban zodra het nodig is.

Handen op de rug

Het directe overleg tussen medewerkers en managers, vroeg in de besluitvorming, kan zeker bijdragen aan betere besluiten en meer verbinding binnen de organisatie. De kritiek is dat deze OR zijn unieke wettelijk verankerde rol om kennis op te bouwen en besluiten effectief te beïnvloeden te gemakkelijk uit handen geeft. De vrees bestaat dat managers te vrijblijvend omgaan met de inbreng van de medewerkers en dat de regie-OR daarbij buitenspel komt te

staan. Ook kun je je afvragen of een OR die samen met de bestuurder de regie voert zijn onafhankelijkheid kan behouden en voldoende tegenmacht kan bieden.

Verder zonder OR

Directe participatie kan zeker waarde toevoegen en zorgen voor meer verbinding in de organisatie. Maar er is ook een groot risico aan verbonden. Wie bepaalt bij welke besluiten participatie plaatsvindt en wat is de status ervan? De kwaliteit van de medezeggenschap is geheel afhankelijk van de inzet van het management. Een formeel orgaan dat kan stimuleren, ingrijpen en bijsturen ontbreekt. Dit maakt de medezeggenschap kwetsbaar. De meest gehoorde kritiek is dat het goed gaat zolang de zon schijnt. Bij zwaar weer echter ontbreekt een OR die als tegenmacht het nodige gewicht in de schaal kan leggen.

Vele bloemen bloeien

In de medezeggenschap bloeien vele bloemen van vernieuwing. Elke organisatie zoekt de vorm die het beste past. Duidelijk is dat de juiste vorm alleen kan worden gevonden met helder zicht op het te bereiken doel.

De meeste organisaties die werken aan vernieuwing van de medezeggenschap willen medewerkers meer en beter betrekken bij veranderingen. Voor dit doel lijkt medezeggenschap waarbij de OR directe participatie bevordert (handen op de rug) het meest geëigend.

De andere trends lijken meer gericht op het bereiken van andere doelen. Zo voorziet de kern-OR vooral in de behoefte aan inhoudelijke verdieping van de dialoog tussen OR en bestuurder. Bij het werken zonder OR bestaat vaak de behoefte om, enigszins tegendraads, oude structuren te doorbreken. En het betrekken van de achterban (poten in de modder) draagt vooral bij aan het versterken van de positie van de OR.

Noten

- 1 SBI Formaat organiseert 29 november 2018 op Landgoed Zonheuvel te Doorn een groot event over nieuwe vormen van (mede)zeggenschap. www.sbiformaat.nl/nieuwe-vormen-van-mz-2018
- 2 Bron: Artikel Jan Kees Looise 'Medezeggenschap in historisch perspectief: Wat kunnen we ervan leren?' In Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 2016.