

Evaluatie veranderingstrajecten in medezeggenschap (deel 1 van 2)

Meer betrokkenheid door vernieuwing?

In de medezeggenschap is er veel belangstelling voor vernieuwing. Een onderzoek brengt aan het licht wat er verandert. Deel 1: bevindingen en conclusies.

Op initiatief van de SER deden het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (AIAS) van de Universiteit van Amsterdam en Basis & Beleid Organisatieadviseurs een evaluatieonderzoek naar medezeggenschapsvernieuwing in de praktijk. Eerst met een inventariserende survey, waar 56 organisaties aan deelnamen. Daarna evalueerden we de praktijk van medezeggenschapsvernieuwing op drie punten:

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.

Wij doen verslag van dit onderzoeksproject in een tweeluik voor OR Magazine. Daarin geven we inzicht in de achtergronden, motieven, doelstellingen en resultaten van veranderingstrajecten in de medezeggenschap van bedrijven en instellingen. Dit eerste artikel geeft een overzicht van de bevindingen en de conclusies van het onderzoek.

Globaal beeld

Veel veranderingstrajecten vinden plaats in de zorg, maar ze komen in alle sectoren voor.

- Veranderingstrajecten zijn vooral geïnitieerd door de or en ook wel door de or en de bestuurder gezamenlijk. (Minder door alleen de bestuurder. HR-afdelingen worden zelden genoemd als initiatiefnemer).
- Veranderingstrajecten beogen vaak meer doelen tegelijk: het dichterbij de werkvloer organiseren van medezeggenschap, effectievere belangenbehartiging van het personeel, vergroting van de zichtbaarheid van or-werk, versnelling van besluitvormingsprocessen en vergroting van de invloed van de or.

- In zes op de tien veranderingstrajecten is een doelstelling geformuleerd.
- In zes op de tien geïmplementeerde veranderingen zijn er afspraken gemaakt om het veranderingstraject in de organisatie te verankeren.

Dertien casestudies

Op basis van de enquête selecteerden we 13 bedrijven en instellingen met medezeggenschapsvernieuwing in 11 economische sectoren (waarvan 3 in de zorg).

Op het terrein van organisatieontwikkeling:

1. Zelfsturing in een zorginstelling;
2. Invoering van een klankbordgroep voor de medezeggenschap in een zorginstelling;
3. Werken met locatiecommissies en or-contactpersonen in een agrarisch bedrijf;
4. Inzet van een participantennetwerk in een bankbedrijf;
5. Werken met themagroepen in een gemeente;
6. Flexibele schil medewerkers or-projecten in gemeente;
7. Verankering van medezeggenschapsvernieuwing na een fusie in de zorgsector;
8. Sociocratische medezeggenschap in de zakelijke dienstverlening;
9. Centralisatie medezeggenschap en versterking lokale medezeggenschap in een detailhandelsconcern.

Op het terrein van belangenbehartiging:

10. Jonge dynamische or in arbeidsvoorwaardenoverleg in een ICT-bedrijf;
11. Inclusie van zzp'er in de medezeggenschap van een bedrijf in de kunstensector.

Op het terrein van strategische besluitvorming:

12. Nieuwe samenwerking tussen or, CvB en RvT in een onderwijsinstelling;
13. Centralisatie medezeggenschap in een bouwbedrijf.

In elke casus namen we drie diepte-interviews af en analyseerden we de beschikbare bedrijfsdocumenten. In elk bedrijf spraken we in ieder geval met de or-voorzitter (vaak aangevuld met andere or-leden), de bestuurder of een vertegenwoordiger ervan en een andere betrokkene bij het specifieke vernieuwingstraject.

Eerste bevindingen

De behoefte aan vernieuwing van de medezeggenschap ontstaat uit de onvrede onder or's en/of bestuurders over het functioneren van medezeggenschap. Ook de wens om tot meer toegevoegde waarde in de medezeggenschap van het bedrijf te komen, speelt een rol. Die onvrede gaat vaak over de moeilijk te vullen or-vacatures, te veel bureaucratie in het overleg en te weinig effectieve invloed van de medezeggenschap in het bedrijf. De gewenste toegevoegde waarde gaat vooral over de ambitie om de werkvloer en de or-achterban meer te betrekken bij de medezeggenschap.

De **kern van vernieuwingen** kan zo worden samengevat:

- netwerk- of regie-or van kleinere omvang met tijdelijke commissies of werkgroepen (van or- én niet-or-leden),
- een flexibel in te zetten participantenmodel,
- klankbordgroep van medewerkers en zelfsturing.

Hier worden medewerkers, werkvloer en or-achterban actiever bij de medezeggenschap betrokken door raadpleging en tijdelijke projecten. Meestal hangen deze veranderingen in de medezeggenschap direct samen met ontwikkelingen in de organisaties zelf, zoals zelfsturing, projectmatig werken en reorganisatie. Uit ons onderzoek blijkt dat deze veranderingstrajecten stimulerend werken, zowel op de or als op de interesse en deelname van (vaste) medewerkers in de medezeggenschap. Deelname van deskundige en (bij onderwerp of afdeling) betrokken medewerkers kan leiden tot meer inhoudelijk en effectiever overleg tussen de or en de bestuurder/management. In enkele gevallen vindt centralisatie van medezeggenschap plaats, samenhangend met centralisatie van de besluitvorming in de ondernemingen, zonder duidelijk positief effect op de verbinding met de achterban.

Oproep:

Loopt er in jullie or of bedrijf een veranderingstraject medezeggenschap en deed je nog niet eerder mee aan onze survey? Dan kun je meedoen via <http://uva-aias.net/nl/research-projects/modernisering-medezeggenschap>

Inclusie flex?

Ons eerste evaluatiepunt was 'verhoging van de betrokkenheid van de werkvloer en de or-achterban bij de medezeggenschap'. Daarin scoren de casestudies relatief hoog. Ze scoren echter laag op het tweede evaluatiepunt: 'inclusie van flexibel werkenden en jongeren in de medezeggenschap'. De positie en belangen van flexwerkers krijgen in het algemeen weinig prioriteit van de or. Er zijn uitzonderingen, zoals bij een jonge dynamische or in een ICT-bedrijf. Daar krijgen tijdelijke werknemers eerder kiesrecht. Een instelling in de kunstensector experimenteerde met kiesrecht voor zzp'ers die er zes maanden of meer werken. Medezeggenschapsparticipatie onder jongeren met een vaste arbeidsovereenkomst gaat wel vaak beter. Maar de onderzochte vernieuwingen blijken niet altijd oplossingen om meer jongeren te betrekken.

Hoewel vermindering van de kosten van medezeggenschap in een aantal gevallen wel een bijkomend motief van de bestuurder is, wordt doorgaans de afspraak gemaakt dat vernieuwing van de medezeggenschap kostenneutraal plaatsvindt. Als het aantal zetels in de or wordt verminderd, gaat dat gepaard met extra faciliteiten voor tijdelijke participanten in or-projecten.

Meepraten ≠ meebeslissen

Of medezeggenschapsveranderingen ook leiden tot meer effectieve invloed (ons derde onderzoekspunt) is een belangrijke vraag, maar in het kader van dit onderzoek nauwelijks te beantwoorden. Dat er meer mensen 'meepraten', betekent niet automatisch dat er ook meer mensen 'meebeslissen' of dat het bedrijfsbeleid door de medezeggenschap wordt beïnvloed. Het blijkt bijvoorbeeld vaak moeilijk te zijn om een doeltreffende vertaling te maken van de vele geluiden naar een gefocuste input in het overleg met de bestuurder of het management. Wel kunnen we stellen dat de onderzochte veranderingstrajecten nauwelijks gepaard gingen met conflicten tussen or en bestuurder. En dat deze trajecten tot betere interactie kunnen leiden tussen or en bestuurder. (Mogelijk hebben bedrijven waar de vernieuwingsprojecten minder goed lopen, ook minder aan ons onderzoek deelgenomen).

In een volgend nummer van OR Magazine gaan we in op de dilemma's bij vernieuwing van medezeggenschap, en op succes- en faalfactoren in veranderingstrajecten. **7**

EVERT SMIT

ORGANISATIEADVISEUR BASIS & BELEID

FRANK TROS

SENIOR ONDERZOEKER AIAS, UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM.