

Evaluatie veranderingstrajecten in medezeggenschap (deel 2)

Dilemma's en aandachtspunten bij vernieuwing

Waar aan vernieuwing van de medezeggenschap wordt gewerkt, groeit in het algemeen de betrokkenheid. Een duidelijke visie en steun van bestuurder en achterban vormen de basis voor succes.

In opdracht van en met financiële ondersteuning van Instituut Gak deden het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (AIAS) van de Universiteit van Amsterdam en Basis & Beleid Organisatieadviseurs een evaluatieonderzoek naar experimenten in medezeggenschapsvernieuwing in de praktijk. Op basis van 13 casestudies doen wij hier verslag van dilemma's die bij medezeggenschapsvernieuwing optreden en van succes- en faalfactoren.

Geen blauwdruk

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de medezeggenschap volop in beweging is. Het leverde tal van interessante voorbeelden op van verbetering en was een bron van inspiratie, met al zijn enthousiasme, zijn resultaten, maar ook de tekortkomingen die we tegenkwamen. We zagen in vrijwel alle gevallen een groter draagvlak en meer animo voor de medezeggenschap. Anderzijds zijn het ook vaak niet zo héél schokkende dingen die worden bedacht. Dikwijls gaat het om heel pragmatische verbeteringen om knelpunten op te lossen. Een algemene conclusie is ook dat er geen blauwdruk is voor medezeggenschapsvernieuwing. Daarvoor is elke organisatie en elke situatie te verschillend. Het is verstandiger om concrete doelstellingen te formuleren en datgene te doen dat daarvoor nodig is.

Hoewel er weleens geroepen wordt dat de WOR vernieuwing van de medezeggenschap in de weg staat, kwam de wet in geen van de vernieuwingstrajecten als knelpunt naar voren. Uit ons onderzoek blijkt dat de wet flexibel genoeg is om allerlei experimenten vorm te geven en dat de wet in beginsel geen beperkingen oplegt aan nieuwe vormen van medewerkersparticipatie.

Participatie van niet-or-leden bij het medezeggenschapswerk

Zoals in deel 1 (in OR/Magazine mei 2019) is geconcludeerd, bestaat in de meeste gevallen de vernieuwing uit het betrekken van niet in de or gekozen medewerkers aan de medezeggenschapsactiviteiten, met een gelijktijdige vermindering van het aantal zetels in de ondernemingsraad. Dit gebeurt in tal van uiteenlopende vormen en benamingen: van participantennetwerk en 'flexibele schil' tot klankbordgroepen, locatiecommissies en (or-) contactpersonen. Allemaal initiatieven gericht op het betrekken van meer medewerkers bij het medezeggenschapswerk op projectmatige basis, in wisselende samenstelling. Deze projectmatige werkwijze onder regie van een kleinere or (met minder leden dan de WOR regelt), wordt als dynamischer en efficiënter ervaren. In de werkwijze zien we vaak een verschuiving van de focus van procedure naar proces, en van formeel naar informeel overleg. Hieronder bespreken we de belangrijkste voorwaarden in de verschillende trajectfasen van verandering om tot positieve resultaten te komen.

Verkenning en visieontwikkeling

In de voorbereidingsfase is het allereerst van belang dat de or de regie neemt, door een goede scan van het functioneren van de medezeggenschap te maken en een visie op medezeggenschap te ontwikkelen. Waar, en bij wie ligt precies

Dikwijls gaat het om heel pragmatische verbeteringen om knelpunten op te lossen.

de ontevredenheid over het functioneren van de medezeggenschap, en waar kan waarde worden toegevoegd? Aan welke waarden moet goede medezeggenschap in het bedrijf voldoen; willen we alleen meepraten of willen we ook meebeslissen? Sluit de medezeggenschap nog aan bij de zeggenschap en de structuur van de organisatie en bij andere (externe) ontwikkelingen? Moeten we geen stem geven aan de medewerkers van de flexibele schil in onze organisatie?

Ons onderzoek heeft in deze fase een aantal goede praktijken laten zien, zoals het uitvoeren van een personeelsonquête of het organiseren van 'teamdagen' waarop de gezamenlijke ondernemingsraden (met het management) brainstormden over mogelijkheden tot een betere inrichting van de medezeggenschap. Verder is het raadzaam om vooraf te kijken of er voldoende animo is onder het personeel om in nieuw te creëren structuren (als klankbordgroep of participantenpool van niet-or-leden) actief te zijn, en te kijken hoe andere bedrijven soortgelijke vernieuwingen hebben opgezet ('gluren bij de burens').

Open dialoog tussen or en bestuurder

Een tweede cruciale factor is een open dialoog tussen or en bestuurder, zowel over de probleemanalyse als over de visie. Als de ideeën tussen or en bestuurder al in de fase van het veranderingsplan te ver van elkaar afstaan, lijkt zich dat in latere fasen te wreken. Steun van de bestuurder voor de verandering en voor de implementatie daarvan, is in alle gevallen een voorwaarde om tot positieve resultaten te komen. Als er sprake is van vernieuwing op het terrein van strategische besluitvorming, is ook de dialoog met en steun van de toezichthouders nodig. Als er veranderingen worden nagestreefd op het gebied van belangenbehartiging of arbeidsvoorwaardenvorming is het van belang contact te leggen met vakbonden.

Onderhandeling en regie

Een derde 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 en/of medezeggenschapsorganen. Dit laatste komt in de praktijk voor bij wijziging van een gelaagde cao-structuur, waarbij bijvoorbeeld de cor wordt omgevormd tot or en de onderliggende or's worden opgeheven of tot onderdeelcommissie worden gemaakt. Bij de meeste organisaties die het aantal or-zetels hebben verminderd, hebben or en bestuurder afgesproken dat de vrijgekomen budgettaire ruimte wordt gebruikt voor faciliteiten voor medewerkers die geen or-lid zijn maar wel in de nieuwe medezeggenschap worden ingezet, inclusief werkurencompensatie,



Belangrijk om de regie te nemen in de voorbereiding

scholing en beschermings- en geheimhoudingsclausules. Dit moet niet alleen goed vastgelegd worden, het is ook van belang om de participanten vooraf een goede briefing te geven over de rol, taken en bevoegdheden van henzelf en van de or. De 'verdunning' van de medezeggenschap (minder medezeggenschapsorganen en minder zetels) in combinatie met de inzet van participanten, vergt een actieve regie van de or en heeft risico's voor de werkbelasting van de resterende or-leden en voor de continuïteit van de medezeggenschap. Dus wees daar voorzichtig mee.

Continuïteit

Monitoring en tussentijdse evaluaties zijn belangrijk voor de bijsturing van het veranderingsproces. Ondernemingsovereenkomsten en or-reglementen kunnen een waardevolle rol spelen om ingevoerde veranderingen in de medezeggenschap in het bedrijf of de instelling te verankeren. Om te voorkomen dat informelere en tijdelijke structuren en werkwijzen gaan 'inslapen', kan het van belang zijn om *schriftelijke afspraken* te maken over een vaste regelmaat waarin projectgroepen bijeenkomen, met de or wordt overlegd en er wordt gerapporteerd. Borging binnen de organisatie is des te meer belangrijk, omdat het zo maar kan gebeuren dat de kartrekkers van de vernieuwing op een gegeven moment de or uitgaan of de organisatie verlaten. Om de participanten in de nieuwe medezeggenschap te binden en te blijven boeien, is het uitermate belangrijk deze groep te begeleiden en te motiveren, bijvoorbeeld door het doen uitgaan van een nieuwsbrief voor deze doelgroep, het organiseren van workshops, of het werken met *buddies* (vaste or-contactpersonen voor de participanten). Op die manier wordt dit netwerk tegelijk een kweekvijver voor nieuw talent en toekomstige or-leden. **L**

FRANK TROS,

SENIOR ONDERZOEKER AIAS, UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

EVERT SMIT,

ORGANISATIEADVISEUR BASIS & BELEID