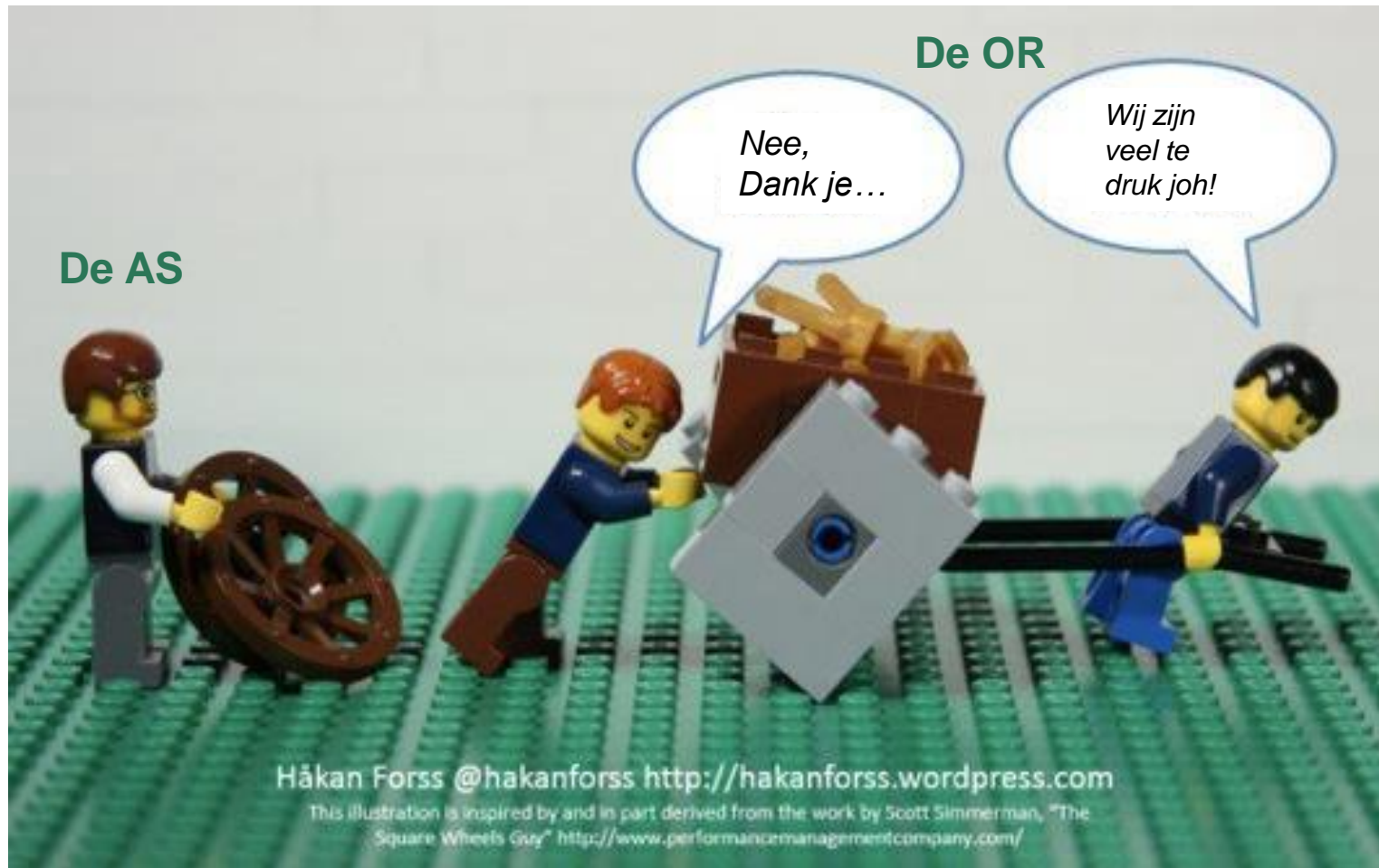


De Rol van AS bij vernieuwing van medezeggenschap



LOOV – 23 juni 2022

Huub Brinkhof

h.brinkhof@haagsebeek.nl

Drijfveer voor vernieuwing in de medezeggenschap

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

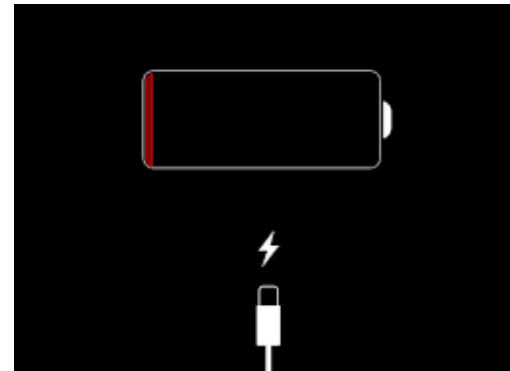


De krachtige rol van de AS

De OR werkt in een krachtenveld, dat doet iets met de energie



&



Hoe kan jij als AS de juiste rol hierin oppakken waar het aankomt op vernieuwing in de medezeggenschap?

En hoe kun jij het DB en de OR adviseren en coachen in het vernieuwingsproces?"

In enkele stappen naar vernieuwing

- Verkenning
- Veranderingsplan
- Borgen
- Evalueren
- Regie houden



Verkenning



1. Visieontwikkeling
2. Inventariseren wat goed gaat en wat beter kan
3. Een open dialoog bevorderen (en wellicht begeleiden)
4. Gluren bij de burens (beter goed gejat dan slecht verzonnen...)

1. Visieontwikkeling



- Sluit MZ nog aan bij de zeggenschap en de structuur van de organisatie?
(medezeggenschap volgt zeggenschap!)
- Sluit MZ nog aan bij de ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt? (bijv. ontw. bij de vrijwillige tak van de brandweer)
- Zijn er andere ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie en die van belang zijn voor MZ?

2. Inventariseer wat goed gaat en beter kan

Uit onderzoek door Frank Tros e.a. van de UVA (2019):

- onvoldoende kandidaten en/of een lage opkomst bij OR-verkiezingen, vaak een eenzijdige samenstelling van de OR (weinig vrouwen, jongeren en tijdelijk/flexibel personeel in de OR);
- beperkte/slechte communicatie tussen OR en de achterban (medewerkers op de werkvloer) en weinig betrokkenheid van medewerkers in medezeggenschap;
- te formele of te bureaucratische werkwijze(n) in de medezeggenschap en te weinig inhoudelijke dialoog met de bestuurder;
- te weinig of te late invloed van de medezeggenschap op de besluitvorming binnen het bedrijf.

Continuous
Improvement

Act Plan

Check Do

Quality Improvement

Time

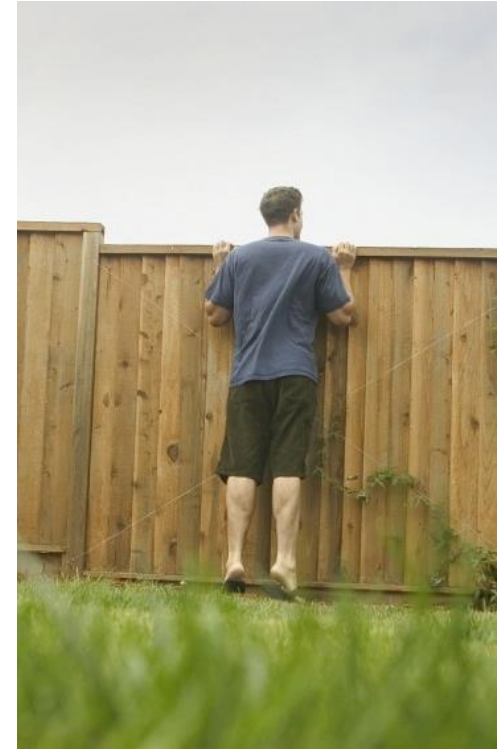
3. Start een open dialoog tussen OR en bestuurder

- Bespreek open wat beter kan
- Steun de bestuurder voor verandering en implementatie van concrete veranderingen
- Zoek andere belanghebbenden in de organisatie op
→ hebben zij baat bij vernieuwing in de MZ, welk vorm van belangenbehartiging vindt men belangrijk (denk ook aan tactisch en strategische managers)?
→ Speelt arbeidsvoorwaardenvorming nu een belangrijke rol? → zoek dan ook contact met de vakbonden/GO



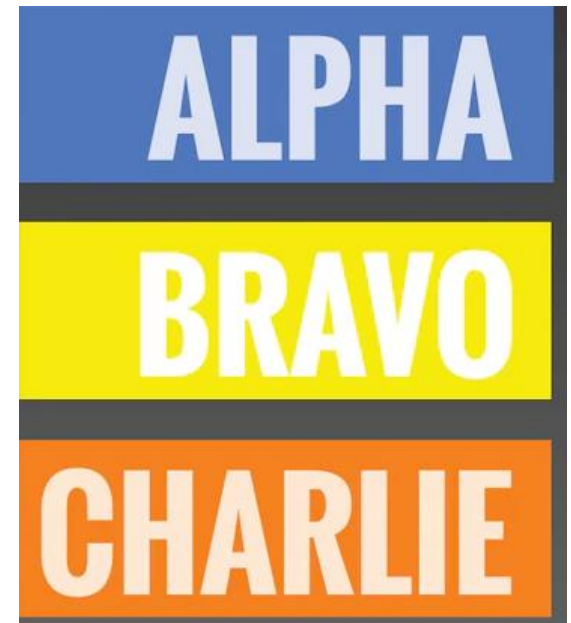
4. Gluren bij de burens

- Kijk bij je 'burens' wat zij al hebben opgezet en uitgevoerd
- Er bestaat geen blauwdruk voor vernieuwing van medezeggenschap (sommige dingen werken wel bij jouw organisatie en andere niet)
- Gebruik de verkenning als inspiratie voor de eigen situatie



Grofweg drie 'hoofdvarianten' voor medezeggenschap

- A. De OR conform de WOR
(reactief, formeel)
- B. De OR neemt initiatief
(onderzoekt en informele
contactmomenten, gericht op
invloed)
- C. De OR als procesbewaker
met inzet van participanten-
geleding (delegerend, direct
betrokkenen hebben invloed)



A. De OR conform de WOR (reactief, formeel)

Proces	Rol ambtelijk secretaris
WOR is leidend	Procesbewaker op relatie met wetsartikel en tijdigheid
OR laat zich formeel informeren: formeel overleg (verslag) en middels schriftelijke adviesaanvragen en instemmingsverzoeken	Wijzen op relevante WOR-artikelen, evt. pre-besluit uitwerken, adviseren van OR op het proces
Voordeel: schriftelijke procesgang biedt dossieropbouw, art. 24-overleg	Nauwkeurig bijhouden van de stukken/archief,
Nadeel: OR later in het proces geïnformeerd, mogelijk minder invloed op beleidsvorming	Aandringen op vroegtijdig in overleg treden met de bestuurder, gebruik te maken van een technisch overleg met specialisten/beleidsadviseur
Aandachtspunt: meenemen van de visie van de achterban	Tijdig de OR bevragen hoe hij de achterban wil betrekken bij eigen besluitvorming

B. De OR neemt initiatief (onderzoekt en informeel)

Proces	Rol ambtelijk secretaris
Vanuit art. 24-overleg geeft de OR al aan op welke thema's hij actief wil gaan meedenken in komend half jaar	Voortuitziende blik, procesbewaking op koppeling beleidsplannen en mogelijke advies/instemming OR
De OR neemt initiatief door aan te sluiten bij werkgroepen/projectgroepen	DB/OR-leden ondersteunen bij de invulling van diens rol in dergelijke gremia
De OR gaat actief in gesprek met achterban over hoe deze aankijkt in de betekenis van de voorgenomen besluiten en neemt inbreng mee in eigen besluitvorming	Helpen opzetten bij de inhoud van peiling/bijeenkomsten (doel, de juiste vragen). Ervaringen uit het verleden onder de aandacht brengen.
Informeel momenten met de bestuurder en/of ondersteuning	Stimuleren van informeel contact tussen OR en bestuurder. AS kan zelf ook informeel contact hebben met ondersteuner/staf van de bestuurder

C. De (kern-)OR als procesbewaker met inzet van participanten-geleding (delegerend)

Proces	Rol ambtelijk secretaris
De OR bespreekt de voorgenomen besluiten in een art. 24-overleg en belegt de thema's bij participantengroepen	Bijhouden van deelnemers van de verschillende participanten groepen. Evt. adviseren nieuwe participanten groepen op te richten
Participanten uit alle geledingen van de organisatie praten mee over veranderingen en veranderingsprocessen met beleidsmakers, leidinggevenden	Overzicht van alle deelnemende participanten en overleggroepen. Evt. helpen bij verslaglegging en inrichting van de participantengroep
De OR ontvangt een preadvies en/of een pre-besluit op instemming. De OR neemt dit besluit over (of niet). Toetsing vindt plaats op proces (toetsingskader)	Zorgt ervoor dat er door de OR een toetsingskader opstelt t.b.v. toetsen op het proces. Herschrijft evt. het preadvies of pre-besluit naar maatstaven OR en WOR. Ondersteunt de kern-OR of dagelijks bestuur bij proces richting bestuurder.
WOR achter de hand. Evaluatie is de afronding van de opdracht aan participantengroep	Zorgdragen voor dossieropbouw t.b.v. een evt. escalatie richting bestuurder en/of rechter. Elk vraagstuk behandeld door participanten wordt afgesloten met een evaluatie op inhoud, proces en werkrelatie

In tweetallen/drietallen

Bekijk de drie schema's van verschillende vormen van medezeggenschap en de rol van de AS:

1. Welke vorm is nu op jouw OR van het meest van toepassing (kan ook een mix zijn)? Wat betekent dat voor jouw rol als AS?
2. Voorzie je dat er ontwikkeling is naar een andere vorm, wat betekent dat dan voor jouw rol? (bijv. medezeggenschap passend bij de organisatie(structuur) van de toekomst)

Evaluatie

- T.b.v. betrokkenheid van (nieuwe) deelnemers in MZ en om waar gewenst het proces te verbeteren (doen we de goede dingen en doen we de dingen op een goede manier?)
- Hoe ervaren de stakeholders de OR, de bestuurder, de medewerkers de vernieuwde medezeggenschap?
- Hoe staat het met de oorspronkelijke doelen van de vernieuwing in medezeggenschap. Hoe gaat het bij de meer complexe doelen op strategisch niveau.



Borging

- OR-reglement (bijv. vermindering aantal zetels)
- Ondernemingsovereenkomst of covenant, art. 32 WOR (wijze van overleg en totstandkoming definitief besluit conform de WOR)
- Schriftelijke afspraken over een vaste regelmaat waarin commissies of werkgroepen overleggen en aan de OR rapporteren of met de OR overleggen



Met welke belanghebbenden heb jij als AS van doen?

- DB-leden: willen een goedlopende OR, dat iedereen de taken initiatiefrijk oppakt, een prettige werkrelatie met OR-leden en bestuurder
- OR-leden: willen iets betekenen voor de achterban, willen dat hun standpunt gehoord/gezien wordt, zelfontwikkeling,
- Bestuurder/directie: willen dat beleidsvorming, –besluit en -uitvoering soepel verloopt met zo min mogelijk vertraging/weerstand, slagen in de opdracht
- Medewerkers: willen op tijd en juist geïnformeerd en betrokken worden bij beleidsvorming, dat persoonlijke belangen vertegenwoordigd zijn in het overleg met de bestuurder
- Nog meer belanghebbenden?

veel
overeenstemming
m.b.t. inhoud



weinig
overeenstemming
m.b.t. inhoud

Coalitiepartners
met hen zijn heldere afspraken te maken; zakelijke contacten, geen diepe vriendschap

Bondgenoten
zij zitten op dezelfde golflengte; affectief én zakelijk. Contacten zijn in te zetten als sponsor van project/klankbord

Opportunisten
zij zweven m.b.t. inhoudelijk standpunt omwille van eigen belang, willen zelf geen openheid van zaken geven. Vragen om duidelijkheid over het belang is het enige dat helpt

Twijfelaars
zij hebben nog geen duidelijk standpunt ingenomen door bijv. onvoldoende betrokkenheid of kennis. Informeel bijpraten en bevragen bij het koffieapparaat kan al helpen.

Vijanden
zij zullen niet schuwen het eigen standpunt ten koste van alles na te streven. Aan hen is geen eer te behalen tenzij cruciaal voor het project/resultaat

Opponenten
zijn zakelijk en open over een tegengesteld standpunt, maar zijn (mogelijk) wel mensen met wie je een informeel in gesprek kan (vertrouwen) om ze over te halen tot jouw standpunt;

weinig vertrouwen in relatie



veel vertrouwen in relatie