

# Thema: toekomstbestendige

Op weg naar nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap

## Ondernemingsraden op expeditie

*Afgelopen voorjaar organiseerden Bas Dingjan van ATIM en Jan de Jonge en Arnoud Berkel van Nieuw Organiseren een conferentie waar ruim vijftig deelnemers, met name or-leden, in de vorm van een expeditie ervaringen uitwisselden over nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap. In dit artikel een impressie van deze bijeenkomst.*

Door Jan de Jonge

Tijdens de bijeenkomst staan twee 'good practices' centraal: Scania en RIBW Groep Overijssel. Mede op basis van deze voorbeelden gaan de deelnemers met elkaar en met deskundigen in gesprek over mogelijke vernieuwingen. Daarbij komen diverse thema's aan de orde.

### Good practices

#### Scania

Scania Production Zwolle, een van de grootste Europese productiebedrijven van zware vrachtauto's, besteedt in het kader van Lean Management veel aandacht aan directe en indirecte medezeggenschap. De medewerker wordt voortdurend betrokken bij de organisatie en gestimuleerd om zichzelf en zijn eigen werk verder te ontwikkelen. Daartoe worden medewerkers soms een week vrijgesteld van hun dagelijkse werk om aan verbeteringen in het productieproces te werken. De monteur heet daar MIP (Most Important Person), de specialist die zelf bepaalt hoe hij beter kan werken.

De voorzitter van de ondernemingsraad maakt elke ochtend en middag een ronde door de fabriek voor het peilen van de mening van medewerkers. Ook heeft hij vrijwel elke dag informeel overleg met de bestuurder over vragen of knelpunten. Elke week bespreken de voltallige or (vijftien leden) en de bestuurder op een vast tijdstip aan statafels middenin de productieruimte op een

informele wijze wat er speelt in de fabriek en of er signalen zijn waar iets mee moet gebeuren.

#### RIBW Overijssel

RIBW Overijssel, een instelling voor beschermd wonen met ruim 900 medewerkers, werkt sinds drie jaar vanuit het principe van zelforganisatie. In totaal heeft RIBW Overijssel zeventig zelfsturende teams, die ook verantwoordelijk zijn voor ondersteunende processen zoals budget, opleidingen en de selectie van nieuwe medewerkers.

De laag van het middenkader is geschrapt, een aantal oude teammanagers hebben nu de rol van teamadviseur, waarbij ze meerdere teams 'voor hun rekening nemen'. Teams konden in hun eigen tempo stappen in de richting van zelfsturing zetten, waarbij ze gebruik konden maken van de aangeboden begeleiding en training.

De or heeft vanaf het begin meegedacht over de nieuwe opzet. "Het moeilijkste, zowel voor de bestuurder als voor ons, was dat we los moesten laten. Teams de mogelijkheid moesten geven om hun eigen weg te vinden en daarbij fouten te maken waar ze van konden leren."

### De belangrijke thema's

Geïnspireerd door de praktijkvoorbeelden gaan de deelnemers in gesprek met elkaar en met deskundigen op het gebied van nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap. Daarbij komen de volgende thema's naar voren:

#### 1. Focus op directe participatie van medewerkers

Opvallend is dat het grootste deel van de conferentiedeelnemers nadrukkelijk zoekt naar vormen van medezeggenschap met directe invloed van medewerkers in plaats van via de ondernemingsraad. Zoals een van de

deelnemers aangeeft: "Ik ben op zoek naar nieuwe oplossingen, de traditionele medezeggenschap werkt niet meer." Het gaat om vormen van medezeggenschap waarbij alle medewerkers een bijdrage kunnen leveren. "Iedereen or-lid."

"Sturen op participatie in plaats van als or zelf doen."

Het doel is om (mede)zeggenschap zo laag mogelijk, binnen de teams te organiseren. Het voorbeeld van de RIBW laat zien dat dat best lastig is. "De vorm van medezeggenschap die bij zelfsturende teams past, is een zoektocht. Als ondernemingsraad moet je zaken loslaten en dat is niet eenvoudig."

**Het ontwikkelen van nieuwe vormen medezeggenschap is een kwestie van lange adem**

# medezeggenschap



*Nieuwe onbegaane paden ingaan en maar zien waar je uitkomt.*

## 2. Nieuwe rol voor de or

Als de medezeggenschap breder in de organisatie wordt neergelegd verschuift de rol van de ondernemingsraad. Sommige conferentiedeelnemers vinden dat de or dan vooral op strategisch niveau moet opereren, anderen benadrukken de procesrol van de or: van adviseren over de inhoud naar toetsen van het proces met als belangrijkste vraag: zijn medewerkers goed betrokken? Men vindt het daarbij belangrijk dat de or zelf initiatieven neemt om medewerkers te betrekken. “De or als basis voor nieuwe, flexibele medezeggenschap.” “Een or die weet wat hij wil en hoe hij het voor elkaar krijgt.” Zowel bij Scania als bij de RIBW vervult de or een proactieve rol: niet afwachten maar zelf met voorstellen komen. “In dat opzicht is bij ons nog een wereld te winnen”, aldus een van de deelnemers.

## 3. Goede samenwerking tussen or en bestuurder

Beide good practices kenmerken zich door een intensieve samenwerking tussen bestuurder en or. Dit spreekt veel deelnemers aan. “Inspirerend dat or en bestuurder op

basis van een gedeelde visie samen naar een positieve vorm van medezeggenschap hebben gezocht.” Verschillende deelnemers zijn bang dat het ontwikkelen van een goede samenwerking tussen or en bestuurder niet eenvoudig zal zijn. “Het vraagt het nodige van bestuurder en or.” “Beide partijen moeten er voor openstaan, anders is het tot mislukken gedoemd.” Aangegeven wordt dat niet alleen een goede samenwerking tussen or en bestuurder van belang is, maar ook tussen bestuurder en medewerkers. “De directie zou zich meer op de werkvloer moeten laten zien.” Veel deelnemers vinden het een eye-opener om, zoals bij Scania, niet in een vergaderkamer te overleggen, maar op de werkvloer. “Dit maakt het or-werk transparant voor medewerkers. Daardoor heeft de or binnen Scania een duidelijke, zichtbare rol.”

## 4. Veel aandacht voor de onderstroom

De discussies tijdens de conferentie maken ook duidelijk dat het belangrijk is om als ondernemingsraad aandacht te hebben voor wat er zich ‘onder de streep’ afspeelt:

de onderstroom, gevoelens, emoties, roddels. Het is voor or’s belangrijk om juist daarover met de bestuurder in gesprek te gaan. “Blijf bespreekbaar maken wat er onder de streep gebeurt.” “Durf over de roddels te praten met de bestuurder, vertaal ze naar concrete verhalen.” Or-leden zouden moeten uitspreken wat ze horen en zien en dat bij de bestuurder neer moeten leggen. En, zoals een van de deskundigen aangeeft: vooral vragen stellen. Misschien is dat wel de essentie van het or-werk: vragen stellen, vragen stellen, en nog eens vragen stellen. De or als waakhond.

## 5. Gebruik maken van de mogelijkheden van de WOR en... volhouden!

De good practices en andere praktijkvoorbeelden laten zien dat de WOR veel ruimte biedt om medezeggenschap op een andere dan de klassieke manier te organiseren. Zoals een van de deskundigen zegt: “Het gaat veel meer om de afspraken die je als or met de bestuurder maakt. Deze afspraken zou je neer kunnen leggen in een convenant (met als aanvullend idee: stop het convenant in

een enveloppe met daarop de tekst 'alleen openen als er geen vertrouwen meer is'). Laat deze leidend zijn en niet de WOR. Doe wat nodig is en bij jouw organisatie past." Maar gemakkelijk is het niet. Het is belangrijk te beseffen dat het ontwikkelen van nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap een kwestie van lange adem is. De good practices, maar ook andere organisaties waar wordt gewerkt aan nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap, laten dat duidelijk zien. Het is een kwestie van hard werken, volhouden en het doel voor ogen houden.

### Op expeditie

In onze opvatting kan de ontwikkeling van nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap het beste als een expeditie worden benaderd: veranderingen bewerkstelligen door op onderzoek uit te gaan en nieuwe dingen te ontdekken. Samen met bestuurders, managers en mede-

werkers onderzoeken hoe de organisatie er uit zou moeten zien en hoe medewerkers bij beleid en besluitvorming betrokken kunnen worden. Aan het eind van de conferentie vragen we de deelnemers hoe zij hun eigen expeditie zien. "Een inspirerende werkomgeving met gewaardeerde bijdragen, dat is waar ik naar streef," zegt een van de deelnemers. "Het gedachtegoed van Nieuw Organiseren is daarbij voor mij een belangrijke inspiratiebron."


Op expeditie gaan betekent dat je niet precies hoeft te weten waar je uitkomt. Het is vooral van belang om de eerste stap te zetten: dat zet de beweging in gang. We vroegen de deelnemers naar hun eerste stap. Wat ga jij morgen met de nieuwe inzichten en ervaringen

## Doe wat nodig is en bij jouw organisatie past

doen? Veel deelnemers gaven aan de inzichten die ze hebben opgedaan in eerste instantie binnen de or te willen bespreken. "Deze ervaring delen met mijn or." "Als or een ge-

zamenlijke visie 2.0 ontwikkelen." Ook waren er veel deelnemers die naar aanleiding van de opgedane inzichten (weer) in gesprek wilden gaan met de bestuurder. "Samen met de bestuurder nadenken over een andere invulling van medezeggenschap."

Een enkeling wil een convenant met de bestuurder afsluiten over vernieuwingen op het terrein van medezeggenschap. (Bij de GGD West-Brabant is onlangs een interessant convenant tussen or en managementteam afgesloten, waarin is afgesproken dat er wordt samengewerkt op basis van gelijkwaardigheid).

Nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap vragen om bestuurders én orleden die niet de gebaande paden volgen, maar tegen de stroom in hun eigen weg zoeken. Zoals een van de deelnemers het zegt: "Volg niet een oude weg om naar het nieuwe te reizen. Zoek naar onbekende wegen en volg deze samen." 

**Jan de Jonge** is mede-oprichter en partner van het *Nieuw Organiseren* en directeur van TCG-groep. Meer informatie: [www.nieuworganiseren.nl](http://www.nieuworganiseren.nl).



ADVERTORIAL

# 40 JAAR TOONAANGEVEND IN MEDEZEGGENSCHAPSRECHT

Ons kantoor is opgericht in 1974, onder de naam Advokatenkollectief Utrecht. Al snel na de oprichting werd het medezeggenschapsrecht ons specialisme. Sindsdien hebben wij vele ondernemingsraden bijgestaan als adviseur en in juridische procedures. In 2012 is onze naam gewijzigd in Sprengers advocaten. Het kantoor is uitgebreid naar een team met 13 ervaren advocaten, die allen gespecialiseerd zijn in het medezeggenschapsrecht.

Naast medezeggenschapsrecht hebben onze advocaten grondige kennis van het (collectief) arbeidsrecht, ambtenarenrecht, ondernemingsrecht en het sociale zekerheidsrecht. Zo kunnen wij onze cliënten optimaal en zeer snel van dienst zijn.

Door onze specialismen en omvang is er altijd een advocaat beschikbaar, voor ieder vraagstuk: of het nu een korte vraag is of begeleiding in een complex advies-traject.

Sprengers advocaten is toonaangevend in het medezeggenschapsrecht en het arbeidsrecht. Niet alleen treden we op in procedures, maar ook zorgen we voor vakliteratuur, scholing en onderwijs.

Met 40 jaar zijn wij jong en onveranderd enthousiast in het bijstaan van ondernemingsraden. Kent u ons nog niet en wilt u graag informatie? Neem dan contact met ons op of kijk op onze website.

[sprengersadvocaten.nl](http://sprengersadvocaten.nl)

voorheen  
**advokaten**  
kollectief