

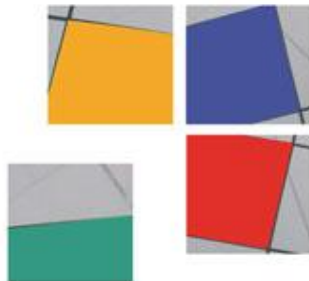
# **Organisatieontwikkeling en medezeggenschap** **Vier scenario's in de praktijk**

NVA Seminar 24 maart 2011

Evert Smit

## Wat er aan vooraf ging ...

### Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap



Robbert van het Kaar & Evert Smit (redactie)

Wout Buitelaar Robin Colard Marc van der Meer Jan Popma Frank Tros

Opdracht Ministerie SZW (de Geus)

Na intrekken WMW

Achtergrondstudie

“Fundamentele herbezinning”

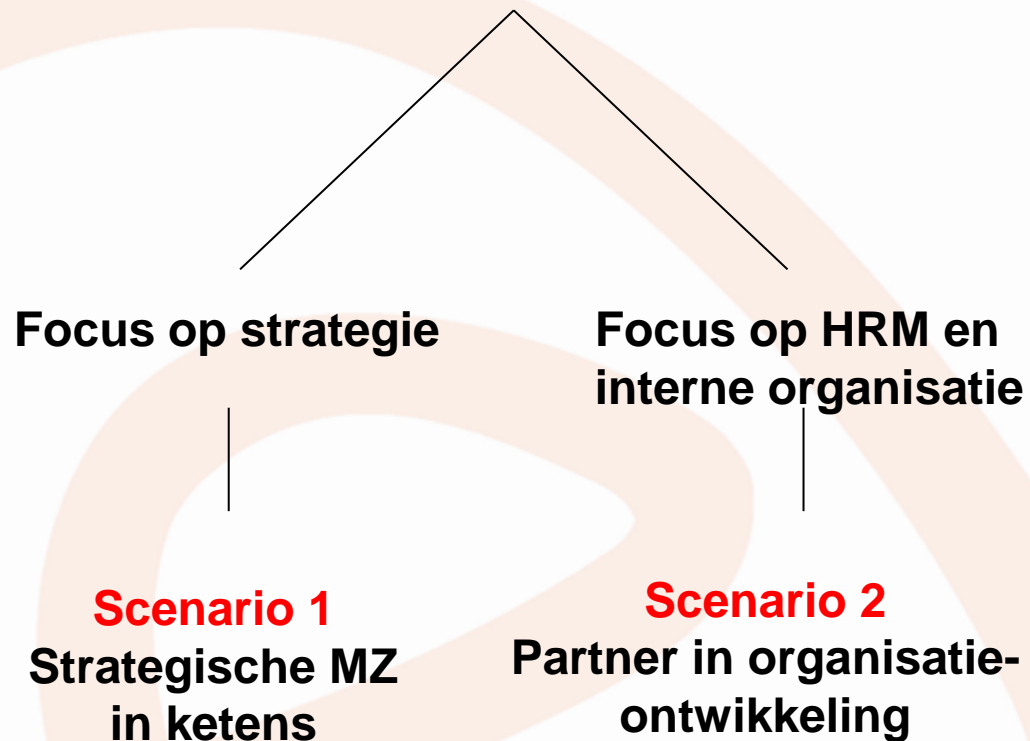
## Scenario ontwikkeling



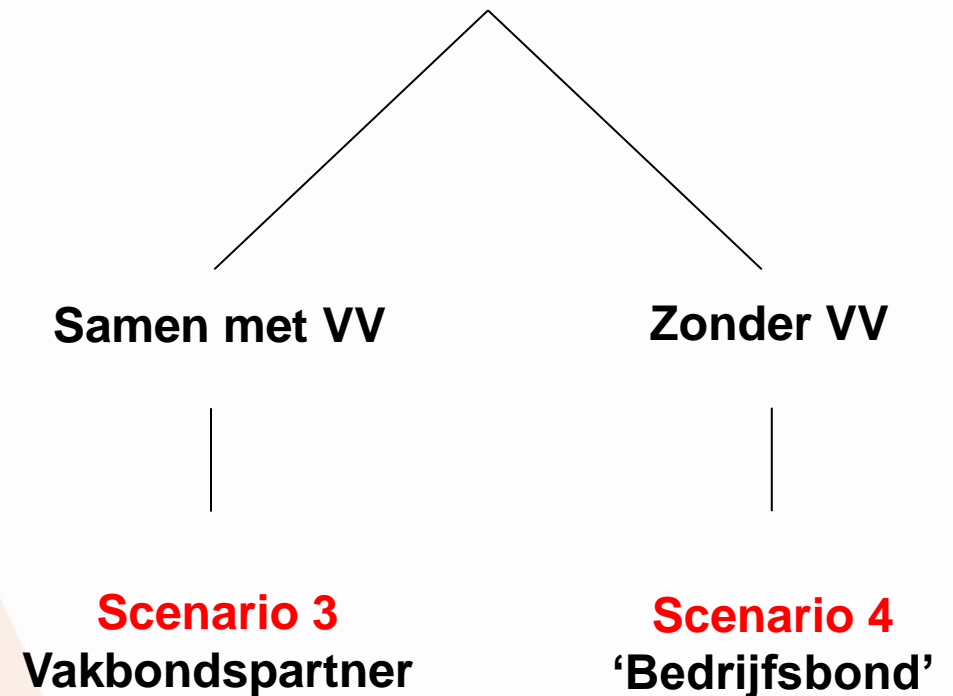
- Medezeggenschap = evenwichtiger machtsverdeling w.g. en w.n.
- Dubbele rol van de ondernemingsraad.
- WOR sinds 1950, WOR 1979, OR kan impuls gebruiken.
- Meest relevante trends:
  1. Internationalisatie en aandeelhoudersmacht: (C)OR dreigt greep op strategische besluitvorming te verliezen.
  2. Interne decentralisatie: participatie bij organisatieontwikkeling als kans OR.
  3. Decentralisatie van arbeidsvoorwaardenvorming: op bordje van de OR.

## Scenariologica

**MZ geen rol in arbeidsvoorwaarden**



**MZ actieve rol in arbeidsvoorwaarden**



*Trendscenario's: beschrijvend, sluiten elkaar niet uit.*

## Het 'veld' in beweging

- Hoezo impuls nodig?
- Vele initiatieven voor vernieuwing medezeggenschap:
  - *Lerende medezeggenschap.*
  - *Regelvrije medezeggenschap.*
  - *Betrokken partner.*
  - *Kern OR.*
  - *Ambassadeursnetwerk.*
- NCSI project: inventarisatie van de ontwikkelingen in de praktijk.
- Scenario's als kapstok.

## **Scenario 1: Strategische medezeggenschap in ketens en netwerken**

### **Praktijkervaringen**

- Philips: kern COR, projectteams, overlegplatform OR-en
- Organon: coalitie OR – VV - RVC – lokale politiek
- KPN Retail: van sluiting naar ombouw KPN BusinessCenters

### **Thema's**

- Initiatieven gericht op verbetering eigen werkwijze en proces
- Maar ook op invloed op ondernemingsstrategie
- Bij bedrijfssluitingen en herstructureringen OR vaak beeldbepalend
- Nieuwe coalities: gezamenlijke initiatieven, maar ook confrontaties

## Scenario 2: Medezeggenschap in organisatieontwikkeling

### Praktijkervaringen

- GGZ Noord- en Midden-Limburg (nu: Vincent van Gogh):
  - Van OR (15) naar 'Raad voor medezeggenschap' (7)
  - Regieteam (bestuurder + 3) en projectteams
  - Nieuwe medezeggenschap katalysator cultuurverandering
- LambWestonMeyer: gezamenlijke agenda voor de toekomst, projectteams

### Thema's

- Van indirecte naar directe participatie
- 'Van collectieve monoloog naar dialoog'
- Is de WOR nog nodig?
- Loopbaanaspecten OR leden, OR blijft wel gekozen orgaan

## Scenario 3: OR als vakbondspartner

### Praktijkervaringen

- Zorg cao (VVT): grotere rol OR bij decentralisatie
  - Initiatief bij werkgeversorganisatie Actiz
  - Bonden én ondernemingsraden *nolens volens*
- Technische Unie
  - OR platform klankbord cao Technische Groothandel
  - Spanning groot en kleinbedrijf
  - Van platform naar vereniging?

### Thema's

- Willen en kunnen ondernemingsraden dit wel echt?
- Willen de bonden het wel echt ?
- Faciliteiten en deskundigheid



## Scenario 4: Ondernemingsraad als 'bedrijfsbond'

### Praktijkervaringen

- TNO: OR doet arbeidsvoorwaardenoverleg
  - Op basis convenant
  - Gestructureerde achterbanraadpleging
  - Aparte onderhandelingsdelegatie
  - Conflict en creatieve oplossing 'cao' conflict 2007
- Andere onderzoeksinstellingen, ICT, chemie, maatschappelijke organisaties, ...
  - Instemmingsrecht, ondernemingsovereenkomst of (vaak) niet duidelijk geregeld
  - Volledig pakket; alleen secundair of 'kop' regeling

### Thema's

- Deskundigheid en werkbelasting
- Mandatering
- Juridische status

## Conclusie

- Medezeggenschap is in beweging
- Op zoek naar nieuwe vormen en nieuwe aanpak
- Diverse varianten
- Niet zelden een weerbarstig proces

Veel ondernemingen en instellingen maken een vrijwel onafgebroken proces van verandering en reorganisaties door. Deze continue drift staat op gespannen voet met het adviesrecht in de medezeggenschap, dat gebaseerd is op de veronderstelling dat er sprake is van periodieke discrete beslismomenten. Deze spanning vraagt het uiterste van de kwaliteit en creativiteit van bestuurders en werknemersvertegenwoordigers om aan deze uitdaging het hoofd te bieden.

'Medezeggenschap en organisatieontwikkeling' bevat inhoudelijke beschouwingen, aangevuld met acht uitgewerkte case studies, zowel van vooraanstaande bedrijven als van middelgrote ondernemingen, over innemende vernieuwingsprojecten en de valkuilen daarbij. Deze uitvoerige casuïstiek is geordend in het perspectief van de veel geciteerde studie naar de 'Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap'.

Dit boek is het resultaat van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) en verbindt medezeggenschap aan organisatieontwikkeling en sociale innovatie. De auteurs zijn vooraanstaande specialisten op het terrein van de medezeggenschap en organisatieontwikkeling en arbeidsverhoudingen.



van Gorcum



Marc van der Meer | Evert Smit (red.) Medezeggenschap en organisatieontwikkeling

# Medezeggenschap en organisatie- ontwikkeling

## Vier scenario's in de praktijk

Marc van der Meer  
Evert Smit  
(red.)

van Gorcum



# Colofon

## Basis & Beleid Organisatieadviseurs B.V.

Maliebaan 102  
3581 CZ UTRECHT

Telefoonnummer: 030 2331272

Faxnummer: 030 2322750

E-mailadres: [info@basisenbeleid.nl](mailto:info@basisenbeleid.nl)

Internetadres: [www.basisenbeleid.nl](http://www.basisenbeleid.nl)

