



Verslag van de werkconferentie op 6 november 2014

**Arbeidsverhoudingen op organisatieniveau: vormgeven aan transities**

Op 6 november hielden de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen (NVA) en de Stichting Onderzoek Medezeggenschap (SOMz) een gezamenlijke werkconferentie over de rol van de OR de verhoudingen binnen ondernemingen en instellingen die in (grote) verandering verkeren.

**Inleiding**

Marc van de Meer, voorzitter van de NVA, tevens dagvoorzitter, heette de ruim vijftig deelnemers welkom die zich hadden verzameld in de Raadzaal van het SER-gebouw. Hij deed dat ook namens de SOMz. Een gezamenlijke werkconferentie van NVA en SOMz is een goede zaak, aldus Marc, als de focus is gericht op de arbeidsverhoudingen en de ontwikkelingen op het niveau van de individuele ondernemingen, de instellingen op het maatschappelijk middenveld en bij de overheidsorganisaties. Op dit niveau is er veel in verandering en de medezeggenschap van medewerkers speelt daarbij een belangrijke rol. Deze conferentie richt zich in het bijzonder op de transities in de langdurige zorg, maar grote veranderingen voltrekken zich ook in het bedrijfsleven en bij de overheid. Door de verschillende sprekers, zelf voor een belangrijk deel onderzoekers, zal de rol van de OR daarin belicht worden. Het belooft een inhoudelijke, maar ook boeiende middag worden, die Mariëtte Hamer, de kersverse voorzitter van de SER graag had willen openen, maar zij is verhinderd door een eerdere toezegging in den lande. Tenslotte wijst hij op de mogelijkheid om mee te doen aan discussies op het open forum van de website platform arbeidsverhoudingen: <http://www.nva-arbeidsverhoudingen.nl>.

**Mr.dr. Marnix Holtzer: de invloed van de OR op de strategie van de onderneming**

Marnix Holtzer is advocaat en verbonden aan DLAPiper. Hij adviseert en pleit voor beide kanten: ondernemingen en ondernemingsraden in zaken van ondernemingsrecht en medezeggenschap. In april 2014 is hij gepromoveerd op een juridisch proefschrift waarin hij vooral op basis van uitspraken van de Ondernemingskamer de invloed van de OR op strategische besluiten heeft bestudeerd. Hij destilleert daaruit de boodschap dat Nederlandse werknemers (lees OR) hun invloed vooral laten gelden in zaken rond de arbeidsvoorwaarden, maar dat ze meer zouden moeten meedenken over de strategie van de onderneming. Een goede strategie en daarop gebaseerde besluiten zijn goed voor de onderneming, maar ook goed voor de werknemers.

Wat betreft de mogelijkheden voor invloed maakt hij onderscheid tussen 3 soorten ondernemingen: de Nederlandse onderneming, het internationale concern met een Nederlandse moeder en het internationale concern met buitenlandse moeder. De mogelijkheden om invloed op de besluiten te hebben neemt af van de eerste tot de laatste soort.

Wat betreft invloed op de strategie wijst Marnix er allereerst op dat de OR moet kijken naar hoe de structuur van de onderneming in elkaar zit. Daar moet de OR alerter op zijn. Zijn er bijvoorbeeld beschermingsconstructies tegen onvrijwillige overnames of tegen activistische aandeelhouders? Waar zitten die constructies (meer in de holding dan in de werkmaatschappijen)? En kijk met welke machtsmiddelen je op dat niveau invloed kunt uitoefenen. Belangrijk zijn de WOR, het BW met de structuurwet en het Enquêterecht. Te veel OR-en zijn huiverig zich op dat niveau te begeven, onterecht.

Marnix onderscheidt drie modellen waarlangs de OR kan opereren:

* het afzijdigheidmodel: de werknemers (OR) en het bestuur van de vennootschap staan ver van elkaar en werken langs elkaar heen. De OR adviseert alleen over de gevolgen van de strategie van de onderneming**;**
* het conflictmodel: de OR verzet zich tegen de (gevolgen van de) strategie van de vennootschap met alle middelen, waaronder het juridisch beroepsrecht. De OR behaalt weinig resultaat;
* het coalitiemodel: OR en bestuur werken aan het gemeenschappelijk doel, het welzijn van de vennootschap en de onderneming. OR en bestuurder staan samen sterk tegenover dreiging van buiten. Een coalitie sluiten houdt ook in, dat er soms verschil in visie kan zijn en dat partijen tegenover elkaar staan (ook tot voor de rechter).

Marnix is voorstander van het coalitiemodel. Bestuurder en OR maken afspraken en sluiten convenanten hoe men met elkaar overlegt en hoe men elkaar informeert. Daarbij is het zo dat informeel overleg en goed vertrouwen (de stroopkwast) beter werken dan het zuur van het beroepsrecht. Echter bij tijd en wijle is dat laatste toch nodig.

In de zaal leidt het pleidooi tot vragen. Hoe zit het met de toerekening en het mede-ondernemerschap tussen de Nederlandse directie en het internationale bestuur? Marnix: zeker je kunt redeneren dat een concernbesluit toegerekend kan worden aan de Nederlandse bestuurder of dat de Nederlandse bestuurder medeverantwoordelijk is voor een concernbesluit. De OK gaat er echter ook vanuit dat het concernbestuur een groter belang vertegenwoordigt dan dat van een van de locaties en zal dus geneigd zijn het concernbesluit van groter gewicht te achten.

Is het verschil tussen de drie ondernemingsvormen wel zo groot, is een andere vraag. Marnix: formeel misschien niet, maar je ziet toch dat een Nederlands hoofdkantoor makkelijker informeel of via een convenant bereikbaar is voor de Nederlandse OR. Ook juridisch maakt het toch wel enig verschil.

Hoe zit het met het informatierecht van de OR, hoever en wanneer? Is een volgende vraag. Marnix: ook daar heb ik naar gekeken. In een convenant kun je dat goed regelen.

Vraag: kun je wel invloed uitoefenen als je als OR twee maal per jaar de afvaardiging van de commissarissen treft, verscholen achter de directie? Marnix: biedt als OR samenwerking of een coalitie aan. Weigert het bestuur of het toezicht dat, dan heeft dan vroeger of later negatieve juridische consequenties voor de het bestuur.

Als er scheiding is tussen het concern (de holding) en de werkmaatschappijen, moet dan de OR ook niet de holding vertegenwoordigen? Marnix: dat is zeker aan te bevelen.

***Stelling***:

*In het coalitiemodel kan de ondernemingsraad voorstellen richten aan het bestuur om een coalitie te vormen op het punt van de strategie. Het bestuur kan een verzoek daartoe maar moeilijk weigeren*.

**Dr. Saraï Sapulete: de OR en strategische besluiten: de sociaaleconomische invalshoek**

Saraï Sapulete is in april 2013 aan de Universiteit van Utrecht gepromoveerd op het proefschrift “*Works council effectiveness, Determinants and outcomes*”. Zij werkt nu als postdoc onderzoeker aan de universiteit van Tilburg aan internationaal vergelijkend onderzoek en zij onderzoekt de resultaten van pilots met nieuwe vormen van medezeggenschap.

Voor haar proefschrift heeft zij verschillende onderzoeksmethoden toegepast, kwantitatief (econometrisch, experimenteel en netwerkanalyse) en kwalitatief (interviews, casestudies). Om de relevantie van de OR bij reorganisaties te toetsen is gescoord op twee indicatoren: productiviteit van de onderneming en het verloop van personeel. Dit vanuit economische theorie. Het blijkt dat de aanwezigheid van een OR leidt tot hogere productiviteit van de onderneming. Het effect op het verloop van personeel is duaal: in slechte tijden vecht de OR voor behoud van werkgelegenheid en is er minder uitstroom van personeel dan daar waar geen OR is. In goede tijden gaat aanwezigheid van een OR samen met een hogere uitstroom, maar ook een hogere instroom (meer doorstroom).

De sociaalwetenschappelijke benadering is gebruikt voor het onderzoek naar de determinanten van de invloed van de OR. Door centralisatie van bevoegdheden in internationale concerns neemt de invloed van de OR af. Op lokaal niveau zijn er evenwel vier bepalende clusters te onderscheiden:

* de houding van het management (hoe positief) t.o.v. de OR;
* de mate van onderling vertrouwen tussen de partijen;
* de mate waarin men gedeelde belangen ervaart;
* de mate van informaliteit van procedures.

Momenteel loopt vergelijkend internationaal onderzoek via casestudies in Duitsland, Frankrijk en Nederland naar de arbeidsrelaties in de chemie en de servicesector. Een representatief survey met enquêtes vindt daarnaast plaats in Nederland en Duitsland.

Een ander project waarin Saraï participeert betreft pilots “next practices in MZ” bij verschillende overheidsorganisaties. Vanuit de universiteit worden voor- en nametingen gedaan. Vanuit de zorg voor *medezeggenschap die toekomstbestendig is*, gaat het concreet in dit project om participatie van medewerkers, de rol van het midden management daarbij en andere vormen van medezeggenschap, zoals het gebruik van een linking pin tussen OR, management en afdelingen. Het is een spannend experiment door de uitdagende leuzen die gehanteerd worden (#iedereen ORlid) en de kritische geluiden daarover.

In de **discussieronde** gaat het vooral om de vraag hoe de relatie OR – bestuur te ontwikkelen, dan wel hoe een positieve attitude van het management te bewerkstelligen. Holtzer pleit voor het toetsen van de resultaten van het coalitiemodel. Zichtbare resultaten kunnen zijn: een convenant, betere informatievoorziening, toegenomen vertrouwen, gezamenlijk strategie tegen bedreigingen van buiten etc.

**Prof. dr. Jan Kees Looise: OR en verandering**

Jan Kees heeft recent zijn afscheidsrede uitgesproken als hoogleraar HRM aan de Universiteit Twente. Het is dus een tijd van reflecteren voor hem. Vandaag reflecteert hij over wat één van zijn aandachtsgebieden was en blijft: de rol van de OR in de arbeidsverhoudingen. Wat verandert er en wat niet?

Er wordt veel over veranderingen gesproken en geschreven. Google geeft 16.000 treffers op “change” en nul op “stability”. “*Alles verandert*” is de leus. Als we naar organisaties kijken, is dat nog maar de vraag. Jan Kees las bij Pfeffer (2013) vrij vertaald: de nadruk op verandering weerspiegelt “wishful thinking”. Mintzberg, ook niet de minste (2010): de problemen veranderen, de basis aspecten van menselijk handelen, management en leidinggeven in de organisatie blijven redelijk stabiel. Ook uit eigen onderzoek blijkt toch steeds weer dat de verhoudingen in de organisatie en de processen van organiseren een grote mate van taaiheid hebben. De inhoud van het werk verandert, machtsverhoudingen en processen nauwelijks. Wat betekent dit voor de medezeggenschap?

Er is veel roep om verandering van de medezeggenschap. Vakbond en OR worden bestempeld als achterhaalde instituties. Medewerkers zijn goed opgeleid en mondig geworden. Vervangen van formele representatieve medezeggenschap door informele directe participatie wordt soms gepropageerd. De OR wordt Raad voor de Medezeggenschap of de Raad van Meedenkers. Ook Jan Kees zelf heeft deze neiging wel. Toch al reflecterend komt hij tot de overtuiging dat we niet naïef alles over boord moeten zetten. Waar gaat het echt om?

Medezeggenschap vormt de basis van de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Het blijkt steeds weer uit onderzoek dat er een groot draagvlak voor de OR is. De OR levert bijdragen aan goed bestuur van de onderneming, de OR levert een bijdrage aan het welzijn van de werknemer en zijn naaste omgeving en de OR is een belangrijke democratische institutie.

De OR is wellicht verzwakt door allerlei ontwikkelingen als deregulering, internationalisering, flexibilisering, individualisering en informatisering. Het is daarom goed te werken aan en te onderzoeken hoe de medezeggenschap geïnnoveerd kan worden. Maar we moeten daarbij bewust blijven van het belang van de rol van de OR en niet naïef zijn voor de taaiheid van de macht en de processen in de organisatie.

Onderzoek levert de belangrijke condities op voor goede medezeggenschap:

* een visie van de OR op de toekomst van de organisatie;
* de goede relatie met de achterban en de vakbonden;
* een goede relatie met de bestuurder (en RvC / Rvt);
* zelfbewust en eensgezind opereren.

De conclusie van de reflectie is dan ook dat:

* wettelijk kader in grote lijnen voorhanden is;
* incrementele verbeteringen in functioneren medezeggenschap nodig;
* het creëren van een “medezeggenschapscultuur” van groot belang is;
* support van relevante instituties en van de publieke opinie niet gemist kan worden.

Jan kees roept tenslotte adviseurs van de OR en onderzoekers op om zelfbeheersing te betrachten.

PAUZE

**Drs. Marcel Kruger: organisatieveranderingen in de langdurige zorg en consequenties voor de rol van de OR**

Marcel is partner in het adviesbureau Decido en werkt voor 50% in het programma “In voor zorg!”. Dit programma wordt gefinancierd door het ministerie van VWS en is voor meerdere jaren belegd bij Vilans. Doel is om organisaties in de langdurige zorg (verpleging en verzorging, gehandicapten zorg, thuiszorg en de GGZ) te ondersteunen die substantieel willen veranderen (en transities doorvoeren). “In voor Zorg!” is een groot programma waarin al 435 organisatie deelnemen of hebben deelgenomen. Zij ontvangen gedurende 1½ jaar informatie, tools, advies en consultancy.

De langdurige zorg staat voor grote hervormingen. In essentie worden deze ingegeven door de wens tot kwaliteitsverbetering en financiële houdbaarheid voor de lange termijn. Voor veel taken gaat de bekostiging naar de gemeenten, tevens wordt bezuinigd. Dit komt bovenop veranderingen in het werk en de werkorganisatie die al liepen: eigen regie van patiënten (of hun verzorgers), meer thuis wonen, scheiden van wonen en werken, marktwerking in de aanbesteding, zelfsturing in de organisatie (waardoor managementlagen verdwijnen). Dit alles vergt veel het management en er verandert ook veel voor de medewerkers (baanonzekerheid, overplaatsingen, hogere functie-eisen). De langdurige zorg verkeert in verwarring. Gebouwen komen leeg te staan, zonder duidelijke bestemming. Daardoor verdwijnen bankgaranties, terwijl er bezuinigd moet worden (extreem voorbeeld: Jeugdzorg 35% minder van 2014 op 2015). De bestuurders weten vaak niet meer wat ze moeten en dat leidt soms tot paniek handelingen.

*De reflexen bij de OR*

Je ziet verschillende reactiepatronen.

Een deel van de OR-en “gaat op de rem” en geeft negatieve adviezen. Een ander deel wordt door de bestuurder (die het ook soms niet meer weet) betrokken bij de besluitvorming en uitgenodigd mee te denken. OR zoeken hun rol. Pal staan voor de belangen van de medewerkers of meehelpen zoeken naar een nieuwe toekomst? Bij sommigen leidt dat tot nieuwe vormen: zelfmedezeggenschap als vervolg op de zelfsturing van de teams.

*Rolontwikkeling van de OR*

Ter voorbereiding van een werkconferentie zijn interviews gehouden met elf OR-en uit de langdurige zorg. Op basis hiervan is een model ontwikkeld met een drietal stadia die de positie van de OR aangeven in het veld tussen achterban en bestuur. OR 1.0 staat dicht bij de achterban en heeft een grote afstand tot het bestuur. OR 2.0 krijgt in vroegtijdig stadium informatie en wordt uitgenodigd mee te denken met de bestuurder. De OR geeft hieraan gehoor en komt verder van de werkvloer af te staan. Toekomst is de OR 3.0. Deze OR staat dicht bij het bestuur en voert de regie over de medezeggenschap die wordt gerealiseerd door de medewerkers. Social media worden goed gebruikt. Voorbeeld is de veel besproken medezeggenschap bij Vincent van Gogh (ex GGZ Noord en Midden Limburg).

De stelling van Marcel Kruger is dan ook:

***De OR moet primair sparringpartner van de bestuurder zijn in plaats van toetsingsorgaan****.*

Dit zal beteken:

* procedures en doorlooptijden loslaten;
* kennis vergaren over markt en strategieën;
* organisatiebelang boven medewerkers stellen.

**Discussie**:

Vraag: hoever staat het met de verandering naar zelfsturing?

Antwoord: er is veel verwarring en chaos, vooral bij de kleinere organisaties. Globaal gesproken is 80% van de organisaties bezig met vormen van zelfsturing en daarvan heeft 40% zelfsturing ingevoerd.

Er zijn veel reacties uit de zaal. Moeten de veranderingen als een oekaze vanuit de overheid of is er nog keus? Is de ontwikkeling van de OR volgens dit model gewenst? Typisch voor de zorg?

Tijdgedwongen is er geen plaats voor verdere discussie

**De casus JP van de Bent, OR-lid en lid MT, Anja Veersma**

Dagvoorzitter Marc van der Meer voert een vraaggesprek met Anja Veersma. Zij is vijf jaar OR-lid en heeft ook een functie in het management van JP van den Bent. Dit is een instelling in de zwakzinnigenzorg met vestigingen in de noordelijke provincies en met ongeveer 2.800 medewerkers.

Kenmerkend voor de JP is de “vraaggerichte werkwijze”. De vraag van de cliënt of de verzorger staat centraal. Elk heeft een persoonlijk begeleider die een grote eigen handelingsruimte heeft om de wens van de cliënt te realiseren. Daardoor ligt de besturing feitelijk aan de basis, aldus Anja. Er is een OR. Deze voegt weinig toe aan de productiviteit van de organisatie. De OR is sparringpartner van de bestuurder. De OR houdt sedert een jaar geen OR-vergaderingen meer en overlegt tien maal per jaar gezamenlijk met de bestuurder.

Vraag van Marc: voor wat voor problemen staat de JP? Anja: flexibilisering van het medewerkersbestand speelt hoegenaamd niet. Na een proefperiode volgt vast dienstverband.

Bezuinigingen hebben tot op heden geen rol gespeeld. Problemen op individueel niveau, bijvoorbeeld vervallen van gehandicapten vervoer, moet in de locatie worden opgelost. Een kwestie waar discussie over is geweest betreft het adoptieverlof, breder gezien: de balans tussen werk en privé. Onderwerp van gesprek zijn verder de aanbestedingen die nu per gemeente gedaan moeten worden.

Marc concludeert dat er stof genoeg is voor een afsluitend forumgesprek.

**Dr. E. Smit: arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: twee trends en hun effecten**

De taak aan Evert Smit is om na de casus uit de langdurige zorg te veralgemeniseren naar de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau in het algemeen. Evert is sedert jaren bezig in het veld van de arbeidsverhoudingen en het OR-werk als adviseur en onderzoeker.

Hij ziet zich twee trends geleidelijk aan voltrekken.

De eerste is een erosie van het poldermodel. Het effect ervan is, dat dit het conflict over de arbeid en de arbeidsvoorwaarden terug brengt in de onderneming.

De tweede voortschrijdende trend is de flexibilisering van de arbeid. Dit leidt tot gefragmenteerde arbeidsverhoudingen.

Evert onderbouwt vervolgens beide trends en hun effecten.

*Erosie van het poldermodel* zie je aan het instabieler worden van de partijen. Denk bijvoorbeeld aan de (voorlopige) mislukking van de fusie van FNV bonden, maar er is veel meer. Daarmee samen hangt stagnerend overleg over vele cao’s. Het achterliggende lange termijn effect is, dat de “grote ruil” aan betekenis verloren gaat, zoals die ten tijde van de Tweede Wereldoorlog is ontstaan – de vakbeweging krijgt onderhandelingsmacht op nationaal en sector niveau, in ruil voor afzien van invloed binnen de onderneming. De OR is een orgaan van samenwerking tussen werkgever en werknemers. Als de vakbond aan kracht inboet, kan dit model niet langer bestaan. Het arbeidsconflict gaat daarmee terug naar de onderneming. Bij de FNV zie je nu de neiging naar: Minder Den Haag, terug de bedrijven in en het verschijnsel “organizing”. Overigens is de discussie over zo’n nieuwe rol nog lang niet beslecht.

Gevolgen voor de medezeggenschap van deze hele trend zijn, dat de OR meer arbeidsvoorwaarden op het bordje krijgt en dat er een toenemende afstand tussen OR en vakbond ontstaat.

Trend twee, de *flexibilisering*, analyseert Evert in het vier kwadrantenmodel van Williamson en Ouchi. De interne arbeidsmarkt in de bedrijven kan naar twee dimensies worden getypeerd: arbeid waarvoor een hoge opleiding is vereist versus een lage opleiding en naar arbeid die algemeen van karakter is of bedrijfsspecifieke arbeid. (Voor een schematisch overzicht zie de bijlage   
“Interne Arbeidsmarkt & management control”).

Aldus ontstaan vier kwadranten: dominant tot nu toe is de bureaucratische arbeid: arbeid gedomineerd door regels en voorschriften, specifiek voor een bepaalde organisatie (denk bijvoorbeeld aan de PTT van 25 jaar geleden). De andere kwadranten zijn: dagmarkt werk (iedereen kan het binnen een dag, inleenkrachten), uitbestedingmarkt (deze arbeid vereist scholing, maar kan ook buiten het bedrijf gebeuren: uitbesteden) en projectwerk (werk specifiek en van hoge onderscheidende waarde voor de onderneming) te organiseren in projectteams.

Wat we zien volgens Evert, is dat in hoog tempo veel werk uit het kwadrant bureaucratisch verschuift naar de drie andere kwadranten. Dit heeft gevolgen voor het soort HRM-beleid dat gevoerd wordt en voor de positie van de medezeggenschap.

Je mag verwachten dat - voor zover de bureaucratische onderneming of organisatie blijft bestaan – de OR een strategische OR wordt in bondgenootschap met de vakbonden. In het dagmarkt kwadrant mag je verwachten dat de OR een “inclusieve OR” wordt, met oog voor en inbreng van de tijdelijke contracten, waarbij de OR vooral een toezichthoudende rol op de arbeidsvoorwaarden en omstandigheden vervult. In het kwadrant van de projecten kan de OR een soort bedrijfsbond zijn,

die meepraat over de ontwikkeling van de organisatie. In het kwadrant van de uitbesteding zet Evert vooralsnog een vraagteken: het is moeilijk te zeggen.

***Forum en zaal***

In een klein forum van Jan Kees Looise, Saraï Sapulete en Evert Smit in gesprek met Marc van de Meer wordt er doorgepraat. Jan Kees Looise vraagt zich af of Smit niet juist de grote mate van continuïteit in het stelsel uit het oog verliest.

De schets van Evert Smit roept veel reactie op in de zaal.

Waar blijft de duale doelstelling van de OR, namelijk zowel het belang van de organisatie en van de medewerkers in het oog te houden? Het probleem is er niet alleen voor de medezeggenschap, maar ook voor de vakbonden. Wat moeten die doen? Worden door deze schets vakbonden en OR niet juist verder uit elkaar gedreven? Een ander reageert met de opmerking dat dit juist aantoont dat zowel OR als vakbonden zichzelf opnieuw moeten uitvinden. Wat is nog een arbeidsorganisatie, verdwijnen niet juist de grenzen tussen organisaties? Hoe ga je om met ketenzeggenschap?

Frank Pot stelt dat de sociologen zich weer moeten gaan terugvechten in de arena van de medezeggenschap. Het is nu teveel psychologie en goede verstandhouding. Machtsverhoudingen blijven dominant aanwezig.

*Behoefte aan onderzoek*

Dagvoorzitter Marc van de Meer vraagt als afsluiting waar vooral behoefte aan onderzoek ligt.

Jan Kees Looise ziet dat vooral in de vraag naar de vormgeving van de MZ: hoe kan directe participatie slagen, zonder de doelstellingen van medezeggenschap te verlaten?

Saraï Sapulete beoogt onderzoek dat bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de OR en wil zich vooral richten op de rol van de medewerkers daarin.

Evert Smit heeft vooral behoefte aan onderzoek naar wijzigingen in de zeggenschapsverhoudingen en de medezeggenschap als gevolg van de flexibilisering van de arbeid.

**Afsluiting**

*Marc van der Meer* dankt vervolgens de inleiders en de zaal voor de inbreng en de kwaliteit van deze werkconferentie over de arbeidsverhouding op niveau van de ondernemingen en instellingen, de rol van OR en de behoefte toekomstig onderzoek. Hij nodigt ieder voor een drankje en een gesprek.



Het slotforum

**Bijlage** Interne Arbeidsmarkt & management control bij referaat Evert Smit

