

Arbeidsverhoudingen op organisatieniveau: vormgeven aan transities

Beknopt verslag van de werkconferentie van 6 november 2014

Op 6 november 2014 hebben de NVA en de SOMz een gezamenlijke werkconferentie gehouden in de Raadzaal van de SER in Den Haag over boven genoemde thematiek.

Dagvoorzitter **Marc van der Meer** (NVA) heet de ruim vijftig deelnemers hartelijk welkom namens de twee organisaties. Het is verheugend dat NVA en SOMz elkaar hebben gevonden op een thema dat beide organisaties aangaat en dat de gemoederen sterk bezig houdt: de grote veranderingen waar arbeidsorganisaties (in de langdurige zorg bij uitstek) voor staan, de invloed die dat heeft op de arbeidsverhoudingen en de rol van de OR en de medezeggenschap daarin. Hij heet een zestal inleidende sprekers welkom en verwacht een boeiende middag met een actieve rol voor de zaal. Elke geïnteresseerde kan zich overigens mengen in de discussie via het open forum van de website platform arbeidsverhoudingen: <http://www.nva-arbeidsverhoudingen.nl>.

Mr. dr. Marnix Holtzer, advocaat bij DLAPiper, bijt de spits af. Hij is april 2014 gepromoveerd op een dissertatie waarin de invloed van de OR op de strategie van de onderneming wordt onderzocht. Dit met name gebaseerd op jurisprudentie van de Ondernemingskamer Gerechtshof van Amsterdam. Marnix ziet mogelijkheden voor meer invloed van de OR op de strategie van de onderneming. Die invloed kan gerealiseerd worden door het voeren van een strategie volgens het zogeheten *coalitiemodel*. De OR kan het initiatief nemen door het ondernemingsbestuur formeel een aanbod tot een coalitie te doen. Het bestuur kan samenwerken bezwaarlijk weigeren zonder dat dat juridisch nadelige consequenties heeft. De OR kan vervolgens toetsen of deze strategie succes heeft. Marnix geeft voorbeelden hoe dat te toetsen is.

Dr. Saraï Sapulete is ook gepromoveerd op een proefschrift over de invloed van de OR getiteld: *Effectiviteit van OR-en, bepalende factoren en resultaten*. Haar wetenschappelijke invalshoeken waren economisch en sociaalwetenschappelijk. De OR blijkt een positieve invloed te hebben op de productiviteit van de onderneming in moeilijke tijden. In moeilijke tijden blijkt de OR onvrijwillig verloop te temperen en in economisch goede tijden bevordert de OR doorstroom in het bestand. Al met al gunstige economische effecten. Bepalende factoren hiervoor blijken vooral sociaalpsychologisch van aard: een positieve houding van het management t.o.v. de OR en onderling vertrouwen tussen de verschillende overlegpartners.

Saraï werkt inmiddels aan internationaal vergelijkend onderzoek op dit thema en aan de evaluatie van experimenten om nieuwe toekomstbestendige vormen van medezeggenschap te ontwikkelen ('*Next practices in MZ*'). Centraal daarin staat de participatie van medewerkers.

Prof. dr. Jan Kees Looise blikt in zijn referaat terug op 40 jaar onderzoek op gebied van medezeggenschap en personeelsbeleid. Er is altijd veel belangstelling voor verandering geweest en hij heeft daar zelf aan bijgedragen. De inhoud van het werk en de werkprocessen zijn sterk veranderd. Er is nu roep om verandering van de medezeggenschap. Vakbond en OR worden bestempeld als achterhaalde instituties. Maar, zo constateert hij, er is ook een grote mate van continuïteit. Machtsverhoudingen en sturingsprocessen veranderen veel minder en veel moeizamer. Al reflecterend komt hij tot de overtuiging dat we niet naïef alles over boord moeten zetten. Waar het echt om gaat, is dat medezeggenschap de basis van de arbeidsverhoudingen vormt op ondernemingsniveau. Er is nog steeds een groot draagvlak voor de OR. Belangrijke condities voor goede medezeggenschap zijn vooral: visie van de OR op de toekomst van de onderneming, zelfbewust opereren, een goede relatie met de bestuurder en een goede relatie met achterban en vakbonden. Hij roept adviseurs en onderzoekers op tot zelfbeheersing bij kritiek op de OR.

Drs. Marcel Kruger, consultant en parttime werkzaam in het programma '*In voor Zorg!*' schetst de grote veranderingen waar met name de langdurige zorg (ouderenzorg en verpleeghuiszorg, thuiszorg, gehandicaptenzorg en GGZ) voor staat. Bovenop lopende veranderingen in het werk zoals eigen regie van patiënten, langer thuis wonen, scheiden van wonen en werken, marktwerking in de aanbesteding, e-care en zelfsturing in de organisatie, komen nu bezuinigingen en overheveling van taken van rijksoverheid naar gemeenten. Een en al transities, waarin ook bestuurders vaak de weg niet meer weten (ontslaan, overplaatsen, opleiden van medewerkers?).

Voor de OR is dit een zware uitdaging. Het is ook een uitnodiging om van de klassieke rol (OR 1.0), dicht bij de medewerkers en met een kritisch afwijzende reactie tegen de veranderingen, te transformeren in een OR 2.0. Deze OR wil vroegtijdig informatie en met de bestuurder meedenken over een juiste strategie. Een volgend stadium is de OR 3.0. Deze OR staat dicht bij de bestuurder om de strategie mee te bepalen en voert de regie over de mogelijkheden van zelfsturing en zelf beslissen door de medewerkers in de uitvoering.

Anja Versmal is OR-lid en lid van het MT van de stichting JP van den Bent (verstandelijk gehandicaptenzorg). Hier zijn de contouren van de OR 3.0 zichtbaar. De OR overlegt met de bestuurder, zonder eigen OR-vergaderingen te houden. De medewerkers in de uitvoering hebben ruime mogelijkheden zelf beslissingen te nemen samen met de cliënt (en zijn verzorger). De omstandigheden blijken - op vragen vanuit de zaal- nog gunstig voor de Stichting. Flexibele arbeid speelt hoegenaamd geen rol, bezuinigingen op stichtingsniveau zijn nog niet aan de orde en individuele bezuinigingen voor cliënten worden op niveau van de uitvoering tegemoet getreden.

Dr. Evert Smit staat vervolgens voor de opgave de verbinding zichtbaar te maken tussen de ontwikkelingen in de verschillende sectoren van het Nederlands bestel. Hij gebruikt daartoe een model gebaseerd op twee dimensies: de dimensie van laag naar hoog opgeleid personeel en de dimensie van arbeid die heel algemeen van aard is naar arbeid heel specifiek is voor betreffende organisatie. Dit levert 4 kwadranten op met verschillend soort werk en verschillende strategieën. Klassiek is het kwadrant van specifiek werk met relatief eenvoudige arbeid. Dat heeft geleid tot een bureaucratisch soort organisatie, denk aan de vroegere PTT, maar ook aan werk in verzorgingshuizen en thuiszorg. Er komt steeds minder werk in dit soort organisaties. Een deel gaat naar het kwadrant van niet bedrijfsspecifiek, heel simpel werk (flexibel uitzendwerk, schoonmaak werk, post bestellen), een deel gaat 'geoutsourced' worden (specifiek werk leverende bedrijven, integrale service, ZZP-ers,) een deel van het werk blijft binnenshuis en wordt projectmatig gedaan door specialisten. Het zijn allemaal vormen van flexibiliseren. Deze trend gaat steeds verder.

Een andere ontwikkeling is, dat ons poldermodel met onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden en dergelijke op centraal en sector niveau aan het slijten is. Verzwakking van de vakbonden is een van de redenen. De neiging bij de bonden is meer invloed in de bedrijven te willen (o.a. 'organizing '). Beide ontwikkelingen maken dat de rol van de OR en de vakbonden zal veranderen. Voor OR en vakbonden is het zaak voor elk van de vier kwadranten gepaste modellen te vinden.

Behoefte aan onderzoek

In de korte resterende tijd tot de sluiting van de werkconferentie worden drie suggesties gedaan:

- Onderzoek naar toekomstbestendige vormen van medezeggenschap met de rol van de medewerkers daarin (#iedereenORlid),
- Onderzoek naar het slagen van directe participatie, zonder de doelstellingen van medezeggenschap (lees taken OR) te verlaten,
- onderzoek naar wijzigingen in de zeggenschapsverhoudingen en de medezeggenschap als gevolg van de flexibilisering van de arbeid.

Gezien wat er door de verschillende sprekers en ook vanuit de zaal naar voren is gebracht, is er behoefte aan onderzoek vanuit verschillende vraagstellingen. Dit verdient nadere uitwerking en verdieping.

Jan Heijink,
12 november 2014