

Thema: toekomstbestendige

Or en reorganisatie

De werkgever: partner of tegenpartij?

De maatschappij verandert razendsnel en dat raakt organisaties én medezeggenschap volop. 24 november a.s. nemen Georgy Evers en Bernard de Vries je tijdens het or-congres 'Medezeggenschap 2020' in een ervaringsessie mee in de ontwikkelingen die op ons afkomen. Hoe dat organisaties in het algemeen, en PostNL in het bijzonder plaatst voor tal van dilemma's. In dit artikel wordt een tipje van de sluier opgelicht.

Door Georgy Evers en Bernard de Vries

Organisaties lijken continu in verandering te zijn. Waar voorheen een reorganisatie leidde tot een vrij stabiele situatie die jaren kon duren, lijkt het alsof de laatste jaren de ene na de andere reorganisatie elkaar opvolgen. Het betekent drukke tijden voor het management, maar ook voor de medezeggenschap. Bij PostNL bijvoorbeeld is het or-voorzitterschap een fulltime aangelegenheid, waarbij er continue organisatieveranderingen zijn die vragen om begeleiding en advisering vanuit de or.

Uiteraard verschilt het ten dele per sector welke ontwikkelingen de oorzaak of aanleiding vormen voor de hoeveelheid veranderingen. De economische situatie van de afgelopen jaren vormt een aanleiding voor veel veranderingen. Bij gemeenten en non-profitinstellingen raakt deze indirect de inkomsten, bijvoorbeeld doordat vanuit het Rijk bezuinigingen worden doorgevoerd in samenhang met drie decentralisaties naar

de gemeenten (jeugdzorg, WMO en participatiewet). Bij bedrijven waar financiers zoals investeerders en aandeelhouders invloedrijk zijn, speelt daarnaast een continue druk om meer winst te behalen, en dus een continue druk vanuit het management om efficiënter te werken. Bij PostNL is de aanleiding voor veel veranderingen een continue krimp van de hoeveelheid post. Omdat de inkomsten afnemen is aanpassing van de organisatie noodzakelijk, hoe pijnlijk dat ook is als je staat voor het belang van medewerkers.

Nog meer veranderingen

We zien echter dat meer ontwikkelingen een rol spelen. Digitalisering is bij menige organisatie een ontwikkeling die speelt, waardoor traditionele beroepen verdwijnen of wijzigen. Een andere ontwikkeling is dat de complexiteit van organisaties steeds verder toeneemt door schaalvergroting, internationalisering, en door meer samenwerkingsverbanden: nog meer verandering!

Dat raakt ook de medezeggenschap zelf: schaalvergroting leidt tot gelaagdheden van medezeggenschap (een or voor de vestiging en/of bedrijfsafdeling en een cor voor het gehele concern) en problemen met representativiteit. Een gevolg van de laatste twee ontwikkelingen is dat de afstand tussen de medezeggenschap en het management dat daadwerkelijk de besluiten neemt groter wordt. Het is immers niet altijd de directeur

van de betreffende vestiging die de besluiten neemt, maar een gezelschap op afstand waar men nauwelijks invloed op heeft. Het lijkt soms de EU wel.

Een ontwikkeling die we ook willen benoemen is de individualisering, ingegeven door het toenemende niveau en de toenemende mondigheid van de werknemers. Deze ontwikkeling werkt op meerdere vlakken door. Enerzijds zien we veel organisaties, de laatste tijd vooral in de zorg, die meer principes van zelfsturing gaan toepassen. Medewerkers doppen hierbij hun eigen boontjes. Anderzijds zien we een groeiend leger aan flexwerkers ontstaan, de ZZP'ers. Een deel heeft behoefte aan zelfstandigheid en wil niet meer onder een baas werken. Een ander deel is min of meer noodgedwongen ZZP'er geworden, door baanverlies of anderszins.

Flexibiliteit

Deze ontwikkeling past werkgevers prima. Zij hebben een toenemende behoefte aan flexibiliteit en maatwerk, mede opgeroepen door alle onzekerheid en verandering. Flexibiliteit voor wat betreft de hoeveelheid en de inzet van medewerkers, maar ook de contracteringsvorm en de arbeidsvoorwaarden van diezelfde medewerkers. Daarbij zien we dat traditionele constructen als dienstverbanden en cao's onder druk staan. Nog nooit zijn er zo weinig cao's afgesloten.

Als afgeleide van het bovenstaande staan ook de huidige vormen van medezeggenschap onder druk. We merken dit bij vakbonden aan het teruglopend lidmaatschap, en een gestegen gemiddelde leeftijd van de leden. Niet zelden horen we van medewerkers dat zij zich niet vertegenwoordigd voelen door hun or. Logisch: bij or-verkiezingen is het aantal aanmeldingen vaak laag. Tegelijkertijd zijn er ook kansen voor de or, hij kan bijvoorbeeld in toenemende mate een rol spelen op het vlak van arbeidsvoorwaarden, omdat de bonden deze rol niet meer automatisch in alle sectoren hebben.

OR informatie congres

Georgy Evers en Bernard de Vries verzorgen tijdens ons congres in de middag de ervaringsessie 'De werkgever: partner of tegenpartij?.'

Kijk voor meer informatie op:
www.orinformatie.nl/congres

medezeggenschap



Tegenpartij of partner?

Dilemma's voor de or

Samenvattend: veel ingrijpende veranderingen, een toenemende mondigheid van de achterban, toenemende complexiteit van organisaties en een medezeggenschap die onder druk staat. Het wordt er voor de or niet gemakkelijker op. Al deze veranderingen brengen vraagstukken en dilemma's met zich mee die voor de or niet alledaags zijn. Op 24 november wordt aan de hand van ervaringen bij PostNL uitgebreid ingegaan op tal van vraagstukken en dilemma's voor de or. De vraagstukken die voorliggen zetten geregeld de verhoudingen tussen de or en de werkgever op scherp. Maar ook binnen de or zelf zijn de meningen soms verdeeld.

In dit artikel willen we nog op één fundamenteel aspect ingaan: beweegt de medezeggenschap mee met de ontwikkelingen of gaat zij met de hakken in het zand? Geregeld zien we dat de or recht tegenover de werkgever komt te staan. De oorzaak hiervan kan zijn dat er een inhoudelijk verschil van inzicht is over de oplossing voor het voorliggende vraagstuk. Soms moet je dan voet bij stuk houden. Dit deed de or van PostNL in het voorjaar van 2012, toen hij grote knelpunten ervoer (en ook onderbouwde met feiten) bij de reorganisatie die begin dat jaar werd doorgevoerd. Terwijl het management deze knelpunten niet als dusdanig beschouwde. Meebewegen is echter vaak noodzakelijk, ook al vraagt dat van de or zelf dat hij in-


wendig een forse stap in het denken maakt. De onderliggende ontwikkelingen zijn immers niet te ontkennen. Geregeld zit de or daarbij klem tussen werkgever en achterban. Een werkgever die al te zeer wil veranderen, zoals zich bij PostNL voordeed in 2012, en een achterban die niet graag verandert. Dat vraagt om een stevige en goed onderlegde or. En die is er niet in elke organisatie, zo eerlijk moeten we zijn. Essentieel is verder dat er een goede vertrouwensbasis is tussen werkgever en or. Het ontbreken hiervan mondt vaak uit in een conflict op het moment dat het echt spannend wordt. Een devies aan de or (en aan de

bestuurder) is derhalve om continu te investeren in de onderlinge relatie. En de persoonlijke relatie niet te laten vertroebelen door een zakelijke verschil van mening. Daarnaast zijn goede afspraken over de rol

van de or (ook in het voorstadium voordat er advies of instemming wordt gevraagd), de wederzijdse informatievoorziening en de communicatie wezenlijk. En ja, er blijven werkgevers die vinden dat de or teveel op de stoel van de bestuurder gaat zitten en daarom de medezeggenschap bewust op afstand houden.

Tot slot: ontwikkeling van medezeggenschap

Het is onmiskenbaar dat voorgaande ontwikkelingen gevolgen hebben voor de medezeggenschap: zij zal zichzelf ook moeten

doorontwikkelen, anders treft haar hetzelfde lot als sommige vakbonden: ze wordt niet meer zo serieus genomen en gepasseerd. Er zijn immers voor de werkgever steeds meer mogelijkheden om rechtstreeks met de achterban in gesprek te gaan, al dan niet digitaal ondersteund. 

Georgy Evers is auteur van het boek 'De reorganisatie ontmaskerd' en mede-eigenaar van het management adviesbureau Het Zuiderlicht.

Bernard de Vries is voorzitter van de or bij PostNL en heeft tal van ingrijpende veranderingen begeleid vanuit de medezeggenschap.

Nadere informatie

1. 'De reorganisatie ontmaskerd' van Georgy Evers.

(www.dereorganisatieontmaskerd.nl). Een boek over leiderschap in ingrijpende veranderingsprocessen, waarin ook wordt

ingegaan op de rol van de or. Bevat casuïstiek van overheid, zorg en bedrijfsleven.



Medezeggenschap in de toekomst:

2. Notities van de SER en van het ministerie van SZW inzake medezeggenschap in de toekomst vind je op:

http://docs.minszw.nl/pdf/129/2006/129_2006_3_9664.pdf, https://www.ser.nl/~media/files/internet/publicaties/overige/2010_2019/2012/b30955/b30955.ashx