

VERNIEUWING MEDEZEGGENSCHAP NEDERLANDSE UNIVERSITEITEN

Eindrapportage



INHOUD

1. Introductie	3
2. Rapport vernieuwing medezeggenschap	7
3. Startconferentie	25
3.1 Samenvatting Congres 24 mei 2011	27
4. Verslagen vervolgconferenties	29
4.1 Conferentie Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU)	31
4.2 Conferentie Universiteit Twente	34
4.3 Conferentie Vernieuwing medezeggenschap Technische Universiteit Delft (TU Delft)	37
4.4 Conferentie Wageningen University/WUR	39
5. Resultaten van de pilots	43
5.1 Pilot Universiteit Maastricht	45
5.2 Pilot Vrije Universiteit	46
5.3 Pilot Technische Universiteit Delft	48
5.4 Pilot Wageningen University/WUR	49
5.5 Pilot Universiteit Utrecht	50





HOOFDSTUK 1

Introductie





1. Introductie

Voor u ligt de 'Eindrapportage vernieuwing medezeggenschap Nederlandse Universiteiten'. In deze publicatie vindt u het eindrapport van het Adviescollege Medezeggenschap Nederlandse Universiteiten, verslagen van conferenties en beschrijvingen van pilots die plaatsvonden bij diverse universiteiten. Het eindrapport, de conferenties en de pilot zijn het resultaat van de cao-studie 'Heroverwegingstraject medezeggenschap Nederlandse Universiteiten' gehouden tussen 2011 en 2013. Wilt u als lid van een medezeggenschapsorgaan zelf aan de slag met het vernieuwen van de medezeggenschap? Deze publicatie biedt daarvoor verschillende handreikingen om hiermee een begin te maken.

Het doel van deze bundel is een overzicht te geven van de bevindingen, aanbevelingen en de resultaten die voort zijn gekomen uit de cao-studie. Aan de hand hiervan kunnen leden van de universitaire medezeggenschap hun eigen werkwijze tegen het licht houden en overwegen of zij de effectiviteit van de medezeggenschap kunnen verbeteren.

In deze bundel staan:

- Het rapport 'Vernieuwing medezeggenschap Nederlandse universiteiten... en NU vernieuwen!
- Verslagen van de startconferentie en vervolgconferenties.
- Resultaten van pilots gehouden op diverse universiteiten die direct aan de slag zijn gegaan met de vernieuwing van de medezeggenschap.

Start heroverwegingstraject medezeggenschap

In december 2010 hebben de cao-partijen in het wetenschappelijk onderwijs de afspraak gemaakt een discussietraject te starten om tot een hernieuwde plaatsbepaling van medezeggenschap te komen. De uitvoering van het traject werd belegd bij het Sociaal Fonds voor de KennisSector (SoFoKleS). Aan de cao-afpraak is invulling gegeven door eerst een medezeggenschapsconferentie te organiseren. De conferentie is in mei 2011 gehouden. Het verslag van deze dag is opgenomen in de publicatie.

Vervolgtraject

Als vervolg op de startconferentie is het Adviescollege Medezeggenschap Nederlandse Universiteiten ingesteld om advies uit te brengen aan de cao-tafel over mogelijke vernieuwingen van de universitaire medezeggenschap. De aanbevelingen van het Adviescollege kunt u als eerste lezen in de deze bundel. Als vervolg op de startconferentie is verdieping gezocht door het houden van vervolgconferenties en pilots bij de helft van de universiteiten.

In het najaar van 2012 zijn vier vervolgconferenties georganiseerd voor de Universiteit Twente, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit samen, de TU Delft en Wageningen University. De Universiteit Maastricht, de Vrije universiteit Amsterdam, de TU Delft, Universiteit Utrecht en Wageningen University zijn in 2012 en 2013 aan de slag gegaan met innovatieve ideeën om de medezeggenschap te vernieuwen. De resultaten van deze pilots treft u als laatste aan in deze handreiking.



Vernieuwing is een doorlopend proces

De vernieuwing van de medezeggenschap bij Nederlandse Universiteiten is uiteraard niet afgerond met de publicatie van deze bundel. Veel initiatieven zijn nog maar net van start gegaan, of zullen van de grond komen aan de hand van de aanbevelingen in deze publicatie. Om dit proces ook in de toekomst te kunnen faciliteren, staat op de website van SoFoKleS een volledig overzicht van alle informatie en bevindingen uit de studie 'Heroverwegingstraject vernieuwing medezeggenschap': www.sofokles.nl/universiteiten/. Dit overzicht wordt aangevuld zodra er nieuwe informatie beschikbaar is. Ook u kunt daar aan bijdragen. In de toekomst zullen op de website praktijkvoorbeelden komen te staan van andere medezeggenschapsorganen die met vernieuwingen aan de slag zijn gegaan. Heeft u zelf een goed praktijkvoorbeeld of vragen? Schroom dan niet, neem contact op met SoFoKles en ga vooral aan de slag met de vernieuwing van de medezeggenschap op uw eigen universiteit.

Rol van SoFoKleS

Op basis van een gezamenlijke visie van werkgevers en werknemers stimuleert het sectorfonds SoFoKleS activiteiten die een gezonde, aantrekkelijke arbeidsmarkt bevorderen. Vernieuwing van de universitaire medezeggenschap is één van de projecten waarmee SoFoKleS wil bijdragen aan prettig werken in het wetenschappelijk onderwijs. Door u aan te melden voor de digitale nieuwsbrief bent u altijd op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen. Dit kan ook via de website van SoFoKles.

Projectleiding Heroverwegingstraject Medezeggenschap Nederlandse Universiteiten:

- Martin van Gessel
- Jan Boersma
- Johan Huysse

Ondersteuning vanuit SoFoKles:

- Marieke van der Plas
- Neda Elbers



HOOFDSTUK 2

Rapport vernieuwing medezeggenschap





2. Rapport vernieuwing medezeggenschap

Als vervolg op de startconferentie om de discussie op te starten over de vernieuwing van de medezeggenschap heeft het Adviescollege Heroverweging Medezeggenschap een adviesrapport opgeleverd: 'Vernieuwing medezeggenschap Nederlandse universiteiten... en NU vernieuwen! Eindrapportage van het Adviescollege Heroverweging Medezeggenschap van de Nederlandse universiteiten'. Het complete rapport is hierna weergegeven en is ook te downloaden via www.sofokles.nl/universiteiten/.

Adviescollege

De leden van het adviescollege waren:

- Sibrand Poppema (voorzitter vanaf 2013)
- Anne Flierman (voorzitter t/m 2012)
- Henry van Bergen
- Arjen Hoekstra (t/m 2012)
- Jan Hunink
- Herman Kingma
- Rob Klapwijk
- Jasmijn Mioch (vanaf 2013)
- Els Rhijnsburger
- Tineke Tromp

Adviserend

Een adviesrol hadden:

- Jan Boersma (vanaf oktober 2012)
- Martin van Gessel (tot oktober 2012)
- Johan Huysse



Rapport vernieuwing medezeggenschap Nederlandse universiteiten en NU vernieuwen!

Eindrapportage van het Adviescollege Heroverweging Medezeggenschap van de Nederlandse universiteiten.

Den Haag, oktober 2013, Gert van Dongen, beleidssecretaris.



1. Inleiding

Achtergrond

In maart 2010 zijn cao-afspraken gemaakt over het traject Heroverweging van de Medezeggenschap bij de Nederlandse Universiteiten. Partijen constateerden dat de medezeggenschap bij de universiteiten verdeeld is over verschillende overlegtafels en niveaus. Ook is er soms onduidelijkheid over de verdeling van taken en bevoegdheden tussen de interne medezeggenschap (UR/OR) en het Lokaal Overleg (LO). De conclusie is getrokken dat het hoog tijd was voor een discussie over de vraag of medezeggenschap nog steeds voor alle partijen effectief en efficiënt is georganiseerd. Slagvaardig anticiperen op de veranderde omstandigheden vergt naar de overtuiging van cao-partijen een herijking van de structuur, inhoud en representativiteit van de interne medezeggenschap en het LO. Onderwerpen komen soms op twee tafels terecht of vallen juist tussen wal en schip. De verwachting is dat deze heroverweging leidt tot cao-aanpassingen en veranderingen in taakverdeling en werkwijze van de onderscheiden medezeggenschapsorganen en de verantwoordelijke bestuurders. Op langere termijn leidt dit tot een cultuurverandering bij alle partijen die een actieve rol spelen in de medezeggenschap op universiteiten, waardoor de medezeggenschap effectiever, efficiënter en kwaliteitsverhogend vorm en inhoud wordt gegeven. Als gevolg hiervan wordt het aantrekkelijker om deel te nemen aan de medezeggenschap.

In mei 2011 werd de conferentie 'Samen werken aan (mede)zeggenschap' georganiseerd bij de TU Eindhoven. De conferentie vormde het startsein voor het heroverwegingstraject voor

medezeggenschap, zoals geformuleerd in het cao-akkoord NU. Het doel van de conferentie was bewustwording kweken onder zowel werkgevers als werknemers over de huidige vorm van medezeggenschap en hoe die beter zou kunnen. In vervolg op de conferentie is een Adviescollege Heroverweging Medezeggenschap gevormd, dat aan de slag is gegaan met de vervaardiging van een adviesrapport voor vernieuwing van de medezeggenschap. SoFoKleS heeft het traject ondersteund.

Doelstelling en werkwijze Adviescollege

De opdracht voor het Adviescollege luidt als volgt:

Ontwikkel voorstellen/suggesties om de medezeggenschap bij de universiteiten te vernieuwen en doelmatiger te laten functioneren, waarbij de thema's 'structuur', 'inhoud' en 'representativiteit' centraal staan.

Het Adviescollege is evenwichtig opgebouwd met deelnemers vanuit (niet namens) de besturen, werknemersorganisaties en medezeggenschapsorganen van de universiteiten. Het eindadvies wordt aangeboden aan de sociale partners (cao-tafel) en de universiteiten.

Het college wordt inhoudelijk en organisatorisch ondersteund door een beleidssecretaris en een kerngroep, waarin beide geledingen van de cao-tafel zijn vertegenwoordigd (ook de projectleiding). Het Adviescollege heeft in de periode oktober 2011 tot en met oktober 2013 in zes sessies zijn advies geformuleerd. Parallel aan deze sessies zijn pilots en vervolgbijeenkomsten bij universiteiten georganiseerd om de vernieuwing van medezeggen-



schap te stimuleren en hiermee concreet te experimenteren.

Door de uitlooptijden van de pilots en de vervolgbijeenkomsten is het Adviescollege langer actief gebleven dan oorspronkelijk gepland was, om zo alle (tussentijdse) ervaringen en leerpunten mee te kunnen nemen. De rapportages van de vervolgbijeenkomsten (TU Delft, Universiteit van Amsterdam/Vrije Universiteit, Universiteit Twente en Universiteit Wageningen) en de presentaties/rapportages van de pilots bij de universiteiten in Maastricht, Amsterdam (VU), Delft en Utrecht hebben bijgedragen aan de discussies rondom de totstandkoming van het advies.

Ook hebben de voorzitter van het Adviescollege en de projectleiding verscheidene bijeenkomsten gehouden met delegaties van studentengeledingen en studentenvakbonden, vertegenwoordigers uit de Lokale Overleggen en (de Troika van) het LOVUM. Daarnaast is een kwantitatieve inventarisatie gedaan van de vormen, structuren, samenstellingen en ondersteuning van de medezeggenschap bij de universiteiten.

De opdracht aan het Adviescollege is gegeven door de cao-partijen. De onderstaande adviezen gaan verder dan adviezen die cao-wijzigingen tot gevolg kunnen hebben. Omdat het succes van medezeggenschap een zaak van samenwerking en menselijke verhoudingen is, realiseert het Adviescollege zich dat juist de visie op medezeggenschap en de cultuur van verhoudingen essentieel zijn voor goede medezeggenschap. Daarom treft u een aantal adviezen aan die direct toepasbaar zijn in de huidige constellatie en regelgeving van de medezeggenschap bij de Nederlandse universiteiten.

Allereerst treft u een hoofdstuk over visie en uitgangspunten aan. Vervolgens leest u elf aanbevelingen volgens de volgende indeling:

- A. de centrale cao-tafel (aanpassingen cao);
- B. sectorbreed (intervisietrajecten);
- C. lokale medezeggenschap (professionalisering en representativiteit).

De bijlage bevat een voorstel voor de indeling van cao-bepalingen. Deze hoort bij aanbeveling 1.



2. Visie en uitgangspunten

Knelpunten

In de inleiding is reeds gerefereerd aan de complexiteit en fragmentatie van de medezeggenschap bij de universiteiten. Bij de startconferentie en tijdens de gesprekken met verschillende medezeggenschapsorganen, de bijeenkomsten met vakbondsvertegenwoordigers, de vervolgbijeenkomsten en de besprekingen van het Adviescollege zijn de volgende knelpunten aangegeven:

- de veelheid aan overlegtafels;
- de veelheid aan relaties:
 - landelijke cao versus Lokaal Overleg (de impact van de 'standaard-cao', de aard en inhoud van bijzondere arbeidsvoorwaarden- en rechtspositieregelingen);
 - Lokaal Overleg versus (personeelsdeel of -geleding van) UR respectievelijk OR;
 - UR versus Faculteitsraden (bijvoorbeeld over de handelingsvrijheid bij O&O-beleid);
 - de invulling van structuurmogelijkheden voor WOR-organen (GOR + COR + OR's; COR + OR's; OR + OC's);
- de matige representativiteit (in verband met draagvlak);
- te weinig jonge werknemers die betrokken zijn bij het medezeggenschapswerk (interne- en externe medezeggenschap);
- de verschillende zittingstermijnen van de leden van UR's en FR's bij ongedeelde medezeggenschap, respectievelijk SR's en OR's bij gedeelde medezeggenschap;
- de vertrouwelijkheid van informatie in relatie tot de tijdigheid van informatie in verband met invloedsruimte;
- het (soms) ervaren van onvoldoende vertrouwen over en weer tussen bestuurder(s) en medezeggenschapsorgaan/-organen.

Deze knelpunten zijn mede het gevolg van een te ingewikkelde *structuur* zonder duidelijke afbakeningen. Als gevolg hiervan vergt een juiste afstemming van taken en bevoegdheden van de onderscheiden medezeggenschapsorganen veel tijd en energie. Die dienen juist ingezet te worden voor de verbetering van de *inhoud* en kwaliteit van de medezeggenschap. Bovendien versterken de vele personeelswisselingen, of juist het ontbreken ervan, het gebrek aan *representativiteit*.

Tijdens de startconferentie werden deze knelpunten herkend. Maar liefst 85 procent van de 125 deelnemers gaf aan open te staan voor een andere structuur van de medezeggenschap en/of werkwijze van de medezeggenschapsorganen. De conclusie moest dan ook zijn dat de medezeggenschap toe is aan vernieuwing.

Landelijke ontwikkelingen arbeidsverhoudingen

De medezeggenschap binnen de universiteiten kan niet los gezien worden van landelijke ontwikkelingen. Medezeggenschap wordt vaak als oubollig en vertragend ervaren, en deelname eraan als niet goed voor de eigen loopbaan. Eén van de redenen hiervoor is dat de huidige medezeggenschapsregelingen gebaseerd zijn op arbeidsverhoudingen van dertig jaar geleden. De nieuwe arbeidsverhoudingen kenmerken zich onder meer door:

- Schaalvergroting, flexibele arbeidsverhoudingen en duurzame inzetbaarheid.
- Naast medewerkers met een vast arbeidscontract groeit het aantal personeelsleden dat niet in loondienst is (contractanten, zzp'ers, gedetacheerden, etc.).



- Op het gebied van organisatiekunde is een trend ingezet van structuur- naar procesdenken. De traditionele vormen van organiseren ontwikkelen zich naar meer procesgerichte modellen, waarbij netwerken centraal staat.
- De moderne werknemer is minder gevoelig voor hiërarchieën en is gesteld op individuele keuzevrijheid.
- De jonge/nieuwe werknemer heeft minder affiniteit met bestaande medezeggenschapsorganen.

Bovenstaande aspecten hebben gevolgen voor het functioneren van en het draagvlak voor de medezeggenschap. De huidige werknemer voelt zich niet per definitie vertegenwoordigd door een medezeggenschapsorgaan en participatie vindt ook op andere manieren plaats. Het lijkt erop dat steeds *minder* mensen zich voor *meerder*e jaren willen binden aan een medezeggenschapsorgaan. Velen zijn wel bereid zich in te zetten voor kortdurende projecten die raakvlakken hebben met de eigen ontwikkeling/functie.

Wat voor ogen staat: visie en ambitie

Het Adviescollege ziet als ideaal een op moderne leest geschoeide medezeggenschap, die proactief en dynamisch is en vorm krijgt vanuit een balans tussen organisatie-, personeels- en studentenbelangen. Daarbij is de medezeggenschap aantrekkelijk voor jongeren, buitenlandse werknemers, promovendi en internationale studenten. Inhoud gaat voor procedure: wet- en regelgeving zijn ondersteunend. Medezeggenschapswerk is mensenwerk: vertrouwen is de basis!

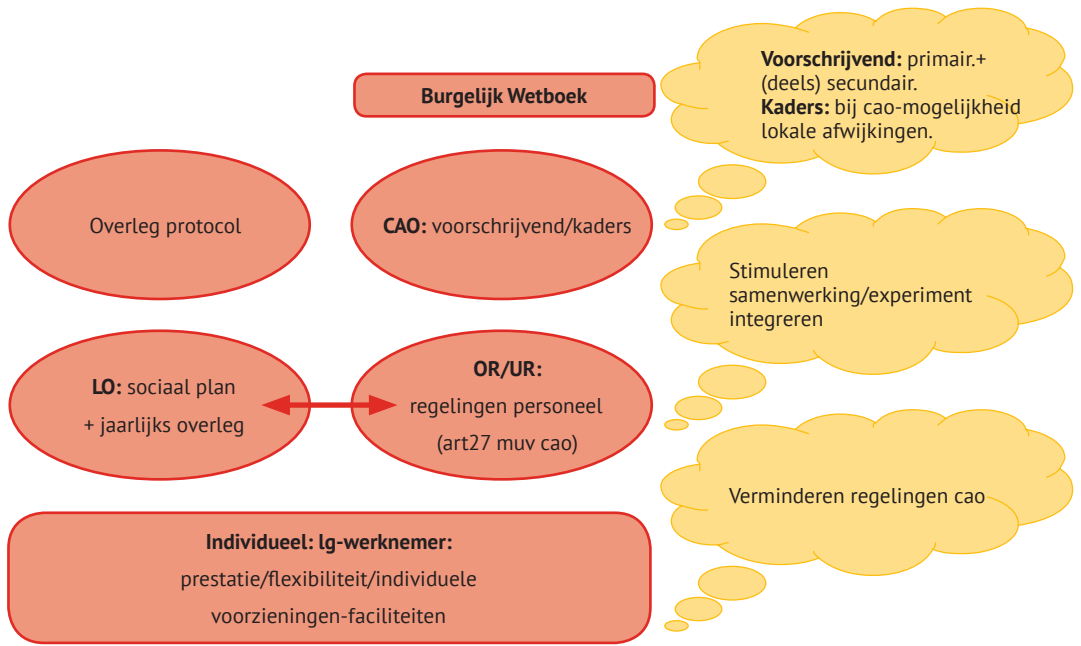
Gelet op de bovenstaande visie doet zich de vraag voor of de huidige verdeling van taken,

bevoegdheden en verantwoordelijkheden op centraal, decentraal en individueel niveau nog wel adequaat is. Het Adviescollege meent dat deze verdeling aan een herijking toe is. Het past in de moderne arbeidsverhoudingen om compactere cao's af te sluiten, waarin de kern van primaire en secundaire regelingen vastligt. De cao is dan meer richtinggevend, met ruimte voor individuele invulling op de werkplek als het gaat om ontwikkeling, wederzijdse flexibiliteit en eigen verantwoordelijkheid. Juist met betrekking tot dit laatste mag verwacht worden dat bepaalde afspraken niet meer thuishoren in landelijke of lokale regelingen, maar plaatsvinden in het reguliere overleg tussen leidinggevende en werknemer. Hierbij worden prestatieafspraken, ontwikkelingsmogelijkheden en flexibele invulling van de werkzaamheden overeengekomen op basis van wederkerigheid.

In de nieuwe verhoudingen is het gewenst om de bevoegdheden over het vaststellen, wijzigen of intrekken van personeelsregelingen neer te leggen bij het interne medezeggenschapsorgaan. Het Lokaal Overleg blijft daarnaast een essentiële speler, die het afsluiten van Sociale Plannen als kerntaak heeft.

Het Adviescollege staat een stelsel voor ogen waarin de cao de primaire en een groot deel van de secundaire arbeidsvoorwaarden voorschrijft, zodat bepaalde thema's niet veertien keer opnieuw bediscussieerd en vastgesteld hoeven te worden. Alleen al uit kosten oogpunt en efficiency zijn hier belangrijke voordelen te behalen. Voor weer andere regelingen stelt de cao meer kaders en biedt ruimte voor maatwerk, waarbij medewerkers op instellingsniveau kunnen excelleren. Onderstaand model illustreert deze visie.





Uitgangspunten voor goede medezeggenschap

Op basis van de hierboven beschreven ontwikkelingen in arbeidsverhoudingen en gesprekken met de medezeggenschapsorganen bij de Nederlandse universiteiten heeft het Adviescollege een aantal uitgangspunten voor goede medezeggenschap bij de Nederlandse universiteiten geformuleerd.

- De doelen van medezeggenschap zijn: *vergroting van de betrokkenheid*, legitimering van de besluitvorming, creatie van een toetsingsmogelijkheid en participatie bij de totstandkoming en uitvoering van het voorgestane beleid.
- Het overleg en de regels en wetten zijn middelen en vormen een vangnet: *inhoud gaat voor procedure*.
- Medezeggenschap geeft invulling aan commitment en *draagvlakvergroting*.
- Voorwaarden: *tijdigheid*, zodat invloed op de besluitvorming mogelijk is, en *vertrouwen* met respect voor posities over en weer.
- *Representativiteit*: het streven naar een herkenbare afspiegeling van de organisatie, inclusief jongeren en de zogenaamde nieuwe medewerkers: onder meer zzp'ers, flexwerkers, buitenlandse werknemers en studenten.
- Het overleg tussen medezeggenschapsorgaan en bestuurder is een *proefpolder voor meningsvorming*.
- Goede medezeggenschap verdient het om *effectief en efficiënt* georganiseerd en gefaciliteerd te zijn.



3. Aanbevelingen

Op grond van alle bovenstaande constatering en ervaringen heeft het Adviescollege Heroverweging Medezeggenschap een aantal aanbevelingen geformuleerd, die voor een deel gericht zijn aan de cao-tafel en voor een deel aan de universitaire medezeggenschapsorganen.

Het Adviescollege legt zijn adviezen daarom ter bespreking voor aan zowel de centrale als de decentrale overlegtafels. De aanbevelingen zijn verdeeld in aanbevelingen voor:

- A. de centrale cao-tafel (aanpassingen cao);
- B. de gehele sector (intervisietrajecten);
- C. de lokale medezeggenschap (professionalisering en representativiteit).

A. Aanbevelingen voor de centrale cao-tafel (aanpassingen cao)

Aanbeveling 1 **Hevel bevoegdheden over van de Lokaal Overleg- naar de cao-tafel en beperk hiermee dubbelingen op de universitaire overlegtafels.**

De medezeggenschap kan effectiever en efficiënter georganiseerd worden. Door lokale regelingen voor onderwerpen waarvoor weinig inhoudelijke aanleiding is om er sectorbreed onderscheid in te maken (zoals reiskostenregelingen, regels voor dienstjubilea, vergoeding voor verblijfkosten, etc.) vast te leggen op cao-niveau, vermindert de druk op de LO-tafel.

Het Adviescollege is daarom van mening dat het beter is om bepalingen:

- bij voorkeur in de cao te regelen als het in het belang van partijen is om eenduidigheid te creëren op terreinen waarop werkgemers elkaar niet willen beconcurreren;
- te schrappen als ze al elders geregeld zijn of door tijdsverloop overbodig zijn geworden;
- lokaal geregeld te houden als organisatieaspecten doorslaggevend zijn (interne medezeggenschap: OR/UR) of als ze belangbehartiging en rechtspositie betreffen (externe medezeggenschap: Lokaal Overleg).

Het Adviescollege heeft de in totaal 44 cao-artikelen waarvan de uitvoering bij de lokale medezeggenschap is gelegd, tegen het licht gehouden. Dit heeft de volgende conclusies opgeleverd:

- Zes van de 44 bepalingen kunnen op cao-niveau worden vastgesteld.
- Dertien bepalingen zijn overbodig geworden en hoeven in het geheel niet meer terug te komen in de cao.
- De resterende 25 bepalingen zijn uitsluitend lokaal gebonden of hebben een bestuurlijke reden om ze bij de lokale medezeggenschap te blijven regelen.

In de bijlage treft u een overzicht van en voorstel voor de indeling van bovengenoemde bepalingen aan.



Aanbeveling 2

Bied aan universiteiten de via de cao ondersteunde experimenteermogelijkheid om de lokale medezeggenschap primair (vergelijkbaar aan art. 27 WOR) bij de interne medezeggenschap neer te leggen en in het Lokaal Overleg de nadruk te leggen op 'nut en noodzaak', sociaal plan, ontwikkeling van de werkgelegenheid, uitvoering van de cao-afspraken en sociaal beleid (zie cao: bijlage C 10: overlegprotocol).

Een heldere taakverdeling tussen OR/UR en LO is gewenst. Aansluitend bij wat in andere sectoren gebruikelijk is, stelt het Adviescollege voor om het primaat voor het vaststellen van arbeidsvoorwaardelijke zaken en sociale plannen bij de vakbonden/LO's te houden. Meer algemene regelingen betreffende personeelsbeleid (zie artikel 27 van de WOR) horen dan bij de OR/UR thuis. Als gevolg hiervan beveelt het Adviescollege aan om een aantal instemmingsplichtige personeelsregelingen over te hevelen van het LO naar de interne medezeggenschap. Denk hierbij aan regelingen op het gebied van arbo, werving en selectie, regelingen op het gebied van personeelsopleiding, etc.

Het LO krijgt een beperktere taak. In cao bijlage C 10 wordt de werkgever verplicht gesteld het Lokaal Overleg te informeren over de algemene gang van zaken binnen de universiteit. De WOR verstaat hieronder: de werkzaamheden en resultaten van de afgelopen periode en de verwachtingen voor de toekomst, zodat reorganisaties en adviesaanvragen niet uit de lucht komen vallen. Het Adviescollege is van mening dat hierbij in ieder geval gaat om de ontwikkelingen in werkgelegenheid, rechtspositie en eventuele afspraken in het sociaal plan.

Hiermee wordt onderstreept dat in het Lokaal Overleg de arbeidsvoorwaardelijke zaken in een breder kader worden geplaatst en 'nut en noodzaak' onderwerp van gesprek zijn.

De experimenteermogelijkheid dient geregeld te worden in de cao, gekoppeld te worden aan de duur van de cao en geëvalueerd te worden op basis van vooraf vastgestelde criteria. Daarbij zullen de uitkomsten bekeken worden in samenhang met aanbeveling 3 (de integratie van commissies HR van OR/UR en Lokaal Overleg). In dit verband kunnen met name de initiatieven bij de Maastrichtse pilot – vergaande samenwerking tussen het LO en de commissie HR van de UR – van belang zijn.

Aanbeveling 3

Bied aan universiteiten de via de cao ondersteunde experimenteermogelijkheid om commissies HR, Sociaal Beleid (van UR of OR) en het Lokaal Overleg te integreren en te mandateren, om alle bevoegdheden ten aanzien van personele regelingen, inclusief het afsluiten van een sociaal plan, zelfstandig af te handelen.

Eerder is vastgesteld dat doublures en afstemmingsperikelen tussen betrokken medezeggenschapsorganen een zorgpunt zijn. Om dit te verbeteren zijn op universiteitsniveau afspraken en convenanten vastgesteld. Ook in de pilots van Delft en Utrecht wordt gewerkt aan betere afstemming, door meer overleg tussen (voorzitters van) LO en HR-commissies van de OR. In Maastricht wordt actief geëxperimenteerd met een vergaande vorm van samenwerking tussen HR-commissie van de UR en het LO. Daar is ook besloten tot een jaarlijks terugkomende, strategische conferentie met vertegenwoordigers van UR, LO en CvB. Ook



worden confidentiële vergaderingen gehouden, waarop in vroegtijdig stadium plannen over organisatieaanpassingen (bijvoorbeeld outsourcing) aan de orde komen, zodat de UR en het LO tijdig geïnformeerd zijn en proactief kunnen participeren.

De aanbeveling, bekrachtigd door cao-bepaling, biedt de mogelijkheid om de geïntegreerde commissies HR/Sociaal Beleid van UR/OR meer daad- en slagkracht te geven door mandatering. Voorwaarde is dat ook het interne medezeggenschapsorgaan bereid is om binnen de vastgestelde kaders de geïntegreerde commissie advies- c.q. instemmingsbevoegdheden te geven. In het kader van de experimentele fase is voorstelbaar dat bonden vetorecht verkrijgen bij zwaarwegende sociale regelingen (bijvoorbeeld een sociaal plan).

Aanbeveling 4

Zorg voor een meer eenduidige definitievorming en toepassing van het begrip 'reorganisatie en organisatiewijziging' in de cao.

Art. 9.1 van de cao verwijst naar art. 25 van de WOR voor een omschrijving van het begrip 'reorganisatie'. Echter, de WOR hanteert niet het begrip 'reorganisatie', maar spreekt van een voorgenomen besluit tot een belangrijke wijziging in de organisatie, dan wel verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming.

In de cao moet expliciet bij het begrip 'belangrijke wijziging' uit de WOR worden aangesloten. Om verdere helderheid hierover te krijgen, helpt de jurisprudentie bij dit begrip uit de WOR. Uit rechtspraak blijkt dat er zowel kwalitatief als kwantitatief naar de gevolgen wordt gekeken. Dus niet alleen naar de hoeveelheid

werknemers die erbij zijn betrokken, maar ook naar de aard van de wijzigingen voor wat betreft de verdeling van bevoegdheden. Een kleine wijziging kan soms toch als belangrijk worden beschouwd en adviesplichtig zijn. Omgekeerd hoeft een wijziging die meerdere mensen aangaat niet alleen op grond van de omvang al adviesplichtig te zijn.

Daarnaast is van belang dat huidige organisatieveranderingen lang niet altijd plaatsvinden via een eenduidige structuuringreep, maar steeds vaker in de vorm van een procesgestuurde organisatieontwikkeling. Dit vraagt om een vernieuwde aanpak en fasering van adviestrajecten in het overleg tussen bestuurder en medezeggenschaporganen.

Het Adviescollege acht een meer eenduidige omschrijving van belang, maar geeft tevens aan dat de definitie van wat als belangrijk moet worden gezien, per situatie verschillend kan zijn en in het brede perspectief van de context moet worden bepaald.

In lijn hiermee is in het (onderhandelaars) akkoord cao NU 2011-2014 opgenomen dat partijen binnen de gezamenlijke studie naar modernisering van de cao, kunnen bezien of een vereenvoudiging gerealiseerd kan worden.

Daarnaast adviseert het Adviescollege om tijdig een commissie of werkgroep te installeren die het geheel van de voorgenomen organisatieontwikkeling, al dan niet met reorganisatieaspecten, inschat; die adviseert over mogelijk adviesplichtige aspecten; en die, waar het een beperkte groep medewerkers betreft, een mogelijk alternatieve route of procedure ter afhandeling van de arbeidsvoorwaardelijke gevolgen biedt.



B. Sectorbrede aanbeveling (intervisie-trajecten)

Aanbeveling 5

Organiseer toetsing van de kwaliteit van de medezeggenschap bij de universiteiten door onderlinge intervisiebijeenkomsten op te zetten.

De professionalisering en stimulering van innovatieve medezeggenschap kan goeddeels binnen de huidige kaders van wet- en regelgeving gerealiseerd worden. Gaandeweg 'van elkaar leren' bevordert nieuwe vormen van medezeggenschap.

Onderlinge uitwisseling en elkaar bevragen op 'best practices' kunnen hier belangrijke bijdragen aan leveren. Het Adviescollege wil stimuleren dat op basis van vrijwilligheid intervisiebijeenkomsten worden opgezet. Na opgedane ervaringen kan een aanbod worden ontwikkeld voor een meer systematische zelfevaluatie en/of 'peer-reviews'.

Suggesties voor thema's:

- de mate van representativiteit van medezeggenschapsorganen (jongeren, zzp'ers, leeftijd, man-vrouwverhouding, etc);
- het erbij betrekken van niet-medezeggenschappers: expertisehouders, betrokken personeel en studenten, etc;
- helderheid en afbakening in de besluitvormingstrajecten van overlegorganen en minder fragmentatie;
- een overlegvergadering met open debat over inhoud en procedures als vangnet;
- een cultuur van vertrouwen en elkaar serieus nemen, met respect voor posities over en weer;
- de mate van proactiviteit;

- de interne organisatie (structuur/facilitering), inclusief de verdeling van bevoegdheden binnen de interne en externe medezeggenschap

C. Aanbevelingen aan de lokale medezeggenschap (professionalisering en representativiteit)

Aanbeveling 6

Verbeter de medezeggenschap door de medezeggenschapscultuur te veranderen: maak deze proactief, dynamisch, inhoud gedreven en stimuleer het open debat.

Medezeggenschap is mensenwerk. Een meer professionele medezeggenschapscultuur is geworteld in vertrouwen, tijdigheid bij besluitvormingstrajecten en een goede balans tussen organisatie- en personeels- en studentenbelangen. De wet- en regelgeving is veelal reactief geformuleerd.

Het opstellen van een 'code of conduct' kan helpen om de gewenste visie en cultuur verder vorm te geven. Ook voor bestuurders en toezichthouders worden in toenemende mate governancecodes ontwikkeld. Het is aan te bevelen een discussie hierover aan te zwengelen. In de code kunnen bijvoorbeeld bepalingen worden opgenomen over gewenst gedrag, over de omgang met dubbelfuncties, over intenties rond omgangsvormen, over vertrouwelijkheid, etc.

De vraag is hoe de medezeggenschap zich meer kan ontwikkelen naar vormen van participatie, waarbij dialoog en nieuwe creatieve vormen van inspraak kunnen bloeien.

In dit verband is de pilot in Wageningen interessant. De innovatie van de medezeg-



genschap is daar een gezamenlijk traject van bestuurder en medezeggenschapsorgaan. Er wordt ingezet op nieuwe (dialoog)vormen van overleg met bestuurder en een vernieuwende inzet van social media (een korte meningspeiling, een referendum onder de achterban) en nagedacht over kleinere DB's met een groter mandaat. In Delft worden aanbevelingen voor meer openbare vergaderingen geformuleerd en wordt actief ingezet op internationalisering door binnen de medezeggenschap zowel Engels als Nederlands te communiceren. De VU in Amsterdam vergroot de aantrekkingskracht door (in projecten) jong wetenschappelijk personeel te werven. Utrecht werkt aan inloopen ad-hoc rondetafelbijeenkomsten. Enschede werkt initiatieven uit om met behulp van social media organisatiebrede debatten/dialogen op te zetten. In Amsterdam wordt bij de VU en UvA gestreefd naar een betere stroomlijning van het overleg en gewerkt aan 'strategische startconferenties', waarin de algemene gang van zaken wordt besproken.

Het bovenstaande geeft aan dat meerdere universiteiten, in verschillende varianten, oefenen met nieuwere vormen van overleg en debat. Maar de nadruk ligt bij allemaal op meer inhoud en minder procedures, waarbij de overlegvergaderingen meer kunnen uitgroeien tot proefpolders voor meningsvorming in plaats van procedureel wij-zij-overleg.

Aanbeveling 7

Geef medezeggenschappers erkenning en waardering door aan te sluiten op het HR-beleid: opleiding, ontwikkeling en assets voor het cv.

De meerderheid van de medezeggenschappers in Nederland is 45 jaar of ouder en medezeg-

genschap wordt hier als onaantrekkelijk voor carrière en loopbaan ervaren. De medezeggenschap verdient een krachtige impuls, ook om aan het afspiegelingsprincipe te kunnen voldoen en meer jongere deelnemers te trekken.

Erkenning en waardering voor iemands inzet is gewenst. Daarom beveelt het Adviescollege aan om medezeggenschappers ontwikkelingsmogelijkheden te bieden in de vorm van bijvoorbeeld loopbaanperspectief, competentie management en opleidingsmogelijkheden.

In dit verband kan ook gedacht worden aan het vaststellen van afspraken, primair tussen medewerker en leidinggevende, die de onafhankelijkheid van de medezeggenschap waarborgt, maar tegelijkertijd mogelijkheden biedt om het medezeggenschapswerk te betrekken bij loopbaan- en functioneringsgesprekken. In Wageningen worden als onderdeel van de pilot de mogelijkheden verkend om competentieontwikkeling voor medezeggenschappers en de inbedding ervan in de HR-cyclus te vergroten.

Voor niet-academici of hoger opgeleiden kan ook gedacht worden aan mogelijkheden om evc's (erkenning verworven competenties) te verwerven en zo het loopbaanperspectief te vergroten.

Aanbeveling 8

Stimuleer afspiegelingsprincipes, zodat het medezeggenschapsorgaan in de volle breedte personeel (inclusief promovendi en jonge wetenschappers) en studenten vertegenwoordigt.

De moderne werknemer is lang niet altijd de vaste arbeidskracht. Tijdelijke krachten,



gedetacheerden en andere medewerkers met flexibele contractvormen dwingen de medezeggenschap na te denken over het actief en passief kiesrecht om een daadwerkelijke afspiegeling van het medewerkers- en studentenbestand te zijn. In deze aanbeveling wordt de nadruk op de medewerkersvertegenwoordiging gelegd, mede vanwege de opdrachtverlening vanuit cao-partijen. Studentengeleding buigen zich over medezeggenschapsvernieuwing in eigen onderzoeken.

De mogelijkheden om medewerkers die niet in vast dienstverband zijn bij de medezeggenschap te betrekken, kunnen worden vergroot. De WOR kent deze mogelijkheid al voor bijvoorbeeld ingeleende medewerkers.

Om de aantrekkelijkheid te vergroten en ook leidinggevendenden hierbij te betrekken, is bij de conferentie in Twente het idee geopperd om de mogelijk gewenste deelname aan de medezeggenschap in jaargesprekken expliciet aan de orde te stellen. In Wageningen bestaat een stelselmatige onderbezetting van medewerkers uit het universiteitsgedeelte en is een hoogleraar belast om deelname uit deze groep te stimuleren.

Discussies om actief te werven op basis van profielen of afspraken over maximale zittingstermijnen liggen gevoelig vanwege de mogelijke tegenstrijdigheid met het principe van democratisch kiezen. Maar om de representativiteit en aantrekkingskracht te vergroten, ontkomen de medezeggenschapsorganen binnen de Nederlandse universiteiten niet aan deze discussie. Hierin past ook de landelijke trend van governancecodes om misstanden te voorkomen.

Voorbeelden:

- Kandidaten worden op basis van gewenste competenties geworven. Tijdens de startconferentie van mei 2011 heeft de OR van zorgorganisatie RIWIS een voorbeeld hiervan gepresenteerd.
- Organisaties zijn in beweging. Het personeelsbestand wordt bepaald door in- en uitstroom. Op sommige plekken is een voorzichtige discussie gestart om ook in de medezeggenschap een gezonde doorstroom te stimuleren door maximering van zittingsperiodes. Dit dient wel onderbouwd te worden vanuit een gefundeerde visie en mogelijk fasegewijs ingevoerd te worden om discontinuïteit te voorkomen.
- Medewerkers willen zich lang niet altijd voor meerdere jaren binden aan een medezeggenschapsfunctie met veel vergaderingen. Tijdelijke betrokkenheid op basis van inhoud in een commissie of projectgroep maakt de medezeggenschap met name voor jonge hoogopgeleide medewerkers aantrekkelijk. De ervaringen in de pilot bij de VU ondersteunen deze aanbeveling.
- Om de betrokkenheid en herkenbaarheid te vergroten is ook de representativiteit bij de LO's onderwerp van gesprek. In Delft is in het kader van de pilot geadviseerd om het Lokaal Overleg meer in lijn te brengen met de opbouw (leeftijd, man-vrouwverhouding) van de TU-gemeenschap.

Aanbeveling 9 **Stimuleer de samenwerking tussen en/of integratie van commissies HR, Sociaal Beleid (UR of OR) en het Lokaal Overleg.**

Deze aanbeveling is het evenbeeld van aanbeveling 3 (cao-experiment). Hier gaat het om de onderlinge samenwerking zonder aanpassing



van regelgeving. LO en UR/OR hebben eigen taken en bevoegdheden. In de praktijk lopen de rollen nog wel eens door elkaar. Meerdere malen zijn op landelijk en lokaal niveau pogingen gedaan om thema's bij voorkeur op één onderhandelingstafel te krijgen. Met wisselende resultaten. De praktijk blijkt telkens weerbarstiger.

Voorbeelden van inspanningen tot betere afstemming uit pilots of vervolgbijeenkomsten:

- In Delft hebben leden van de Technische Werkgroep van het LO en de leden van de HR-commissie incidenteel gezamenlijk vergaderd. Het streven is om dit toe te passen bij elk onderwerp uit het overeengekomen convenant.
- Maastricht experimenteert met een vergaande vorm van samenwerking, waarbij in een vroeg stadium gezamenlijk wordt opgetrokken, vooralsnog met behoud van eigenstandigheid voor wat betreft de afwikkeling van advies- en instemmingstrajecten.
- In Utrecht leidt de pilot tot meer frequent overleg (vier keer per jaar) tussen de voorzitters van UR en LO en wordt het bestaande convenant herijkt.
- Bij de VU wordt de samenwerking tussen het LO en de OR als positief ervaren. Zij wisselen stukken uit en bij de LO-vergaderingen is altijd een vaste waarnemer van de OR aanwezig.

Aanbeveling 10 **Kies voor een OR/UR die als regisseur en facilitator de medezeggenschap projectmatig vorm geeft.**

Deze aanbeveling beoogt de vernieuwing van de medezeggenschap te stimuleren door de OR/UR meer als regisseur van participatie

te laten optreden. De OR/UR richt zich met name op de procesinrichting en -criteria, zoals de opdrachtformulering, het tijdstraject, het draagvlak, representativiteit, de balans tussen organisatie- en personeelsbelangen, het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, etc.

Op basis van deze opdracht gaan commissies en/of projectgroepen aan de slag. Om de inspraak en betrokkenheid te vergroten, stimuleren zij om niet-medezeggenschappers tijdelijk in te zetten bij deze werkwijze. Hierdoor verschuift het zwaartepunt van de medezeggenschap en komt dichterbij de werkvloer te liggen. De commissies/projectgroepen kunnen, uiteraard situationeel afhankelijk, worden samengesteld uit stakeholders, deskundigen en belangenbehartigers.

De OR/UR toetst de door commissies of werkgroepen aangeleverde conceptadviezen voornamelijk aan de vooraf opgestelde criteria en treedt meer op als regisseur of facilitator. Voorkomen moet worden dat de OR/UR na de aanlevering van preadviezen discussies gaat herhalen. De vernieuwing zit ook, binnen bepaalde kaders, in het delegeren van medezeggenschap.

Een aantal universiteiten werkt met nieuwe modellen, waarin varianten van deze aanbeveling zijn opgenomen. De formele medezeggenschap behoudt haar rol, maar er wordt een meer informele of projectstructuur gevormd die het formele overleg adviseert of anderszins van input voorziet.

In Enschede spreekt men van 'communities of learning', in Utrecht van 'themagroepen', aan de VU van 'themawerkgroepen', aan de UvA van 'challengegroepen' en in Delft van 'advies-



groepen'. Alle op verschillende wijzen, maar met de overeenkomst dat ze 'buitenmensen' erbij betrekken en een vorm van projectmatig werken gebruiken.

Aanbeveling 11

Bevorder de samenwerking en zo mogelijk bundeling van (ambtelijke)secretariaten en ondersteuning.

Een goede medezeggenschap verdient een efficiënte en effectieve werkwijze. In de medezeggenschap worden veel menskracht en middelen ingezet. Het kost gewoon veel geld. Ook van de medezeggenschap mag gevraagd worden om doelmatig de werkzaamheden te organiseren. Een belangrijke stap hiertoe is krachtenbundeling van de ambtelijke secretariaten.

In de pilot in Wageningen is in dit verband een aantal ideeën geformuleerd, zoals het optuigen van een centraal ambtelijk secretariaat. Voordelen zijn kwaliteit, efficiency en mogelijkheden tot vervanging. Ook kan een centrale kennisbank of centraal archief opgezet worden.

Daarnaast kunnen de mogelijkheden van een gezamenlijke website en synchrone informatiestromen beter benut worden. Als randvoorwaarden worden genoemd het bewaken van onafhankelijkheid en het voorkomen dat een nieuw machtsorgaan ontstaat. De aansturing dient duidelijk en functioneel te zijn.

Er zijn verschillende vormen van ambtelijk secretariaat. Ze variëren van secretariaten die de nadruk leggen op de secretariële functie tot secretariaten die een invulling op meer beleidsondersteunend niveau hanteren. Zeker

voor de laatste groep kan uit kwaliteitsoverwegingen en kostenbesparingsoogpunt ook gedacht worden aan het opzetten en (gedeeltelijk) uitvoeren van scholingsplannen en bijvoorbeeld het inwerken en/of coachen van instromers.

Bijlage

Overzicht van en voorstel voor de indeling van cao-bepalingen

In het kader van de eerste aanbeveling van het Adviescollege Heroverweging Medezeggenschap is een door het Adviescollege paritair samengestelde werkgroep tweemaal bijeengekomen in april 2013. De werkgroep heeft zich gebogen over alle artikelen uit de cao NU die aan universitaire Lokaal Overleg-tafels de opdracht of mogelijkheid geven om een eigen nadere regeling vast te stellen.

De werkgroep heeft in totaal 44 artikelen besproken waarin de cao de lokale medezeggenschap een rol geeft. De werkgroep is van mening dat zes bepalingen op cao-niveau kunnen worden geregeld. Daarnaast lijken dertien bepalingen overbodig en hoeven na juridische toetsing door de CUR niet meer in de cao geregeld te worden.

De resterende 25 bepalingen zijn ofwel uitsluitend lokaal gebonden ofwel hebben een politieke reden om bij lokale medezeggenschap te regelen. Deze bepalingen blijven dus in de cao staan. Wel zal de werkgroep bij een aantal daarvan nog adviseren om ze te vereenvoudigen of alsnog in een ander verband dan de cao-tafel te bespreken.

Het gaat om de volgende cao-bepalingen:



Cao-artikel	Onderwerp	Aanbeveling	Toelichting
1.12 lid 4	Ongewenst gedrag	Naar cao	Al geregeld, eventuele aanpassing via Arbocatalogus
1.14 lid 4	Nevenwerkzaamheden	Naar cao	Sectoraal in cao regelen
3.19 lid 2	Dienstjubilea	Naar cao	Sectoraal regelen, niet mobiliteitbevorderend
3.24	Indexering toelagen	Naar cao	Sectoraal regelen, eenheid gewenst
6.9 lid 9	Scholingskosten	Naar cao	Sectoraal regelen in mobiliteitsbeleid
6.12 lid 3	Disciplinaire straf	Naar cao	Sectoraal regelen, eenheid gewenst
1.17 lid 4	Aansprakelijkheid	Vervallen	Wettelijke regeling volstaat
3.20 lid 2	Gratificatie arbeid	Vervallen	Nadere regeling overbodig - maatwerk
3.28 lid 6c	Geen overwerk	Vervallen	Logica ontbreekt, overbodig
4.4a	Evaluatie f-contract	Vervallen	Overbodig, is in cao 2011-13 al vervallen
4.7 lid 3	Vakantieregels	Vervallen	Vakantie in cao regelen, in cao 2011-13 al vervallen
4.7 lid 9	Vakantieregels	Vervallen	Vakantie in cao regelen, in cao 2011-13 al vervallen
4.11 lid 1c	Verlofregels	Vervallen	Dubbel geregeld, deze schrappen
4.16b	Levensloop	Vervallen	Regeling vervallen, in cao 2011-13 al naar bijlage
5.5 lid 3	Levensloop/sparen	Vervallen	Regeling vervallen, in cao 2011-13 al naar bijlage
10.2 lid 2	Dienstverband SA	Vervallen	Hoeft niet geregeld, of anders op sectorniveau
10.4 lid 2	Studiepunten SA	Vervallen	Hoeft niet geregeld, anders maatwerk
E8	Rouwprotocol	Vervallen	Al geregeld, in cao 2011-13 al vervallen
F	Afspraak werkdruk	Vervallen	Al uitgevoerd, in cao 2011-2013 al vervallen
1.4 lid 1b	Uitsluiten cao	Blijft lokaal	Lokaal
1.18	Dienstkleding	Blijft lokaal	Lokaal, bij OR/UR
1.20 lid 2	Auteurs/octrooirecht	Blijft lokaal	Eventueel naar cao-tafel
3.9	Afwijking salaris	Blijft lokaal	Naar internationale paragraaf
3.21 lid 1a & b	Reiskosten	Blijft lokaal	Op termijn naar cao-tafel
3.22 lid a & b	Prom/beroepskosten	Blijft lokaal	Op termijn naar cao-tafel, past bij mobiliteitsbeleid
4.2 lid 3	Werktijdenregeling	Blijft lokaal	Lokaal, bij OR/UR
4.7 lid 4, 6 & 7	Vakantieregels	Blijft lokaal	Op termijn vervallen, vakantieregel is sectoraal
4.17 lid 1	Bijzonder verlof	Blijft lokaal	Lokaal
5.3 lid 2	Extra bronnen IKAP	Blijft lokaal	Lokaal
5.4 lid 3	Extra doelen IKAP	Blijft lokaal	Lokaal
5.6 lid 4	Flexibele werkduur	Blijft lokaal	Lokaal, kan ook in cao
6.3 lid 2	Achterstandsgroepen	Blijft lokaal	Lokaal
6.4	Benoemingseisen	Blijft lokaal	Lokaal, aanvullend op UFO
6.5a lid 6	Tenure track	Blijft lokaal	Lokaal
6.6	Jaargesprek	Blijft lokaal	Lokaal
6.7 lid 2	Beoordeling	Blijft lokaal	Lokaal, zou ook naar cao-tafel kunnen
8.14	Uitbesteding	Blijft lokaal	Lokale afspraken
9.4 lid 1	Sociaal plan	Blijft lokaal	Lokaal
9.6	Reorganisatieplan	Blijft lokaal	Lokaal, bij OR/UR
9.8 lid 2	Reorganisatiecode	Blijft lokaal	Lokaal, op termijn vervangen door cao kader
9.10	Ontslagvolgorde	Blijft lokaal	Lokaal
10.8	Regelingen matchen	Blijft lokaal	Lokaal
10.10 lid 2	Cie van beroep	Blijft lokaal	Lokaal voor Bijzondere Universiteiten
E6	Decentrale AVW-geld	Blijft lokaal	Lokaal



HOOFDSTUK 3

Startconferentie





3. Startconferentie

In mei 2011 werd de conferentie 'Samen werken aan (mede)zeggenschap' georganiseerd bij de TU Eindhoven. De conferentie vormde het startsein voor het heroverwegingstraject voor medezeggenschap. Het doel van de conferentie was bewustwording kweken onder zowel werkgevers als werknemers over de huidige vorm van medezeggenschap en hoe die beter zou kunnen. Een uitgebreid verslag is te lezen via www.sofokles.nl/universiteiten/.

3.1. Samenvatting Congres 24 mei 2011

SoFoKleS en de TU Eindhoven organiseerden 24 mei 2011 een landelijk congres over medezeggenschap voor bestuurders, directeuren HRM en vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen en van het lokale overleg binnen de universitaire wereld.

Het was een geanimeerde dag waarop de ruim 125 deelnemers vanuit diverse geledingen en universiteiten elkaar ontmoetten, ervaringen uitwisselden en met elkaar in gesprek gingen over manieren waarop universiteiten de medezeggenschap efficiënter, slagvaardiger en meer eigentijds kunnen organiseren.

Inspirerende sprekers en workshops

Sprekers waren de heer Martin van Gessel, CAO-onderhandelaar NU voor CNV Publieke Zaak, de heer Jo van Ham, lid van het College van Bestuur TU Eindhoven en mevrouw Melanie Borst-Verhoef, woonzorg-coördinator en voorzitter van de medezeggenschap bij RIWIS Zorg & Welzijn. Zij zorgden in hun inleidingen respectievelijk voor een historische terugblik, de visie van bestuurders op medezeggenschap en een inspirerende frisse blik. In de workshops die volgden, ontstonden levendige discussies en werden diverse suggesties gedaan en ideeën aangedragen over hoe medezeggenschap anders kan.

Het is tijd voor verandering

De veranderingsgezindheid onder de deelnemers bleek groot. Het merendeel staat open voor een nieuwe structuur van medezeggenschap. De algemene conclusie is dat het tijd is de medezeggenschapstructuren te herzien. Knelpunten moeten worden geïnventariseerd en zo mogelijk opgelost. Daarbij zal het met name gaan om een heldere afbakening van bevoegdheden, terreinen, overlegprocessen en belangen. Bovendien is het zaak de betrokkenheid en draagvlak voor medezeggenschap met name onder jongeren te vergroten. Effectief faciliteren en waarderen van medezeggenschapswerk, bijvoorbeeld door vrijstelling van werktijd en financiële tegemoetkoming, is daarbij een punt van aandacht.

Aansluiten bij de nieuwe generatie

Bovendien is geconcludeerd dat de huidige vorm van medezeggenschap beperkt aansluit bij de nieuwe generatie. Jongeren denken veel meer samenwerken in netwerken dan in het opdelen in partijen die tegenover elkaar staan. In plaats van op de barricades te gaan staan, willen jongeren continue rechtstreeks in contact zijn met bestuurders. Dit stelt medezeggenschap in staat heel vroeg in het proces



betrokken te zijn bij het ontwikkelen van strategieën. Bestuurders, medewerkers, studenten kunnen bijvoorbeeld samen brainstormen over de algemene visie en koers. Medezeggenschap is effectiever als het niet langer reactief, maar proactief is. Om jongeren te enthousiasmeren voor medezeggenschap, zou bijvoorbeeld gewerkt kunnen worden met korte projecten over onderwerpen die hen rechtstreeks aangaan.

Algemene conclusie

De rol en structuur van medezeggenschap zal zich daaraan moeten aanpassen. De focus zal niet langer vooral liggen op toezicht houden op en controle van de uitvoer en belangen. Veeleer zullen medezeggenschapsorganen actief participeren bij de totstandkoming van beleid. Dit vraagt een andere houding van zowel bestuurders als medewerkers. Oude patronen zullen daartoe doorbroken moeten worden. Dat is geen gemakkelijke opgave en vraagt lef. De kans op slagen is groot als er onderling voldoende vertrouwen is bij de betrokken partijen. Medezeggenschap is een gemeenschappelijke zaak, een co-creatie, van bestuurders, medewerkers, studenten en externe partijen.

Hoe nu verder?

De conferentie heeft eraan bijgedragen dat deelnemers zich bewust zijn van de noodzaak tot verandering en het bijhorende loslaten van oude patronen. Er is een duidelijk startsein gegeven om te komen tot een meer effectieve, eigentijdse en slagvaardige aanpak van medezeggenschap binnen de universiteiten. Het is aan de universiteiten om de discussie nu ook intern op gang te krijgen. Om daartoe te komen, zijn meer van dergelijke uitwisselingsmomenten nodig. Ook is het wenselijk om op landelijk niveau 'best practices' met elkaar te delen en concrete handvatten voor verandering aan te dragen. Ook is de wens om ter inspiratie 'mensen van buitenaf' te vragen om nieuwe ideeën over medezeggenschap te genereren. De vervolgstap is nu dat de CAO-partners en SoFoKleS aan de slag gaan om een advies en een concreet voorstel uit te werken. Hiervoor wordt een representatief Adviescollege gevormd. Over het advies moeten zowel de interne als externe Medezeggenschap samen in gesprek gaan.



HOOFDSTUK 4

Verlagen vervolgconferenties





4. Verslagen vervolgconferenties

Er zijn op vier universiteiten vervolgconferenties gehouden met als doel mogelijke oplossingen voor vernieuwing van de medezeggenschap te verkennen. Hieronder kunt u de verslagen van deze bijeenkomsten lezen. Meer informatie kunt u vinden via www.sofokles.nl/universiteiten/.

De deelnemende universiteiten waren:

- De Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU)
- Universiteit Twente
- Technische Universiteit Delft
- Wageningen University

4.1. Conferentie Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU)

De UvA en de VU beogen samenwerking en dat heeft ook effect op de medezeggenschap. Op deze vervolgbijeenkomst stonden daarom drie doelen centraal:

1. De deelnemers spraken naar elkaar uit wat ze precies van elkaar verwachtten.
2. De deelnemers genereerden en concretiseerden ideeën over de medezeggenschap binnen het proces van samenwerking VU – UvA.
3. De deelnemers maakten onderling en kruislings – tussen de universiteiten – kennis.

1. De tafels

De deelnemers gingen met elkaar in gesprek aan zes thematafels. Deze waren verdeeld in twee soorten: meer algemeen en specifiek op vormgeving van de samenwerking binnen de medezeggenschap gericht.

2. Resultaten thematafels Consultatie, Participatie, Formeel

Het begrip ‘consultatie’ omvat onder meer:

- visie ontwikkelen
- meningsvorming
- motivering
- een goede start maken
- structurele informatie (van bestuurders, via uitwisseling en vanuit informele contacten)

Het verkrijgen van juiste informatie achten de deelnemers aan deze thematafel van wezenlijk belang.

Er is een onderscheid aan te brengen tussen de meer praktische zaken en de concrete zaken die inherent zouden moeten zijn aan het consultatieproces. Onder de praktische zaken vallen de volgende begrippen:

- tijdig beginnen
- bijeenkomsten
- iemand vrijmaken voor communicatie en afstemming
- inzet van digitale sociale media



Hieruit valt te herleiden dat er een specifieke behoefte is aan structureel overleg. Hoe consultatie zou moeten plaatsvinden binnen de beide organisaties werd door de volgende begrippen duidelijk:

- medezeggenschap consulteert medewerkers (brede consult)
- peiling
- uitnodiging tot tegendenken
- project breed
- consultatieplannen

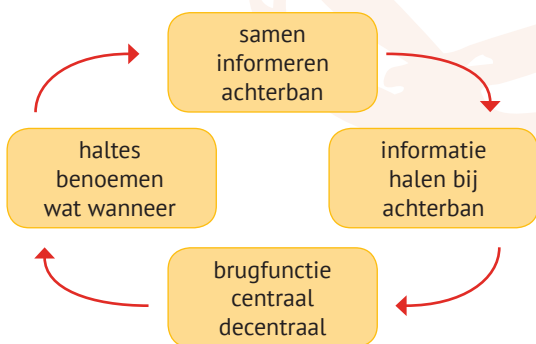
Praktische aanbeveling:

a. Informele drie maandelijks bijeenkomst voor medezeggenschapsorganen (algemeen en MZ).

Het begrip "participatie" omvat vier kernbegrippen:

- evenwicht
- houding
- techniek
- dilemma

Participatie zou vorm kunnen krijgen op de volgende wijze:



Dit leidt tot de volgende aanbeveling:

b. Zowel centraal als decentraal sparring-partnerteams instellen, ideeën-challenge organiseren door middel van een website

en op die manier een brug vormen tussen medewerkers en bestuur.

“Formele medezeggenschap” in het kader van de aanloop naar een besluit tot duurzame samenwerking tussen UvA en VU wordt langs vijf invalshoeken besproken.

1. Wie neemt het besluit en wie adviseert?

Gewenst: niet twee parallelle trajecten, maar gelijklopende beslisdocumenten en gezamenlijke voorbereiding van het advies daarop. Het advies wordt formeel wel door de medezeggenschapsorganen apart uitgebracht aan bestuursorganen van één van beide instellingen, maar er zijn geen formele bezwaren gelijklopende adviezen uit te brengen.

2. Centraal – decentraal

Formeel worden de besluiten gedeeltelijk op centraal universitair niveau en gedeeltelijk op facultair niveau genomen. Dit zou je verder kunnen uitwerken en een verkaveling / onderscheid kunnen maken in de formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de besluitvorming en in de medezeggenschap.

3. Rechten

De WOR en de reglementen leiden tot adviesrecht voor de personeelsgeleding. De reikwijdte van het besluit zou eerder een soort van overeenstemmingsvereiste toepasselijk maken. In de WOR is dat instemmingsrecht.

4. Aanloop tot definitief beslisdocument

Er wordt gepleit voor het bespreken van verschillende scenario's en opties met de medezeggenschap in de voorbereiding.



Dan kan er in dat stadium advies worden gegeven waar dat passend is. Ook is het mogelijk dan ruimte te scheppen voor het voortschrijden van inzicht bij bestuur en medezeggenschap.

5. *Personeel en studenten*

Het hangt van het onderwerp en van de fase in het proces van besluitvorming af of personeel en studenten aparte, parallelle trajecten doorlopen. Hoe dichter bij een definitief besluit, hoe zwaarder de rechten en hoe meer gezamenlijk optreden als medezeggenschap.

Deze discussie resulteert in drie aanbevelingen:

c. Gezamenlijke werkgroepen (beide instellingen, personeel/student) van de medezeggenschap op centraal en op facultair niveau instellen en met bestuurders van beide instellingen gezamenlijk afspraken laten maken over het proces, wellicht neer te leggen in convenanten.

d. Een constructie van een gezamenlijke vergadering op facultair niveau. Gezamenlijk vergaderen van besturen en medezeggenschapsorganen van beide instellingen op cruciale momenten om de samenhang in het proces versterken.

e. Het onderscheiden van onderwerpen/projecten/domeinen waarop besluiten genomen moeten worden. Kleinere projectgroepen van de medezeggenschap richten zich dan op de voorbereiding van advies/instemming met betrekking tot deelbeslissingen.

Resultaten algemene tafels

De meer algemene tafels resulteren deels ook in algemene opmerkingen of procedurele voorstellen. Zoals het behouden van de diversiteit van onderwijs en de integratie van roosters bij samenwerking. Uit deze tafels volgen onder meer de volgende aanbevelingen:

g. Stel werkcommissies in op ad hoc basis, passend bij het moment van beleids- of besluitvorming.

h. Behalve dat er ‘ambassadeurs’ uit de medezeggenschap overleggen met bestuurders die de planvorming en uitvoering ter hand nemen, vanuit de bestuurders een groep ambassadeurs vormen die met de medezeggenschap overleggen. Zowel centraal als decentraal.

Rondom de samenwerking LO en medezeggenschap van personeel en studenten zijn de volgende aanbevelingen gegeven:

- i. - Lokale regelgeving bij VU en UvA te inventariseren en op elkaar af te stemmen.**
- Een periodiek overleg tussen C/GOR en UCLO bij beide universiteiten en per universiteit**
- Gelijkwaardige convenanten bij de VU en bij de UvA.**
- Bij de UvA – net als bij de VU- een toehoorder deel te laten nemen bij elkaars overlegtafel.**

3. Afsluitend

Opvallend is dat de meeste trends die landelijk geconstateerd worden, ook bij de UvA – VU spelen. Voorbeelden daarvan zijn de veelheid



aan overlegtafels, maar ook de veelheid aan relaties en de balans in vertrouwelijkheid, tijdigheid en mate van invloed.

De thematafels consultatie en participatie leverden de aanbeveling op meer mensen inhoudelijk te betrekken, ook buiten de formele medezeggenschap om. Aan deze en aan de andere tafels werden veel mogelijkheden geopperd op een meer informele wijze met elkaar te werken en de inhoud centraal te stellen. Aan de tafels zijn concrete vormen benoemd, die gekozen en uitgewerkt kunnen worden, zoals een ideeën-challenge.

In het land zijn voorbeelden zichtbaar van vernieuwende medezeggenschap via een regiegroep van bestuurder en OR en actieteams per thema, waardoor een wisselend aantal mensen op expertise en betrokkenheid meedoet in de ontwikkeling van de organisatie. De binnen UvA / VU genoemde groep van ambassadeurs is vergelijkbaar met een themaregiegroep waarbij medewerkers op verschillende wijze betrokken worden: zoals actieteams, challenge-groups, social media of de driemaandelijke uitwisselingsbijeenkomst.

De formele kant kan dan inderdaad gebaat zijn bij overeenstemmingsvereiste over proces

en inhoud. Ook dat zou in kleinere groep overeengekomen en vastgesteld kunnen worden. Het verdient daarom aanbeveling de volgende zaken nader uit te werken:

- Het vormen van een kleine groep die het proces van samenwerking in beeld brengt en regie voert op de uitvoering. Belangrijk daarin is in elk geval dat de leden van deze groep een gezamenlijke stijl en sfeer vinden. Ook op lagere niveaus kan deze vorm uitgewerkt worden.
- Het organiseren van diverse, meer informeel en inhoudelijk georiënteerde, deelname van medewerkers en studenten bij belangrijke thema's op de verschillende niveaus. Bijvoorbeeld in 'actieteams', via sociale media, periodieke bijeenkomsten en de diverse andere ideeën die aan de tafels genoemd zijn. Deze dienen als voeding voor het formele overleg.
- Het vereenvoudigen van de relatie LO – OR en eventueel de SR. Verschillende universiteiten zinspelen hierop of experimenteren ermee. In andere sectoren (gemeente, politie) zijn al verdergaande oplossingen toegepast.
- Passend omgaan met bevoegdheden; op grotere thema's een soort overeenstemming door het proces goed in te richten.

4.2. Conferentie Universiteit Twente

Op 19 september 2012 vond de conferentie 'Vernieuwing Medezeggenschap Universiteit Twente' plaats. De conferentie was een initiatief van het CvB, de URaad en het OPUT en sluit aan op het landelijk traject 'Heroverweging Medezeggenschap bij de Nederlandse

Universiteiten' van SoFoKleS.

De thema's die besproken zijn waren cultuur, representativiteit van de medezeggenschap en de verhouding centraal – decentraal. In drie rondes werden per thema de volgende stappen gezet:



1. formulering van het probleem of probleemveld;
2. oplossingsrichtingen en van daaruit voorstellen;
3. concretisering van een of twee voorstellen, inhoudelijk en op uitvoerbaarheid.

1. Thema: cultuur

Binnen de medezeggenschap zijn een aantal cultuuraspecten van belang. Met name 'vertrouwen' komt naar voren als cultuuraspect: werken aan en vanuit vertrouwen. Als belangrijke subthema's noemen de aanwezigen:

- zorgvuldig werken/ verdragend zijn;
- inhoud centraal/ richten op de procedure;
- informeel/ formeel;
- hoofdlijnen/ details;
- informatie volledig krijgen, openheid/ omgaan met onzekerheid en weinig informatie.

De conclusie was dat vanuit vertrouwen werkend de beelden van elkaar positiever worden. Dan immers is de basis het gemeenschappelijke belang (de universiteit) en wordt dit ook zo ervaren. Vanuit vertrouwen is er ruimte voor de verschillende rollen en deelbelangen die de verschillende partijen vertegenwoordigen. Bij een toename van het vertrouwen wordt de werkwijze vaak anders: andere procedures, inhoud centraal, meer afstemmen, elkaar meer opzoeken, vaker waardering uitspreken, etc. Opgemerkt wordt dat de universiteit eigenwijze mensen aantrekt. Met alle voordelen van dien. De aanwezigen geven aan dat dit de cultuur individualistisch kan maken. Gezamenlijkheid is een aandachtspunt voor de organisatie en voor de medezeggenschap.

De vraagstelling bij cultuur is daarom: hoe kunnen we het vertrouwen binnen de mede-

zeggenschap (= de raden en hun bestuurders) herstellen, behouden en als uitgangspunt nemen? Hoe kunnen we voorkomen dat wantrouwen ontstaat? Twee concrete oplossingen werden geformuleerd.

1. Twee tot drie keer per jaar en op alle niveaus van de medezeggenschap, een gesprek tussen de betreffende raad en de leidinggevenden. Gespreksthema's zijn tweeledig:
 - hoe de samenwerking inhoudelijk verloopt
 - de 'gevoelstemperatuur' van de samenwerking en het uitwisselen van beelden over de samenwerking en elkaar
2. Alle informatie die in de medezeggenschap circuleert, op een centrale plaats digitaal toegankelijk maken voor alle betrokkenen bij medezeggenschap.

2. Thema: representativiteit van de medezeggenschap

De deelnemers gebruikten een aantal kernwoorden om knelpunten rond de representativiteit te duiden:

- weinig aantrekkelijk; (groot) tijdsbeslag; onduidelijke relatie met carrière;
- beperkte zichtbaarheid raadsleden en matig gebruik (moderne) communicatiemiddelen;
- beperkte groep die actief is;
- internationale medewerkers en studenten en tijdelijke contracten niet betrokken;
- onduidelijke taakafbakening tussen de raden;
- beperkte opkomst bij verkiezingen (bij studenten bijvoorbeeld rond de 30%);
- afname van het (bindende) 'Twente-gevoel' door schaalvergroting en focus op verzakelijking.



De oplossingsrichtingen zijn te zoeken binnen vijf kernthema's:

- aantrekkelijkheid van de medezeggenschap vergroten door aandacht te organiseren binnen de HR-cyclus: positieve waardering in de jaargesprekken, erkennen van medezeggenschap in de tenure track, compensatie voor minder presteren op andere gebieden (bijvoorbeeld lagere publicatienorm);
- aantrekkelijkheid van de medezeggenschap vergroten door het aanpassen van de werkwijze: meer de hoofdlijn, themagericht en vaker informeel, expertise buiten de raden benutten, tijdsbesteding beperken;
- betrekken van collega's bij medezeggenschap (alle groepen, flexwerkers, jongeren);
- referenda, betrokkenheid van niet-raadsleden op onderwerpen, Engels als voertaal;
- samenstelling en structuur van verkiezingen: minder medezeggenschapsniveaus, directe communicatie tussen raadsleden en medewerkers, verkiezingsstelsel dat relatie legt tussen de niveaus, vakgroep bij overleg betrekken.

Uiteindelijk kwamen drie concrete oplossingen naar voren:

3. In jaargesprekken expliciet en bij iedereen betrokkenheid bij de medezeggenschap aan de orde stellen, vanuit de veronderstelling dat het logisch is dat je daar aan meedoet.
4. Adviesgroepen formeren als voeding voor het overleg, waar met 'goede koffie' wordt gesproken over relevante, lopende zaken. Eventueel (ook) aansluiten bij formele structuren, zoals vakgroepen of leerstoelen.
5. Vormen van interactieve media inzetten om meer debat te krijgen over wat speelt in medezeggenschap en zeggenschap.

3. Thema: centraal en decentraal

Dit thema omvat allereerst het aantal overlegtafels en de bevoegdhedenverdeling. Er bleek veel tijd te worden besteed aan wat waar voorgelegd moet worden en onder welk recht. Lastig is dat ook in de 'zeggenschap' de relatie centraal – decentraal niet altijd helder is. Er bestaat de indruk dat deze onduidelijkheden op veel niveaus misschien best 'handig' zijn: het laat ruimte andere interpretaties aan 'besluiten' te geven of aan besproken zaken toch nog een eigen draai te kunnen geven.

Een tweede belangrijk aspect binnen het thema centraal – decentraal ging over hoe de lagen zich verhouden en met elkaar samenwerken; ook reeds genoemd onder het thema 'representativiteit'. De U-Raad wordt bijvoorbeeld niet uit de F/I/D-raden gekozen. Daarnaast functioneren de OPUT en U-Raad naast elkaar, waar soms samenwerking of gemeenschappelijk overleg gewenst kan zijn.

Een derde aspect was, mede door de gelaagdheid en vele betrokken organen, het formele karakter dat medezeggenschap heeft binnen de Universiteit Twente, compleet met alle procedurele en positionele vraagstukken die daarbij horen. Dat lijkt de inhoud, waar medewerkers en studenten van een universiteit primair door gedreven worden, teveel onder te sneeuwen.

Het laatste aspect dat de deelnemers noemen is het relatief beperkte deel van de universiteitspopulatie die deelneemt aan de medezeggenschap.

Oplossingen voor bovenstaande knelpunten zouden volgens de deelnemers kunnen zijn:



6. De voorzitter van het CvB en de voorzitter van de U-Raad vormen samen een regiegroep, die voor belangrijke thema's de behandeling, participatie, betrokkenheid en besluitvorming in beeld brengt, bijhoudt en regie op voert. Uitbreiding van de regiegroep per thema is mogelijk.
7. Communities of Learning. Voor kernthema's binnen de universiteit (of onderdelen daarvan) wordt de kennis, intelligentie en creativiteit beter benut door informele COL in te richten. Deze lopen gelijk op met de behandeling van deze thema's (zie 6). Een duidelijke parallel met oplossing (4) hierboven.
8. Onderzoeken of en hoe de OPUT en U-Raad samen kunnen werken en overleggen.

4. Aanbevelingen

In algemene zin is het advies op korte termijn met de voorbereidingsgroep te bepalen hoe de aanbevelingen worden omgezet in actiepunten. De vraagstukken en voorgestelde

'oplossingen' binnen de UT sluiten op het landelijke beeld aan. Daarnaast is het advies:

- Een meer informele structuur (adviesgroepen, communities of learning) te laten functioneren, waarbij meer mensen betrokken worden dan die in de formele medezeggenschap een rol hebben. In Nederland zijn verschillende vernieuwingstrajecten van medezeggenschap geweest die een vergelijkbare insteek hadden.
- De regiegroep op korte termijn te laten starten en later laten evalueren wat het effect is van de informele structuur op de relaties en lagen, zowel in zeggenschap als medezeggenschap.
- Twee tot drie keer per jaar en op alle niveaus van de medezeggenschap, een gesprek tussen de betreffende raad en de leidinggevenden organiseren (oplossing 1), de overige, meer praktische oplossingen (2, 3, 5, 8) kunnen wellicht al in adviesgroepen worden belegd.

4.3. Conferentie Vernieuwing medezeggenschap Technische Universiteit Delft (TU Delft)

Op 1 oktober 2012 vond de conferentie 'Medezeggenschap Universiteit Delft' plaats. De conferentie was een initiatief van het CvB, HR, Vakbonden Lokaal Overleg, OR en sluit aan bij het landelijk traject Heroverweging Universitaire Medezeggenschap van SoFoKleS. De cultuur binnen de medezeggenschap werd benoemd, de deelnemers formuleerden 'quick wins' en verkenden de grotere thema's. Op deze wijze verzamelden we tegelijkertijd input

voor de pilots, die dit academisch jaar gaan lopen binnen Delft.

1. Topnoteringen

De top-7 van hoe je de samenwerking of overleg binnen de medezeggenschap kunt frustreren:

- 'Procedure vreten'
- Teveel op de formaliteiten zitten
- Niet tijdig zijn met stukken en informatie



- Onvolledige en tegenstrijdige informatie
- Afspraken niet nakomen
- Te gedetailleerde vragen stellen
- Van te voren aangeven dat je toch niks gaat doen met het advies

De top-7 van hoe je juist vertrouwen kunt winnen in de samenwerking:

- Tijdigheid
- Respect/ luisteren naar elkaars argumenten
- Humor
- Respect en openheid
- Houding in de vergadering is vol aandacht
- Afstemmen: hoe gaan we met dit onderwerp om
- Helderheid over de procesgang maken

2. Quick wins

Relatief eenvoudige verbeterpunten kunnen de samenwerking en de effectiviteit van het overleg verbeteren. Een dergelijk 'kort-cyclisch-veranderen' levert allerhande verschillende voornemens op.

De vraag die de deelnemers beantwoorden was: wat wordt jouw bijdrage de komende tijd?

- Zelf een vaste tijd blokken voor OR werk, namelijk elke donderdagmiddag van 13.00 tot 17.00 uur.
- Projectmatig werken via gelegenheidswerkgroepen of themagroepen.
- een conferentie houden met bijvoorbeeld vier grote thema's, waar zowel OR leden, bestuurders, managers en VLO aan meedoen. Die thema's vormen de hoofdlijnen van het

overleg en krijgen de meeste aandacht en worden door de OR verder uitgewerkt.

- Minder laten leiden door wantrouwen vanuit de OR.
- Opletten dat details en alle vragen in commissies worden besproken en de hoofdlijnen in de OR. Tevens opletten dat er vanuit de commissies (in principe) hamerstukken worden afgeleverd.
- 'Ik ga in de vergadering meer samenvatten en er op toezien dat iedereen hetzelfde heeft begrepen voordat het de deur uitgaat.'
- Als iets mis dreigt te lopen meteen in contact treden met betrokkenen. Als we tot een eindpunt zijn gekomen, helder formuleren wat we dan hebben afgesproken.
- Beheersen en/of bespreken van het tijdpad.
- 'Als ik ergens geen goed gevoel over heb, gooi ik dat op tafel!'
- Regelmatig evalueren aan het einde van het overleg.
- Meer vragen stellen naar wat de ander vindt en/of toetsen of de ander nu hetzelfde denkt als jij.
- In driehoeksoverleg toetsen waar een dossier thuis hoort.

3. Context

De topnoteringen en quick wins geven gezamenlijk een eerste context voor meer algemene vernieuwing of verbetering van de medezeggenschap binnen de TU Delft. In drie groepen bepaalden we voor welke voorstellen enthousiasme is en welke nader uitgewerkt kunnen gaan worden.



1. Planmatig/projectmatig gaan werken.
Verzamel eerst van alle partijen een lijst met onderwerpen/thema's die zij belangrijk genoeg vinden om uit te werken en kom met elkaar tot een gemeenschappelijke lijst met prioritering voor de komende twee jaar. Deze wenslijsten reeds in november 2012 bespreken en komen tot vaststelling van geprioriteerde onderwerpen. Jaarlijks herhalen en updaten.
2. Een conferentie organiseren met alle medezeggenschapspartijen en bestuur (en vervolgens jaarlijks), waarin de vier grootste thema's worden besproken en in gang worden gezet. Themagroepen installeren over de partijen heen, met leden ook van buiten de medezeggenschap (want dat mandaat zou veel verder kunnen gaan en is nog niets over gezegd).

4. Aanbevelingen

De vraagstukken en voorgestelde oplossingsrichtingen binnen de TU Delft sluiten aan op het landelijke beeld van wat er speelt bij andere medezeggenschapsraden. Het verdient aanbeveling:

- een groep te vormen van 'trekkers' uit de verschillende partijen in de lokale medezeggenschap om de voorstellen daadwerkelijk uit te werken en voor te leggen aan de partijen eind november, zodat de startconferentie gehouden kan worden.
- in de pilots een meer informele structuur met themagroepen op te zetten waarvan de thema's die in de conferentie naar voren komen.

4.4. Conferentie Wageningen University/ WUR

Deze conferentie was het initiatief van de medezeggenschap (WUR-council en decentrale ondernemingsraden), het lokaal overleg en de Raad van Bestuur. Alle drie de partijen waren aanwezig bij deze bijeenkomst.

1. Verloop traject Wageningen University/ WUR

Het traject aan Wageningen University kent een ander verloop dan die bij de overige universiteiten. De Raad van Bestuur heeft de medezeggenschap onderdeel gemaakt van zijn strategisch meerjarenplan en de medezeggenschap wil zoeken naar andere vormen van overleg, verbeteren van dit overleg met de bestuurders en versterking van onderlinge samenwerking tussen ondernemingsraden (centraal en decentraal) en het lokaal overleg. Het uiteindelijke doel hiervan is zoeken naar een vorm van medezeggenschap die effectiever en efficiënter is. Vanuit deze gedachte is er van zowel de zijde van de bestuurders als aan de zijde van de medezeggenschap belangstelling om mee te doen aan het SoFoKleS programma.



2. Knelpunten en verbetervoorstellen

Tijdens de bijeenkomsten bespraken de deelnemers de volgende knelpunten:

- **Formeel - informeel**

Medezeggenschap wil graag meedoen in de besluitvorming maar aan beide kanten voert formeel handelen de boventoon.

- **Zeggenschap - medezeggenschap**

Binnen de medezeggenschap is het niet altijd even helder wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn tussen de verschillende lagen. Dit leidt ook tot onduidelijke taakverdeling.

Intern: medezeggenschap De WUR-council zou meer regie kunnen voeren en de decentrale ondernemingsraden zouden meer leiding kunnen ontvangen.

- **Inhoud - procedure**

Wanneer de grens van medezeggenschap onduidelijk gedefinieerd is door zeggenschap en medezeggenschap, ontstaat er te veel discussie over het grijze gebied (taak en bevoegdheid van de medezeggenschap).

- **Representativiteit**

Bij alle partijen is er de wil om medezeggenschap serieus te nemen, maar in de praktijk is dat lastig door de scheve verhouding tussen DLO/ WU, nationaal/ internationaal, flex- en vaste medewerkers, met als gevolg dat de OR geen goede afspiegeling is van de organisatie en daardoor ook geen goede vertegenwoordiger van de belangen in de organisatie.

Uit de werkgroepen zijn veel verbetervoorstellen naar voren gekomen:

1. Het verkennen van de optie om een centraal ambtelijk secretariaat op te richten dat zorgt voor de coördinatie en verbinding tussen de verschillende medezeggenschapslagen.
2. - Het verbeteren van de representativiteit van de medezeggenschap door na te denken over beter contact met de achterban.
 - Andere financieringsstructuur en inbedding in het HRM-beleid.
 - Verkenning van digitale middelen om medewerkers beter te betrekken.
 - Beperking van de zittingstermijn.
3. - Professionalisering van de relatie tussen bestuurder en ondernemingsraden door stroomlijning in 'artikel 24 overleggen' (conform een format en een volgorde centraal/ decentraal).
 - Begeleiding van een adviestraject aan de bestuurder en de WUR-council om daarmee de verbeteracties kracht bij te zetten en de zeggenschapskant te ondersteunen. Ook zal in deze aanpak aandacht nodig zijn voor de positie van het LO. De resultaten monden uit in een convenant.
4. Verbeteren van het overleg op centraal niveau: nadenken over een kerngroep met mandaat en andere vormen van overleg om meer uit de overleggen te halen en meer contact te maken tussen bestuurder en medezeggenschappers. In ieder geval bekijken wat tot effectiever en beter overleg kan leiden.
5. Bekijken of de DB's een soort mandaat zouden kunnen hebben om effectiever in het technisch overleg met de bestuurder te kunnen handelen.



6. Grote thema's op de agenda zetten en niet altijd laten leiden door de "waan van de dag".
7. Toewerken naar een convenant waarin bestuurders en ondernemingsraden afspraken maken over werkwijze en inhoudelijke ontwikkelingen in de organisatie.
8. Participatie in de medezeggenschap eventueel meenemen in het loopbaanontwikkelingsbeleid.
9. Meer gebruik maken van informeel overleg om daarmee de overlegrelatie te verbeteren.





HOOFDSTUK 5

Resultaten van de pilots





5. Resultaten van de pilots

De Universiteit Maastricht, de Vrije universiteit Amsterdam, de Technische Universiteit Delft, Universiteit Wageningen en de Universiteit Utrecht zijn aan de hand van innovatieve ideeën over vernieuwing van hun eigen medezeggenschap aan de slag gegaan met mogelijke oplossingen om de medezeggenschap te vernieuwen. De volledige eindrapportages zijn bij het verschijnen van deze bundel nog niet allemaal beschikbaar. Zodra deze gereed zijn, worden ze beschikbaar gesteld via de website van SoFoKleS: www.sofokles.nl/universiteiten/.

5.1. Pilot Universiteit Maastricht

Doel:

1. De medezeggenschapsorganen eerder betrekken bij belangrijke besluitvorming;
2. Samenvoeging Universiteitsraad en Lokaal Overleg.

Achtergrond

Bij besluiten worden de medezeggenschapsorganen en het Lokaal Overleg vaak pas betrokken aan het “einde van de rit”. In vele gevallen is deze gang van zaken prima. Het zijn veelal besluiten waarover bij alle partijen al overeenstemming bestaat. Bovendien kunnen leden van de medezeggenschapsorganen onmogelijk intensief bij al deze besluiten betrokken worden, omdat simpelweg de tijd ontbreekt.

Bij belangrijke en omvangrijke dossiers de afgelopen jaren is echter steeds meer de vraag gerezen waarom de medezeggenschap niet in een veel eerder stadium betrokken werd bij de besluitvorming. Het leek zinvol te zoeken naar structurele verbeteringen op dit punt.

De Universiteitsraad en het Lokaal Overleg hebben allebei hun eigen taak en bevoegdheid. In de praktijk moet echter worden vastgesteld dat de rollen nog wel eens door elkaar lopen, en soms ook niet duidelijk is wanneer wie in stelling moet worden gebracht. Om

de medezeggenschap en het LO binnen de universiteit op een goede manier te laten verlopen is het echter van elementair belang dat beide organen goed samenwerken en dat er bij voorkeur één onderhandelingstafel is. Om deze samenwerking te verbeteren is reeds een jaar geleden besloten tot een maandelijks overleg tussen voorzitter de UR en het Lokaal Overleg. Middels een pilot zouden we echter deze samenwerking nog verder willen intensiveren, door het lokaal overleg onder te brengen binnen de Universiteitsraad. Meer concreet zou dat betekenen dat de Commissie Financiën en Personeel wordt uitgebreid tot Commissie Financiën, Personeel en CAO.

Aanpak

De oplossing voor het eerder betrekken van de medezeggenschapsorganen wordt gezocht door met elkaar af te spreken dat bij onder meer strategische programma's, nieuw HRM beleid en besluiten over collegegeld de drie Universiteitsraad c.q. het Lokaal Overleg vanaf het begin bij het proces betrokken wordt.

In de aanpak van het samenvoegen van de UR en het LO is voorgesteld om bijvoorbeeld de voorzitter van de UR gelet op zijn onafhankelijke positie van technisch voorzitter van de



UR, de nieuwe technisch voorzitter van deze commissie te maken. Ten aanzien van de bevoegdheden van de verschillende leden wordt niets gewijzigd. Op de agenda van de commissievergadering wordt aangegeven welke rechten LO en/of UR hebben, en met inachtneming van deze rechten vindt besluitvorming plaats. Daarnaast is het voorstel om de leden van de UR adviseurs zonder stemrecht te laten zijn bij de aangelegenheden van het LO, en omgekeerd LO als adviseur bij zaken die de UR betreffen.

Uitkomsten

In Maastricht wordt vanaf 2013 actief geëx-

perimenteerd met een vergaande vorm van samenwerking tussen de HR-commissie van de UR en het LO. Waarbij in een vroeg stadium gezamenlijk wordt opgetrokken, vooralsnog met behoud van eigenstandigheid voor wat betreft de afwikkeling van advies- en instemmingstrajecten. Er is ook besloten tot een jaarlijks terugkomende strategische conferentie met vertegenwoordigers van UR, LO en CvB. Ook worden confidentiële vergaderingen gehouden, waarop in vroegtijdig stadium plannen over organisatieaanpassingen (bijvoorbeeld outsourcing) aan de orde komen, zodat de UR en LO tijdig geïnformeerd zijn en proactief kunnen participeren.

5.2. Pilot Vrije Universiteit Amsterdam

Doel:

1. Enthousiasmeren/ aantrekken van jonge wp-ers voor de medezeggenschap door hen te betrekken bij een concreet project vanuit de OR. Het beleidsonderwerp dat de OR samen met de wp-er projectmatig oppakt spreekt de wp-er aan en staat in de nabije toekomst op de agenda van HRM en OR.
2. Het traject dusdanig opzetten en vormgeven dat het ook op andere plekken en in de toekomst nogmaals opgezet kan worden.

Achtergrond

Het is moeilijk jonge wp-ers enthousiast te krijgen voor de ondernemingsraad, terwijl zij de helft van het wp-personeelsbestand beslaan op Nederlandse universiteiten. Daarmee gaat veel talent verloren voor de OR, werknemersorganisaties (wno's) en kennisinstellingen. In het beperkte onderzoek dat is gedaan, wordt het gebrek aan aantrekkelijkheid geweten aan de duur van de zittingstermijn, onwe-

tendheid over het belang van de OR binnen de organisatie en/ of onwetendheid over de toegevoegde waarde van de OR voor het ontwikkelen van 'transferable skills' die, zowel de medewerker, OR, wno's als de organisatie ten goede komen. Eén van de manieren die wel eens zijn genoemd om de aantrekkingskracht van de OR te vergroten is het verkennen van een projectmatige werkvorm die aansluit bij de bestaande medezeggenschapsstructuur.

Uitvoering en resultaten in drie fasen

- a. In fase 1, de oriënterende fase, wordt de (on)aantrekkelijkheid van de OR voor jonge wp-ers in kaart gebracht aan de hand van de kwalitatieve methode, dus een aantal gesprekken met personen die een afspiegeling zijn van de moeilijke bereikbare groep jonge wp-ers. Er is tijdens deze fase een ronde tafel bijeenkomst georganiseerd om de mening van jonge wp-ers te horen. Ook is een beleidsonderwerp vastgesteld om als



- project mee aan de slag te gaan.
- b. In fase 2 wordt een OR-taak uitgevoerd in de vorm van een project dat qua opzet en vorm aansluit bij de bevindingen/ wensen van de jonge wp-ers zoals ze in fase 1 zijn vastgesteld. Het project wordt ook afgestemd met de stakeholders (OR, wno's, organisatie/ HRM, betrokken projectleden). De coördinatoren stelden het beleidsonderwerp vast en formeerden een projectteam dat inhoudelijk verantwoordelijk is voor het schrijven van het beleidsadvies. Gekozen is voor het thema verbeteren van het promotietraject vanuit loopbaanperspectief. Het rapport is gepresenteerd aan de rector en de directeur HRM.
 - c. Het evalueren van het project en opstellen van het eindrapport

In fase 3 wordt fase 2 (het projectmatig werken) geëvalueerd om tot 'lessons learned' te komen die kunnen dienen voor verbeteringen in de toekomst.

Evaluatie en aanbevelingen

1. Er was voldoende interesse onder jonge wp-medewerkers om aan het project mee te werken. Ze zagen het als een mooie manier om meer voor de organisatie en medezeggenschap te doen zonder direct in de OR zitting te nemen (drie jaar). Dit laat zien dat je nieuwe mensen enthousiast kunt krijgen voor vraagstukken die op medezeggenschapsgebied spelen door de inhoud van het vraagstuk/ beleidsstuk voorop te stellen (in plaats van alleen de nadruk op het belang van medezeggenschap te leggen). Wees niet bevreesd voor gebrek aan enthousiasme maar bedenk ook dat het project alleen naast de formele medezeggenschap kan functioneren.

2. De inhoudelijke samenwerking tussen HRM en het projectteam liep goed, een belangrijke les is om voortdurend met elkaar contact te houden: 'wat verwachten we van elkaar?' 'waar hebben we allebei wat aan?' Spreek verwachtingen uit.
3. Het project heeft ook opgeleverd dat één lid uit het projectteam tot de OR is getreden. Door kennismaking met de thematiek raakte een promovendus enthousiast. Inhoudelijk is het advies (over hrm-beleid inzake promovendi/ jong-wp) ook als zeer bruikbaar ervaren. Stel inhoud dus voorop.
4. Alle partijen zijn er een voorstander van om een dergelijk project in de toekomst nogmaals uit te voeren. Overleg hierover vindt plaats tussen de OR en de HRM/ beleidsafdeling. Lastig is de timing van het project daar waar het gaat om de impact op het medezeggenschapsproces. Het formele medezeggenschapstraject kent een eigen dynamiek waardoor het niet altijd duidelijk is wanneer en hoe een adviesstuk zal worden ontvangen/ behandeld. Om onduidelijkheden te voorkomen is het goed hier vanaf het begin rekening mee te houden. Communiceer veranderingen tijdig.
5. Voordeel van deze pilot was dat er budget beschikbaar was gesteld waardoor medewerkers ook daadwerkelijk vrijgespeeld kon worden om aan het project/ beleidsstuk te werken.

Herhaalbaarheid: stappenplan

De pilot is herhaalbaar op de VU maar ook op andere universiteiten. Door de volgende stappen te volgen kan een (nieuw) project relatief eenvoudig worden opgezet:

Stap 1). Beleg een bijeenkomst tussen enkele OR-leden en enkele leidinggevende beleidsmedewerkers met als insteek het bepalen



van de onderwerpen die mogelijk geschikt zijn voor een projectmatige uitwerking. Daarbij moeten omvang, tijdsduur, insteek, resultaat en budget worden vastgesteld.

Stap 2). Plaats een advertentie, bijvoorbeeld in de universiteitskrant, waarin geïnteresseerden worden opgeroepen zich te melden. Beleg een ronde tafel en inventariseer en bespreek onderwerpen waar men interesse in heeft en probeer dit te matchen met de onderwerpen van de medezeggenschapsagenda en de betrokken beleidsafdeling.

Stap 3). Stel een projectteam samen bestaande uit enkele OR-leden, medewerkers afkomstig uit de bij het onderwerp betrokken beleidsafdelingen en de nieuw betrokkenen/ geïnteresseerden.

Stap 4). Ga serieus om met het project en maak het belangrijk/ nuttig voor allen. Het concreet maken door middel van een beleidsadviesstuk helpt daarbij.

Stap 5). Bespreek de uitkomsten met de OR en de betrokken beleidsafdeling en evalueer het project met de betrokkenen.

5.3. Pilot Technische Universiteit Delft

Doel

De medezeggenschap van de TU Delft op een meer efficiënte manier laten opereren, waardoor besluitvorming soepeler kan verlopen:

- Mensen op een laagdrempelige manier in contact brengen met de medezeggenschap en motiveren om deel uit te maken van een OdC of OR.
- Verbeteren besluitvormingsproces door goede afstemming tussen bestuurs- en instemmingsgremia. Versterken van rol van de medezeggenschap.

Achtergrond

Aan de TU Delft wordt al vele jaren gewerkt met een convenant tussen vakbonden, ondernemingsraad en College van Bestuur waarin is vastgelegd welke onderwerpen op welke overlegtafel worden behandeld. In voorkomende gevallen adviseert de Ondernemingsraad aan de Vakbonden Lokaal overleg (VLO) en anders-

om. Besloten is tot deelname aan het landelijke project Heroverweging medezeggenschap omdat het algemene gevoel is dat het overleg efficiënter maar bovenal effectiever kan.

Aanpak

De pilot aan de TU Delft heeft voornamelijk de vorm gekregen van een onderzoek naar:

- op welke wijze kunnen de medewerkers van de universiteit meer betrokken worden bij de medezeggenschap;
- of en hoe kan de overlegcultuur aangepast worden teneinde de besluitvorming efficiënter en effectiever te laten verlopen;
- wat zijn de consequenties van de internationalisering;
- wat kan de inzet van sociale media zijn voor de wijze waarop de medezeggenschap wordt vormgegeven.

Van groot belang voor de voortgang in en de bereikte resultaten van het project is het feit dat het project is gedragen door OR en CvB.



Ook de vakbonden hebben hun volledige medewerking gegeven en in een later stadium is ook de Studentenraad bij het project betrokken.

Uitkomsten

Resultaten toe nu toe:

- Nieuwsbrief ondernemingsraad is tot nu toe in het Nederlands en het Engels verschenen.
- De aanpassing van de Reorganisatieprocedure en de aanpassing van het sociaal plan wordt in werkgroepen voorbereid waarin leden van Ondernemingsraad en vakbonden zitten.
- Secretaris Overlegzaken is nu betrokken bij agendaoverleg CvB en Ondernemingsraad en tussen agendaoverleg tussen CvB en vakbonden.

- Aan het ervaring opdoen met het werken met een werkdocument wordt door alle medezeggenschapspartners deelgenomen.
- Besloten is de Bezuiniging universiteitsdienst te behandelen aan de overlegtafel van de Onderdeelcommissie van de Universiteitsdienst. Vanwege mogelijke dienst overstijgende consequenties schuiven drie leden van de Ondernemingsraad bij aan deze tafel.

Eind februari 2014 vindt afronding van het project aan de TU Delft plaats, nadat geëxperimenteerd is met een nieuwe werkwijze waartoe op de najaarsconferentie is besloten.

5.4. Pilot Wageningen University

Doel

- Inzicht verkrijgen in positie die de centrale medezeggenschap en zijn bestuurder innemen in het verbeteren van de medezeggenschap op decentraal niveau.
- Inhoud van een convenant op de universiteit (en dan in het bijzonder de Wageningen UR wat een bijzondere vorm kent).
- Uitwisseling tussen medezeggenschapsleden.
- Inzicht in welke weerstanden ontmoet de medezeggenschap bij het doorvoeren van vernieuwingen en wat zouden passende antwoorden daar op zijn?
- Inzicht in de wijze waarop een platformvorming bij kan dragen aan de veranderingen in de arbeidsverhoudingen in organisaties en dan hier bij universiteiten in het bijzonder. Dit uitgaande van de verwachting dat sociale media directe betrokkenheid faciliteren en de medezeggenschap daar nog geen antwoord op lijkt te hebben.

- Versterking van onderlinge samenwerking.

Achtergrond

De Raad van Bestuur van Wageningen UR heeft de medezeggenschap onderdeel gemaakt van haar strategisch meerjarenplan. De medezeggenschap en de zeggenschap trekken samen op in het proces van vernieuwing. Dit doen zij door te zoeken naar andere, betere vormen van overleg en versterking van de onderlinge samenwerking tussen organen.

Uit een startconferentie in november 2012 kwamen knelpunten en verbetervoorstellen naar voren met betrekking tot de volgende onderwerpen:

1. Formeel - informeel
2. Zeggenschap - medezeggenschap
3. Inhoud - procedure
4. Representativiteit



Aanpak

In vervolgbijeenkomsten zijn de thema's van de startconferentie verder uitgediept en hieruit is een rijke oogst van verbetervoorstellen gekomen.

De verbeterpunten kregen allen een concretere uitwerking en zijn opgepakt door een commissie bestaande uit verschillende OR-leden, een ambtelijke secretaris, een studentlid en bestuurders. Er worden stappen gemaakt in de verdere uitrol van de verbeterpunten. Deze worden getoetst met een scorelijst van de commissie "vernieuwing". Deze lijst vormt de input voor vervolgbijeenkomsten en stappen die gezet gaan worden.

Lessen voor de sector

- Het traject wordt gekenmerkt door de wens zoveel mogelijk de stappen samen te zetten. Bestuurders en medezeggenschap trekken samen op. De directie heeft een directeur aangewezen die het onderdeel tot zijn verantwoordelijkheid mag rekenen. Dit leidt
- tot commitment aan de zeggenschapskant. Les: wijs een directeur aan als verantwoordelijke en zorg voor optimaal commitment en een doordacht plan van aanpak voor de medezeggenschap.
- Het verandertraject is pas geslaagd als er concrete resultaten zijn. Met intenties bereik je onvoldoende verandering. De werkelijke stap is nodig. Dat bereik je niet in 1 of 2 bijeenkomsten. Het zijn langdurige processen waarin vertrouwen moet groeien en uiteindelijk zijn beslag moet krijgen in het doen van vernieuwing.
- Zie subsidies als toevoeging aan een proces van vernieuwing dat in eerste instantie uit de organisatie zelf moet komen. Het is dan een stimulering van het proces.
- Regelmatig vragen medezeggenschappers om een voorzet van de cao-partijen om medezeggenschapsontwikkeling te ondersteunen. Richtlijnen helpen daar zeer bij.
- De discussie voeren over wat de sector verstaat onder professionele medezeggenschap lijkt dit type processen te ondersteunen.

5.5. Pilot Universiteit Utrecht

Doel

- Onderzoek naar gedeelde percepties (van problemen), ambities en standpunten over de medezeggenschap; alsmede over oplossingen voor de bestaande problemen;
- Implementeren en waar mogelijk evalueren van gekozen vernieuwde oplossingen.

Achtergrond

De Universiteit Utrecht wil graag actief bijdragen aan de vernieuwing van de medezeggenschap. Universiteitsraad en College van Bestuur zien dit als een gemeenschappelijke

verantwoordelijkheid.

Directe aanleiding voor het initiatief tot de pilot was dat:

- er behoefte is aan nieuwe vormen van medezeggenschap;
- er een duidelijke gedeelde behoefte bestaat aan het vernieuwen en doelmatiger laten functioneren van de medezeggenschap.

Een eerste verkennende probleemanalyse toonde de volgende punten:

1. De participatie/representatie, het draagvlak en de betrokkenheid bij en voor de medezeggenschap zijn onvoldoende;



2. De afstemming, zowel inhoudelijk als structureel, van de activiteiten van raden (universiteitsraad, faculteitsraad, dienstraad, lokaal overleg) onderling en opleidingscommissies ten behoeve van een meer samenhangende en doelmatige medezeggenschap is onvoldoende;
3. Er is behoefte aan een meer efficiënte organisatie van de medezeggenschap en aan meer specifieke kennis en competenties van de leden;
4. Er is behoefte aan meer tijdige en volledige informatie en communicatie ten behoeve van een adequate besluitvoorbereiding.

Aanpak

Het pilotproject is uitgevoerd in twee fases. De eerste fase heeft als doel gedeelde percepties (van problemen), ambities, standpunten en oplossingsrichtingen voor de medezeggenschap van de toekomst helder te krijgen. Hierbij is het de bedoeling dat de percepties die betrokkenen over de medezeggenschap nu en in de toekomst hebben, expliciet op tafel komen en de voorgestelde verandering/vernieuwing breed worden onderschreven. De tweede fase heeft als doel het implementeren van de gekozen veranderingen, oplossingen en vernieuwingen, zoals die onder andere tijdens de eerste fase naar voren zijn geko-

men. De tweede fase betreft de uitvoering van de gedeelde oplossingsrichtingen, waarbij het accent ligt op vernieuwende en generiek toepasbare oplossingen.

Lessen voor de sector

Lessen voor de sector uit deze pilot betreffen het serieus nemen van de medezeggenschap en de wederzijdse informatieuitwisseling en samenwerking tussen de MZ en het LO.

Een mogelijke oplossing voor het serieus nemen van het werk voor de MZ is het om explicieter deel te laten uitmaken van beoordelings-/ functioneringsgesprekken, waarbij ook het “scoren” op MZ (of in het algemeen “inzet voor de algemene zaak”) van belang wordt geacht. Het is begrijpelijk dat een individuele medewerker kiest voor bepaalde taken, maar vanuit de dagelijkse leiding dient ook het MZ-werk te worden gestimuleerd (en in ieder geval niet te worden gehinderd).

Om het wederzijds informeren en de samenwerking tussen MZ en LO te bevorderen, dient bij een nieuwe structuur het besef ten grondslag te liggen dat men zich samen inspannt voor de “goede zaak” en elkaar moet aanvullen. Met name in zaken rondom organisatieveranderingen is die afstemming een noodzakelijke voorwaarde voor het goed functioneren van MZ (en LO).





Stichting SoFoKleS

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T: 070-3765727

F: 070-3457528

E: sofokles@caop.nl