Medezeggen-schap 3.0

Samenwerken van Raden in een disruptieve economie

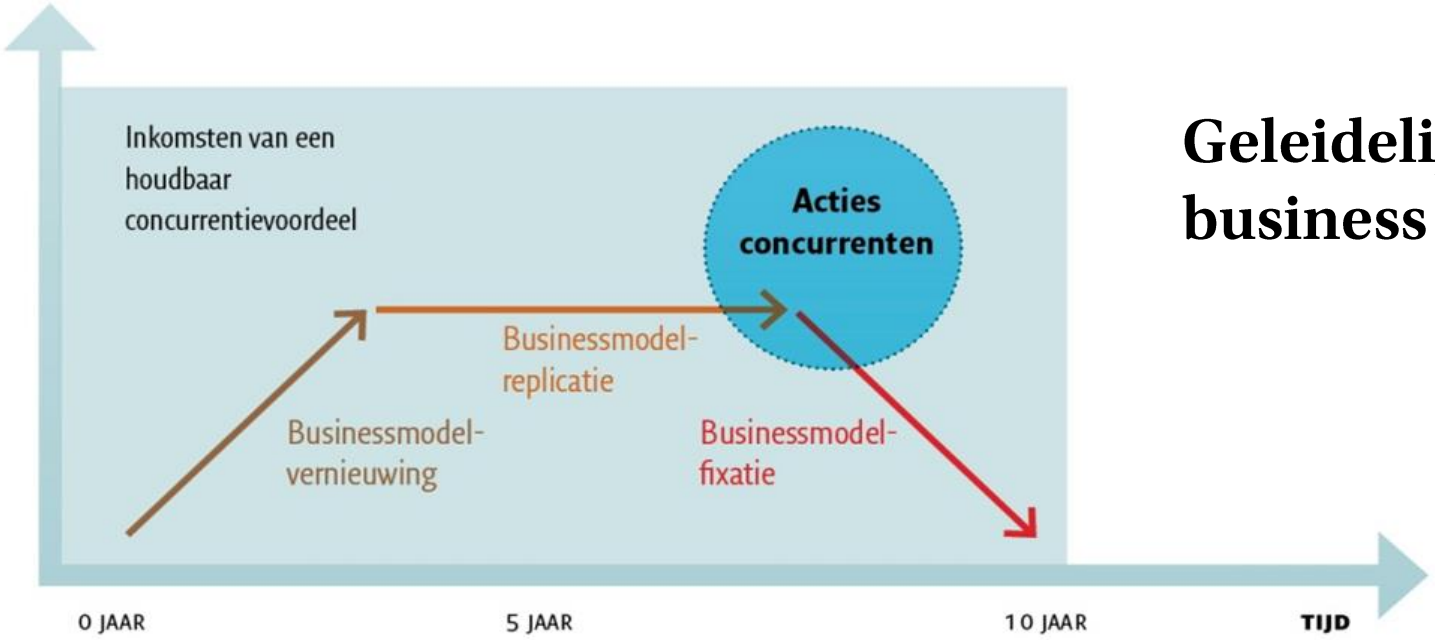
PROF. DR. HENK W. VOLBERDA
ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS UNIVERSITEIT

Medezeggenschap & Toezicht: link of “missing link”
Langgoed Zonheuvel, Doorn, 9 december 2015

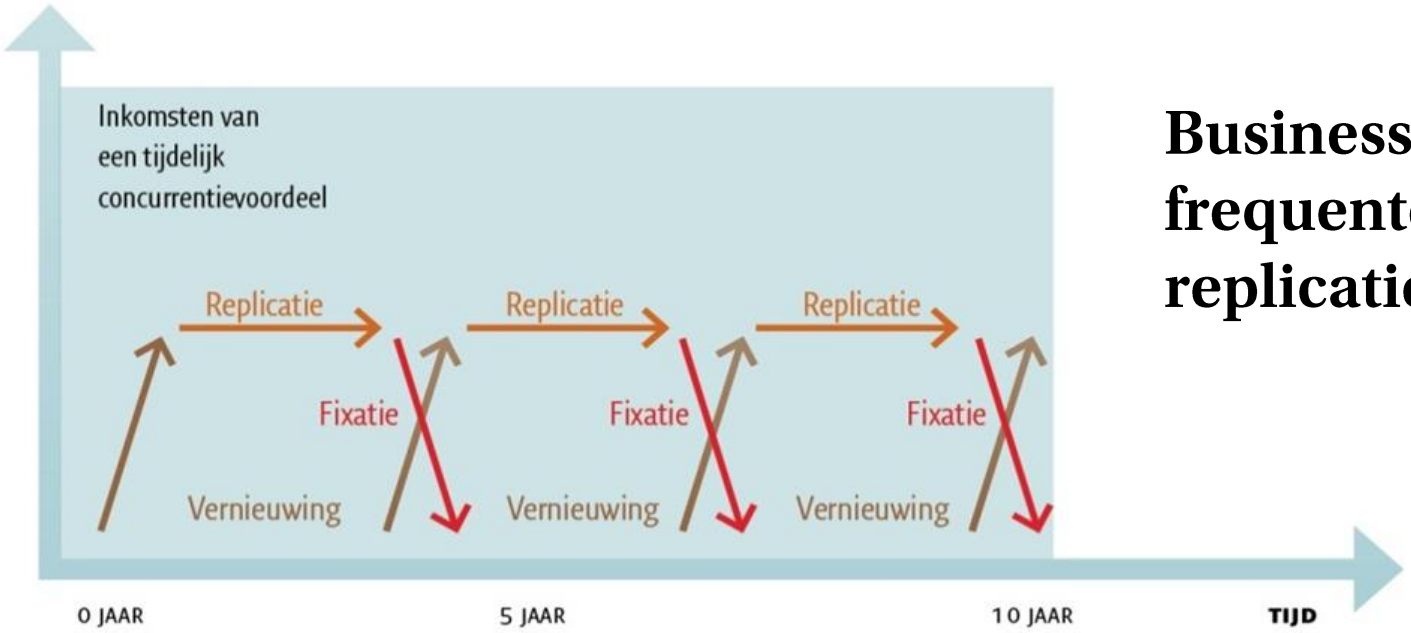
AGENDA

- Bedrijven veranderen steeds sneller
- Het Angelsaksische model treedt steeds meer op de voorgrond
- Sociale innovatie: Naar nieuwe arrangementen van medezeggenschap
- Het Dialoog Model binnen NXP: Transparantie Gouden Driehoek

Van stabiele concurrentie naar hyperconcurrentie



Geleidelijke erosie van een business model



Businessmodel-innovatie: frequente vernieuwing en replicatie

Vandaag zijn de Zwitsers aan de beurt …

nrcQ *Alles over bedrijven, tech en werk voor €4,99*

Het is Apple Watchdag

Apple opent vandaag de aanval op Zwitserse horlogemakers

Door Wouter van Noort op maandag 9 maart 2015

Beeld NRCQ

START-UP

Voor het eerst in tien jaar een nieuwe bank

Rutger Betlem en Ivo Bökkerink
Amsterdam

De Nederlandse bankensector krijgt met de start-up Bunq voor het eerst in jaren een nieuwe concurrent. Het IT-bedrijf met bancaire ambities werkte tot nu toe in de luwte, maar staat klaar om betalingsverkeer voor consumenten te gaan faciliteren.

Dat zegt oprichter en eigenaar Ali Niknam. Bunq test zijn betalingsdienst momenteel onder circa duizend bètagebruikers. Daarna wordt de applicatie voor alle consumenten beschikbaar.

Het is voor het eerst in tien jaar dat Nederland er een nieuwe aanbieder van bancaire diensten bij krijgt. De laatste was DSB Bank.

Bunq heeft in tegenstelling tot andere nieuwe initiatieven een bankvergunning van de Nederlandsche Bank en valt onder het depositogarantiestelsel.

De plannen van Niknam met Bunq zijn groot. Behalve naar consumenten wil hij de diensten van Bunq ook uitrollen naar het bedrijfsleven. Daarna lonken andere Europese landen.

Niknam wil dat Bunq in niets lijkt op bestaande banken en wil dat zijn bedrijf volstrekt onafhankelijk blijft. Hij heeft miljoenen eigen geld gestoken in de bouw van een IT-platform, in plaats van dit in te kopen. Ook neemt Bunq bij voorkeur geen mensen in dienst met bankierservaring. 'Je kan niet dezelfde regels en oorsprong volgen als banken en denken dat je anders kan zijn', aldus Niknam.

CONCURRENTIE
Pagina 2 & 3

9 1k

'Banken maken dingen die de klanten niet willen'

Rutger Betlem, Ivo Bökkerink
Gisteren, 06:00
Update: gisteren, 11:37

'Banken maken dingen die de klanten niet willen' (PDF)

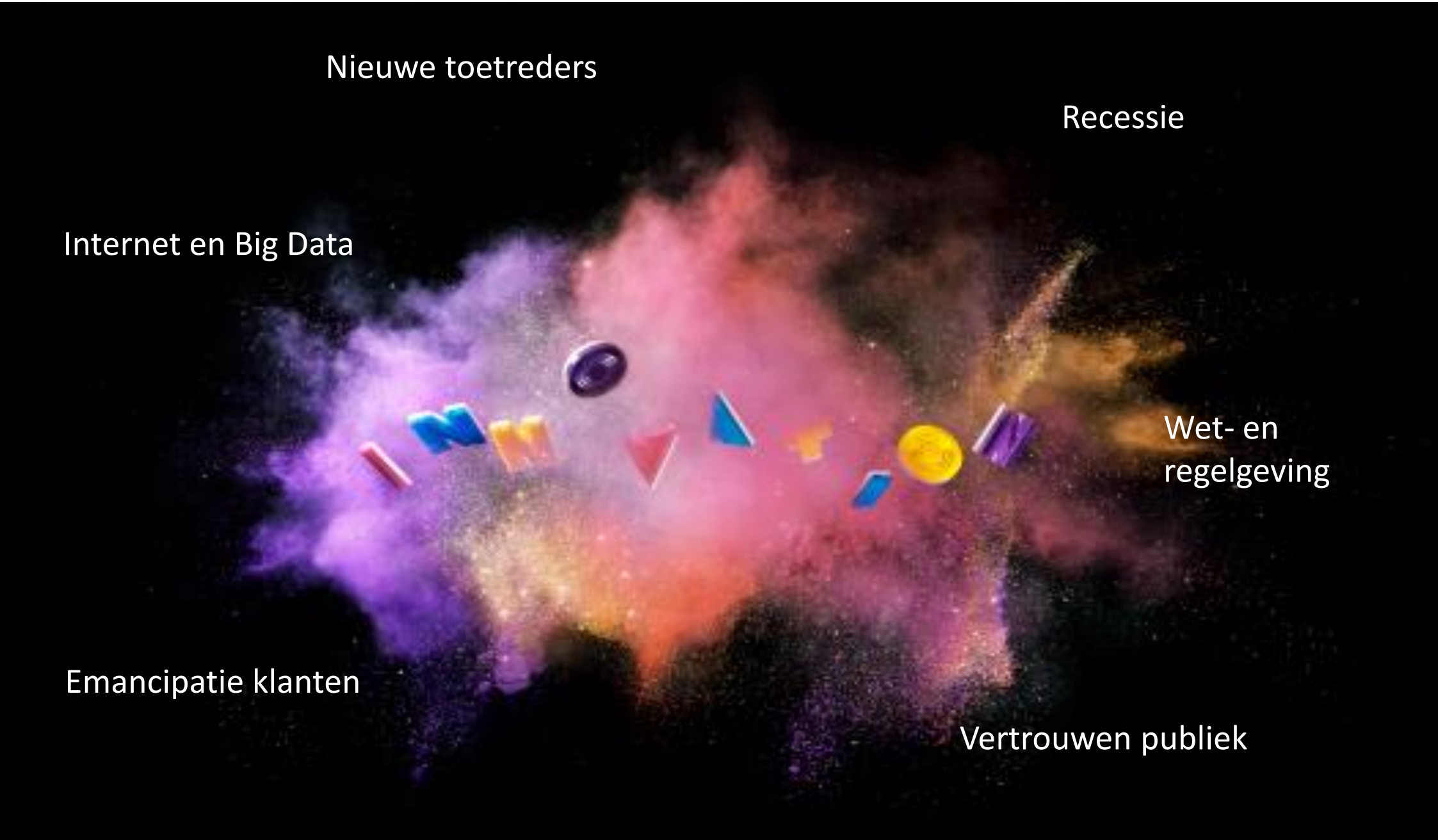
De nieuwe bank Bunq wil de financiële sector opschudden en trapt af met het aanbieden van betalingsverkeer.

Ali Niknam

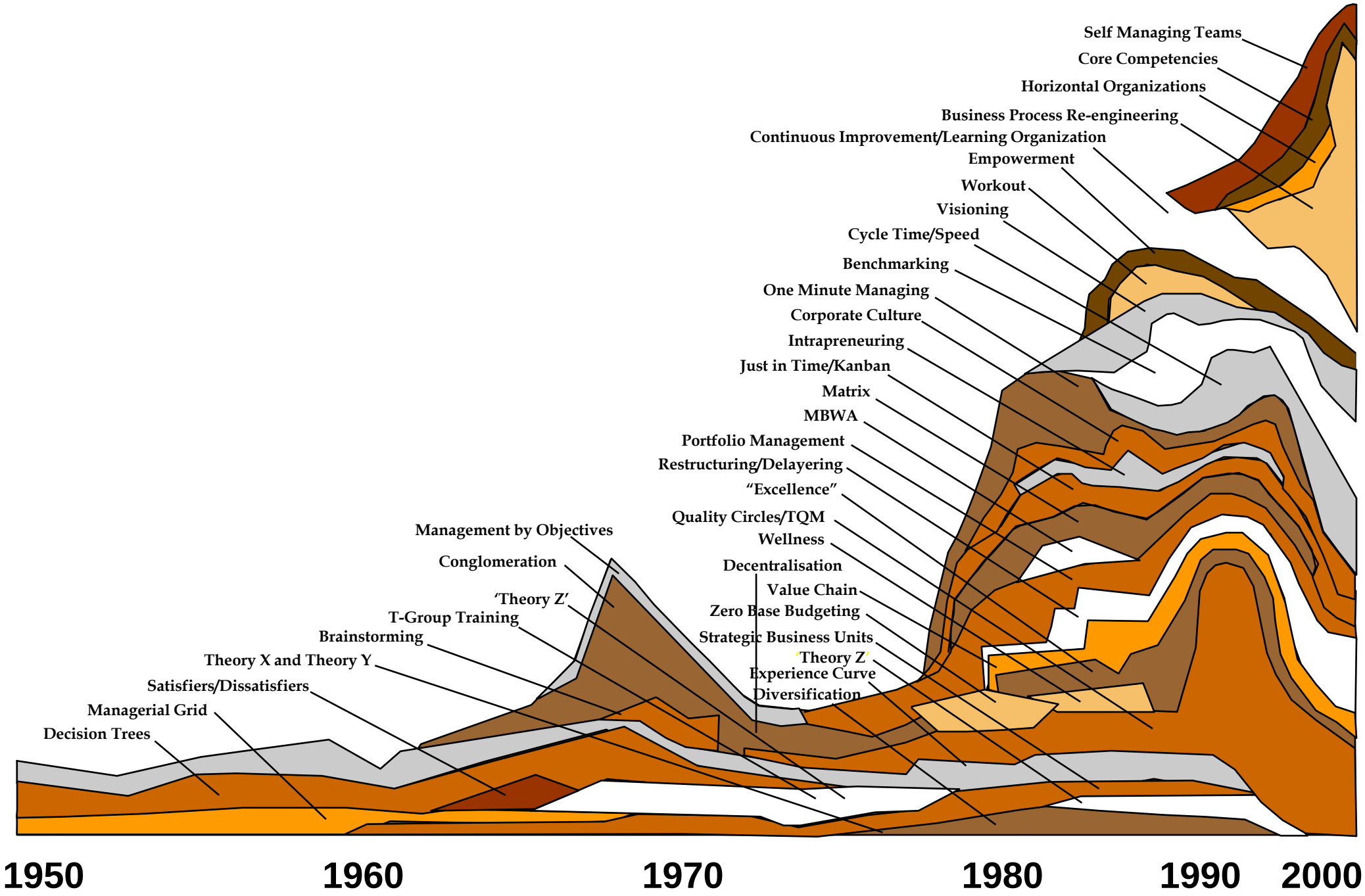
knab
niet zomaar een bank

Alipay™

Disruptie? Kijk uit. U bent de volgende



Management hypes: 1950 - 2000



When top level guys look down
they see only shit.

When bottom level guys look up
they see only assholes.

het probleem

VIER FUNDAMENTELE STAKEHOLDERGROEPEN

Klanten

Concurrenten

Medewerkers

Aandeelhouders

RSM Erasmus University

Kenmerken Rijnlandse model en Angelsaksiche model

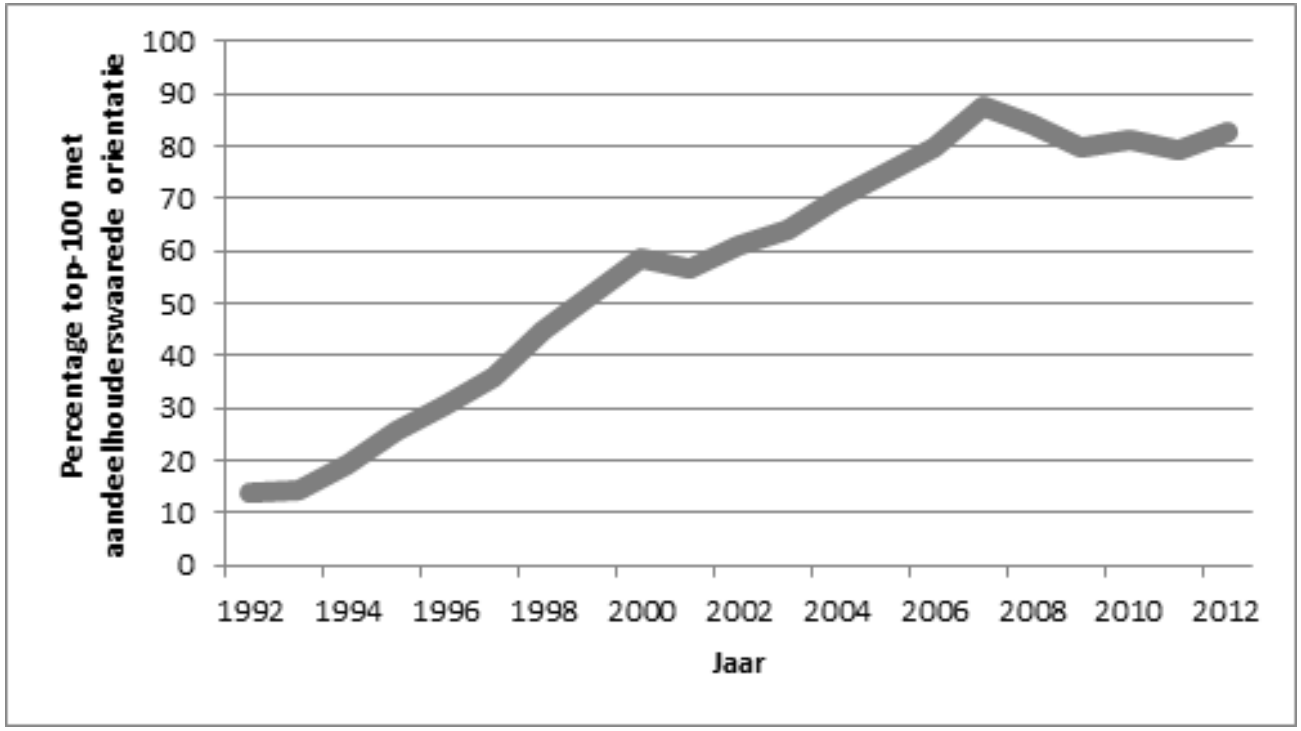
Gecoördineerde markteconomieën

- Rijnlands gemeenschapsdenken
- Grote rol overheid, werknemers en financiele instellingen
- Netwerkgeoriënteerd
- Samenwerkingsverband tusen alle betrokken partijen
- Gericht op LT
- Intensief wederzijds contact (vertrouwen)

Vrije markteconomieën

- Angelsaksich efficiëntiedenken
- Beperkte rol overheid, werknemers en financiele instellingen
- Marktgeoriënteerd
- Maximalisatie van aandeelhouderswaarde
- Gericht op KT
- Oppervlakking contact (contracten)

De toename van het Angelsaksische model in Nederland (top 100 bedrijven)



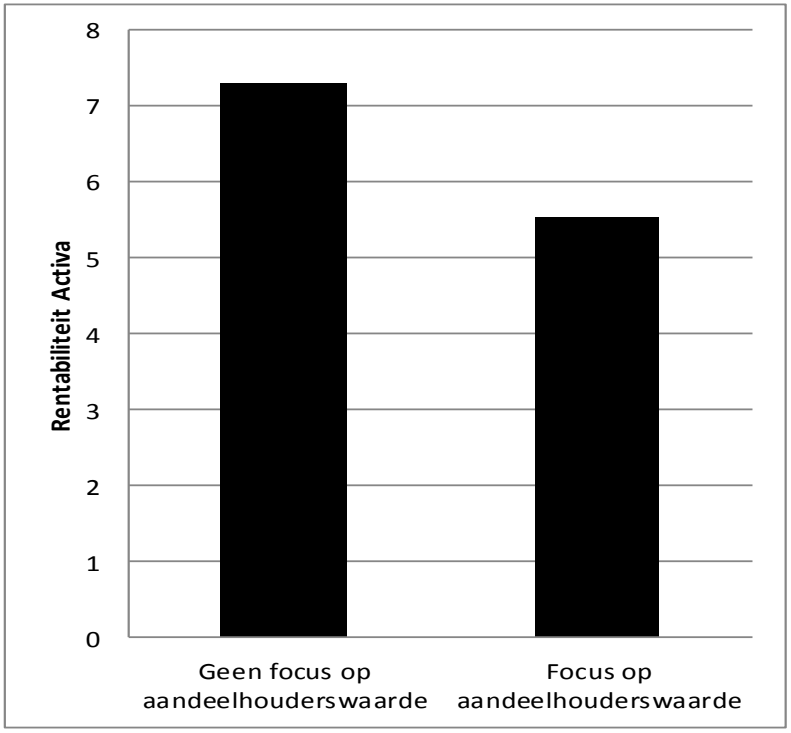
Bron: Bezemer, Van den Bosch & Volberda, 2012, 2015

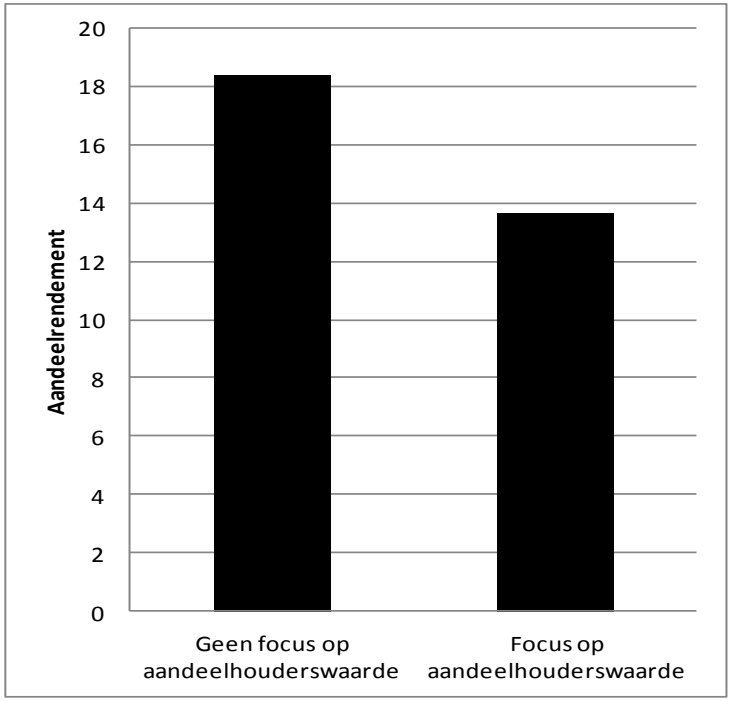
> Extrinsieke motivatie

> Shareholder oriëntatie

> Korte-termijn focus

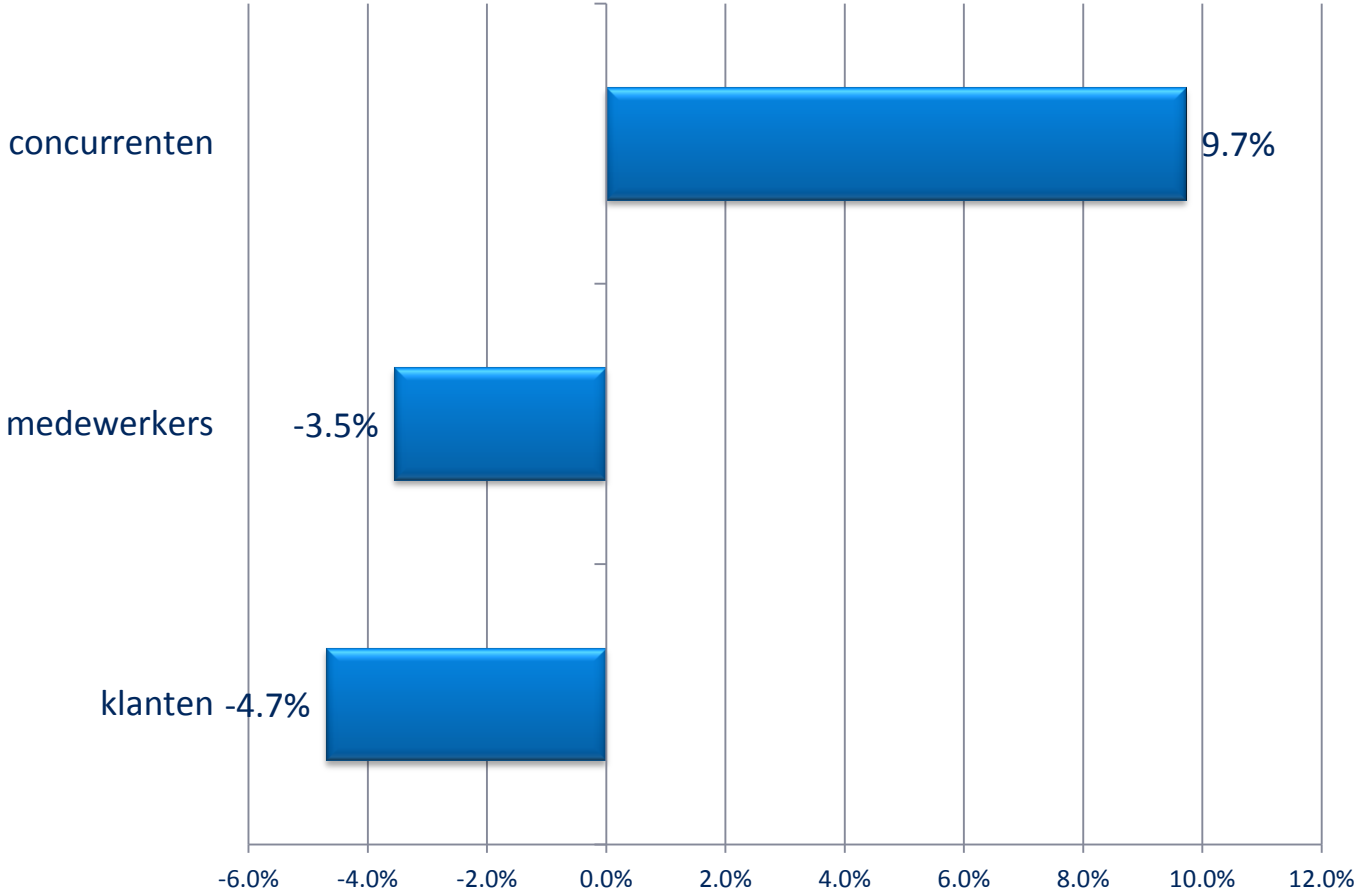
Gevolgen aandeelhouderswaarde oriëntatie





Bron: Bezemer, Van den Bosch & Volberda, 2012

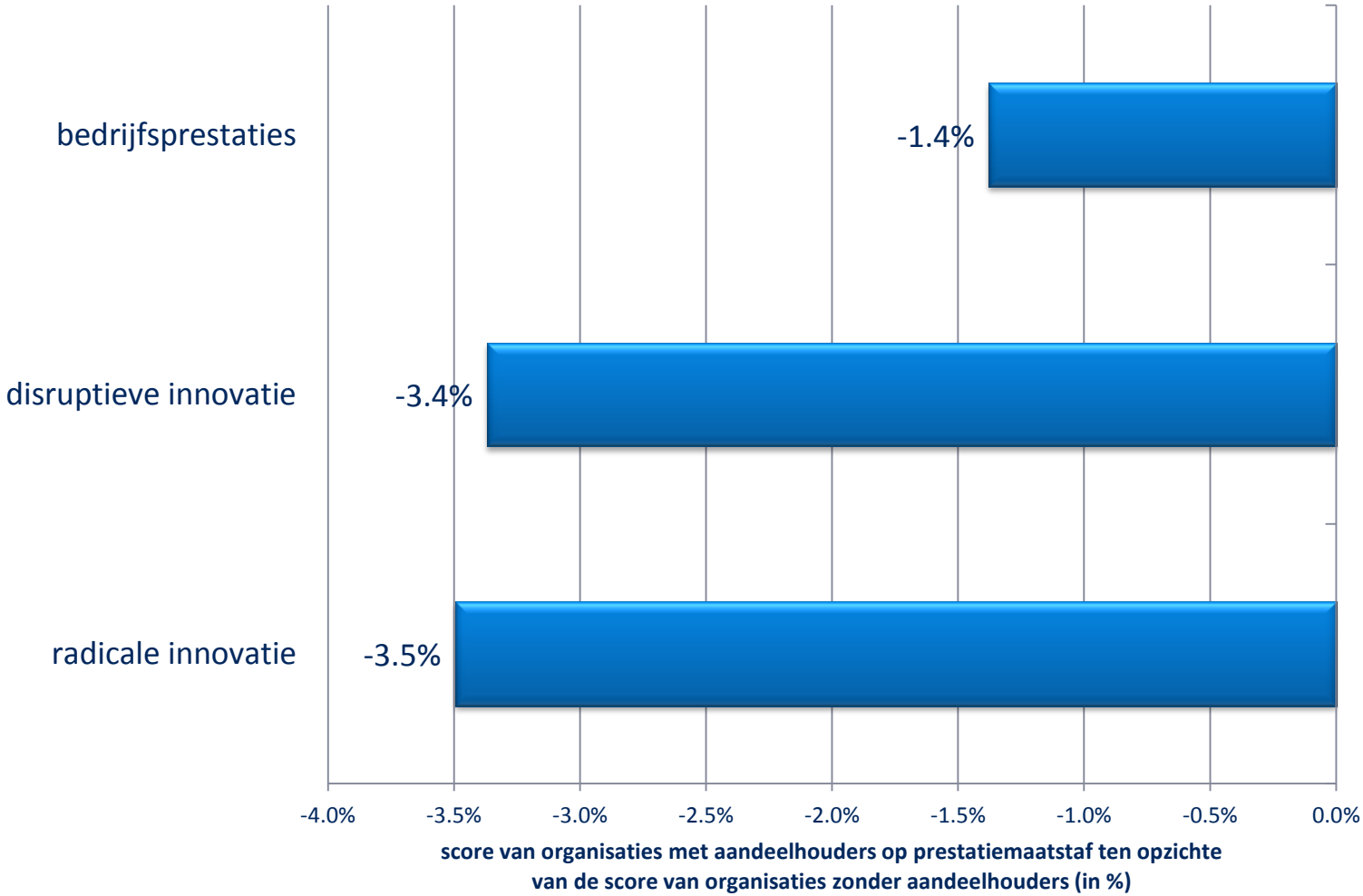
BEURSGENOTEERDE BEDRIJVEN ZIJN MEER GERICHT OP CONCURRENTEN EN MINDER OP KLANTEN…



Mate waarin organisaties met aandeelhouders gericht zijn op concurrenten, medewerkers en klanten
ten opzichte van de scores van organisaties zonder aandeelhouders (in %)

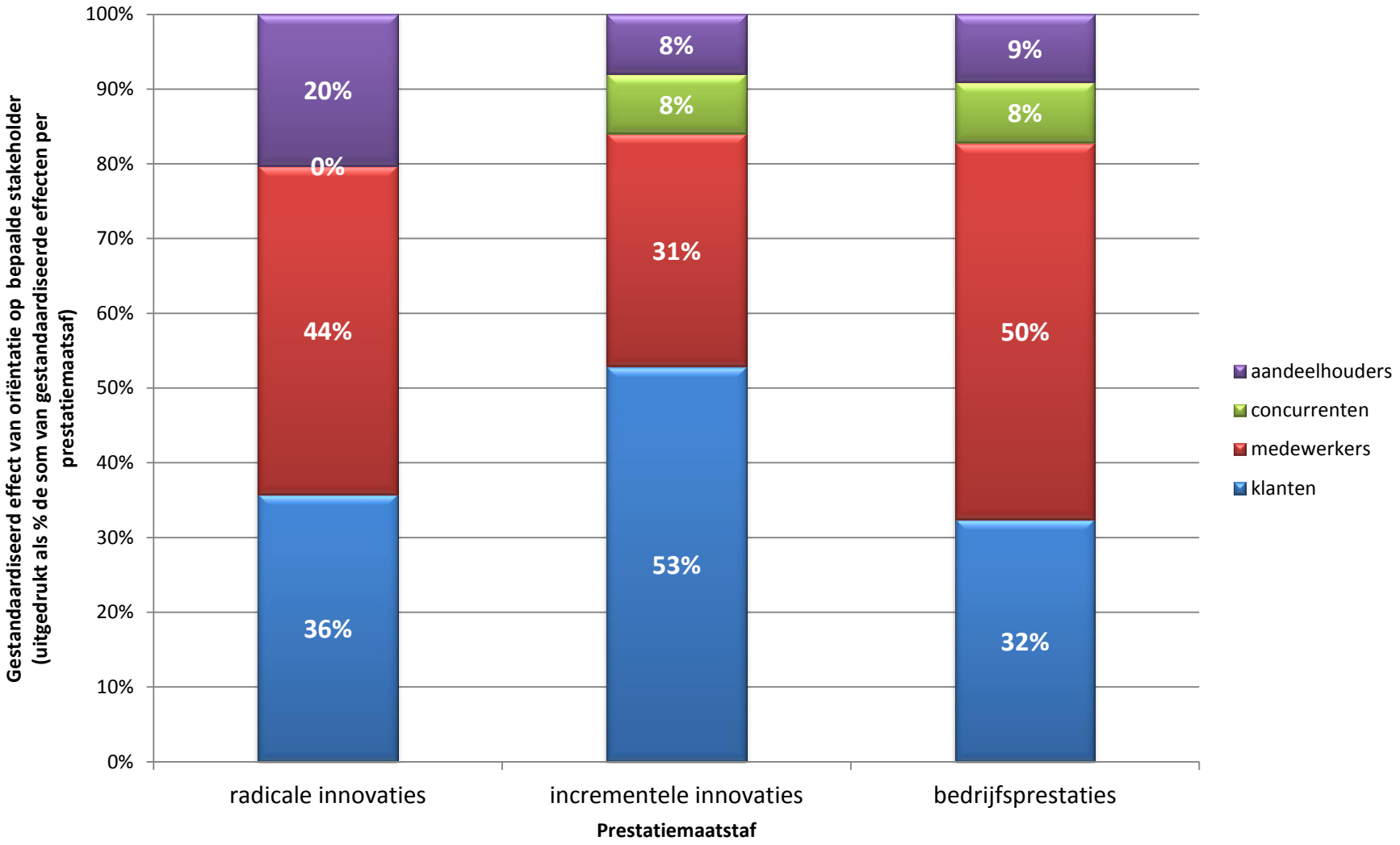
RSM Erasmus University

… EN INNOVEREN MINDER



RSM Erasmus University

ORIËNTATIE OP MEDEWERKERS LEIDT TOT HOGER INNOVATIEVERMOGEN EN BEDRIJFSPRESTATIES



RSM Erasmus University

de oplossing

Medezeggenschap: Van Poldermodel naar een Deltamodel

Traditionele poldermodel

Consensus model en vertegenwoordiging van belanghebbenden

Industriële economie met lage toegevoegde waarde

Hiërarchisch management

Traditionele organisatievormen

Productiemedewerkers

Bron: Volberda (2004)

Medezeggenschap als aanjager van (sociale) innovatie?

Fasen innovatie	Type innovatie
Nieuwe kenniscreatie	Technologische innovatie: R&D, ICT, technologie

De Innovatiedialoog: Hoe investeert het management in..

Medezeggenschap in internationale concerns: De Anti-infectives case study van DSM

Technologische Innovatie

Van Chemische productie naar Bio-Tech productie

Een groener en efficiënter process, minder energie en afval

Minder productie stappen

Sociale innovatie: Wat levert het op?

Innovatieve organisaties:

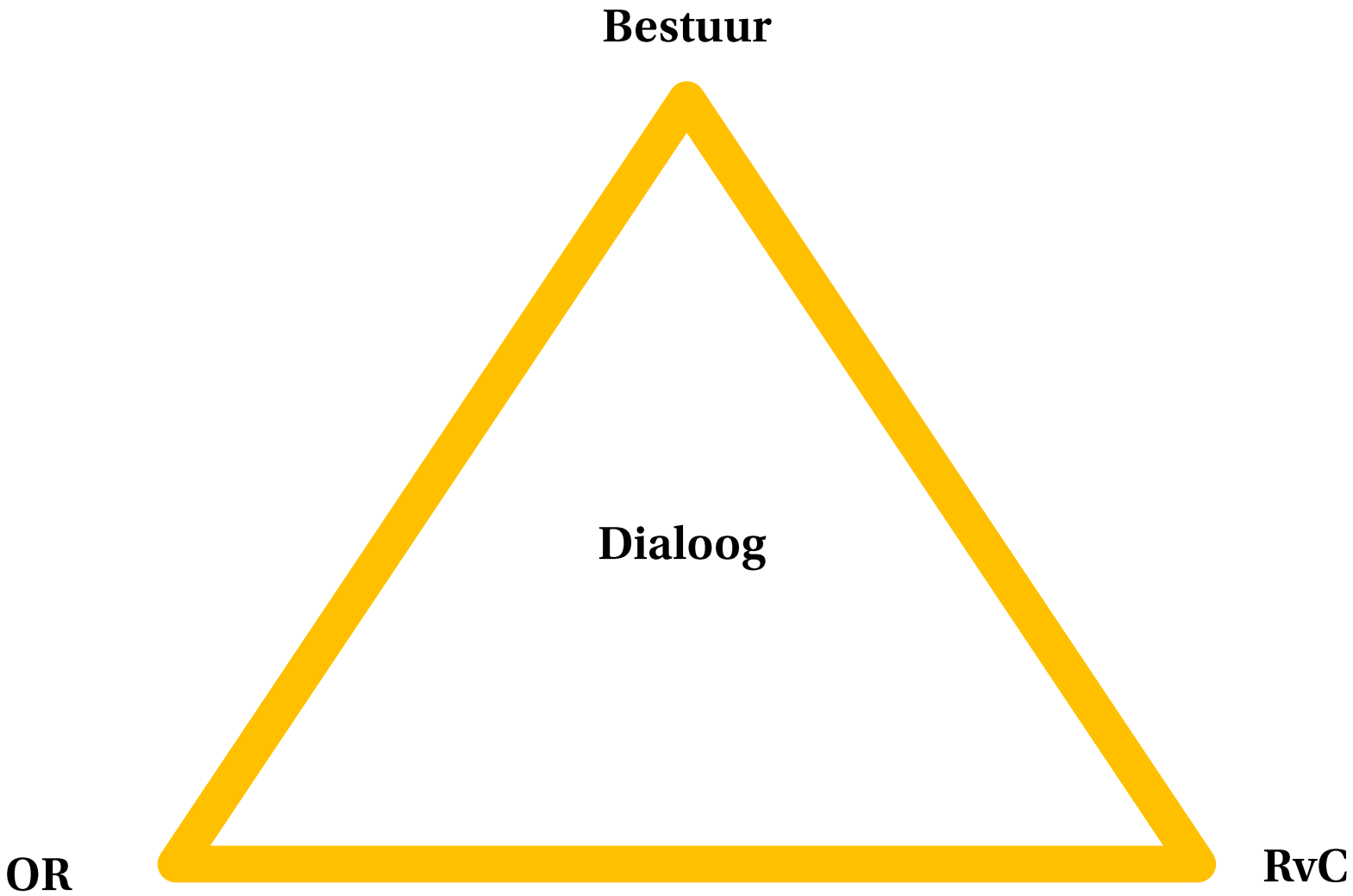
27% hogere rentabiliteit

19% hogere omzetgroei

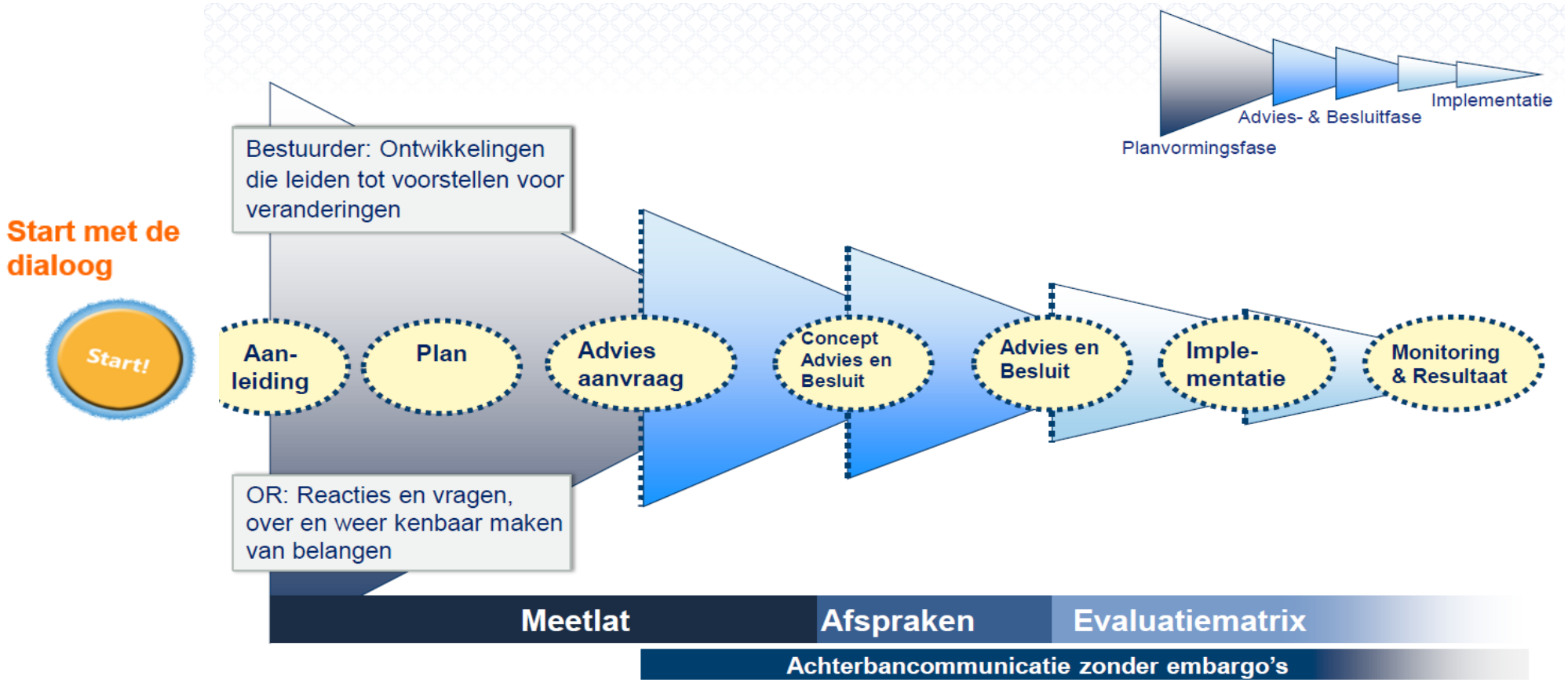
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2014

de oplossingen in de praktijk

Gouden driehoek



Hoe willen we werken? De Dialoog



Het Dialoog model

Dialoog betekent…

- In samenwerking tot een goede en gedragen oplossing komen!
- Kritisch meedenken over voorgestelde maatregelen en over de consequenties
- Samen toetsen van haalbaarheden en risico’s
- De Advies-/Instemmingsaanvraag benutten als instrument, niet als doel (invloed uitoefenen op de aanvraag)
- Samen werken aan verbetering van het besluit. Bij het uitbrengen van het advies is het concept besluit bekend).
- Samen een goed beeld creëren van het vervolgtraject

MAAR:

- Met behoud van ieders eigen **verantwoordelijkheden**
- Conform **formele procesgang** (naast informele proces)

Samenwerking medezeggenschap en Bestuurder gaat uit van het principe van 'halen & brengen'

De Medezeggenschap brengt: • Bottom-up kennis van de werkprocessen • Commitment aan de methodiek • Aandachtspunten bij de plannen • Capaciteit voor uitwerking/toetsing plannen • Communicatie met achterban • Gemotiveerde instelling en betrokkenheid (output willen leveren) • Respect voor en vertrouwen in Bestuurder	De Medezeggenschap haalt: • Vroegtijdige betrokkenheid bij en invloed op organisatieplannen • Transparantie t.a.v. het gehele proces • Afspraken over te toetsen prestatie-indicatoren • Middelen en tijd om het werk als OR goed te kunnen uitvoeren • Respect en vertrouwen van de Bestuurder
De Bestuurder brengt: • Top-down kennis van de werkprocessen • Het plan • Commitment aan de methodiek • Projectorganisatie • Communicatiekanalen • Respect voor en vertrouwen in de Medezeggenschap	De Bestuurder haalt: • Efficiëntie in de uitvoering • Draagvlak voor de plannen • Snelheid in besluitvorming • Kwaliteitsverbetering van de plannen • Respect en vertrouwen van de Medezeggenschap

Wat levert dit op?

Uitkomst:

Begrip voor elkaars positie, een definitieve AdviesAanvraag waarin alle majeure punten van de OR zijn geadresseerd, het Advies van de OR waarin voor de bestuurder geen verrassingen meer staan en het Besluit van de Bestuurder waarin voor de OR geen verrassingen meer staan.

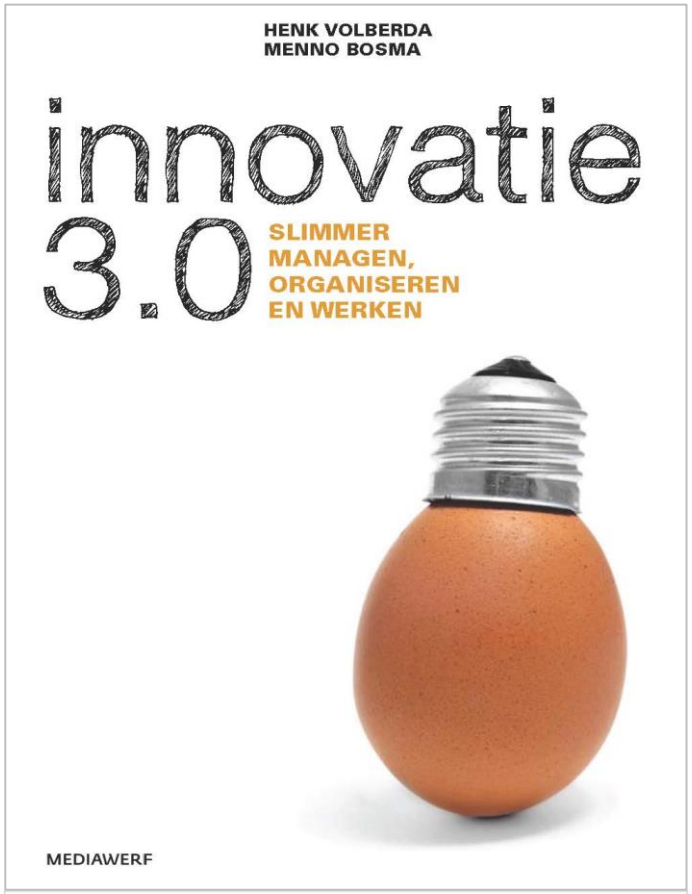
Kortom, een snel, effectief en gedragen besluitvormingsproces.

Transparantie voor de gouden driehoek:

Bestuurder – Medezeggenschap – Raad van Commissarissen

.

hartelijk dank voor uw aandacht



INSCOPE

Research for Innovation

www.inscope.nl (Inscope: Research for Innovation)