

De rol van de ambtelijk secretaris bij het versterken van medezeggenschap

Keynote mr. drs. Arthur Hol
Studiedag Ambtelijk secretaris, 29 september 2020



partner van
nieuworganiseren.nu



Instituut voor
Medezeggenschap



Onderwerpen Keynote

Medezeggenschapsorganen willen zich steeds vaker proactief opstellen en anders organiseren > meer nadruk op andere werkzaamheden en nieuwe vaardigheden voor de Ambtelijk Secretaris.

- **1. Ontwikkelingen medezeggenschap**

- Welke nieuwe vormen van medezeggenschap zien we en wat zijn actuele inzichten binnen het samenspel van medezeggenschap en de 'governance' (bestuur & toezicht)?
- Met welke nieuwe vormen van organiseren en participatie van werknemers krijg je te maken?

- **2. Ontwikkelingen rol Ambtelijk Secretaris, in relatie tot versterking van medezeggenschap**

- Welke (in)formele rollen heb je als AS en hoe kun je die versterken?
- Hoe de vormgeving van de medezeggenschap meer eigentijds te maken, met gepaste aandacht voor de juridische positie van de OR
- Hoe daarbij de keuzevrijheid van de OR te respecteren, maar deze wel te prikkelen tot onderzoek
- Hoe de kennis en ervaring met de eerste twee punten in te zetten voor de ontwikkeling van de eigen loopbaan

A large school of fish swimming in clear blue water. The fish are densely packed and moving in a coordinated pattern, creating a dark, textured column in the center of the frame. The water is a vibrant blue, and the lighting is bright, suggesting a sunny day.

(1) Ontwikkelingen medezeggenschap

Persoonlijke noten

1. Versterking ≠ vernieuwing

- Laat ruimte voor de conclusie dat structuur en cultuur al kloppen en kijk wat er speelt en wat nodig is, vóórdat je besluit tot aanmerken vernieuwing als prioriteit: laat je niet afleiden van wat eerst of meer aandacht verdient, in de situatie van de eigen organisatie

2. Vernieuwing ≠ verandering van de structuur van de medezeggenschap

- relatief eenvoudige, maar niet altijd gemakkelijke- ingrepen in werkwijze sorteren vaak meer effect:
- anders vergaderen: door elkaar zitten diverse partijen (OR, Bestuurder & staf), op open plek midden in de organisatie
- vergroting psychologische veiligheid d.m.v. check-in en check-out, vrijmoedig / vrijuit spreken, bijv. d.m.v. 'talking stick / spreekstok'-rondes)

3. Zoek de balans tussen formele en informele medezeggenschap

- rol wettelijk medezeggenschapsorgaan versus bredere participatie van werknemers
- onbedoeld kan versterking van de rol van het formele orgaan die van de werknemers tekort doen.

4. Let ook op de machtsfunctie van het wettelijk medezeggenschapsorgaan

- (Onderscheid twee aparte functies van formele medezeggenschap:
- 1. participatie van werknemers 2. vorming van extra (tegen)'machts'orgaan richting bestuur
- Die tweede dan náást Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht (of volksvertegenwoordigend orgaan, zoals gemeenteraad), die vaak te ver op afstand staat. Deze verdient óók aandacht, in het licht van actuele opvatting over bestuur en toezicht eerder meer, dan minder).

5. Samensturing in Verandering: co-creatie met personeel én bestuurder

- Personeel is óók achterban van het bestuur, structurele inbedding van offline/online betrokkenheid van het personeel. Bied ruimte voor inbreng / respons op basis van anonimiteit en voor 'eigenheid' / eigen ruimte medezeggenschapsorgaan

Ontwikkelingen medezeggenschap

TREND: van procedure naar partnership

Medezeggenschap was...	Medezeggenschap is...
Behouden wat er is	Meebewegen met ontwikkelingen
Het volgen van procedures	Het volgen van een proces
Medewerkerbelang	Medewerker- én organisatiebelang
Elkaar overtuigen	Samen zoeken naar oplossingen
Informereren	Communiceren
Het exclusieve domein van de OR	Het domein van de hele organisatie

Ontwikkelingen medezeggenschap

TREND: van procedure naar partnership

Relatie OR/CR en bestuur verandert op drie aspecten van de samenwerking:

Eerder en informeel: het bestuur betreft de OR veel eerder bij de beleidsvorming. De informele informatie-uitwisseling over en weer neemt toe

Meer strategische onderwerpen De onderwerpen waarover gesproken wordt, verschuiven van operationeel niveau naar meer strategisch niveau

Van procedure naar proces Er vindt een accentverschuiving plaats van procedure naar proces

Ontwikkelingen medezeggenschap

TREND: van procedure naar partnership

Relatie OR/CR en achterban verandert:

Deelname van niet-OR-leden in het medezeggenschapsproces, bijv. door middel van zogenoemde 'participanten' die in tijdelijke werkgroepen van de OR deelnemen

Hantering van een veel meer *projectmatige werkwijze* waarbij medewerkers kunnen aansluiten

Directe participatie Vergrote aandacht van het medezeggenschapsorgaan voor directe participatie, waarbij de OR optreedt als procesbewaker en soms als regisseur voor het betrekken van medewerkers door het management bij de beleidsuitvoering

Intensievere communicatie met de achterban

Ontwikkelingen medezeggenschap

TREND: van procedure naar partnership

De OR/CR zelf verandert - randvoorwaarden voor een sterke medezeggenschap:


OR-leden hebben *inhoudelijke kennis* op strategisch niveau

Vaardigheden: het beheersen van diverse *soft skills* (luisteren, overtuigen, beïnvloeden)

De OR maakt *intern* kritische afwegingen over rol, positie en onderwerpen

Verbindingen leggen:

- een zichtbaar netwerk bij de achterban
- een goede relatie met het middenmanagement



**(2) Ontwikkelingen
rol van de
ambtelijk secretaris
–in relatie tot versterking van
medezeggenschap**

Persoonlijke noten

1. Proces-ondersteunende rol op orde > meer ruimte voor inhoudelijk-ondersteunende rol

- Procesondersteuningsrol minder ter discussie dan de inhoudelijk-ondersteunende rol.
- Benut bij de procesondersteuningsrol de ruimte die er is om anders te vergaderen of bijeenkomsten te houden: door elkaar zitten diverse partijen (OR, Bestuurder & staf), op open plek midden in de organisatie. vergroting psychologische veiligheid d.m.v. check-in en check-out, vrijmoedig / vrijuit spreken, bijv. d.m.v. 'talking stick / spreekstok'-rondes)

2. Inhoudelijke rol: vooral veel ruimte in beeldvormingsfase

- Signaleren actualiteiten & trends in medezeggenschap
- Bewaken volgorde van dingen: wat speelt er en wat is nodig in de organisatie, wat heeft prioriteit –en wie hebben dat bepaald?
- 'Kleurbekening' m.b.t. onderwerpen kan desgewenst, met verzekering dat neutrale inventarisatie voor- en nadelen, implicaties voorop staat en het medezeggenschapsorgaan leidend is en zich goed ondersteund blijft voelen

3. Bij verschuiving procesondersteunende naar expertmatige rol: AS wordt kwetsbaarder

- As beslist zelf mee over rolinvulling: voel ik me hier goed bij en wat heb ik nodig?
- AS kan zichzelf versterken: intervisie en coaching
- Medezeggenschapsorgaan én bestuurder moeten AS 'uit de wind houden'. Tip: agendeer rolinvulling in driehoeksoverleg vz. OR, bestuurder/hiërarchisch leidinggevende en AS

4. Loopbaanontwikkeling: AS inhoudelijk expert

- Inhoudelijk expert medezeggenschap
 - > van OR naar andere medezeggenschapsorganen
 - > Adviseur / trainer Medezeggenschap
- Inhoudelijk expert impliciet vaak ook op vlak bestuur en toezicht > secretaris voor bestuur en toezichtsorgaan?
- Stakeholdermanager
- Adviseur organisatieontwikkeling

Rollen van de ambtelijk secretaris

Vasmo (Vereniging voor Ambtelijk Secretarissen van Medezeggenschapsorganen):

- Niveau A: Administratief en organisatorisch medewerker
- Niveau B: Beleidsmedewerker
- Niveau C: Adviseur medezeggenschap

Daarnaast:

coach – mentor – sparringpartner – geheugen - professional – coördinator – procesbegeleider – probleemanalist - vraagbaak – communicator – verbinder – en bruggenbouwer tussen OR/CR en bestuur en tussen OR/CR en achterban

Onderzoek ambtelijk secretaris

Bron: in 2020 lopend onderzoek www.o-ondersteuning.nl / EPROM



LEEF TIJD

Jonger dan 30 jaar



30 – 40 jaar



40 – 50 jaar



50 – 60 jaar

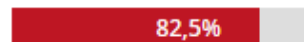


60+



GESLACHT

Vrouw



Man



Wil / kan niet zeggen



Anders



OPLEIDING

Lbo/vmbo/mavo



Havo/vwo



Mbo



Hbo



Wo/universiteit



Anders



ERVARING

Korter dan 1 jaar



1 tot 3 jaar



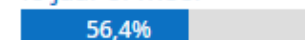
3 tot 5 jaar



5 tot 10 jaar



10 jaar of meer

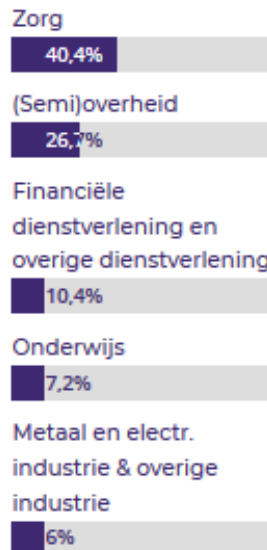


Onderzoek ambtelijk secretaris

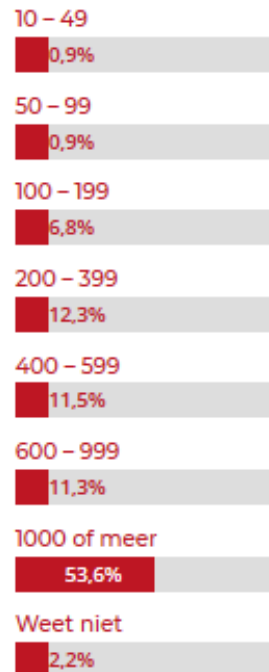
Bron: in 2020 lopend onderzoek www.o-ondersteuning.nl / EPROM



SECTOR TOP 5



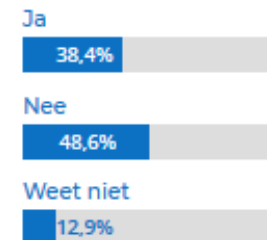
GROOTTE ORGANISATIE



AANSTELLING



AANSTELLING agv CAO/WET



Onderzoek ambtelijk secretaris

Bron: ledenraadpleging NVMedezeggenschap mei 2019

Desgevraagd noemden de 550 OR-en met ambtelijke ondersteuning de volgende taken (waarbij zij overigens alleen met “ja” of “nee” konden antwoorden) :

- Organisatorische/secretariële taken 98%
- Beleidsondersteunende/beleidsvoorbereidende taken 87%
- Adviserende taken 72%
- Inwerken van nieuwe OR-leden 58%
- Coachen van OR of OR-leden 48%
- Scholen/trainen van OR of OR-leden 21%

Onderzoek ambtelijk secretaris

Bron: ledenraadpleging NVMedezeggenschap mei 2019

Meerwaarde van ambtelijke ondersteuning

naar de mate waarin deze beschikbaar is voor de OR

*Beschikbaarheid ambtelijke ondersteuning, in uren per week**

hooguit 16 16-24 uur 25 of meer totaal
per week

% ondernemingsraden dat meerwaarde noemt:

- ontlast de OR van organisatorische zaken, waardoor OR meer tijd heeft voor de inhoud	92%	100%	94%	94%
- maakt dat OR professioneler te werk gaat	77%	86%	100%	89%
- vergroot de kennis en ervaring van de OR	46%	86%	94%	75%
- versterkt interne en/of externe netwerk van de OR	46%	57%	88%	67%
- maakt de OR een betere overlegpartner van de bestuurder	31%	57%	100%	67%
- bevordert draagvlak van de OR binnen de onderneming	38%	43%	63%	50%
- geen van deze zaken genoemd	0%	0%	0%	0%

Organiseren vernieuwde medezeggenschap in praktijk –rol AS?

Organiseren van medewerkersbetrokkenheid

Als medezeggenschapsorgaan (evt. in samenwerking met de directie) actief [input bij de achterban ophalen](#). Essentieel: laagdrempelig en vroegtijdig. Methoden o.a. enquête, digitale dialoog software (bijv. CircleLytics), werkconferentie, themacafé, inloopavonden/lunches etc.

Participatie van medewerkers versterken

Door het opzetten van een flexibele schil rond het (compacte) medezeggenschapsorgaan op basis van specifieke thema's. Iedere medewerker kan deelnemen in [werkgroepen op thema's](#). Duur van de werkgroep wordt bepaald door de uitwerkingsduur van het onderwerp en komt daarna te vervallen. Samenstelling van zo'n werkgroep/ themagroep op basis van het onderwerp (ook RvB-lid of HR kan meedoen).

'Pool' van participanten formeren

Met collega's met interesse is een ['pool' van participanten](#) (medezeggenschapskring) te formeren met wie snel kan worden geschakeld voor het peilen van de mening van medewerkers of om deel te nemen in een van de tijdelijke themagroepen.

Voor deze groep 'buitenleden' kunnen / moeten spelregels worden opgesteld met betrekking tot faciliteiten, geheimhouding e.d.

Implicaties voor de rol van de AS?

Ervaring: zeker in beginjaren eerder méér werk voor AS dan minder (bijv. ABN Amro)

Positie ambtelijk secretaris (1)

*De ambtelijk secretaris staat 'los' van de partijen,
anders dan de gekozen leden van het medezeggenschapsorgaan*

- 'Neutraal', in dienst van het medezeggenschapsorgaan, in nauwe afstemming met eventueel DB
- Maar ook in dienst van de organisatie, medeverantwoordelijk voor goed functioneren medezeggenschapsproces?
- Naast adviseren een (minder of meer) inhoudelijke rol spelen?
- Inhoudelijk expertmatig, maar ook expertmatig inhoudelijk op vlak rolverdeling, werkwijze (wijze van vergaderen, wel / niet notulen of actie- en besluitenlijst), en samenwerking binnen het medezeggenschapsorgaan?
 - bijv. ook kijkend naar persoonlijke talenten, drijfveren, waarden, persoonlijke (denk- en werk)voorkeuren en wensen - inclusief die van jezelf? Misschien niet (te) direct sturend, maar bevorderend dat de medezeggenschap goed functioneert, óók intern?
- Risico bij een grotere rol als inhoudsdeskundige: kan de status als neutrale bruggenbouwer ondergraven?

Positie ambtelijk secretaris (1)

Hoe bepaal je je rol(en)?

*Ervaringen met de ‘spagaat’ van de
ambtelijk secretaris ?*

*Hoever kan, mag of moet je gaan met je
(inhoudelijke / procesmatige) advisering?*

Positie ambtelijk secretaris (2)

***Nieuwe vormen van medezeggenschap –
(veel) meer of ander werk voor de
ambtelijk secretaris?***

Hoe vang je dat op?

Positie ambtelijk secretaris (3)

TREND:

opkomst van de zgn. **overlegsecretaris** - adviseert niet alleen de OR over zaken die de medezeggenschap betreffen, maar ook de bestuurder, het management en HR. Intermediair die beide partijen meer van inhoudelijk medezeggenschapadvies bedient dan dat hij secretariële werkzaamheden op zich neemt.

Parallel met de functie van de bestuurssecretaris: allebei diplomaten?

- “Verbindingsofficier”
- “Als een AS drie aspecten goed onder de knie heeft – procesbegeleider, ondersteuner en inhoudelijke vraagbaak – dan is hij of zij ook een goede kandidaat voor de functie van bestuurssecretaris”.

Positie ambtelijk secretaris (4)

Loopbaanperspectieven voor de ambtelijk secretaris?

- *AS voor andere medezeggenschapsorganen?*
- *AS voor Bestuurs- en toezichtsorganen?*
 - *Stakeholdermanagement-rollen?*
 - *rol in organisatieontwikkeling?*
 - *anders?*



- Advocaat arbeids- en ondernemingsrecht (bestuur & toezicht, medezeggenschap)
- Programmadirecteur Governance University
- Vernieuwing rollen bestuur, toezicht en medezeggenschap
- Procesbegeleiding Versterking Medezeggenschap

Mr. drs. Arthur Hol

Mail: info@arthurhol.nl

Telefoon: 06 - 4789 6046



Instituut voor
Medezeggenschap

Meer weten?

Arthur Hol (1969) studeerde rechten en arbeids- en organisatie-psychologie en is partner arbeids- en medezeggenschapsrecht bij De Koning Vergouwen Advocaten in Amsterdam, programmadirecteur bij Governance University in Doorn, directeur van HRM College en verbonden aan Nieuw Organiseren, het Instituut voor Medezeggenschap en het Instituut voor Toezicht. Hij werkte eerder als adviseur arbeidsverhoudingen bij Shell Nederland, HR-manager bij KLM Cargo en advocaat bij Boekel de Nerée.

Visie & publicaties

Zie www.arthurhol.nl voor informatie over mijn visie en werkwijze. Ook zijn er veel publicaties te vinden, o.m. de in deze presentatie genoemde artikelen.

Samensturing *in* Verandering

***Denk niet voor anderen,
maar geef iedereen de
ruimte zich uit te spreken
en gehoord te worden***

EXTRA (Back-up) slides

- Samensturing In Verandering
- “Winst”
- Ervaringen
- Kwetsbare leiders
- Nieuwe vormen van MZ
- Tips voor belangeloos handelen

Samensturing in verandering

RvB/RvT, OR, personeel, cliënten(raad)

Wensen & vragen

Wat is de beste weg?
Verbouwen met
winkel open
Spelregels
Command & control
wordt samenwerking
Orgaan & achterban
Juridisch kader
Stakeholderbeleid
Timemanagement
Vertrouwelijkheid

Uitdagingen

Betrokkenheid
Gelijkwaardigheid
Veilig proces
Samenspel (plek-rol)
Helikopterview
Onafhankelijkheid
Waarden
Borging in
systeemwereld
De boot missen
Alleen dragen

Zorgen

Besluitvormingsfuiik
Aansprakelijkheid
Overzicht kwijt
Tijd & geld
Iedereen praat met
iedereen
Mijn plek
Doos van Pandora
Geheimhouding

“Winst”

- Beter besluiten én groter draagvlak
 - door inbreng diversiteit personen en perspectieven
- Leerproces Nieuw Organiseren vanaf dag 1
 - Lerende organisatie
 - sturen op basis van gezamenlijke ambities en waarden i.p.v. hiërarchisch
- Aansluiting bij juridische kaders
 - op gebied van bestuur, toezicht, medezeggenschap & arbeidsrecht
- Marginale toetsing en DNA
 - minder strakke sturing & toezicht nodig doordat veranderproces in DNA van de organisatie zit
- Beantwoording aan eis aantoonbaar stakeholdersbeleid

Ervaringen

- We dragen samen de 'lust & last' van de verandering
- We kunnen omgaan met conflicten
- We doen allemaal mee, ook de partijen die wij vertegenwoordigen
- Er is helderheid op onze rollen
- We werken met wat nodig is én met wat zich aandient
- We worden gehoord en gezien
- Onze collectieve talenten en wijsheid komen tot hun recht

Kwetsbare leiders, krachtige werkgemeenschappen

Drie vragen voor de (top)leider, om zichzelf te stellen:

- 1) Wie ben ik, met al mijn drijfveren, talenten en kwetsbaarheden, inclusief mijn schaduwkant, wat is mijn gedrag én het effect in de organisatie?
- 2) Hoe bepaal ik onbevooroordeeld wat écht speelt en wat écht nodig is aan verandering?
- 3) Hoe trek ik met betrokkenen samen op in de reis naar de bestemming, terwijl ik tegelijk recht doe aan ieders eigenheid, rol en (wettelijke) taken, als bestuur en toezichthouder, klanten, werknemers en als vertegenwoordigende organen (ondernemingsraad, cliëntenraad, vakbonden). ('Samensturing in verandering.')

Stel jezelf deze drie vragen, deel de antwoorden met je omgeving, het liefst in en laat anderen ook vragen stellen - laat de personen om je heen reflecteren op wat hun antwoord zou zijn, als zij de drie vragen voor je zouden moeten beantwoorden. En kijk niet vreemd op dat anderen hún antwoorden delen, als je in hun ogen niet tijdig met jouw eigen antwoorden naar voren komt!

Uit: artikel 'Topleider, geef u bloot!', Pioniersmagazine en Toezicht, www.arthurhol.nl

Nieuwe vormen van medezeggenschap

Van medewerkers, via het instituut Ondernemingsraad en andere vormen van participatie

Varianten:

1. Vroegtijdige betrokkenheid Raad bij besluitvorming
2. Niet-Raadsleden betrekken bij het Raad-werk
3. Fundamenteler: van indirecte naar directe medezeggenschap

Nieuwe vormen van medezeggenschap

Variant 1:

Vroegtijdige betrokkenheid van de Raad bij besluitvorming

- Niet nieuw, maar breder toegepast
- Vrees:
 - inzwemmen besluitvormingsfuiik
 - Instrument worden om 'ja-knikkers' te organiseren
 - regie verliezen
- Spelregels
- 'Goede gebruiken': art 24 Waterschap Brabantse Delta (ook MT)
Xtra (ook controller)
Scania (door elkaar aan tafel., dagelijkse ronde OR-vz)
Delta Lloyd case Aukje Nauta, OR zelf initiatief World-café-middag over Duurzame Inzetbaarheid, kado voor bestuurder

Nieuwe vormen van medezeggenschap

Variante 2:

Niet-Raad leden betrekken bij het Raadswerk

- Kern-Raad: kleiner maar beter
- Project-Raad: tijdelijke projectgroepen of themagroepen
- Netwerk-Raad: geen vast aantal Raadsleden, maar bijv. budget aan Raadswerk-tijd, toegewezen door DB (3 á 4 mensen). Netwerk kan voorbij de eigen organisatie gaan.

•

Nieuwe vormen van medezeggenschap

Variant 3 - in lijn met 'Nieuw Organiseren'

**Fundamenteel: van indirecte naar directe medezeggenschap
(meer directe (mede)zeggenschap 'achterban': medewerkers, cliënten)**

Zelfsturende teams (met
regelvermogen / budget)

Krachtige Teams

Thema- of projectgroepen

Adaptieve benaderingen,
scrum-methode

Wereldcafé: veel mensen in
relatief korte tijd een bijdrage

Werkconferenties

Ontmoetingsplaats voor
verandering, normaal niet in die
samenstelling samen

Digitale discussies

Chief Participation Officer

Etcetera

Tips voor belangeloos handelen (1)

- Probeer jezelf voortdurend af te vragen welke meerwaarde je biedt.
- Help de organisatie om meer maatschappelijke waarde te leveren, met vertrouwen, verantwoordelijkheid, binding en ontspanning als uitgangspunten. Als aan die uitgangspunten onvoldoende wordt voldaan, spreek de organisatie daar dan op aan.
- Richt je op het grotere geheel, zoals de maatschappelijke waarde en het organisatiebelang, en niet op het belang van een enkele groep of individu.
- Denk niet voor anderen, maar geef iedereen de ruimte zich uit te spreken en gehoord te worden.
- Spreek in bijeenkomsten over niet-aanwezige personen alsof zij erbij zijn.
- Geef ruimte en vertrouwen. Loop niet weg voor gedoe, maar zorg ervoor dat dit desgewenst op tafel komt als je ziet dat er binnen de organisatie onvoldoende congruent wordt gehandeld volgens de afgesproken principes.

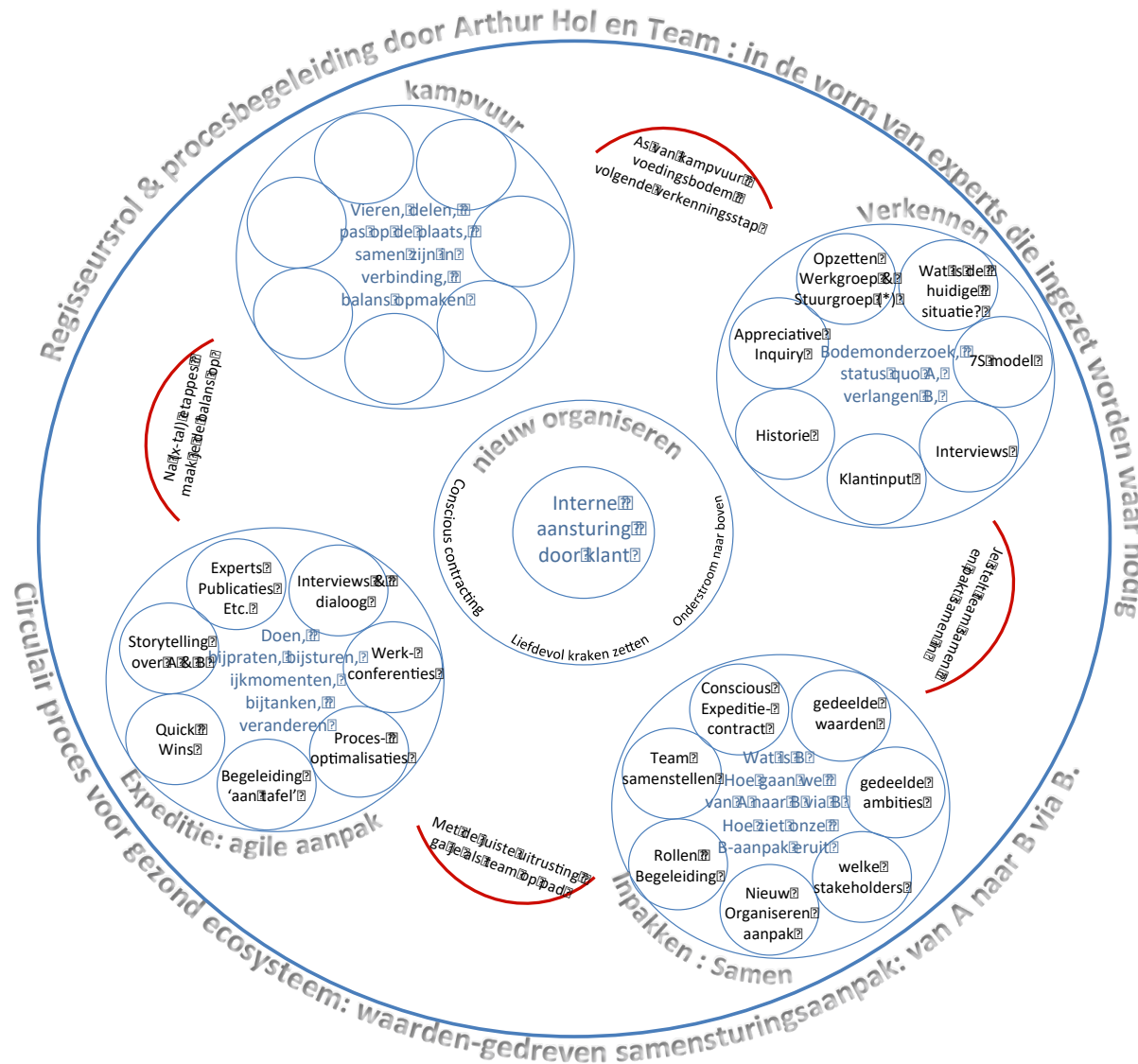
Zie ook: Mens boven Systeem - Verantwoorde begeleiding van (re)organisaties in de zorg - TIJDSchrift VRIJ nr 16 - A.E. Hol

Tips voor belangeloos handelen (2)

- Zoek gelijkgestemden op in je omgeving of binnen hetzelfde werkdomein en wissel ervaringen en ideeën uit. Zo kun je elkaar blijven bemoedigen in de aandacht voor de menselijke maat bij veranderingsprocessen.
- Vraag hulp aan diezelfde gelijkgestemden bij het ondersteunen van een verandertraject. Samen bereik je meer.
- Verbind je voorafgaand aan iedere ontmoeting met één of meer mensen in een meditatief moment met de intentie dat iedereen dichterbij elkaar komt te staan rondom het onderwerp van de ontmoeting, in plaats van tegenover elkaar.
- Deel de 'kleine verhalen' van cliënten en medewerkers, in officiële vergaderingen.
- Vraag je af bij iedere actie die je wilt ondernemen: brengt dit mensen dichterbij zichzelf of bij elkaar of juist niet? Voed ik de teruggang of de vooruitgang?

Zie ook: Mens boven Systeem - Verantwoorde begeleiding van (re)organisaties in de zorg - TIJDSchrift VRIJ nr 16 - A.E. Hol

Samensturing en Verandering



Samensturing en Verandering

Circular omdat veranderingstrajecten niet lineair zijn; D Spiraalvorm omdat elke ronde verdieping biedt.

Interne aansturing door klant betekent beroep op eigen krachten samenredzaamheid binnen de organisatie; in elke fase benutten van de veranderkracht in de organisatie

Nieuw vocabulaire dat hoort bij B (van A-B)

Cirkels diverse stappen zijn mogelijk samen bepalen wat nodig is.

Langdurige betrokkenheid van verkenningfase naar kampvuur naar verkenningfase → wat zouden redenen kunnen zijn om het samenwerkingsproces nogmaals door te lopen?

Bijv.:

- Nieuw bestuur
- Nieuwe managers
- Overgang onderneming
- Veranderd speelveld

Ook bepaal je een tweede rond op nieuw welke specifieke onderdelen wel/niet langsluip, t.p.v. het hele proces.

Toevoegde waarde die vervlechten verbinden van de leef- en systeemwereld door achtergrond als jurist en psycholoog; organisatie-ecologie.

Van A naar B via B
Ondestroom boven
Iedereen doet mee

(*) Werkgroep: warsdoorsnede organisatie.
 Stuurgroep: minimaal vertegenwoordiging uit: MT, DR, RvC/RvT, CR.