

mede

HET HART VAN DE WOR



Medezeggenschap met Passie

Colofon

MEDE

Prinses Maximalaan 8
3708 ZV Zeist

Telefoon 030-6371242

E-mail info@mede.nl

Internet www.mede.nl

Copyright © MEDE

Januari 2016

Geschreven door
Marcel Daems

1^{ste} uitgave in 2008

Herziene uitgave in 2014

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Hoofdstuk 1: Medezeggenschap met meerwaarde.....	5
Als mens ben je een sociaal wezen	6
Als mens ben je het waard gezien te worden	6
Medezeggenschap geeft je, als medewerker, een stem.....	7
Medezeggenschap dient meerdere doelen.....	8
Hoofdstuk 2. OR met Passie: een team dat (zich) verbindt	11
Verbinden met de OR-leden.....	11
Verbinden met de achterban	14
Verbinden met de organisatie	14
Verbinden met de bestuurder	15
Hoofdstuk 3. Het kloppende hart van de WOR.....	17
INFORMATIERECHT: je mag alles weten	19
OVERLEGRECHT: overleg met vertrouwen en met initiatief	21
INITIATIEFRECHT	25
ADVIESRECHT: ongevraagd adviseren	26
ADVISEREN EN INSTEMMEN: de logica achter het verschil	26
ADVISEREN (artikel 25): onderbouwd zeggen wat je vindt.....	30
INSTEMMEN: Regelingen, wat zijn dat?	34
STIMULERINGSTAKEN: langs de zijlijn of spil in het centrum?	35
Hoofdstuk 4. Legitimering van de OR	36
1. Vertegenwoordiging	36
2. De positie van de OR.....	37
3. Deskundigheid en gezag	37
4. Ontwikkelingsgerichtheid van de OR.....	37
5. De buitenwereld van de OR.....	37
Nawoord.....	40
Bijlage: Checklist legitimiteit	42

Inleiding

In dit boekje spreek ik de lezer aan met 'je' en 'jou'. Waarom doe ik dat? Omdat, als we het hebben over passie, we snel over de formele drempels moeten stappen. Als wij, passievolle medezeggenschappers, onder ons zijn, laten we dat formele 'u' maar even zitten.

Misschien zit je net in de OR? Of zit je al langer in de OR en ben je op zoek naar de vraag: waarom doe ik het ook alweer? Of ben je misschien voorzitter, secretaris of ambtelijk secretaris van een OR en zoek je naar inspiratie om de club weer wat nieuw leven in te blazen?

Geest van de WOR Dan hoop ik dat dit boekje je helpt om bij jezelf op zoek te gaan naar je drijfveren en dat je geïnspireerd raakt door de 'geest van de WOR', de Wet op de Ondernemingsraden. Want vreemd genoeg, zit er tussen de regels van de gortdroge wettekst een inspiratiebron voor het OR-werk. Wie naar de geest van de WOR handelt, hoeft de letter niet te hanteren.

Inspiratie Waarom vinden wij inspiratie en passie belangrijk? Dan pas wordt de parttime baan die medezeggenschap vaak inhoudt, leuk en spannend. Alleen daarmee is het vol te houden, misschien wel twee zittingsperioden lang. Je moet er zelf iets van willen maken. Mensen die durven te werken met passie, kunnen anderen in beweging krijgen, door de energie die ze inbrengen. Ze kunnen echt zaken veranderen.

Passie Medezeggenschap met passie, zorgt ervoor dat je binnen de OR echte verbinding maakt tussen de leden. Een team zoals de reisgenoten van 'In de ban van de ring'. Onlosmakelijk verbonden met elkaar en met de doelen die je als OR nastreeft. Als je die verbinding met elkaar echt durft aan te gaan, wordt het een stuk gemakkelijker om elkaar aan te spreken, aan te sporen en te complimenteren!

Als je medezeggenschap met passie bedrijft, neem je -bijna automatisch- verantwoordelijkheid voor je eigen taken. Maar ook voor het proces dat je samen met je andere OR-leden doormaakt. Een goede vergadering is dan niet langer alleen een taak van de voorzitter. Neen, iedereen neemt daarin zijn of haar verantwoordelijkheid. Als iets niet goed loopt, dan benoem je dat, ook als de voorzitter dat niet doet. En als het wel goed gaat, benoem je dat óók. Lekker on-Hollands. Maar wel goed om de passie er met elkaar goed in te houden.



In ieder mens die echt kiest voor medezeggenschap zit die passie. Die passie moet soms alleen zichtbaar worden en je moet je er zelf van bewust willen worden. En jawel, ook menig bestuurder en P&O-functionaris beschikt erover. Het kan alleen wel zijn, dat zij iets andere verwachtingen hebben van goede medezeggenschap. Dat is dan een mooi onderwerp om het met elkaar over te hebben.

Met dit boekje hoop ik dat je bij jezelf iets van jouw passie ontdekt, dat je inzicht krijgt in een aantal belangrijke aspecten die met het OR-werk te maken hebben, en dat het je een paar handvatten biedt waar je ook mee aan de slag kunt.

Veel leesplezier, verwondering, vragen én antwoorden toegewenst!

Marcel Daems

Hoofdstuk 1: Medezeggenschap met meerwaarde

Waarom maken we ons nu eigenlijk druk om medezeggenschap? Waarom vinden we dat belangrijk? Veel OR-leden vinden dat vaak zó vanzelfsprekend, dat ze die vraag eigenlijk niet meer stellen.

Toch is het een heel relevante vraag.

Waarom? Als je voor jezelf een antwoord hierop weet te geven, dan heb je een belangrijke drijfveer van jezelf gevonden om in de medezeggenschap actief te worden.

Voordat je verder leest. **Stop even.** Denk na over de volgende vraag:

Wat drijft mij werkelijk om in de medezeggenschap actief te worden?



Antwoord niet meteen. Ga er even goed voor zitten, doe je ogen dicht, zet een lekker muziekje op (je MP3 / I-Pod) en filosofer even over deze vraag; kauw er als het ware op. Kies geen algemene formuleringen, die iedereen zou kunnen bedenken, maar kijk of je voor jezelf jouw unieke drijfveren zo goed mogelijk kunt benoemen.

Goed, ben je er een beetje uit? Ik geef je een paar citaten van andere OR-leden. Misschien herken je in een enkele of misschien zelfs meerdere:

"Om de mensen van de werkvloer, die zelden iets gevraagd wordt, een stem te geven."

"Omdat de mensen die echt weten hoe het werk gedaan moet worden, de vakmensen van de werkvloer, een platform te geven waar ze kunnen meedenken en meebeslissen hoe deze organisatie beter kan functioneren."

"Om de belangen van werknemers, vooral op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden en personeelsregelingen, goed te beschermen. Want de bazen denken vooral aan zichzelf, en niet aan de lagere loonschalen!"

"Omdat besluiten gewoonweg beter worden, als je er mensen uit de hele organisatie bij betreft."

"Omdat de organisatie beter functioneert als de leiding draagvlak creëert voor besluiten die ze wil nemen."

"Omdat mensen die zich betrokken weten bij de besluitvorming, zich mede-eigenaar voelen van die besluiten en zich er aan verbinden."

"Medezeggenschap verbindt mensen aan de organisatie en zijn doelen. Die mensen zijn dan veel gemotiveerder dan mensen die niets wordt gevraagd."

"Om een gezond tegenwicht te bieden tegen alle veranderplannen van de directie, die primair vanuit het organisatiebelang denkt. Veel werknemersbelangen worden vergeten. Bovendien kunnen wij plannen toetsen op uitvoerbaarheid."

"Maar ook, omdat ik me in mijn functie nauwelijks meer kan ontwikkelen. De OR biedt mij een kans om te leren; te leren hoe de organisatie in elkaar zit en allerlei vaardigheden en kennis die niet direct met mijn functie te maken hebben. Een verrijking voor mijzelf dus."

Uit deze opsomming van motieven kunnen we wel enkele algemene kenmerken destilleren:

Als mens ben je een sociaal wezen

Persoonlijke groei

Elke mens is uiteindelijk op zoek naar zelfverwezenlijking. Persoonlijke groei, geluk, zeg maar. Om dat te bereiken moet er aan een belangrijke behoefte worden voldaan: je wilt gezien en gehoord worden. Je wilt het gevoel hebben dat je er mag zijn, dat je er toe doet, dat je iets te bieden hebt.¹

Mensen die zeggen dat ze dat niet nodig hebben, hebben vaak dat doel al bereikt; zij zijn zo zeker van zichzelf dat ze die erkenning niet meer zo hard nodig hebben. Óf zij hebben juist een pantser om zich heen gebouwd, bijvoorbeeld omdat ze in het verleden gekwetst zijn door anderen. Als je zegt: "ik wil graag erkenning en waardering", maak je je immers afhankelijk van de waardering door anderen en stel je je kwetsbaar op. Sommigen durven dat niet en trekken een harnas van 'onverschilligheid' aan.

Unieke eigenschappen

Kortom: medezeggenschap is een manier waarop mensen, voor zichzelf en voor anderen, kunnen zorgen dat zij niet alleen als productiefactor en radertje in de machine worden gezien, maar als mens, met al zijn mogelijkheden en unieke eigenschappen.

Als mens ben je het waard gezien te worden

Vakmannen

Zeker in Nederland, waar we gemiddeld hoog opgeleid zijn, beheersen mensen hun vak als ware het een ambacht. We zijn trots op ons vak, houden het graag goed bij. Beschikken daarmee over onmisbare kennis en kunde voor de arbeidsmarkt. Sinds de arbeidsdeling in de middeleeuwen leidde tot de oprichting van de gilden, koesteren we dat vakmanschap en de kennis en kunde die daarbij hoort. Nederlandse bedrijven kenmerken zich vaak door een cultuur van mede-eigenaarschap. De arbeiders of vakmannen zijn geen aandeelhouder, maar voelen zich door middel van een psychologisch contract verbonden met het bedrijf en de baas waarvoor zij werken.

¹ Ken je de piramide van Maslov? Hij beschreef daarmee de prioritering van de menselijke behoeften. Onderaan in zijn piramide plaatst hij fysieke behoeften, zoals voedsel, warmte, onderdak. In de laag daarboven plaatst hij de behoeften aan veiligheid (vrede bijvoorbeeld) en zekerheid (denk aan inkomenszekerheid). Vervolgens de behoefte aan sociaal contact. En nog een trapje hoger gaat het om waardering en erkenning, om uiteindelijk te belanden in de hoogste top: zelfontplooiing.

Om dat psychologische contract in stand te houden, moet je als medewerker het gevoel hebben dat je serieus wordt genomen. Jouw kennis en kunde doen er toe! Heeft echte meerwaarde voor het bedrijf. Met jouw kennis van het productieproces kan dit nog slimmer en beter worden ingericht. En door jouw kennis en vakmanschap goed te benutten, kunnen betere of zelfs nieuwe producten ontstaan.

Kortom: de Nederlandse arbeidsverhoudingen kennen een eeuwenlange traditie van 'polderen'. Medezeggenschap heeft zich in die arbeidsverhoudingen bewezen. Het getuigt ervan dat we de medewerker als vakman, als betrokken werknemer, serieus nemen.²

Medezeggenschap geeft je, als medewerker, een stem

Medezeggenschap geeft je als medewerker een stem. Maar welke dan? Alleen aan de OR-leden? Of is het de stem van de achterban? Hoezo? Hoe weet je dat als OR-lid? Dat is niet automatisch zo. Denk maar eens aan al die politici die verantwoordigd namens 'de mensen in het land' van alles te berde brengen. En dan zit je thuis naar NOVA/Den Haag Vandaag te kijken en denk je: "Hoezo? Ik ben het daar helemaal niet mee eens, ook al bent u van 'mijn' partij." Voor de OR is het een hele klus om de achterban te vertegenwoordigen. Een mooie uitdaging overigens! Als je in de OR zit, neem je dan voor niet meer dan 50% van je OR-tijd te besteden aan vergaderen en stukken lezen. Besteed de rest van je tijd aan de achterban, het contact met de collega's. En niet te selectief graag: elke achterbanner telt. Zit er iemand van het (lager- of midden-) management in de OR? Nee? Zorg dan dat je ook met die groep contact onderhoudt. Want voordat je het weet, zit je alleen nog maar met elkaar in dat vergaderkamertje en laat je nog zelden van je horen en zien. En denk nou niet dat alle achterbanners nu plotseling wél die OR-notulen gaan lezen, nu jij in de OR zit. Want dat deed jij toch ook niet? Of misschien wel, maar dan was je een uitzondering.

Een OR die zelf inhoudelijk van alles en nog wat vindt, als vertegenwoordiger van zijn achterban, dat noemen we indirecte medezeggenschap, of indirecte participatie.

Een OR kan echter ook anders te werk gaan: niet overal zelf je ei leggen, maar met de directie afspraken maken over manieren waarop medewerkers zelf optimale invloed kunnen uitoefenen op besluiten en veranderingen. Bijvoorbeeld door verbetering van het werkoverleg of instelling van werkgroepen of plenaire sessies waar de inbreng van de medewerkers interactief wordt georganiseerd. We noemen dat een meer procesgerichte OR, die directe medezeggenschap of directe participatie bevordert. De OR voert dan, in overleg met de directie, regie op de medezeggenschap.

Contact met collega's

Verschillende keuzen

Kortom: als OR kun je verschillende keuzen maken. Je kunt een inhoudelijke OR zijn (zelf je ei leggen over besluiten), of een procesmatige OR die de directe participatie bevordert. En je kunt dat ook per onderwerp bepalen.

² We noemen die Nederlandse arbeidsverhoudingen ook wel *Rijnlands*. Landen als Duitsland, België, Luxemburg en Nederland (het Rijnland), kennen die polderende cultuur, waar de vakman een belangrijke stem heeft in het reilen en zeilen van de organisatie.

Medezeggenschap dient meerdere doelen

We hadden het hierboven al even over participatie. In feite is de medezeggenschap in de vorm van een OR al een bepaalde vorm van participatie. Onderstaande indeling geeft iets meer inzicht in verschillende functies van medewerkerparticipatie. En met functies, bedoel ik dat participatie ook echt een bewezen nut kan hebben voor de organisatie, mits uiteraard goed gebruikt.³

1. Een goed besluit heeft geen draagvlak

Dat klinkt misschien als vloeken in de kerk. Draagvlak is immers nodig? Ja, maar draagvlak voor slechte besluiten heeft niet zoveel zin. Eigenlijk staat hier: als een besluit goed is, is dat omdat het besluit al draagvlak heeft! Door de juiste, deskundige (niet alleen de specialisten, maar ook de ervaringsdeskundige) medewerkers te betrekken, zal de kwaliteit van besluiten toenemen. Bovendien zullen andere medewerkers vertrouwen krijgen in het besluit, als zij zien welke collega's een rol hebben gehad in de besluitvorming.

2. Communicatie en samenwerking (horizontaal en verticaal)

Tijdens het besluitvormingsproces en nadat een besluit genomen is, is het wel essentieel om goed met alle betrokkenen te communiceren. Niet alleen schriftelijk, maar ook mondeling. Participeren door middel van het krijgen en ontvangen van informatie en het overleggen met elkaar, zijn natuurlijk ook van belang voor het leveren van een goed product. Zowel tussen collega's onderling en tussen afdelingen, als tussen medewerkers en leidinggevende.

3. Motivatie (betrokkenheid, moreel)

Volgens mij zijn de meeste medewerkers meestal uit zichzelf gemotiveerd voor het werk dat ze doen. Hoe zit dat bij jou? Door je actief te betrekken, wordt je motivatie levend gehouden. Want als je serieus wordt genomen, ervaar je dat als een bevestiging: dat je ertoe doet. Zo kan de motivatie zelfs groeien.

4. Autonomie en zelfontplooiing (kritisch vermogen, mondigheid, zelfbewustzijn)

Als je wordt betrokken bij wat er in de organisatie gebeurt, neemt je vermogen toe om mee te denken, je mening te formuleren en te uiten. Je groeit als het ware nog meer in je rol en je zit beter in je vel. Zo blijf je in beweging, je verstart niet en je kunt daardoor ook op langere termijn een bijdrage leveren aan de organisatie.

5. Eigenaarschap door medewerkers

Als je je betrokken voelt bij de doelen van de organisatie en het product van de organisatie, als je je verantwoordelijk voelt voor het goed functioneren, voel je je steeds meer een mede-eigenaar. Je zult misschien zelfs een tandje bijzetten als het nodig is en noodzakelijke veranderingen mee helpen doorvoeren. Je sluit dan als het ware een 'psychologisch contract' met de organisatie.

³ Deze indeling is afgeleid uit *Professionele participatie* van Patrick Vermeulen (2005) en een ander bijzonder lezenswaardig boekje: *Gedoe komt er toch* van Joop Swieringa en Jacqueline Jansen (2005).

6. Belangenafweging (en afspraken tussen werkgevers - werknemers)

Je zult het wel herkennen: binnen de organisatie zijn er altijd wel verschillende en soms zelfs tegenstrijdige belangen. Secundaire arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers enerzijds en resultaat voor de ondernemer, de eigenaren, de politiek anderzijds.

Als je als medewerkers betrokken wordt bij een zorgvuldige belangenafweging, merk je dat jouw belangen er toe doen! Dit zorgt voor de noodzakelijke rust in de arbeidsverhoudingen en voor een goed pakket van arbeidsvoorwaarden, waardoor medewerkers zich langer kunnen verbinden aan de organisatie.

Als je deze zes functies van participatie leest, zou je je als OR-lid de volgende vraag kunnen stellen: hoe staat het met deze zes functies van medewerkersparticipatie? Hoe scoort onze organisatie daarop? Welke functies vind ik belangrijk? Zijn ze allemaal even belangrijk? Welke functies kan de OR zelf uitoefenen? Welke functies zou de OR juist moeten stimuleren? En hoe zouden we dat kunnen doen?

Kortom: participatie is méér dan medezeggenschap door de OR. De OR kan wel een aantal functies van participatie invullen, maar ook bevorderen dat er beter gebruik van de kennis, kunde en betrokkenheid van medewerkers.

Hoofdstuk 2. OR met Passie: een team dat (zich) verbindt



Waarom heb je met je broer, zus, goede vriend, of partner soms maar aan een enkel woord genoeg, begrijp je meteen wat de ander bedoelt?

Dat komt omdat je met elkaar een verleden deelt, waarin je met elkaar bent opgegroeid, met elkaar hebt leren samenleven en -werken. Je kent elkaars passies, elkaars interesses, je kunt bijna de gedachten van de ander lezen.

De passie uit de titel van dit boek brengt verbinding. Je eigen passie expliciet maken, laten zien dus, en in verbinding brengen met die van de overige OR-leden: het maakt dat je met elkaar kunt werken en verschillen kunt benutten. Aansluiten op de passie die er in de organisatie is; het maakt dat je oog hebt voor wat er speelt in de zaken die je oppakt. Door open te staan voor wat de passie van de bestuurder is, ontstaat een basis voor een effectieve relatie.

Verbinden met de OR-leden

Zoals je je hebt verbonden met deze mensen, zo zou je je ook kunnen verbinden aan je mede OR-leden. Je hoeft niet meteen van ze te gaan houden hoor, maar sta wel open voor hun bijzondere eigenschappen. Want elk mens is uniek, met een eigen achtergrond en verhaal. Ken je hun verleden dan snap je veel beter hoe ze in elkaar zitten en waarom ze de dingen doen of zeggen zoals ze die doen en zeggen.

En laten we eerlijk zijn: je kunt dan soms een hekel hebben aan je zus of broer, je blijft met elkaar verbonden door die speciale bloedband. Probeer je ertoe te zetten ook met je mede-OR-leden een speciale band te ontwikkelen. Alleen als je elkaar écht wilt leren kennen, zul je elkaar door dik en dun blijven steunen. Want als OR kun je het soms ook flink voor je kiezen krijgen. Denk aan een fikse reorganisatie waarin tal van belangentegenstellingen spelen. Hoe houdt je als OR dan het hoofd koel? Door elkaar te blijven steunen, maar ook door elkaar aan te durven spreken, scherp te houden.

Steunen, scherp houden



Je verbindt je ook als je erin slaagt om jullie verschillende kwaliteiten en karaktereigenschappen als een verrijking te zien. Want het is zo gemakkelijk om deze als lastig te zien in de samenwerking. Misschien heb je die verschillen, ook al zijn ze nog zo groot, wel erg hard nodig, als het erop aan komt.

Op de volgende bladzijde vind je een voorbeeld uit de praktijk.

Casus

Ik trainde een OR van een gemeente. Daarin zat een aantal beleidsambtenaren, of in elk geval: gemiddeld hoog opgeleiden. Enkelen daarvan waren wat introvert en hadden moeite om echt contact te maken. Maar ze waren fantastisch in het lezen en analyseren van de dikke voorstellen die beoordeeld moesten worden. Een aantal leden kwam van een buitendienst. Geen vergadertijgers, maar doeners. Geen lezers, maar mensen met het hart op de tong, die ook gemakkelijk contact maken met de achterban. Zij zetten het geluid van de werkvloer stevig neer. De analytici van binnen zorgden voor een goed gewogen inhoudelijk advies. Samen vertolkten zij het geluid van de achterban. Stel nu dat die hoog opgeleide binnenmensen zich telkens hadden geërgerd aan het feit dat de buitenmensen hun stukken wat minder goed hadden gelezen? En als de buitenmensen de binnenmensen hadden gezien als: die weten allang niet meer hoe het op de werkvloer wordt beleefd? Reken er maar op dat dergelijk onbegrip tot tweespalt leidt. Maar wat gebeurde? Eén van de buitenmensen, van de reinigingsdienst, wierp zich op als voorzitter. En werd unaniem gekozen. Een brug werd geslagen!

Het is belangrijk dat je de rollen en kwaliteiten van je mede-OR-leden in een vroeg stadium in kaart brengt. Een goed hulpmiddel daarbij is de Belbin-analyse. Professor Belbin deed onderzoek naar het functioneren van teams en kwam tot de conclusie dat een team alleen optimaal kan functioneren als een aantal goed te onderscheiden teamrollen aanwezig is. Hieronder vind je de teamrollen die we ook in OR'en nodig hebben.

Teamrol	Kenmerken
<p>Richtinggever</p> 	<p>rustig, vol zelfvertrouwen, werkt doelgericht</p>
<p>Vormer</p> 	<p>gespannen, dynamisch, naar buiten gericht</p>

Vernieuwer



individualistisch,
serieus,
mijdt gebaande wegen

Monitor



nuchter,
voorzichtig,
wars van enthousiasme en emoties

Bedrijfsman



behoudend,
taakgericht,
verantwoordelijk,
betrouwbaar

Brononderzoeker



extravert,
enthousiast,
nieuwsgierig,
communicatief

Groepswerker



sociaal gericht,
diplomatiek,
gevoelig

Zorgdrager



accuraat,
ordelijk,
consciëntieus,
waakzaam

Elk OR-lid heeft twee tot ongeveer vier van deze teamrollen in zich. Het is belangrijk van elkaar te weten welke dat zijn. Want als je dat weet, kun je er rekening mee houden. Bijvoorbeeld bij de taakverdeling, zoals de invulling van de rollen in het dagelijks bestuur. Ook snap je vaak veel beter waarom je collega's op een bepaalde manier reageren.

Belbin-analyse Zorg ervoor dat je in een cursus een Belbin-analyse maakt, of bijvoorbeeld een kwadrant van je kernkwaliteiten. ⁴

Verbinden met de achterban

Verbinden met de achterban: hoe doe je dat? Je bent toch gekozen zonder last of ruggespraak? Dat betekent toch dat je je rol onafhankelijk moet kunnen uitvoeren? Dat klopt natuurlijk, maar onafhankelijk betekent nog niet dat je de achterban niet vertegenwoordigt. Als je tegenover de bestuurder zit en zegt: "De medewerkers vinden het belangrijk dat de bereikbaarheid van de receptie wordt verbeterd", waarmee onderbouw je dat dan? Hoe weet je dat? Als de OR eigenlijk alleen maar communiceert via de nieuwsbrief en de notulen, dan zou ik als bestuurder zeggen: "Ja sorry hoor, maar volgens mij hebben jullie helemaal geen draagvlak bij jullie achterban." Uitgepraat. Je bent als OR wellicht formeel wel door de WOR gelegitimeerd, maar daarmee voel je je nog niet gelegitimeerd, in die zin dat je achterban achter je staat, je contact hebt met de achterban en je regelmatig iets van hen hoort.

Mondelinge communicatie

Willen weten wat de achterban vindt, hoe zij zaken in de organisatie beleven, dat vraagt om een keuze van de OR. Je zult tijd moeten investeren in echte, bij voorkeur mondelinge communicatie met je achterban. Jezelf laten zien, op werkoverleggen, in de kantine, bij het koffiezetapparaat. Stel jezelf voor als OR-lid. Praat over wat de OR kan én niet kan. Stel vragen, vraag door. Daarmee verbind je jezelf met je achterban. Voorkom dus dat je verzuipt achter de vergadertafel en je ten slotte zelf misschien achter diezelfde tafel verschuilt.

Verbinden met de organisatie

Wat is dat, verbinden met de organisatie? Je verbindt je met de organisatie als je je rekenschap geeft van waar de organisatie mee bezig is. Welke thema's staan voor de komende periode op de agenda? Waar zijn de (midden)managers mee bezig? Stel, je loopt een tijdje als de 'onzichtbare man' ⁵ door de organisatie. Waar gaan de gesprekken over? Waar hebben de mensen bij de staf het over? Wat zijn de agendapunten op het overleg van het management en het middenmanagement? Waarover maken ze zich zorgen? Waarop zijn ze trots?

Hoe voelt dat bij jou, als OR-lid? Wat zijn, gelet op wat in de organisatie speelt, zaken die niet goed lopen in de organisatie; wat zijn voor jou de belangrijkste thema's die de OR moet gaan oppakken? Je verbindt je met de organisatie door je werkelijk betrokken te voelen bij wat er speelt in de organisatie waar je werkt en je daar ook *mede* verantwoordelijk voor te voelen. Je voelt je als het ware 'mede-eigenaar' van de organisatie.

⁴ *Teamrollen op het werk* van R. Meredith Belbin (1998) en *Bezieling en kwaliteit in organisaties* van Daniel Ofman (1992).

⁵ red: de auteur stamt van 1959. Hij heeft nog de immens populaire, in zwart-wit gedraaide Amerikaanse tv-serie 'The invisible man' meegemaakt!

Verbinden met de bestuurder

De bestuurder. Dat is je directeur, misschien iemand die op afstand stond. Die je op de nieuwjaarsreceptie een toespraak hoorde geven. En dan zit je ineens met je collega-OR-leden met hem (of haar) in een vergaderzaal.⁶ Misschien tutoyeren jullie elkaar al vrij snel. Vaak is dat even wennen. Het gaat toch immers om de hoogste baas. Misschien vergis je je de eerste keren nog wel eens. Uiteraard hangt het erg af van de persoonlijke stijl van je bestuurder of er snel een 'click' is. Maar dat ligt niet alleen aan hem! De OR kan veel betekenen om de sfeer goed te krijgen en te houden.

Wat daarbij erg kan helpen, is je oordeel uitstellen. Het is goed mogelijk dat de OR-leden die al een periode achter de rug hebben, allerlei ervaringen en beelden hebben opgedaan die soms niet in het voordeel spreken van de bestuurder. In hoeverre laat je je daardoor beïnvloeden? Je was er toen niet bij. In hoeverre zijn hun ervaringen misschien gekleurd; of door emotie wat eenzijdig belicht? Zorg ervoor dat de bestuurder de nieuwe OR niet benadert als 'de oude'. Zorg ervoor dat de nieuwe OR een kans krijgt op een herstart in de relatie met de bestuurder.

Verbinden met de bestuurder doe je ook door oprecht geïnteresseerd te zijn in wat hem beweegt, wat zijn ambities zijn met de organisatie, wat hem bezig houdt. Vergeet niet dat het voor bestuurders ook niet altijd even gemakkelijk is om met een groep van misschien wel negen stevig voorbereide OR-leden rond de tafel te zitten. Sommige bestuurders houden wat af, omdat ze nog even de kat uit de boom willen kijken met de nieuwe OR. Zorg ervoor dat je een goede start maakt, met een echte kennismaking (niet alleen een snel rondje namen en rugnummers). In een OR-cursus kan de samenwerking een goede kick-off krijgen. Maar wacht daar niet op, als die cursus nog even op zich laat wachten.

Ten slotte: als je verbinding wilt maken met je bestuurder, streef dan naar echte samenwerking, ieder vanuit zijn eigen rol. En naar een écht gesprek. Een dialoog die uitgaat van elkaar willen leren kennen: de diepere beweegredenen. Waarin je je laat verwonderen. Waarin je elkaar kunt verrijken met verschillende beelden en inzichten. En als je die echt met elkaar onderzoekt, dan ontdek je misschien dat je vrij snel tot elkaar groeit, of in elk geval met veel meer inzicht begrijpt waarom de verschillen bestaan. Je kunt die dan met respect voor de ander accepteren.

Voorkom dus het direct innemen van standpunten (vanuit onze loopgraaf vinden wij dit, en jij vanuit de jouwe dat). Voorkom het spel van discussie (wie is slimmer, jij of ik) en de ruilonderhandelingen (als jij dit, dan doe ik dat).

In de theorie over invloed uitoefenen, is er een handige indeling gemaakt van verschillende soorten gedrag. Daarbij is sprake van een drietal (binnenste) typen gedrag die effectief en de twee buitenste die niet effectief zijn.

⁶ Dames, excuses: meestal is het een 'hem', vandaar dat ik hij en hem gebruik. Maar als uw bestuurder een vrouw is, lees dan in plaats van hij/hem: zij/haar.

VECHTGEDRAG	ZELFSTANDIG GEDRAG	ONDERHANDELINGSGEDRAG	SAMENWERKINGSGEDRAG	AFHANKELIJK GEDRAG
De ander afhankelijk proberen te maken	Verantwoordelijke inbreng als specialist	Verantwoordelijke inbreng als producent	Verantwoordelijke inbreng als partner	Geen eigen verantwoordelijkheid nemen
Deskundigheidsmacht gebruiken	Gebruik van deskundigheid	Overreden op basis van zakelijke argumenten	Willen	Naar de mond praten
Status	Opkomen voor eigen zaak	Rationeel gebruik van informatie	Overleggen	Totaal inleveren
Positie			Afstemmen	Met zich laten sollen
Dreiging	Grenzen stellen	Zoeken naar compromissen	Luisteren	Draaien
In de grond boren	Nee zeggen		Aan draagvlak, veiligheid en vertrouwen werken	
Op gevoelens spelen				
Eisen stellen				
Voor voldongen feiten plaatsen				
Belachelijk maken				
Beschuldigen of andere manipulaties				
Doelgericht werken, behoud van de relatie, op de bal spelen, effectief gedrag in een overlegrelatie.				

Figuur 2. Typen gedrag

Het is een uitdaging voor de OR om binnen deze drie gedragstijlen te blijven opereren. De meeste resultaten worden geboekt door echt samen te werken. Je kunt daarbij het beste beider belangen dienen.

Basisstijl OR

Kijk met elkaar nog eens regelmatig naar dit plaatje. En bedenk dat er wellicht een basisstijl is van de OR. Beoordeel dan met elkaar of die stijl wel zo effectief is. Uiteraard moet jullie stijl ook aansluiten bij die van de bestuurder. Praat daar ook met je bestuurder over. Spreek uit waar jullie last van hebben en wat juist prettig werkt.

Hoofdstuk 3. Het kloppende hart van de WOR



Wist je dat de WOR echt een kloppend hart heeft? Dat hart heet artikel 24.1. De hele geest van de WOR ligt besloten in dat artikel. Velen lezen erover heen. Omdat ze de WOR volgens de letter lezen. Maar je moet je durven laten inspireren. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste zes artikelen van de WOR langs. En wees niet bevreesd, ik zal zelden de letterlijke wetstekst gebruiken, tenzij dat echt noodzakelijk is om de geest te kunnen duiden.⁷

Artikel 24.1, het hart van de WOR

Een belangrijk element van de WOR is natuurlijk dat de wet wil regelen hoe medezeggenschap echt kan werken in de praktijk. Dus niet de OR als een 'excuus-Truus', als: "We hebben het de OR toch gevraagd?". Maar een OR voor echt serieuze (mede)zeggenschap. In artikel 24.1 gaat het om zowel informatie- als overlegrecht. We lopen de tekst van het artikel langs en terwijl we dat doen, zal ik uitleggen wat de diepere betekenis hiervan is.

"In de overlegvergadering wordt ten minste tweemaal per jaar de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. De ondernemer doet in dit kader mededeling over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in de [artikelen 25](#) en [27](#). Daarbij worden afspraken gemaakt wanneer en op welke wijze de ondernemingsraad in de besluitvorming wordt betrokken."

Goed overzicht

Allereerst: minstens twee maal per jaar de algemene gang van zaken bespreken. Hier wordt duidelijk dat de OR recht heeft om een goed overzicht te hebben van wat er in de onderneming gaande is. Hoe loopt het; wat zijn de vooruitzichten; wat zijn de plannen voor het komende jaar? Deze informatie is voor de OR als context essentieel om te kunnen begrijpen **wat er in de organisatie speelt** en wat er mogelijk kan gaan veranderen. Dit recht geeft duidelijk aan dat de OR midden in de organisatie staat en dat hij vroeg geïnformeerd moet worden om zijn rol waar te kunnen maken. Medezeggenschap is dankzij dit artikel niet iets vrijblijvends, iets voor als het de bestuurder 'uitkomt'. Neen, medezeggenschap betekent goed geïnformeerd zijn, om op basis daarvan mee te kunnen praten, denken en beslissen.

Ten tweede: de OR krijgt dan heel specifieke informatie over **besluiten in voorbereiding!** Dat betekent als de bestuurder overweegt iets te gaan veranderen, ook al zijn de plannen nog niet in een gevorderd stadium, dan moet hij dat melden! Daardoor kan de OR zijn plan trekken: welke van deze onderwerpen vinden we belangrijk; welke wat minder? Hoe willen we daarmee omgaan? De OR kan bovendien in een vroegtijdig stadium wat 'schoten voor de

⁷ Als je de WOR er zelf op wilt nalezen, beveel ik de uitgave aan: *Inzicht in de OR, een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden* van mr. F.W.H. Vink en Robbert van het Kaar, SDU. Elk jaar komt een nieuwe uitgave uit, met nieuwe jurisprudentie, op basis waarvan de toelichting wordt geschreven. Het is niet perse nodig om elk jaar die nieuwe uitgave te kopen, omdat er in de wet zelf niet vaak iets verandert.

Draagvlak

boeg' afvuren. Bijvoorbeeld: als de bestuurder dit veranderingsproces in wil gaan, stellen wij voor daar zo snel mogelijk mensen van de werkvloer bij te betrekken, omdat dit sneller tot draagvlak leidt en specifieke kennis toevoegt, waardoor het besluit ook inhoudelijk beter kan worden.

Een belangrijke vraag is dan: wanneer is een besluit in voorbereiding? Wanneer begint dat? Je zou kunnen zeggen dat dat is als de bestuurder een idee krijgt om iets te willen veranderen. Moet hij dat dan delen met de OR? Misschien is dat wel erg vroeg. Sommige OR'en worden wel eens moe van het 'zoveelste proefballonnetje' van de bestuurder. Misschien is de volgende richtlijn dan handig: de bestuurder heeft zijn idee gelanceerd (dat kan zowel mondeling of schriftelijk zijn) bij de directie of het managementteam. Als het idee leidt tot een vervolgstap, dan is het gerijpt tot een 'besluit in voorbereiding'.

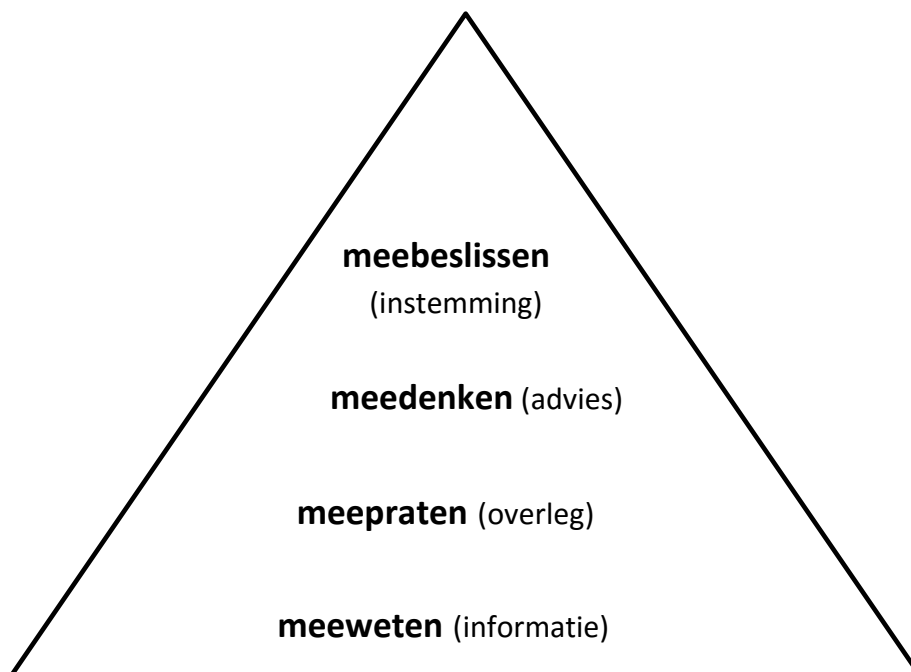
Ten derde: er worden afspraken gemaakt **hoe de OR in de besluitvorming wordt betrokken**. Afspraken worden niet opgelegd, maar samen gemaakt, wat ook overleg vraagt. Dat betekent dus niet: "Beste OR, ik wil de regeling flexibel belonen veranderen en jullie krijgen over drie maanden een voorstel." Maar beter is het als: "Beste OR, ik heb de volgende problemen met de huidige regeling flexibel belonen (.....) en daarom wil ik met jullie in gesprek hoe we deze regeling kunnen verbeteren. Hoe zouden jullie bij dit onderwerp betrokken willen worden? Kan ik dit direct oppakken met P&O en jullie commissie Personeel, of eerst met de hele OR verkennen wat we met flexibel belonen willen?"

Samengevat, dankzij dit kloppende hart van de WOR, wordt de OR:

- goed geïnformeerd over resultaten en plannen voor de toekomst;
- geïnformeerd als dit leidt tot advies- of instemmingsvoornemens;
- goed betrokken in het besluitvormingsproces en worden over de rol van de OR afspraken gemaakt.

Tip: Veel OR'en vergeten helaas het belang van dit artikel. Sommige bestuurders zeggen: op elk overleg hebben we een agendapunt: artikel 24, dus waarom zouden we daar apart aandacht aan besteden? Andere OR'en en bestuurders gebruiken dit artikel om alleen een B.O.T.- (Benen Op Tafel) overleg te hebben. Dan gaat het om een inhoudelijke verkenning van een aantal ontwikkelingen en/of het bespreken van de onderlinge verhoudingen en werkwijze. Dat laatste is natuurlijk prima, maar vergeet niet het planningsdeel (wanneer wordt de OR betrokken) en het afspraken deel over de rol van de OR (hoe wordt de OR betrokken).

INFORMATIERECHT: je mag alles weten



Figuur 3. Piramide van de medezeggenschap

Als we de piramide van de medezeggenschap bouwen, moet de basis in orde zijn: het MEEWETEN. Oftewel in WOR-termen, het INFORMATIERECHT. De piramide van Cheops had er allang niet meer gestaan als de oude Egyptenaren niet zoveel aandacht hadden besteed aan de basis. Sommige OR-leden zeggen dat het instemmingsrecht het belangrijkste recht is, maar daar durf ik het niet mee eens te zijn. Echt, geloof me, het begint met weten. Zonder INFORMATIE wordt het OVERLEG met de bestuurder een ritueel zonder inhoud. En kun je nooit tot goede ADVIEZEN komen. En ook je toepassing van het INSTEMMINGSCRECHT is dan gebaseerd op drijfzand.

Het informatierecht wordt geregeld in **artikel 31**. Onthoud de kern: *je hebt recht op alle informatie die je nodig hebt om als OR je werk goed te kunnen doen.*

Dus; staat in juni de stand van zaken in de organisatie op de agenda, dan heb je voor die tijd recht op de managementrapportages (of MARAPS). Of: is in oktober de begroting voor het komende jaar geagendeerd, dan behoort je die te krijgen, indien nodig voorzien van een mondelinge én schriftelijke toelichting door de opsteller van die begroting. Als je -in principe- recht hebt op alle informatie, is er dus ook voor de OR niets geheim! De OR kan wél informatie krijgen onder geheimhouding, maar dan moet het voor de OR ook wel duidelijk zijn waarom dat zo is, en mag je van de directeur verwachten dat hij aangeeft tot hoelang die geheimhouding geldt.

Op de volgende bladzijde vind je een voorbeeld uit de praktijk...

Casus

*De WOR-bestuurder van een grote zorgketen (thuiszorg, verzorgings-
tehuizen en verpleegzorg) zei tegen zijn OR: "Ik ben volledig transparant. Je
kunt van mij alles horen en alles krijgen. Maar als je van mij alles krijgt, is
dat wel een stapel vol papier, waarvoor je een steekkar nodig hebt om het
naar binnen te rijden." En hij vervolgde: "En ik neem aan dat je niet op die
steekkar met papier zit te wachten. Dus, beste mensen: wat willen jullie wel
weten en wat niet?"*

*De OR stond daar even volledig met de mond vol tanden. Hoe kan de OR
selecteren welke informatie voor hem relevant is, zonder alle informatie te
hebben? En de bestuurder had natuurlijk gelijk: de OR heeft helemaal geen
zin en al helemaal geen tijd om dat steekkarretje vol papier te selecteren.
Wat was wijsheid?*

Weten wat je belangrijk vindt

Het werkt beter als je weet wat je als OR nu eigenlijk belangrijk vindt. Noem het de thema's waar jullie wat mee willen, of speerpunten. Zo kun je kritischer zijn op welke informatie je echt relevant vindt en welke informatie je wat minder gericht zoekt en bekijkt. Op basis van deze speerpunten, kun je nadere afspraken maken met je bestuurder over welke informatie jullie nodig hebben.

Bijvoorbeeld

Jullie hebben als speerpunt dat het opleidingsbudget ook echt volledig besteed moet worden en dat het evenredig verdeeld moet zijn over de verschillende functiegroepen. Dan kun je met je bestuurder afspreken dat hij eens per kwartaal of eens per half jaar cijfers overlegt waarin hij duidelijk maakt hoe het staat met de besteding van het opleidingsbudget.

Halen en brengen

Jullie bestuurder heeft de plicht om bepaalde informatie aan jullie te geven. Uit zichzelf. De WOR noemt dat: *passief informatierecht*. Het gaat daarbij vooral om financieel-economische informatie. Denk aan begroting, jaarrekening, investeringsoverzicht, kwartaalrapportages. Ook informatie over het gevoerde sociaal beleid (het sociaal jaarverslag), moet de bestuurder uit eigener beweging (jaarlijks) verstrekken. Maar, de OR heeft ook het recht om alle informatie die hij nodig heeft zelf te vragen: *actief informatierecht*. Dan is het wel handig om goed aan te geven *waarom* je die informatie nodig hebt en *hoe* je die informatie wilt hebben. Bepaal ook met elkaar of je vindt dat die informatie schriftelijk moet of ook mondeling kan?

Hiërogliefen kan ik niet lezen

Als je een rondleiding krijgt door een piramide, verwacht je dat een gids de vreemde hiërogliefen voor jou verduidelijkt. Veel informatie die de OR zou willen weten, is kant en klaar beschikbaar. In de vorm van notities, verslagen, managementrapportages. Wel is de managementinformatie vaak geschreven voor mensen die gewend zijn om deze informatie te lezen en te beoordelen, namelijk de managers en de medewerkers van de staf. Maar voor de doorsnee medewerker kan dat soms best lastig zijn. Laat je als OR daarom niet overdonderen door het jargon van de specialisten. Stel vragen en wees niet bang

Passief
informatierecht

Actief informatierecht

dat je vragen voor 'dom' worden aangezien. Kun jij het helpen dat je geen specialist bent? Je hoeft ook geen specialist te worden in je OR-periode. Laat de staf hun best maar doen om de informatie wat begrijpelijker uit te leggen of op te schrijven. Dat hoeft niet meteen van hiërogliefen naar 'Jip en Janneke-taal', maar misschien dan wel 'Pluk van de Petteflet'?

OVERLEGRECHT: overleg met vertrouwen en met initiatief

In het overleg met jullie bestuurder (artikel 23 en 24) mag het overal over gaan, zolang het maar de organisatie betreft. Dat is wat je moet onthouden. Afspraken die in het overleg aan de orde komen, zijn ook rechtsgeldig. Zodra de notulen zijn vastgesteld uiteraard.

Voordat we de belangrijkste inhoudelijke aandachtspunten uit het overleg langslopen, richten we ons eerst op de kern van elke vorm van overleg: écht contact maken.

Contact maken

De grootste uitdaging voor een OR én zijn bestuurder, is het écht contact maken. Werkelijk luisteren, een echte dialoog aangaan. Ik merk in mijn praktijk dat een echt gesprek, waarin beide partijen met elkaar aan het onderzoeken zijn wat hun verschillende visies zijn op een bepaald onderwerp, zomaar plotseling kan overslaan in een discussie waarbij de één de ander probeert te overtuigen. Met andere woorden, de stellingen worden betrokken. Dat is vaak funest voor het resultaat. Het is juist de kunst om even uit die stellingen weg te blijven, de discussie uit te stellen; om het gesprek een echte uitwisseling en zelfs ontwikkeling van gedachten en ideeën te laten zijn.

Hieronder een overzicht van het verschil tussen dialoog en discussie.

Discussie	Dialoog
<ul style="list-style-type: none"> oordelen 	<ul style="list-style-type: none"> opschorten van oordelen
<ul style="list-style-type: none"> aanvallen, verdedigen 	<ul style="list-style-type: none"> onderzoeken en toetsen
<ul style="list-style-type: none"> gelijk willen krijgen 	<ul style="list-style-type: none"> waarheid willen vinden
<ul style="list-style-type: none"> poneren, stelling nemen 	<ul style="list-style-type: none"> luisteren naar jezelf en anderen
<ul style="list-style-type: none"> antwoorden staan centraal 	<ul style="list-style-type: none"> vragen staan centraal
<ul style="list-style-type: none"> gericht op actie 	<ul style="list-style-type: none"> gericht op inzicht

Daarmee is niet gezegd dat discussie fout is, maar als het niet nodig is om al stellingen in te nemen, waarom zou je dat dan doen? Probeer in het gesprek met elkaar vooral jezelf te blijven. Ga geen onnatuurlijke vergadermaniertjes aannemen. Probeer, als de bestuurder dat ook goed vindt, elkaar te tutoyeren. Onnodige afstand is niet nodig.

LSD, geestverruimend middel

Wat vraagt het om een dialoog aan te gaan? LSD. Inderdaad, een geestverruimend middel: de **L** staat voor Luisteren, de **S** voor Samenvatten en de **D** voor Doorvragen. LSD staat eigenlijk voor actief luisteren. Hoe doe je dat?

Ik hoor mensen regelmatig zeggen dat zij vinden dat ze goed kunnen luisteren. Daarmee bedoelen ze dat ze hun mond houden als een ander aan het woord is. Maar hebben we daar wat aan? Eigenlijk heb ik liever dat iemand mij wel onderbreekt. Niet om zijn eigen punt naar voren te brengen, maar om wat ik heb gezegd in zijn eigen woorden samen te vatten en om vragen aan mij te stellen. Actief, nieuwsgierig!
Kortom, actief luisteren betekent samenvatten en doorvragen!

BOB, onze grootste vriend én vijand

BOB kan ons, net als LSD behulpzaam zijn. Zie BOB maar als je grote vriend in het overleg. BOB helpt je structuur aan te brengen in het overleg om daarmee te voorkomen dat discussies en gesprekken oeverloos worden. De eerste B staat voor Beeldvorming, de O voor Oordeelsvorming en de laatste B voor Besluitvorming.

Beeldvorming betekent: informatie vergaren, deze informatie met elkaar delen, er samen op kauwen. Een zo goed mogelijk beeld vormen van de werkelijkheid. Wat is er precies aan de hand; wie zijn er betrokken; welke belangen spelen er? Tijdens de beeldvorming stel je je oordeel uit! Je vindt nog niets, je onderzoekt.

Oordeelsvorming betekent: voor jezelf een oordeel vormen. Dat doe je door er zelf iets van te vinden, te luisteren naar de argumenten van anderen, deze op geldigheid te onderzoeken. Mogelijk zelfs andere oplossingen bedenken, nieuwe invalshoeken kiezen.

Besluitvorming ten slotte gaat om de finale afweging. De manier waarop besluitvorming plaatsvindt, is dan ook belangrijk: met consensus, op basis van stemmen, volgens de macht van het getal of de macht van het argument?

Hoe beter de fasen van beeldvorming en oordeelsvorming zijn verlopen, des te sneller zal de besluitvorming rondkomen. Maar pas op voor het vermengen van deze fasen, zowel binnen de eigen OR-vergadering als in de overlegvergadering met de bestuurder. Want er niets zo verwarrend als wanneer de helft van de OR nog met beeldvorming bezig is, terwijl de andere helft de discussie al aan het voeren is.

Een mogelijk effect daarvan is dat de helft van de OR tijdens de besluitvormingsronde zegt: "Ik kan nu nog geen oordeel geven, want mijn beeldvorming is nog niet compleet". Dan heb je een hoop tijd verloren! Dus, bewaak de volgorde van BOB! Het helpt als je tijdens en na elke fase (de B van Beeldvorming, de O van Oordeelsvorming en de B van Besluitvorming) goed samenvat. Daarmee voorkom je tijdverlies en een hoop frustratie!

BOB 'trechter' je naar een besluit:



Figuur 4. Trechter van BOB

Politiek primaat: het mag overall over gaan, behalve ... (artikel 23.2 en 46.d, onderdeel b)

Toen de WOR in 1996 van toepassing werd voor de overheid, is daarvoor de WOR op één punt aangepast. Er werd een uitzondering gemaakt in verband met het zogenaamde *politiek primaat*. Ik zal kort uitleggen wat dit inhoudt en waarom dit is afgesproken in de WOR.

In de WOR staat dat een OR bij de rechter in beroep mag gaan als de bestuurder het onthouden van instemming negeert of een advies van de OR naast zich neerlegt. Maar in Nederland hebben we ook een rechtstaat met daarbinnen als belangrijk kenmerk, de scheiding der machten.⁸ Dat wil zeggen dat de rechterlijke macht zich niet mag bemoeien met het wetgevende proces, het proces waarin de politiek bezig is besluiten te nemen, die vrijwel altijd worden vastgelegd in wetten of verordeningen. Het recht van de politiek om zelfstandig besluiten te nemen, zonder interventie van rechters of wie dan ook, noemen we het politiek primaat. Pas nádat politieke besluiten en wetten in werking zijn getreden, toetst de rechterlijke macht die. Dus, hoe kan de OR dan in beroep gaan bij de rechter tegen een besluit van de politiek? Dat zou principieel onjuist zijn, omdat daarmee de scheiding der machten in gevaar komt.

Wat betekent dit in de praktijk?

Als de politiek een besluit wil nemen over de taken die zij wil uitvoeren en de wijze waarop, is over deze voorgenomen besluiten geen overleg nodig met de OR. Pas als het gaat om het regelen van de personele gevolgen van dit besluit,

⁸ De achtergrond hiervan ligt in de leer van Ch. Montesquieu (1689 -1755), een Franse staatsgeleerde en filosoof uit de 18^e eeuw. Deze leer heet de Trias Politica.

heeft de OR overlegrecht (en mogelijk advies- of instemmingsrecht, afhankelijk van het onderwerp). Overigens behoudt de OR onverkort het informatierecht. Dat betekent in de praktijk dat de bestuurder de OR gewoon netjes en goed moet informeren over de voortgang van de (politieke) discussie. Dit is van belang voor de OR, om daarna op grond van de juiste informatie tot goede adviezen te komen over hoe de personele gevolgen opgevangen kunnen worden.

Casus

Een gemeente vindt het nodig om te bezuinigen. Daartoe komt het ambtelijke apparaat met een aantal mogelijkheden, waaronder een efficiëncyslag bij de ondersteunende diensten en enkele uitvoerende diensten, zoals de sociale dienst en belastingen. Zo wordt geopperd om samen met twee buurgemeenten een regionaal samenwerkingsverband aan te gaan. Het college neemt deze suggestie over. De OR is vanaf dag 1 op de hoogte. En wordt door de secretaris ook goed op de hoogte gehouden. De personele gevolgen kunnen immers aanzienlijk zijn, ondanks het feit dat er niet wordt geprivatiseerd. De OR wordt om advies gevraagd, 'gelet het' politiek primaat'. Een chique oplossing: de OR wordt om advies gevraagd, maar mag formeel niet in beroep. Zo wordt de mening van de OR toch gehoord en serieus genomen.

Onderhandelen? Standpunt of belang?

Ik heb de dialoog aangeprezen. Dat betekent dat je probeert op basis van samenwerking, samen na te denken om tot een beter resultaat te komen. Dat kan heel goed als de belangen grotendeels overeenkomen en als de verschillende belangen worden gerespecteerd. Het kan natuurlijk voorkomen dat je er - ondanks het goede gesprek - niet zomaar een-twee-drie met elkaar uitkomt. In dat geval is onderhandelen nodig. De meest klassieke vorm van onderhandelen is die vanuit posities of standpunten: beide partijen hebben al een standpunt ingenomen. Een voorbeeld: de organisatie wil een aantal zaken veranderen. De OR stelt zich op het standpunt: er mag geen reorganisatie plaatsvinden. De bestuurder meent dat er zonder reorganisatie niets verandert. Het is voor de OR natuurlijk prachtig en helder: de achterban weet precies waar de OR voor staat. Maar er schuilt ook een groot risico in: het wordt immers al snel een welles/nietes-spelletje. Ruimte voor een gesprek over alternatieve oplossingen is er dan bijna niet meer. Want het is ook een soort automatisme: als de ene partij een standpunt heeft ingenomen, daagt dit de andere partij ook uit tot het innemen van een standpunt. En al snel kan de zaak muurvast komen te zitten. Deze onderhandelingen eindigen met een beetje mazzel in een compromis. Een kenmerk van een compromis is echter dat er geen winnaars zijn, maar twee verliezers. Beide partijen hebben de helft verloren en niet een helft gewonnen.

Als je dan toch moet onderhandelen, doe dat dan vanuit *belangen*.

Welles/nietes

Casus

Een internationaal concern met meerdere vestigingen in Nederland, wil voor de Nederlandse vestigingen een Shared Service Centrum inrichten voor alle facilitaire zaken, de ICT ondersteuning én alle HRM-medewerkers. De COR is vooraf goed geïnformeerd, en heeft alle vragen kunnen stellen.

Stel dat de COR op het standpunt staat: dat SSC mag er niet komen. Waar leidt dat standpunt toe? De centrale directie gaat waarschijnlijk gewoon zijn gang. Dat leidt tot niets, ja, verlies. En er wordt waarschijnlijk helemaal niets gewonnen. Daarom is het verstandiger om als COR te kijken naar belangen. Van het personeel en van de organisatie.

Hieronder een kleine gedachte-exercitie als het gaat om belangenafweging:

Organisatie

Efficiëntie:

- per product lagere kosten

Kwaliteit dienstverlening vergroten:

- specialismen

Flexibiliteit/kwetsbaarheid verkleinen:

- snelle levering
- kosten inzichtelijk

Personeel

Soepel lopende werkprocessen

Arbeidsinhoud:

- uitdagend werk, ontwikkeling
- werkdruk omlaag (geen schaap met 5 poten)
- interne mobiliteit vergroten
- goede arbeidsvoorwaarden

Behoud werkgelegenheid

Voor een groot deel kunnen de belangen in elkaar worden geschoven. Er kunnen wel accentverschillen liggen. De COR kan deze belangen vertalen in uitgangspunten, randvoorwaarden, criteria die ingebracht worden door middel van het advies. Als deze uitgangspunten worden overgenomen, kan over de uitwerking daarvan worden overlegd/onderhandeld. Door vanuit belangen te denken en samen op te denken over mogelijke wegen om deze belangen te dienen, ontdekken beide partijen dat er meerdere wegen zijn die naar Rome kunnen leiden. Mogelijk zelfs een alternatief voor het Shared Service Centrum?

INITIATIEFRECHT

In het overleg met jullie bestuurder (artikel 23 en 24) mag het overal over gaan, zolang het maar de organisatie betreft. Dat is wat je moet onthouden. Afspraken die in het overleg aan de orde komen, zijn ook rechtsgeldig. Zodra de notulen zijn vastgesteld uiteraard.

Voordat we de belangrijkste inhoudelijke aandachtspunten uit het overleg langslopen, richten we ons eerst op de kern van elke vorm van overleg: écht contact maken.

De OR kan altijd met een eigen idee of voorstel komen. Dat noemen we het recht op initiatief. Dat kan beginnen door gewoon tijdens een overlegvergadering met een idee te komen en kan ook leiden tot een concreet voorstel op papier. In dat laatste geval is de bestuurder verplicht om hierop met redenen omkleed te reageren. Dus hij mag het voorstel niet negeren of van tafel vegen, tenzij hij dat gemotiveerd doet. En als hij onderdelen wil overnemen en andere delen niet, dan moet hij dat eveneens gemotiveerd doen.

ADVIESRECHT: ongevraagd adviseren

De OR mag altijd met een ongevraagd advies komen. Eigenlijk is dit een vorm van initiatief. Je hoeft als OR dus niet altijd gevraagd te worden, je mag zelf overal wat van vinden. Dat mag weer mondeling of schriftelijk. Als je in een politieke omgeving werkt zoals een gemeente, dan mag je je advies ook direct of cc richten aan de politieke gremia die daarover besluiten kunnen nemen. Ik raad je dan wel aan daarvoor vooraf netjes contact op te nemen met je bestuurder, want het moet niet als een overvaltaktiek gebruikt worden.

ADVISEREN EN INSTEMMEN: de logica achter het verschil

Wanneer geldt het adviesrecht en wanneer het instemmingsrecht? Een veelgehoorde vraag tijdens OR-cursussen. Je kunt dan wel de rijtjes met onderwerpen oplepelen die bij artikel 25 (adviesrecht) en artikel 27 (instemmingsrecht) horen, maar die gaan toch vaak het ene oor in en het andere oor uit. Ik vind het handiger om de logica te snappen die achter het onderscheid tussen advies- en instemmingsrecht zit. Dus, bij deze een toelichting:

De WOR is oorspronkelijk gemaakt voor ondernemingen in de profit-sector. Daar heb je dus met echte, risicodragende ondernemers te maken. Daarom beginnen we met de volgende gedachte-exercitie:

stel, je bent ondernemer en wilt een bedrijfje beginnen in (laten we het maar echt Hollands houden) houten klompen.

Stel jezelf dan de vraag: als dit mijn bedrijf wordt, waarover wil ik dan absoluut de zeggenschap behouden?

Dan komt er, na wat brainstormen, meestal al snel een rijtje:

- hoeveel ga ik investeren en welke andere financiële verplichtingen ga ik aan?
- welk product ga ik maken, voor welke markt?
- waar ga ik mijn product maken (vestigingsplaats)?
- hoe ga ik mijn product maken (productieproces/organisatiestructuur)?
- hoeveel mensen neem ik in dienst en met welk soort contract (verhouding vast-flexibel)?
- met wie ga ik samenwerken?
- enz.

Omdat deze vragen betrekking hebben op het (persoonlijk) risico van de ondernemer (lees: de aandeelhouder die daar zijn geld, ziel en zaligheid inlegt), is 'slechts' het adviesrecht van toepassing. De OR mag meedenken en advies uitbrengen. De directeur moet, als hij afwijkt van het advies, dit wel gemotiveerd doen. Dus: inhoudelijk ingaan op de argumentatie van de OR.

Hierbij voor de volledigheid het hele lijstje van artikel 25;

Artikel 25. Adviesrecht

De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:

- a. overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan;*
- b. het vestigen van, dan wel het overnemen of afstoten van de zeggenschap over een andere onderneming. Alsmede het aangaan van of het aanbrengen van een belangrijke wijziging in, of het verbreken van duurzame samenwerking met een andere onderneming, waaronder begrepen het aangaan, in belangrijke mate wijzigen of verbreken van een belangrijke financiële deelneming vanwege of ten behoeve van een dergelijke onderneming;*
- c. beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of van een belangrijk onderdeel daarvan;*
- d. belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;*
- e. belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming, dan wel in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming.*
- f. wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent;*
- g. het groepsgewijs werven of inlenen van arbeidskrachten;*
- h. het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming;*
- i. het aantrekken van een belangrijk krediet ten behoeve van de onderneming;*
- j. het verstrekken van een belangrijk krediet en het stellen van zekerheid voor belangrijke schulden van een andere ondernemer, tenzij dit geschiedt in de normale uitoefening van werkzaamheden in de onderneming;*
- k. invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening;*
- l. het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van de onderneming voor het milieu, waaronder begrepen het treffen of wijzigen van een beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorziening in verband met het milieu;*
- m. vaststelling van een regeling met betrekking tot het zelf dragen van het risico, bedoeld in artikel 40, aanhef en eerste lid, a, b en c van de Wet financiering sociale verzekeringen;*
- n. het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een der hiervoor bedoelde aanaeleenheden.*

Goed, ons bedrijfje draait inmiddels als een tierelier. We hebben inmiddels flink wat mensen in dienst genomen. Inmiddels zijn we zo groot (meer dan 50 medewerkers), dat er een OR is geïnstalleerd. We verplaatsen ons nu in de nieuwe medewerkers die solliciteren bij KLOMP & Co. Deze komen binnen, hebben een arbeidsvoorwaardengesprek. Waar zijn zij, voordat ze ja zeggen, in geïnteresseerd?

- wat ga ik verdienen?
- wat zijn de werktijden/roosters?
- wat zijn mijn mogelijkheden op termijn, ontwikkeling, promotie?
- waar word ik op afgerekend, hoe word ik beoordeeld?
- hoe is het hier geregeld met de veiligheid en gezondheid op het werk?
- hoeveel vakantie heb ik en hoe kan ik die opnemen?
- hoe is het hier geregeld met mijn privacy?
- enz.

Omdat deze vragen betrekking hebben op het (persoonlijk) risico van de medewerker, heeft de OR op regelingen rondom deze onderwerpen instemmingsrecht. Instemming betekent, dat als de directeur met een voorstel komt, hij dit pas kan invoeren nadat de OR 'ja' heeft gezegd. Krijgt hij geen 'ja', dan moet hij naar de kantonrechter om 'vervangende instemming' te krijgen. Dat is, zo blijkt, erg lastig. De directeur moet met zeer zwaarwegende argumenten komen.

Voor de volledigheid ook hier het volledige lijstje van art.27:

Artikel 27. Instemmingsrecht

De ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van:

- a. een regeling met betrekking tot een pensioenverzekering, een winstdelingsregeling of een spaarregeling;*
- b. een arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling;*
- c. een belonings- of een functiewaarderingsstelsel;*
- d. een regeling op het gebied van de arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het re-integratiebeleid;*
- e. een regeling op het gebied van het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid;*
- f. een regeling op het gebied van de personeelsopleiding;*
- g. een regeling op het gebied van de personeelsbeoordeling;*
- h. een regeling op het gebied van het bedrijfsmaatschappelijk werk;*
- i. een regeling op het gebied van het werkoverleg;*
- j. een regeling op het gebied van de behandeling van klachten;*
- k. een regeling omtrent de registratie van, de omgang met en de bescherming van de persoonsgegevens van de in de onderneming werkzame personen;*
- l. een regeling inzake voorzieningen die gericht zijn op of geschikt zijn voor waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van de in de onderneming werkzame personen.*

Een en ander voor zover betrekking hebbende op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen.

ADVISEREN (artikel 25): onderbouwd zeggen wat je vindt

Wat is adviseren eigenlijk? Ik zeg dan altijd: adviseren, dat is onderbouwd zeggen wat je vindt, om een idee, een plan beter te maken. Op de een of andere manier is er in het werk van ondernemingsraden een praktijk ingeslopen waarbij zij positief of negatief adviseren. Dus Ja of Nee zeggen. Onze ervaring is dat bestuurders van dit soort antwoorden nogal lui worden. Want met een JA kun je als bestuurder gewoon door en bij een NEE ga je vertellen dat je het toch gaat doen. En daar geef je dan een paar redenen voor.

Stellend adviseren

Daarom adviseren wij ondernemingsraden om vooral *stellend* te adviseren. Dat wil zeggen: zeg gewoon wat je vindt, onderbouw dat en voeg er ook een echt *advies* aan toe. Door dit degelijke advies, zonder een ja of een nee, geen positief of negatief advies dus, wordt de bestuurder echt uitgedaagd om inhoudelijk te reageren op het advies.

Casus

Hieronder een voorbeeldstukje uit een stellend advies van een ondernemingsraad bij een voorgenomen besluit tot overname door een ander bedrijf:

“Ondernemingsraad adviseert u, in geval van een besluit tot verkoop van Clearfacts aan Techjob hierbij te betrekken dat:

- meerdere investeerders, zoals door u geschetst, zorg zullen dragen voor de financiering van de overname.
- Techjob expliciet uitspreekt dat de ontwikkeling en productie van een gesloten systeem van essentieel belang is voor de nabije toekomst. De Ondernemingsraad verzoekt u op dit punt om zeker te stellen dat er voldoende middelen beschikbaar worden gesteld, zodat Clearfacts in staat zal zijn dergelijke systemen te ontwikkelen.
- ook in de toekomst een verkoopafdeling beschikbaar blijft ten behoeve van de afzet van Clearfacts
- door de koper wordt gegarandeerd dat er in Clearfacts zal worden geïnvesteerd, zowel wat betreft actuele ontwikkeling en projecten als in structurele zin.
- wordt geïnvesteerd in de verdere opleiding en ontwikkeling van het personeel.
- een expliciete intentie door de koper wordt uitgesproken dat, wat betreft lange termijn strategie, Clearfacts voor een termijn langer dan 5 jaar wezenlijk onderdeel zal uitmaken van de toekomstvisie van Techjob.
- de verkoop geen negatieve gevolgen zal hebben voor de huidige arbeidsvoorwaarden binnen Clearfacts.
- de verkoop, zoals door u toegezegd, niet zal leiden tot gedwongen uitslagen. De Ondernemingsraad verwacht ten aanzien hiervan, voor of direct na de daadwerkelijke verkoop, een bevestiging
- zij vertrouwt op commitment van Techjob aan medezeggenschap,

"Belangrijk" is belangrijk

Bij de toepassing van het adviesrecht is het begrip 'belangrijk' belangrijk. Want zoals je hebt kunnen lezen geldt voor een aantal adviesonderwerpen, dat de OR pas adviesrecht heeft als het onderwerp *belangrijk* is. De wet geeft geen handvatten om de belangrijkheid te bepalen. Wel is er wat jurisprudentie over. Deze zegt iets over het *aantal* medewerkers dat het betreft en de aard van de personele gevolgen. Is de uitbesteding van de catering een belangrijk besluit? Als je kijkt naar het aantal medewerkers op het totaal, valt dat vaak nogal mee. Maar als je kijkt naar het aantal medewerkers dat daarvan gevolgen ondervindt, zijn dat niet alleen de cateringmedewerkers zelf. Iedereen maakt immers dagelijks gebruik van de cateringdiensten. Bovendien moet je ook naar de aard van de gevolgen kijken. Als de medewerkers de ambtenarenstatus kwijtraken en naar een private onderneming overgaan, is dat wel degelijk een flinke stap.

Niet belangrijk

Kortom: elk afzonderlijk besluit zal op een eigen meetlat moeten worden gelegd. Als de bestuurder geen advies wil vragen, omdat het besluit volgens hem niet *belangrijk* is, dan kun je je de vraag stellen: waarom doet hij nu zo moeilijk? Omgekeerd, als de OR bij elke wijziging van een functie roept dat dit een belangrijke wijziging is, dan kun je je afvragen: heeft de OR niets anders te doen?

Tegenstrijdigheid: tijdig én alle gevolgen én alle maatregelen?

De bestuurder dient zich te houden aan een aantal criteria als hij advies vraagt. Deze criteria staan netjes in de WOR, onder artikel 25.2 en 25.3.

1. Hij moet het advies *tijdig* vragen, namelijk op een moment dat het advies van de OR nog **van wezenlijke invloed** is op het te nemen besluit. Dus, vrij vertaald, als er nog maar één variant van de vier nieuwe organisatiemodellen over is, is dat rijkelijk laat. Het laat de OR in elk geval weinig keuze.
2. Hij moet de *gevolgen voor het personeel* beschrijven.
3. Hij moet de *maatregelen* beschrijven die hij wil nemen om de gevolgen voor het personeel op te vangen.

Onze wetgevers hebben de bestuurder hiermee opgezadeld met een bijna onmogelijke taak. Én tijdig, dus nog met verschillende varianten/keuzemogelijkheden, én de gevolgen én de maatregelen. Dat lijkt mij nogal ingewikkeld: pas als ik een duidelijke keuze heb gemaakt, kan ik immers de gevolgen en de maatregelen goed beschrijven. Dus het is óf tijdig en dan de gevolgen nog niet goed bekend, óf laat, mét zicht op alle gevolgen en maatregelen. Maar daar is de OR niet bij geholpen, als hij ook wil adviseren over de gevolgen of over de te kiezen variant.

Casus

*Bij een productiebedrijf moet worden gereorganiseerd. De bestuurder is al een eind op weg met de planvorming. Er is een extern bureau ingeschakeld om een onderzoek te doen. De OR heeft netjes mogen adviseren over de opdracht en de keuze van het bureau. Maar als de OR vraagt om te mogen adviseren over de uitkomsten van het rapport en de keuze van de bestuurder die op basis hiervan volgt, zegt de bestuurder letterlijk: "Ik **mag** jullie nog niet om advies vragen, want ik kan nog geen 'voorgenomen besluit' nemen in de zin van de WOR. Het gaat nog slechts om de richting, ik ken de gevolgen nog niet voor het personeel en kan daarom ook nog niet de maatregelen beschrijven. Jullie willen toch niet dat ik me niet aan de wet houd?" De OR reageert met het argument dat de OR nu niet in de gelegenheid is om **tijdig** te adviseren. Immers, de varianten uit het rapport leiden al tot een keuze. De bestuurder zegt daarop: "Geen probleem, als jullie met sterke argumenten komen, dan staat ook de variant nog ter discussie." Ofschoon de OR daarin niet echt gelooft, wil hij het dreigende conflict niet op de spits drijven. De OR wil in gesprek blijven. Vervolgens wordt de OR gedurende het hele traject wel goed geïnformeerd en op elke overlegvergadering komt de reorganisatie uitgebreid aan de orde. De OR kiest ervoor om dan maar met ongevraagde adviezen te komen, waarop de bestuurder wordt uitgedaagd op de argumenten van de OR in te gaan. De variant staat feitelijk niet meer ter discussie.*

Terug naar het kloppende hart!

Gelukkig geeft artikel 24, ons kloppende hart, een oplossing voor het dilemma 'tijdig én volledig'. Dat artikel geeft immers aan dat er afspraken moeten worden gemaakt, in een vroegtijdig stadium, als een besluit nog in voorbereiding is, over hoe de OR betrokken wordt in de besluitvorming.

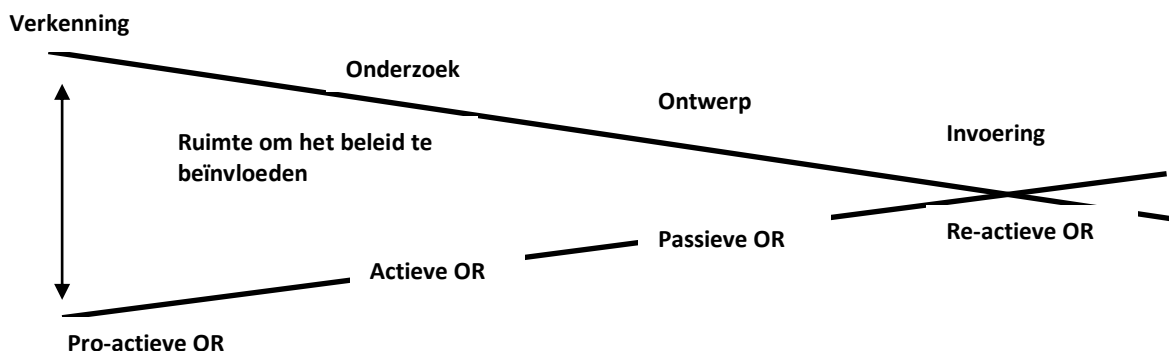
In het geval van bovenstaande casus is het verstandig om het adviestraject op te hakken in meer adviesmomenten. Te denken valt aan de volgende stappen:

- definitie van het probleem: wat is er aan de hand, hoe ernstig is dat? Leidend tot een onderzoeksvraag, bijvoorbeeld aan een extern bureau. OR adviseert over opdracht en keuze van het probleem;
- onderzoeksrapport: als de aanbevelingen uit het rapport al leiden tot besluitvorming over een duidelijke richting. Bijvoorbeeld een keuze uit varianten. Ook hier gaat het om het punt van wezenlijke invloed;
- de uitwerking van een variant. Hierin kunnen meestal al personele gevolgen al beter in beeld komen;
- het implementatieplan/projectplan om tot invoering te komen. Hierin wordt in feite meer gedetailleerd geregeld hoe de gevolgen voor de medewerkers worden opgevangen.

Uitdaging

Dit vraagt van de OR wel de uitdaging om in een vroegtijdig stadium al aan te geven wat de OR belangrijk vindt. Het denken in belangen (zie het voorbeeld

over het Shared Service Centrum), is dan een mogelijkheid om op het niveau van uitgangspunten, criteria, randvoorwaarden al te adviseren. Naarmate het besluitvormingstraject verder de trechter ingaat, kan de OR steeds concreter worden in zijn advisering.



Figuur 6. Soorten OR'en

Adviseren is een proces, het advies is een product in dit proces

Als we de trechter van BOB (fig. 4) even als uitgangspunt nemen, zien we voor een aanpassing in de organisatie een heel proces op ons afkomen, met verschillende stappen. Soms worden die stappen nog eens extra doorgemaakt, worden er stappen terug genomen, en overgedaan. Het is dus niet altijd een recht-toe-recht-aan traject, ook al schetsen we dat hier modelmatig. Allerlei partijen bemoeien zich ermee. De top, het middenmanagement, de staf en beleidsmakers. En natuurlijk kan de werkvloer zich roeren. Daarom moet de OR zich ook niet alleen fixeren op het *product* van het advies. Meestal is wat er daarvoor gebeurt in de organisatie en hoe de OR daarmee omgaat veel meer van invloed dan het papieren advies dat een soort sluitstuk is. In het overleg met de bestuurder hebben jullie, als het goed is, al uitgebreid ideeën, voorstellen en alternatieven uitgewisseld. Je hebt je contact georganiseerd met je achterban en je hebt met alle sleutelfiguren uitgebreid contact gehad.

Allerlei partijen

Adviseren over 'organisch' veranderen

Eigenlijk doet de WOR net alsof elk veranderingstraject van tevoren helemaal kan worden uitgedacht en beschreven. Alsof het een ontwerp van een huis is, dat op de tekentafel werkelijkheid wordt. Steeds vaker beseft het management dat deze 'blauwdruk' voor een veranderaanpak niet altijd tot succes leidt. Menig OR vraagt zich af: moeten we weer reorganiseren? Een terechte vraag. Maar beseft dan ook: als de bestuurder wil veranderen zonder direct te reorganiseren, biedt de WOR niet zoveel handvatten. Die gaat uit van een duidelijk voorgenomen besluit op papier, met netjes, aan het eind, ook nog de gevolgen voor het personeel op een rijtje. Steeds vaker blijkt de veranderaanpak 'organisch', niet met een concreet eindplaatje in het hoofd, maar wel met een visie en een richting. We gaan met elkaar op trektocht! ⁹

Visie en richting

De WOR geeft dan alleen een handvat in de vorm van artikel 24: jawel, opnieuw

⁹ Een zéér lezenswaardig boekje over deze verschillende manieren van veranderen, is: *In plaats van reorganiseren* van Joop Swieringa en Bianca Elmers (2002)

het kloppende hart van de WOR. Immers, in het 'artikel 24-overleg' kun je afspraken maken over de rol van de OR.

INSTEMMEN: Regelingen, wat zijn dat?

Bij het instemmen gaat het om 'regelingen'. Het lijstje van onderwerpen heb je eerder al kunnen zien. Wat belangrijk is om te weten: een regeling is niet pas een regeling als er 'regeling' op staat. Sterker nog, een regeling hoeft niet altijd op papier te staan. Soms kunnen jarenlange gebruiken en praktijken ook als regeling worden bestempeld. Je kunt regelingen op meer abstractieniveaus hebben. Zo is een opleidingsplan een regeling die valt onder artikel 27.1.f, maar de regeling tegemoetkoming in studietijd en -financiering is ook een regeling die valt onder hetzelfde artikel.

Heldere grenzen aangeven

In tegenstelling tot adviseren, wordt bij een verzoek tot instemming (dezelfde criteria als bij het adviseren) gevraagd om een JA. Als jullie het er helemaal mee eens zijn, zou een JA afdoende zijn. Maar een NEE is dat niet. De NEE moet worden onderbouwd, zoals jullie dat van de bestuurder zouden verwachten als hij besluit (delen van) jullie advies niet over te nemen. Je wilt dan toch ook horen waarom? Bij instemming kun je gebruik maken van de formuleringen JA, MITS of NEE, TENZIJ.

Deze kun je gebruiken om aan te duiden of je overwegend positief of negatief bent ten aanzien van de voorgestelde regeling. Bij JA, MITS geef je aan op welke (meestal kleinere) punten de regeling aanpassing verdient om te kunnen instemmen. Bij NEE, TENZIJ, geef je meestal op kernpunten van het voorstel aan wat moet worden veranderd. Meestal staat daar dan bij dat je de gewijzigde versie ook nog een keer wilt zien voordat je definitief kunt instemmen.

De terugtrekkende beweging van de bestuurder

Bij regelingen gaat het om nieuwe regelingen of het intrekken of wijzigen van bestaande. Als een bestuurder een voorstel doet, kan hij datzelfde voorstel ook weer intrekken. Dat is van belang als de OR zelf graag ook die regeling gewijzigd wil zien. Kortom, denk niet dat je met instemmingsrecht zomaar even een veto kunt uitspreken. De bestuurder heeft altijd de mogelijkheid het voorstel weer in te trekken. Dan zit de OR met lege handen. Dus hanteer het instemmingsrecht netjes en gebruik het niet als machtsspel en powerplay. Dat is schadelijk voor de relatie met de bestuurder en schadelijk voor de achterban, die misschien zat te springen om die nieuwe regeling.

Primaat van de vakbond

Er is een belangrijke uitzondering op het instemmingsrecht. Die uitzondering betreft het primaat van de vakbond. Dit houdt in dat de vakbond als eerste het recht heeft met de ondernemer afspraken te maken over in elk geval de primaire, maar ook over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat kan betekenen dat de vakbond al afspraken met de ondernemer heeft gemaakt voordat de OR ook maar in beeld komt.

**Machtspel,
Powerplay**

Afspraken

In de praktijk betekent dat vaak, dat er al afspraken op CAO-niveau gemaakt zijn met betrekking tot bijvoorbeeld verlof, werktijden, vergoedingen en dergelijke. Wel kan het zo zijn dat de regelingen in de CAO nog globaal geformuleerd staan, of dat er staat dat het bedrijf een afwijkende regeling kan afspreken met de OR,

mits deze minimaal gelijkwaardig is aan de regeling binnen de CAO. Als de regelingen globaal zijn, kan het nodig zijn om een goede uitvoeringsregeling te maken. Daarover heeft de OR natuurlijk wel gewoon instemmingsrecht.

Overigens geldt dit ook voor het opstellen van een sociaal plan bij reorganisaties, fusies en overnamen. Ook daarin is de vakbond leidend. Alleen, als de vakbond geen afspraken maakt over een sociaal plan heeft de OR een volledig adviesrecht op de personele gevolgen van de reorganisatie. De OR mag natuurlijk zijn adviesrecht altijd uitoefenen, dus ook op het sociaal plan zoals dat wordt afgesproken tussen bond en ondernemer, maar de ondernemer is gebonden aan deze afspraak. Daarom is het verstandiger om als OR aan de onderhandelaars én de bestuurder het advies te overhandigen.

STIMULERINGSTAKEN: langs de zijlijn of spil in het centrum?

De OR heeft niet alleen een taak binnen de grenzen van de onderneming. De OR is een club mensen die ook midden in de samenleving staat en die vanuit die maatschappelijke verantwoordelijkheid ook een taak heeft om bepaalde belangrijke zaken te stimuleren binnen de onderneming.

Het gaat dan concreet om het bevorderen van:

- naleving van belangrijke arbeidswetgeving, zoals CAO, arbeidstijden, arbeidsomstandigheden;
- goed werkoverleg in de onderneming en delegatie van bevoegdheden;
- voorkomen van discriminatie en bevorderen inschakeling gehandicapten en minderheden;
- milieubewust ondernemen.

MTO

Er zijn natuurlijk vele wegen om dit te bevorderen. Belangrijk is het om goede managementinformatie te krijgen over deze onderwerpen. Denk aan: Hoe vaak wordt er een werkoverleg gehouden? Wat zegt het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) over de kwaliteit van het werkoverleg? Hoe divers is de samenstelling van het personeel? Kan het nog wat diverser, als het gaat om meer gehandicapten? Wat wordt gedaan om deze te werven en hun werkplek aan te passen?

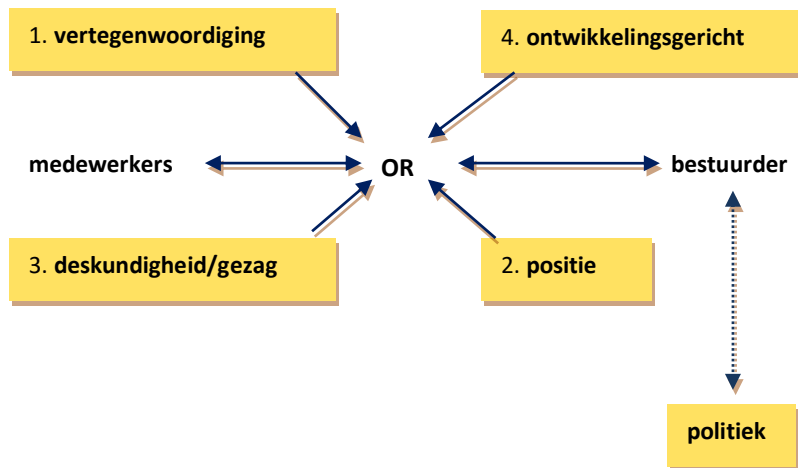
Kortom, het begint ook hier met goede informatie. Vervolgens is het zaak het te agenderen voor de overlegvergadering en mogelijk leidt dit tot initiatieven van de OR of tot nieuwe regelingen of andere maatregelen van de kant van de bestuurder.

Hoofdstuk 4. Legitimering van de OR



Legitimering, daar moet je even op kauwen. Wat houdt dat woord in? Als je jezelf moet legitimeren, moet je eigenlijk je bestaansrecht aantonen. Als iets gelegitimeerd is, dan is het toegestaan. Als OR ben je gelegitimeerd door de WOR. Dankzij deze wet mag je er als OR zijn. In dit hoofdstuk stellen we ons de vraag of dat wel voldoende is. Of eerlijk gezegd, in dit hoofdstuk stellen we dat dat *niet* voldoende is.

Ik beschrijf hierna vijf vraagstukken van legitimering. De mate waarin de OR een antwoord weet te geven op deze vijf vraagstukken, bepaalt in sterke mate of de OR zich in de organisatie ook gelegitimeerd weet en dus niet alleen op basis van de WOR.¹⁰



Figuur 7. Legitimering OR

1. Vertegenwoordiging

Is de OR in staat om zijn achterban goed te vertegenwoordigen? Het antwoord op deze vraag hangt deels af van de samenstelling van de OR zelf. Hoe is de verhouding man/vrouw in de organisatie en hoe is die in de OR; hoe staat het met de verhouding allochtonen - autochtonen; de verschillende functiegroepen; leidinggevend en jongeren? Het is goed als de OR representatief is om de specifieke ervaringen, problemen en wensen van al deze medewerkers in de organisatie te kennen. Wat doet de OR met het feit dat zijn agenda overvol is? Gaat hij minder actief communiceren met de achterban? Het risico is dat de OR in een ivoren toren terecht komt. En heeft de OR dan wel voldoende aan de OR?

¹⁰ Dit is een verkorte bewerking van hoofdstuk 3 uit *Medezeggenschap op Maat*, uit de serie Overleg en Medezeggenschap bij de Overheid van Marcel Daems en Isaäk Mol, Kluwer (2005).

2. De positie van de OR

Maakt de OR voldoende en op een slimme wijze gebruik van zijn rechten (taken en bevoegdheden)? Slim gebruik maken van het instemmingsrecht of inhoudelijk adviseren, maakt je tot een sterke overlegpartner, zowel in de ogen van de bestuurder als van de achterban. Maar ook de mate waarin de OR de belangen van de verschillende actoren in de organisatie met elkaar verbindt, bepaalt de positie van de OR. Hoe goed kent de OR de belangen van het middenkader en de staf? Deze ontbreken vaak in de OR. Sterker nog: vaak wordt er binnen de OR geklaagd over dit middenmanagement. Toch is dat middenkader er -net als de OR- bij gebaat dat er duidelijke kaders zijn en dat er ruimte is om te managen of te adviseren. Het is voor de OR een uitdaging om ook de belangen van het middenkader te verbinden met die van de werkvloer.

3. Deskundigheid en gezag

Een OR die op basis van beperkte informatie toch zijn nek uitsteekt en zo laat zien dat hij ergens voor staat, is een deskundige en gezaghebbende OR. Binnen de organisatie is vaak een schat aan informatie beschikbaar. De OR hoeft niet op de informatie van de bestuurder te wachten. Als de OR aan eigen visievorming doet en deze ook met anderen in de organisatie deelt en bespreekt, zullen de bestuurder en de achterban de OR een stuk serieuzer nemen. En als de OR deze vertaalt in consistente initiatieven en adviezen, staat er een OR met gezag.

4. Ontwikkelingsgerichtheid van de OR

Voor een OR is het de uitdaging om in voortdurende veranderingen mee te denken, anders wordt hij uitsluitend een rem en daarmee doet hij zichzelf te kort. Een paar voorbeelden:

- als de OR zich ergert aan de organisatiecultuur, probeert hij dan ook zelf het andere, nieuwe gedrag te vertonen, of roept hij A en doet hij B?
- als de organisatie op een meer organische manier wil en moet veranderen, houdt de OR dan toch vast aan de blauwdrukaanpak?
- als de medewerkers van de betrokken afdelingen geen problemen hebben met een reorganisatie, hoe gaat de OR dan met zijn formele adviesrol om?

Samengevat: leert en ontwikkelt de OR met de organisatie mee?

5. De buitenwereld van de OR

De OR functioneert niet alleen binnen de cocon van de eigen organisatie. Die organisatie functioneert binnen een maatschappelijke omgeving, waarbij de wetten van de economie in sterke mate bepalend zijn voor het handelen. We noemen dit: de buitenwereld van de OR.

De buitenwereld bestaat uit zogenaamde 'stakeholders'. Sleutelfiguren of -partijen die een rol spelen, direct of indirect bij de besluitvorming. Dus niet alleen de bestuurder, maar ook om: de politiek (denk aan bestemmingsplannen, of financieringsstromen in de zorg), aan de omliggende bewoners, partnerbedrijven, en niet te vergeten de aandeelhouders en hun vertegenwoordigers (RvC). En last but not least: de vakbonden. Voor ondernemingsraden binnen de overheid is de verhouding tot de politieke

besluitvormers een belangrijk aandachtspunt.

De vraag is dus: hoe verhoudt de ondernemingsraad zich tot deze buitenwereld?

De uitdaging voor de medezeggenschap is het steeds opnieuw creëren van legitimiteit. Het gaat daarbij om een juiste balans te vinden in:

- **vertegenwoordiging** door tweezijdige communicatie met de achterban en een herkenbare samenstelling (diversiteit);
- **positie** in de organisatie door toepassing van de wettelijke taken en bevoegdheden en de mate waarin de OR erin slaagt om belangen van verschillende partijen in de organisatie (actoren) met elkaar te verbinden;
- **deskundigheid en gezag** door actief te zoeken naar informatie en op basis van visie de juiste toon en de juiste momenten weten te vinden om invloed te hebben;
- **ontwikkelingsgerichtheid**, zodat de medezeggenschap zich meebeweegt met het ontwikkelingstempo van de organisatie;
- het kennen van en gebruik maken van de **buitenwereld**.

In de bijlage tref je een checklist aan waarmee jullie, eventueel samen met de 'oudere' OR-leden en/of met de bestuurder, de legitimiteit van de OR kunnen beoordelen en op basis daarvan voorstellen kunnen doen om daarin verbeteringen aan te brengen.

Nawoord

Ik hoop dat dit boekje je heeft geïnspireerd om met (nog meer) passie aan de slag te gaan met medezeggenschap.

Ook heb ik met dit boekje bedoeld het niet alleen bij passie en inspiratie te houden, maar je ook inzicht te geven in het werk van de OR en welke uitdagingen er op het pad van de OR kunnen liggen. En ik hoop dat ik je met dit boekje ook een paar handvatten heb kunnen aanreiken waarmee je ook in de praktijk uit de voeten kunt.

Bewust heb ik in dit boekje de WOR niet als een spoorboekje behandeld, maar als een ruim kader waarbinnen het naar hartenlust én bevind van zaken bewegen is. Bewegen tussen het claimen en gebruiken van je rechten, en tussen het goed investeren in de relatie met je bestuurder en de achterban.

Het is een notendop, maar noten heb je er in verschillende maten en smaken. Naar ik hoop was deze niet te groot, niet te klein en wel smaakvol.

Ik wens je veel inspiratie, passie en succes met het OR-werk toe!

Marcel Daems
Senior trainer/adviseur Medezeggenschap

Bijlage: Checklist legitimiteit

Checklist Legitimiteit

Over de vijf gebieden van legitimiteit worden enkele vragen gesteld. Deze zijn bewust gesloten geformuleerd. De OR kan alleen antwoorden met een 'JA' of een 'NEE'. Dat betekent dat jullie echt moeten kiezen.

Per onderdeel kun je vervolgens de balans opmaken (schaal 1 tot 5, waarbij 1 de hoogste prioriteit heeft en 5 de laagste).

In het eindoordeel wordt de verbeteringsrichting duidelijk.

1. Vertegenwoordiging	
Is de OR een goede afspiegeling van de organisatie? - verhouding allochtoon/autochtoon - verhouding m/v - functiegroepen - binnen-/buitenmedewerkers	ja/nee
Betrekt de OR de achterban bij het vaststellen van de prioriteiten van de OR?	ja/nee
Koppelt de OR regelmatig en laagdrempelig schriftelijk terug naar de achterban (anders dan via verslagen en agenda's)?	ja/nee
Stemt de OR regelmatig mondeling af met de achterban (peilingen, terugkoppelingen in overleggen e.d.)?	ja/nee
Wordt bewust en regelmatig door de OR gewerkt aan het versterken en uitbouwen van het OR-netwerk in de organisatie?	ja/nee
<u>Conclusies</u>	
Referentie en vertegenwoordiging is een aandachtspunt	ja/nee
Indien ja, het krijgt de volgende prioriteit (schaal van 1 op 5)	1 2 3 4 5

2. Positie in de organisatie	
Kent de OR de belangen, ideeën, zorgen en wensen van de belangrijkste staffunctionarissen?	ja/nee
Heeft de OR regelmatig contact met deze staffunctionarissen?	ja/nee
Kent de OR de belangen, ideeën, zorgen en wensen van het middenmanagement (anders dan hun eigen leidinggevenden)?	ja/nee
Heeft de OR regelmatig contact met het middenmanagement (anders dan hun eigen leidinggevenden)?	ja/nee
Is de OR in staat gebleken om belangen met elkaar te verbinden en daarmee een gezaghebbende positie in te nemen?	ja/nee
Maakt de OR goed gebruik van zijn: • Informatierecht • Adviesrecht • Instemmingsrecht	ja/nee
Heeft de OR duidelijk invloed gehad door zijn adviezen goed inhoudelijk te beargumenteren?	ja/nee
<u>Conclusies</u>	
De positie in de organisatie is een aandachtspunt	ja/nee
Indien ja, het krijgt de volgende prioriteit	1 2 3 4 5

3. Deskundigheid en gezag	
Beschikt de OR zelf over voldoende basisdeskundigheid om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over de belangrijkste dossiers?	ja/nee
Heeft de OR toegang tot de beschikbare interne deskundigheid?	ja/nee
Heeft de OR hierover afspraken gemaakt met de bestuurder?	ja/nee
Heeft de OR hierover afspraken met deze interne deskundigen?	ja/nee
Heeft de OR voor de belangrijkste thema's zijn externe netwerk in kaart gebracht? <ul style="list-style-type: none"> • Organisatieverandering • HRM • Arbeidsvoorwaarden en –recht • Juridische bijstand 	ja/nee
Treedt de OR duidelijk naar buiten met een gedegen eigen visie op ontwikkelingen in de organisatie?	ja/nee
Wordt de OR binnen de organisatie als een serieuze gesprekspartner gezien?	ja/nee
<u>Conclusies</u>	
Deskundigheid en gezag is een aandachtspunt	ja/nee
Indien ja, het krijgt de volgende prioriteit	1 2 3 4 5

4. Ontwikkelingsgerichtheid van de OR	
Voegt de OR zelf zijn daden bij zijn woorden? <ul style="list-style-type: none"> • Afspraak is afspraak • Professionele houding • Gericht en planmatig werken aan individuele- en teamcompetenties 	ja/nee
Beweegt de OR mee met de veranderingsaanpak binnen de organisatie en past daar flexibel zijn rol en aanpak op aan?	ja/nee
<u>Conclusies</u>	
De ontwikkelingsgerichtheid van de OR is een aandachtspunt	ja/nee
Indien ja, het krijgt de volgende prioriteit	1 2 3 4 5

5. De buitenwereld van de OR	
Heeft de ondernemingsraad kennis en inzicht in de buitenwereld? (Weet welke stakeholders er zijn en welke rol ze hebben?)	ja/nee
Weegt de ondernemingsraad bij zijn advies de positie en rol van deze stakeholders mee?	ja/nee
Heeft de ondernemingsraad een formele of informele overlegrelatie met enkele van deze stakeholders?	ja/nee
Heeft de ondernemingsraad afspraken met bestuurder over zijn relatie met deze stakeholders? (Voorbeeld: gaan ondernemingsraadadviezen volgens een afspraak altijd mee met naar de RvC?)	ja/nee
<u>Conclusies</u>	
De buitenwereld is een aandachtspunt	ja/nee
Indien ja, het krijgt de volgende prioriteit	1 2 3 4 5

6. Eindoordeel

Dit zijn de aandachtspunten in volgorde van prioriteit

- 1.
- 2.
- 3.

Dat betekent dat de er verbeteringen plaats moeten vinden ten aanzien van

-
-
-
-

De betrokkenen daarbij zijn

-
-
-
-