

Ondernemingsraad voor dummies®

Help, wat moet ik met de OR?

Gekozen in de OR? Directeur geworden van een organisatie en nu elke maand met de OR aan tafel? Of word je als HR-manager voortdurend gevraagd om instemmings- en adviesaanvragen voor te bereiden? Wat je rol in de organisatie ook is, de toegevoegde waarde van de OR komt vooral tot zijn recht bij goed overleg en samen optrekken. Je kunt dan vanuit verschillende invalshoeken zoeken naar het gezamenlijke belang.

Goed inzicht in de rol en taak van de OR kan de toegevoegde waarde daarvan vergroten.

In feite heeft de ondernemingsraad drie basisopdrachten:

- » een inhoudelijke bijdrage leveren (*door ideeën, risico's, zorgen en aandachtspunten te bespreken en daarnaast afspraken te maken en de naleving daarvan te monitoren*);
- » verbindingen leggen (*met medewerkers, toezichthouders, cliënten/klanten en anderen*) en inzichten met hen bespreken;
- » nieuwe wegen openen (*door initiatiefvoorstellen te doen, actief te zijn, out-of-the-box te denken*).

Ken de afkortingen!

Ieder vakgebied kent zijn eigen afkortingen, ook het medezeggenschapswerk. Alvast een aantal afkortingen om niet te vergeten:

- » AS Ambtelijk secretaris
- » CBM Commissie Bevordering Medezeggenschap
- » COR Centrale ondernemingsraad
- » DB Dagelijks bestuur
- » EOR Europese ondernemingsraad
- » GeOR Gemeenschappelijke ondernemingsraad
- » GOR Groepsondernemingsraad
- » HRM Human Resource Management
- » OC Onderdeelcommissie
- » OK Ondernemingskamer
- » OR Ondernemingsraad
- » OV Overlegvergadering
- » PVT Personeelsvertegenwoordiging
- » RI&E Risico-Inventarisatie & -Evaluatie
- » RvB Raad van bestuur
- » VGWM Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu
- » WOR Wet op de ondernemingsraden

Ondernemingsraad voor dummies®

SPIEKBRIEF

Advies en stemming vragen doe je zo

De kwaliteit van advies- en instemmingsaanvragen is heel verschillend. Het komt vaak voor dat aanvragen onvolledig zijn, en dat ze eerst compleet moeten worden gemaakt voordat de inhoud ervan kan worden behandeld. Een check vooraf kan helpen. Houd de onderstaande punten in de gaten en zorg dat ze in de aanvraag vermeld worden:

- » beweegredenen, nut en noodzaak (*wat is de huidige situatie, wat zijn de knelpunten, waar zijn deze door veroorzaakt, wat is het doel van het voorgenomen besluit en ligt het in lijn met de strategische koers van de organisatie?*);
- » voorgenomen besluit (*welk besluit wordt daadwerkelijk genomen, waarom juist dit besluit en welke alternatieven zijn het niet geworden?*);
- » personele en organisatorische gevolgen (*wat zijn de gevolgen, voor welke (groepen) medewerkers en welke maatregelen worden getroffen om deze gevolgen op te vangen?*);
- » communicatie (*hoe en op welk moment worden zowel OR als medewerkers betrokken en ingelicht?*);
- » implementatie (*op welke wijze wordt het voorgenomen besluit geïmplementeerd in de organisatie, welke activiteiten en middelen worden ingezet om het voorgenomen besluit te realiseren?*).

Het opstellen van een advies of een instemming

Zowel voor de ondernemingsraad als voor de bestuurder en de achterban is het van belang dat een gegeven advies of instemming zorgvuldig wordt opgesteld. Dit zou een mogelijke indeling kunnen zijn:

- » inleiding en inhoudsopgave;
- » werkwijze die de OR in het traject heeft doorlopen;
- » beschikbare informatie;
- » uitkomsten van de medezeggenschap;
- » risico's, zorgen en aandachtspunten alsmede gemaakte afspraken, eventueel met een verwijzing naar een document waarin afspraken staan, zoals een ondernemingsovereenkomst, notulen of een sociaal plan;
- » een kwalitatief advies dan wel instemming;
- » verwijzingen naar de relevante artikelen van de WOR.

Voorwoord

In de jaren twintig van deze eeuw is één ding zeker: alles verandert. En in tijden van verandering is goede besluitvorming in gestructureerd overleg van essentieel belang. Of het nu gaat om de impact van personeels tekorten op de werkvloer, de wijze waarop productieprocessen ‘groener’ kunnen (hier en nu, daar en later), de gevolgen van (te hoge) energiekosten en wijzigingen in het investeringsklimaat, beloningsregelingen en strategische keuzes voor grote investeringen, hoe de onderneming zowel naar binnen als naar buiten toe inclusiever kan zijn en hoe hybride werken en een veilige werkomgeving echt kunnen werken: in goede samenspraak komen de beste besluiten tot stand.

Wanneer medezeggenschap goed is vormgegeven, presteren bedrijven beter, werken mensen met plezier en is de (financiële) weerbaarheid en wendbaarheid van de organisatie robuust.

Toch heeft medezeggenschap vaak ook het imago van iets oubolligs, iets van veel praten over niets en niet meer van deze tijd. Nou... niets is minder waar. Medezeggenschap is ‘hot’! En het boek ‘Ondernemingsraad voor Dummies’ is een absolute must-read voor iedereen die zitting heeft in een medezeggenschapsorgaan. Maar eigenlijk wens ik elke werknemer een exemplaar van dit boek toe. Het laat in begrijpelijke taal zien hoeveel invloed de werkvloer kan, mag en moet uitoefenen op belangrijke keuzes binnen de onderneming. Kennis over medezeggenschap bevordert medezeggenschap.

De Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de SER heeft de wettelijke taak de medezeggenschap te bevorderen. De commissie doet dat door de regering te adviseren over medezeggenschap en wenselijke regelingen. De commissie verstrekt daarnaast informatie aan werknemers, OR-leden en ondernemers over de werkwijze van medezeggenschapsorganen en de regelingen die daarvoor gelden. Hoe meer informatie, hoe beter. Dit boek draagt in belangrijke mate bij aan de bevordering van de medezeggenschap.

Ik wens u veel leesplezier en vooral veel medezeggenschap toe!

Prof. mr. dr. A.R. (Ruben) Houweling

Voorzitter van de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM)

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel 1: Het medezeggenschapslandschap	9
HOOFDSTUK 1: De ondernemingsraad	11
HOOFDSTUK 2: Professionalisering	29
Deel 2: Het speelveld	45
HOOFDSTUK 3: Wettelijk kader	47
HOOFDSTUK 4: De kleine onderneming	91
HOOFDSTUK 5: Opstarten en kiezen	99
HOOFDSTUK 6: Structuur	127
HOOFDSTUK 7: Medezeggenschap in bijzondere sectoren	153
HOOFDSTUK 8: Internationale medezeggenschap	173
HOOFDSTUK 9: Betrokken partijen	183
Deel 3: De uitvoering	211
HOOFDSTUK 10: Overlegvormen	213
HOOFDSTUK 11: Medezeggenschap vormgeven	225
HOOFDSTUK 12: Samenwerken	257
HOOFDSTUK 13: Adviseren en instemmen in de praktijk	275
HOOFDSTUK 14: Communicatie met de achterban	297
HOOFDSTUK 15: De faciliteiten van de OR	323
HOOFDSTUK 16: Professionele ondersteuning	337
Deel 4: Het deel van de tientallen	355
HOOFDSTUK 17: Tien hulpmiddelen om besluitvorming te verbeteren	357
HOOFDSTUK 18: Tien misverstanden over medezeggenschap	381
HOOFDSTUK 19: Tien tips voor de HR-manager	393
HOOFDSTUK 20: Tien manieren om de OR te omzeilen	409
Bijlage: Meer informatie...	421
Index	429

Hoofdstuk 0

Inspiratie

Er is al veel geschreven over ondernemingsraden. *Ondernemingsraad voor Dummies, 4e editie* is ontstaan vanuit de gedachte dat een overzichtswerk vanuit meerdere invalshoeken een interessante toevoeging zou zijn.

Dit boek was echter nooit geworden wat het nu is, als wij niet hadden kunnen profiteren van bestaande publicaties. Ze allemaal opsommen zou kunnen leiden tot een opeenstapeling van bronverwijzingen. De enige oplossing leek een overzicht van geraadpleegde literatuur met hier en daar een leestip. Daar hadden wij geen goed gevoel bij. Niet alleen vanuit auteursrechtelijk perspectief maar zeker ook omdat wij onze bronnen van inspiratie willen delen met onze lezers.



Martijn Aslander en Erwin Witteveen boden een passende uitkomst. Deze publicisten zaten met hetzelfde probleem. Ook zij wilden hun inspiratiebronnen prominenter neerzetten: 'Kennis is macht' verandert in 'kennis delen is macht'. In hun publicaties en op hun website (www.easycratie.nl) vertalen zij dat door eerst te starten met een introductie van hun inspiratiebronnen. Naar hun voorbeeld willen ook wij onze inspiratiebronnen hier die prominente plaats bieden.

Nieuwsgierig naar onze bronnen?

Een belangrijke doelstelling voor ons was dat *Ondernemingsraad voor Dummies, 4e editie* niet het zoveelste boek zou worden dat is opgebouwd

rond de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Toch is een overzichtswerk over ondernemingsraden zonder de WOR niet compleet. De letterlijke teksten komen van <https://wetten.overheid.nl>. Het voordeel van deze website is dat de wetteksten altijd actueel zijn. De WOR is immers in de loop der jaren regelmatig, soms ingrijpend en soms marginaal, gewijzigd en dit gaat beslist ook in de toekomst gebeuren.

Maar met letterlijke wetteksten ben je er niet. Een boek als *Inzicht in de ondernemingsraad. Een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden*, geschreven door Steven Jellinghaus, mag eigenlijk niet ontbreken. Dit is hét standaardwerk en dat blijkt niet alleen uit de verkoopcijfers. Elk jaar komt een nieuwe uitgave beschikbaar met daarin een uitgebreide toelichting op de WOR en verwijzingen naar andere relevante wetgeving. Daarnaast is de jurisprudentie die erin wordt opgenomen erg interessant.

Ook het boek *Wet op de ondernemingsraden* van Harry van Drongelen en Steven Jellinghaus biedt een interessante blik op het speelveld vanuit een net ander perspectief.

Wij beschrijven in dit boek gedachtegoed van medezeggenschap in de omgeving, het landschap waarin deze wordt uitgeoefend. Daarvoor zijn primair de publicaties van Patrick Vermeulen gebruikt, zoals zijn boek *Professionele Participatie* en zijn proefschrift *Overleg: niet voor de vorm!*

Het boek *OR Regie 2.0, naar een professionele medezeggenschap in zeven stappen* van Jeannette Termeulen en Steven van Slageren is een belangrijke basis voor het deel rond professionalisering.

De serie *Professionele medezeggenschap voor de praktijk* van Performa is voor een groot deel de basis geweest voor het praktische deel van dit boek. Ook de vakbladen van Performa, Rendement en VMN media vormen een belangrijke inspiratiebron. Voor de praktijkvoorbeelden en de praktische toepassing van het OR-werk hebben we ook geput uit de twee verzamelwerken *Groot CoachingsModellenboek* van Hanno Meyer (e.a.) en *Groot Psychologisch Modellenboek* van Anthon van der Horst (e.a.).

Het belangrijkste is dat we het materiaal dat we zelf in de afgelopen jaren hebben gebruikt, hebben verwerkt in dit boek. Materiaal dat is ontwikkeld en bewerkt door (ex)collega's en vakgenoten en vooral ook materiaal van onze klanten. Daarvan hebben we stukken herschreven, aangepast of aangescherpt en vervolgens in dit boek verwerkt. Dit betekent dat indirect velen een meer of minder prominente bijdrage aan ons boek hebben geleverd. Dank daarvoor!

En last but not least... hebben wij onze jarenlange ervaring als trainers en adviseurs in deze specifieke materie gebruikt. De zaken die wij in de praktijk zijn tegengekomen, vormen een heel belangrijke inspiratiebron.

1

Het medezeggen- schapslandschap

IN DIT DEEL . . .

Beschrijven we de context van participatie, medezeggenschap, ondernemingsraden, inspraak, invloed, macht, gezag en politiek.

Komen we in het werkveld regelmatig de volgende uitspraak tegen: 'Als we de OR niet hadden, hadden we de OR wel uitgevonden.'

Zien we dat medezeggenschap gaat over meedoen met besluitvorming. Dat gaat niet altijd van nature en daarom is er wetgeving nodig. Aan de andere kant, dit meedoen is niet uit de lucht komen vallen. Het betrekken van ondernemingsraden bij besluitvorming biedt duidelijke meerwaarde.

Vragen we ons af waar die behoefte aan medezeggenschap vandaankomt. Waar gaat het over? Wat is participatie? Daarna wijden we een hoofdstuk aan de mogelijkheden om dit overleg te professionaliseren. Daarbij is er aandacht voor de wijze waarop de OR zijn werk doet en zich daarin ontwikkelt. Van het behartigen van belangen tot het verkrijgen van daadwerkelijke invloed. De OR professionaliseert al jaren en wij beschrijven op welke manier dit stap voor stap in gang gezet kan worden.

Hoofdstuk 1

De ondernemingsraad

Dit boek gaat over ondernemingsraden (OR), medezeggenschap, participatie, invloed. Maar waar gaat het dan over? En waarom is het toch lastig om grip te krijgen op dit vakgebied? Velen vinden dat een OR een belangrijk orgaan is. Toch voelen wij in de dagelijkse praktijk dat de OR niet altijd de positie heeft die hij zou moeten of kunnen hebben. Waar ligt dat aan? Wat houdt ons tegen? Elke theorie zegt dat je medewerkers moet betrekken bij veranderingen. Het is overduidelijk dat personeelsbeleid meer draagvlak heeft als het samen met de medewerkers is opgesteld. Toch komt het onderwerp in de opleidingen (zoals voor HR-managers) nauwelijks aan bod. Waarom wordt de theorie dat medewerkers belangrijk zijn vaak maar gebrekkig vertaald in betrokkenheid in de praktijk?

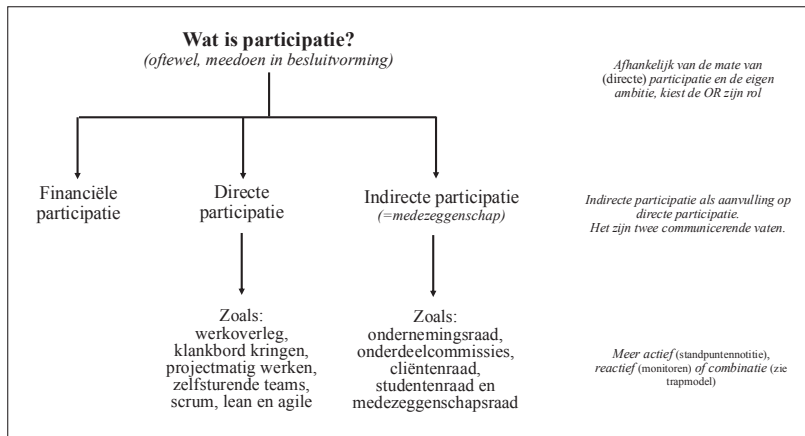
Wat is participatie?

Praten over participatie en medezeggenschap is eenvoudig. Maar hebben wij het over hetzelfde? Met participatie bedoelen we dat medewerkers invloed uitoefenen op plannen die worden gemaakt en besluiten die worden genomen in een organisatie. Dat kan door mee te denken, mee te bepalen of je zo te organiseren dat medewerkers zelf met een vraagstuk aan de slag kunnen gaan.

Vormen van participatie

Er is veel verwarring over begrippen als participatie en medezegenschap. Niet alleen worden er verschillende definities gehanteerd, ook wordt een relatie gelegd met informele en formele procedures. Daarom is het belangrijk deze begrippen eerst eenduidig te definiëren.

Participatie betekent letterlijk ‘actieve deelname’. Eigenlijk zou je nog beter kunnen spreken over politieke participatie, aangezien het gaat over de actieve deelname van medewerkers binnen een organisatie. Dit in tegenstelling tot de sociologische benadering van participatie, waaronder bijna alle menselijke interactie valt. Voor ons gaat het er vooral om dat medewerkers meedoen in het besluitvormingsproces. Oftewel, als het management of de directie een besluit neemt, op welke wijze kunnen medewerkers hierin meedoen en invloed uitoefenen? Figuur 1.1 laat de verschillende vormen van participatie zien.



FIGUUR 1.1:
Vormen van participatie

Directe participatie betekent feitelijk dat medewerkers in de lijn, tijdens het werk, mee kunnen praten. Directe invloed op de besluitvorming. Een voorbeeld is het werkoverleg of deelname aan klankbordsessies en projectgroepen. Nieuwe vormen van werken, zoals scrum en agile, hebben al in zichzelf een manier waarop medewerkers actief betrokken worden. Ook nieuwe organisatievormen, zoals zelfsturing en sociocratie, werken sterk decentraal en betrekken medewerkers in de besluitvormingsprocessen. Ideeën, beelden, zorgen of inhoudelijke inbreng kunnen direct met de betrokkenen en besluitvormers worden besproken. Zo'n directe betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming is natuurlijk de ideale manier van werken.

Het blijft een feit dat bij deze directe participatie een hiërarchisch verband aanwezig is. Medewerkers zijn afhankelijk van anderen en belangen kunnen soms ver uit elkaar lopen. Daarom is er ook behoefte aan indirecte participatie. Dit wordt ook wel medezeggenschap genoemd. Daarvan is sprake als een vertegenwoordigend orgaan in het besluitvormingsproces is betrokken. Voorbeelden hiervan zijn de medezeggenschapsraad (MR) of de ondernemingsraad (OR). Bij indirecte participatie of medezeggenschap zijn er gekozen medewerkers; het medezeggenschapsorgaan is onafhankelijk en heeft eigen bevoegdheden. Een belangrijk kenmerk is dat rechten en plichten zijn vastgelegd in regelgeving.



PAS OP

Naast directe en indirecte participatie kunnen medewerkers ook bij de beleids- en besluitvorming worden betrokken door financiële participatie. Voor ons boek gaat een bespreking hiervan te ver.

De vorm van de indirecte participatie is afhankelijk van de wijze waarop de directe participatie in de organisatie is ingericht. Directe en indirecte participatie ondersteunen elkaar en zorgen ook voor een balans in de betrokkenheid en invloed van medewerkers.



BELANGRIJK

Als wij het in dit boek hebben over indirecte participatie, gebruiken wij dus voornamelijk de term medezeggenschap. Dit is het hoofdonderwerp van dit boek.

Mate van betrokkenheid

Het is bij (directe of indirecte) participatie natuurlijk heel belangrijk hoe deze daadwerkelijk is ingericht. Een bestuurder die zegt dat medewerkers zijn betrokken, zou zomaar kunnen bedoelen dat hij ze geïnformeerd heeft. Maar hebben ze ook daadwerkelijk inbreng gehad? Zijn ze geconsulteerd? Hebben ze iets kunnen toevoegen aan de discussie?



TECHNISCHE
INFO

RIJNLANDS OF ANGELSAKSISCH?

Als het gaat om de organisatie van de maatschappij, onderscheiden we het Rijnlandse en het Angelsaksische model.

Het Rijnlandse model is, eenvoudig gezegd, het economische systeem zoals dat van oudsher wordt gehanteerd in de landen rond de rivier de Rijn (Zwitserland, Duitsland, Frankrijk en Nederland) en de daaraan verwante economieën (de Scandinavische landen, België, Luxemburg en Japan). Het staat voor de overlegcultuur zoals we die in ons land kennen (polderen), voor solidariteit, voor waardering voor vakmanschap en voor andere waarden dan alleen geld, zoals kwaliteit en geluk.

IN DIT HOOFDSTUK

Partijen direct betrokken bij het overleg

Waar moet je zijn als het vastloopt

Het maken van een netwerkanalyse

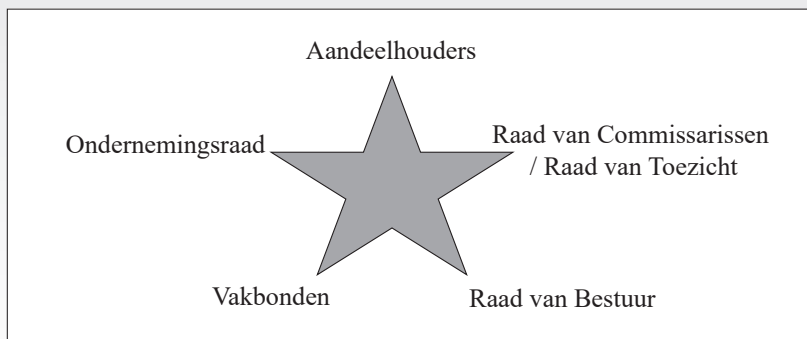
Belangrijke partijen in het speelveld

De rol van de partijen in het overleg

Hoofdstuk 9

Betrokken partijen

Corporate governance gaat over het besturen van organisaties, het houden van toezicht daarop en de wijze waarop verantwoording hierover wordt afgelegd. De bestuurder en de OR behoren, volgens de deskundigen op het gebied van corporate governance, tot de vijf belangrijkste stakeholders op corporate niveau. Het gaat hierbij om de zogeheten vijfhoek, zoals die in onderstaande figuur staat beschreven.



FIGUUR 9.1:
De belangrijkste stakeholders op corporate niveau

In deze vijfhoek gaat het over posities en onderlinge relaties tussen de verschillende betrokkenen. Wie zijn op welke wijze en in welke mate betrokken bij het bepalen van de koers van de organisatie? En wie heeft welke invloed op de strategische beleidsvorming? In deze discussie, die de laatste jaren veel aandacht krijgt, lijken de vakbonden aan het langste eind te trekken. Zij worstelen vooral met hun eigen taak, rol en positie.

Ondernemingsraden hebben in Nederland een geaccepteerde positie gekregen. Dit ondanks het feit dat onderzoek laat zien dat de werkelijke invloed van ondernemingsraden bij fusies of reorganisaties nog gering is. Aan de andere kant zijn de faciliteiten toegenomen en is de betrokkenheid van de OR vergroot. Ook de structuur van het overleg vanuit de bestuurderskant is geprofessionaliseerd. Bestuurders worden tegenwoordig steeds vaker ondersteund door een bestuurssecretaris of een afdeling overlegzaken die het overleg met de medezeggenschap voorbereidt.

Ondernemingsraden willen verder kijken en ook een strategische positie bekleden. Toegevoegde waarde leveren. Veel bestuurders zien dit en stimuleren ondernemingsraden dan ook zich verder te professionaliseren. Dit betekent echter wel dat de bestuurder ook hogere eisen kan en mag stellen aan het ondernemingsraadwerk.

Meer aandacht voor de verschillende partijen is een belangrijk aspect in deze professionalisering. In de WOR staat het overleg tussen bestuurder en OR centraal. Vanuit het oogpunt van formele medezeggenschap lijkt dit logisch. Bij strategische besluitvormingsprocessen zijn echter veel meer partijen betrokken en wordt op verschillende niveaus gewerkt en informatie verzameld.



De medezeggenschap functioneert in een ingewikkeld en complex speelveld. Dit speelveld of netwerk wordt ook wel 'de stakeholders' genoemd: de belanghebbenden. De stakeholders lopen uiteen van medewerkers (de achterban), directie en toezichthouders tot vakbonden en bedrijfscommissies. Deze partijen hebben verschillende rollen en acteren op verschillende niveaus en op verschillende momenten. Om als OR op het juiste moment invloed te krijgen, moet de OR dit netwerk (zijn speelveld) inzichtelijk maken. Vervolgens moet de OR in dit netwerk investeren door het opbouwen en onderhouden van de relaties. Voor een bestuurder is het handig de OR in zijn eigen netwerk op te nemen om zo een soepel en efficiënt besluitvormingsproces te bevorderen.

In dit hoofdstuk worden de verschillende stakeholders en hun rol en taak in relatie tot de medezeggenschap besproken. Het gaat hierbij om de meest voorkomende en voor het functioneren van de OR relevante stakeholders. Daarbij krijgen de HR-manager en de directie extra aandacht, omdat zij in de medezeggenschap, samen met de OR, een nauw verbonden drie-eenheid vormen.



De WOR speelt duidelijk in op het netwerken: artikel 16 geeft aan dat deskundigen geraadpleegd mogen worden. In artikel 18 staat dat ook beraad kan worden gevoerd met personen binnen of buiten de organisatie. Het uitnodigen van leden van een bestuur, raad van toezicht of raad van commissarissen is ook geborgd in de artikelen 23, 24 en 25 van de WOR.