

LEER DE STRATEGISCHE SPELERS BIJ EEN BESLUIT KENNEN

'Alleen maar adviesrecht' bestaat niet!

Teleurgesteld lopen de OR-leden de vergadering uit. Ze waren van plan de bestuurder eens goed de waarheid te zeggen over zijn voorgenomen besluit. De achterban vraagt hoe het ging en schouderophalend antwoorden de OR-leden: 'We hebben toch geen echte invloed, de bestuurder kan ons advies gewoon naast zich neerleggen. Desnoods wacht hij een maand en dan kan hij toch net zo goed doen wat hij wil.' Gaat het in uw organisatie ook vaak zo? Dat is dan een slechte zaak waar u als OR snel iets aan moet veranderen.

Helaas denken veel OR'en nog steeds dat ze eigenlijk helemaal geen invloed op het beleid van hun organisatie kunnen hebben. Deze opvatting doet geen recht aan de betekenis die het adviesrecht heeft. De ondernemingsraad heeft adviesrecht bij belangrijke bedrijfsorganisatorische besluiten. Natuurlijk, er zijn bestuurders die de OR hierbij alleen maar als lastig en vertragend ervaren. Soms kondigt een bestuurder al op voorhand aan dat wat de OR ook adviseert, hij zijn besluit zal doorzetten. Maar de meeste bestuurders trekken zich wel degelijk iets van hun ondernemingsraad aan.

Hekel

Een bestuurder heeft allereerst vaak een hekel aan de vertraging die er door een adviesvraag ontstaat, laat staan een gang naar de ondernemingskamer. Maar hij heeft ook graag een positief advies omdat dat draagvlak creëert binnen de organisatie en hij dit ook graag laat zien aan de Raad van Toezicht. Of de bestuurder ziet in dat een ondernemingsraad bijdraagt

aan een beter besluit, omdat de OR kennis inbrengt vanuit de werkvloer die hij zelf niet heeft. Het adviesrecht is dus een mogelijkheid bij uitstek om invloed uit te oefenen op belangrijke besluiten van de bestuurder, zoals fusie en reorganisatie. Hoe kan de ondernemingsraad daar strategisch gebruik van maken?

Wat vindt u als OR van het voorgenomen besluit? Net als bij alle werknemers

**De bestuurder bepaalt
niet wat u nodig heeft**

roept een besluit bij u ook vaak in eerste instantie een emotionele persoonlijke reactie op: wat betekent dit voor mijn baan en voor mijn collega's? Verliezen wij onze identiteit? Het is goed om aandacht te besteden aan deze emotionele reacties van de eigen OR-leden en van de achterban. Maar de ondernemings-

raad wordt geacht verder te kunnen kijken: hoe staat de organisatie ervoor, hoe ziet de toekomst eruit, wat voor soort organisatie willen we zijn, welke mogelijke wegen kunnen daar naartoe leiden? En hoe kan een veranderingsproces goed verlopen, rekening houdend met de belangen van de achterban?

Niet nodig

Een goede adviesaanvraag geeft uitgebreid aan wat de motieven zijn voor het voorgenomen besluit. Dit kan helpen bij het vormen van uw eigen standpunt. Vraag alle informatie op die u hiervoor nodig heeft. En laat u niet afschepen met de bestuurdersopmerking dat 'die informatie niet nodig is', want zoals de ondernemingskamer eens stelde: het is niet aan de bestuurder om te bepalen welke informatie de OR nodig heeft. Wat wil uw OR bereiken? Soms wil een ondernemingsraad het besluit van tafel krijgen maar vaker gaat het om een bijstelling van het besluit of een aanvulling. Bijvoorbeeld een plan van aanpak, een communicatieplan of regeling van de personele gevolgen. Bij de keuze van de doelen is het belangrijk rekening te houden met de mogelijkheden. Welke invloed kan (en wil) uw raad uitoefenen en wie kunnen de OR steunen als hij een heel andere kant op wil dan het voorgenomen besluit?

Spelers

Vrijwel altijd zijn er meer betrokkenen bij een besluit dan alleen uw raad en de bestuurder. Als OR kunt u het beste zo

Doelen stellen

Als uw ondernemingsraad van mening is dat er een sociaal plan moet komen, is steun van de werknemers en van de vakbond belangrijk. Vindt de OR dat de fusie niet door moet gaan, dan is het belangrijk na te gaan of andere partijen ook hun bedenkingen hebben, zoals de Raad van Toezicht, de fusiepartner of in sommige sectoren de cliëntenraad, de huurdersvereniging of de gemeenteraad. Stel de doelen niet te hoog, anders bereikt u heel moeilijk wat u zou willen

maar loopt u ook kans op frustratie van OR-leden, teleurstelling van de achterban en beschadiging van de relatie met de bestuurder. Laat zien wat uw ondernemingsraad bereikt heeft, ook al zijn het bescheiden resultaten.

Motiveren

Dat maakt het OR-werk zichtbaar en kan de werknemers motiveren ook in de ondernemingsraad zitting te nemen, wat de positie van de OR weer versterkt.

veel mogelijk andere partijen raadplegen en erbij betrekken, des te ruimer wordt uw eigen kennis. Wat zijn de belangrijke spelers binnen uw organisatie en hoe verhouden die zich tot elkaar en tot de ondernemingsraad? Hoe kan de OR deze spelers gebruiken?

De bestuurder

De belangrijke speler bij een adviesvraagstuk is allereerst de bestuurder. Is hij zelf de motor achter het voorgenomen besluit? Of is het bijvoorbeeld de gemeente die besloten heeft de subsidie stop te zetten? Of de Amerikaanse moederorganisatie die vindt dat een afdeling afgestoten moet worden? Welke belangen heeft de werkgever zelf bij het besluit, krijgt hij bijvoorbeeld een bonus bij een geslaagde overname of een belangrijkere status na de fusie? Een goede relatie met uw bestuurder is van belang voor een strategische positie. Dit betekent niet dat de OR als jaknikker moet fungeren, integendeel. Een goede relatie bevordert een constructieve uitwisseling van ideeën tussen ondernemingsraad en bestuurder en draagt bij aan een beter besluit.

De Raad van Toezicht

Daarnaast is de Raad van Toezicht of de Raad van Commissarissen een belangrijke speler. Bij besluiten waarvoor de bestuurder advies aan de OR moet vragen, is meestal ook toestemming nodig van de Raad van Toezicht (RvT). Het is belangrijk contact met de RvT te heb-

ben, bijvoorbeeld door regelmatig te informeren over de standpunten en overwegingen van uw OR en door regelmatig te spreken met de voorzitter of het lid dat op voordracht van de OR in de RvT zit. Als de ondernemingsraad de gewoonte heeft twee maal per jaar een vertegenwoordiger van de RvT uit te nodigen bij de overlegvergadering over de algemene gang van zaken, is het contact er al en kan de OR daar gebruik van maken zodra het nodig is.

Het managementteam

Ook het managementteam (MT) is een belangrijke speler. In veel organisaties bespreekt de bestuurder zijn beleidsvoornemens in het MT. Het is goed om te weten hoe verhoudingen hierin liggen.

Een goede relatie helpt bij een besluit

Zijn het betrokken kritische werknemers die de bestuurder feedback geven vanuit de ervaring die zij hebben met het operationeel beleid? Of zijn het meelopers of 'ja-zeggers, nee-doeners', die achter de rug van de bestuurder hun eigen gang gaan? Hoe gaat de bestuurder met het MT om? Stelt hij een kritische inbreng op prijs of straft hij deze af? En hoe

gaan de managers met hun medewerkers om? Komen zij op voor de belangen van hun afdeling? Bevorderen zij samenwerking of een eilandcultuur? Hebben zij het vertrouwen van hun medewerkers?

De achterban

Een OR heeft tot taak namens de achterban het overleg te voeren. Daarom is het belangrijk dat de ondernemingsraad regelmatig contact heeft met de achterban. Niet alleen om de werknemers te informeren en verantwoording af te leggen maar vooral om te horen wat er speelt en dit in te brengen in het overleg. De achterban bestaat uit verschillende groepen mensen. Het kan zinvol zijn deze apart te benaderen. U kunt onderscheid maken op basis van:

- Kennis - medewerkers van de werkplaats informeert u anders dan kantoorpersoneel.
- Betrokkenheid - mensen die al in werkgroepen ter voorbereiding van een fusie meedraaien of de medewerkers van de afdeling ICT die zal worden uitbesteed.
- Belangen - degene die de organisatie moeten verlaten bij een reorganisatie en de achterblijvers hebben verschillende belangen.
- Bereikbaarheid - hebben de werknemers toegang tot e-mail of intranet, kunnen ze onder werktijd bijeenkomen?
- Positie - het kan zijn dat sommige werknemers hun mond niet open doen waar managers bijzijn en andersom.
- Geheimhouding - soms kan de OR wel een selecte groep raadplegen, ook als is geheimhouding opgelegd.

Onvrede

En dan zijn er in elke organisatie nog een paar speciale mensen, zoals de oude vakbondsman die de onvrede verwoordt, de wat meer op de achtergrond staande vertrouwenspersoon die veel hoort van wat er speelt en de jonge dy-



namische medewerker die enthousiast op vernieuwing reageert. Al deze mensen kunnen een eigen rol vervullen als achterban of in een commissie van de ondernemingsraad.

Klanten

In sommige sectoren is er ook een (wettelijke) regeling voor medezeggenschap van klanten geregeld, bijvoorbeeld de cliëntenraden in de zorg of de huurdersvereniging bij woningcorporaties. Afstemming met deze raad kan de positie over en weer versterken. Behalve binnen uw organisatie zijn er buiten de muren ook belangrijke spelers te onderscheiden.

De vakbond

Bij veel besluiten waar de ondernemingsraad over adviseert, is sprake van gevolgen voor de werknemers. Bij de adviesaanvraag moet de werkgever aangeven wat deze gevolgen zijn en ook welke maatregelen hij voorstelt om deze gevolgen op te vangen. Bij vergaande gevolgen kunnen de te nemen maatregelen in een Sociaal Plan staan, dat de werkgever samen met de vakbond afspreekt. Het is dan aan te raden om

Het kan zinvol zijn om de pers te benaderen

contact te zoeken met de vakbond en het adviestraject en het afsluiten van het sociaal plan op elkaar af te stemmen. Ook als er geen sociaal plan is, kan de vakbond partij zijn als vertegenwoordiger van individuele vakbondsleden.

Andere ondernemingsraden

Bij een fusie of overname is contact met de ondernemingsraad van de fusiepartner aan te raden. Ook binnen een concern kunnen meerdere OR'en werkzaam zijn, die door afstemming elkaar kunnen versterken. En misschien bestaat er een

Zorg voor een follow-up!

Ondernemingsraden zijn vaak erg actief als er een adviesaanvraag voorligt, maar vergeten de follow-up. Allereerst is het van belang te zorgen dat uw bestuurder het besluit bekendmaakt, waarbij hij in moet gaan op het advies van de ondernemingsraad. Maar ook daarna is het toezien op naleving van de afspraken en een evaluatie van het beleid van belang.

Aandringen

Een reorganisatie heeft veelal een financiële doelstelling, een fusie wordt vaak gemotiveerd door de meerwaarde van een fusie aan te geven. U kunt er als on-

dernemingsraad op aandringen dat de bestuurder regelmatig de balans opmaakt van de vorderingen en zo nodig bijstelling plaatsvindt.

Voorgangers

Ondernemingsraden hebben een beperkte zittingsduur en niet altijd komen dezelfde OR-leden weer terug. Het is van belang dat nieuwe ondernemingsraden nog weten wat hun voorgangers hebben gedaan. Een ambtelijk secretaris heeft hierin een belangrijke functie doordat deze vaak langer meedraait en zorgt voor een goede archivering.

OR-platform of zijn er ondernemingsraden binnen de sector die al ervaring hebben met een onderwerp waar úw raad mee geconfronteerd wordt.

Overheid

Sommige voorgenomen besluiten vloeien voort uit het beleid van de overheid, met name bij overheidsbedrijven en gesubsidieerde instellingen. De ondernemingsraad kan in dat geval proberen zelf in contact te komen met de overheid, bijvoorbeeld door op de publieke tribune te gaan zitten tijdens de gemeenteraadsvergadering, door contact te zoeken met de fracties van politieke partijen.

De pers

Soms kan het zinvol zijn om de pers te benaderen, om extra druk uit te oefenen op de besluitvorming. Natuurlijk vergt dit een zorgvuldige afweging van voor- en nadelen. Het is niet alleen de ondernemingsraad die hiertoe het initiatief neemt, ook de pers zoekt vaak contact met de OR als er bij een organisatie iets speelt. De ondernemingsraad doet er goed aan zich daarop voor te bereiden.

Concurrentie

Heeft uw organisatie een sterke positie in de markt of wordt deze positie bedreigd? Het is ook voor de onderne-

mingsraad van belang om te weten wat de markt is waarop de organisatie opereert, wie de concurrenten zijn en hoe die zich opstellen. Is er een kans dat de mogelijke fusiepartner naar de concurrent overstapt of dat het hoofdkantoor besluit om de productie naar het buitenland te verplaatsen?

Een ondernemingsraad die contacten heeft in en buiten de organisatie en vanuit die kennis en ervaring een inhoudelijk advies geeft over het voorgenomen besluit van de bestuurder, zal merken dat hij aan invloed wint. Soms komt dit doordat de bestuurder bij het opstellen van het besluit al vanuit zichzelf meer rekening houdt met de onderwerpen die de OR belangrijk of nuttig vindt.

Betrekken

Maar de oorzaak voor bijstelling van het besluit kan ook het advies van de ondernemingsraad zijn. Een raad die luistert naar zijn achterban en laat zien wat hij heeft kunnen bereiken, zal ook minder moeite hebben collega's bij de OR te betrekken. Zo'n ondernemingsraad heeft nog lang niet zijn langste tijd gehad.

Els van de Valk, adviseur FNV Formaat, e-mail: els.vander.valk@fnvfomaat.nl