

MEDEZEGGENSCHAP

HR is aanjager van nieuwe vormen

Bob Vermaak van Wiekiesij? Ondernemingsraden: 'HR kan aanjager zijn van nieuwe vormen van medezeggenschap. Ze hebben in principe – hoewel dat anders gevoeld kan worden – een veilige rol tussen ondernemingsraad en bestuurder, waarin ze de bestuurder kunnen beïnvloeden en een ondernemingsraad kunnen adviseren.'

© Peter-Arno Broer

Ondernemingsraden vinden moeilijk nieuwe mensen. Medewerkers vertegenwoordigen steeds vaker liever zichzelf. Dit leidt tot nieuwe vormen van medezeggenschap. Hoe werken die en wat is de rol van HR daarbij? Een verkenning met drie cases.

De jaren zeventig van de vorige eeuw: de oliecrisis is net achter de rug, massaontslagen, sluitingen, stakingen, fusies en reorganisaties zijn aan de orde van de dag. In een klein kamertje buigt een select gezelschap blanke wereldverbeteraars op leeftijd zich met sigaret in de hand over de voorgenomen plannen en besluiten van de bestuurder. Ziehier de ondernemingsraad.

De jaren tien van deze eeuw: social media zijn niet meer weg te denken, Medewerkers zijn mondig en gewend snel en direct hun mening te geven. Ze hebben vaak flexibele contracten, werken deels thuis en voelen zich minder gebonden met een bedrijf. En ze zijn uitstekend in staat zichzelf te vertegenwoordigen.

Uiteraard clichébeelden, maar medezeggenschap heeft zich de laatste tientallen jaren onmiskenbaar sterk ontwikkeld. Maar zijn die nieuwe vormen van medezeggenschap wel nodig? 'Ja,' beweert Bob Vermaak, zeven jaar trainer en adviseur van ondernemingsraden. Hij werkt bij Wiekiesij? ondernemingsraden, dat zich richt op innovatieve vormen van participatie. 'Het is overduidelijk dat de belangstelling voor ondernemingsraden afneemt. Soms zijn er onvoldoende kandidaten voor het aantal zetels, maar er zijn ook steeds minder mensen te porren voor een lidmaatschap. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) kan nog prima mee, maar kernbegrippen moeten anders worden gedefinieerd. Begrippen als "wezenlijke invloed", "voorgenomen besluit" en "organisatiebelang" kunnen nu iets heel anders betekenen dan vroeger. Opnieuw definiëren draagt bij aan helderheid, professionalisering en wederzijdse afhankelijkheid tussen ondernemings-

raad en bestuurder. Organisaties worden vandaag de dag veel meer beïnvloed door andere organisaties, onder meer door een zich terugtrekkende overheid. Daarbij moeten werknemers veel meer werk van hun eigen loopbaan maken en zijn HR-afdelingen flexibeler geworden in hun beleid. Terwijl een ondernemingsraad nog te veel vanuit bestaande wetgevingskaders denkt, en veel minder vanuit de praktijk. Ondernemingsraden bestaan ook vaak uit heren en dames die er al een tijd in zitten. Zij hebben oprecht nobele doelen, maar de nieuwe generatie verlangt deze vorm van vertegenwoordiging steeds minder. Het is dus tijd voor nieuwe vormen.'

CASE 1: ORMIT

ORMIT is een organisatie voor talent- en leiderschapsontwikkeling, waar 200 mensen werken. Ingrid van Tienen is lid van de directie, en heeft HR als een van de aandachtsgebieden. Zij vertelt hoe medezeggenschap bij ORMIT is ingericht: 'Op het moment dat wij verzelfstandigden van Ordina moesten we ook de medezeggenschap zelf gaan organiseren. Een belangrijke motivatie om het op een alternatieve, moderne manier in te vullen, was dat wij als ontwikkelaar van talent- en leiderschap pas geloofwaardig zijn als we het goede voorbeeld geven. *Practice what you preach!* We willen daarmee ook de toekomstige leiders die we ontwikkelen inspireren in het vormgeven van een eigen stijl. We kenden bij ORMIT al een cultuur met bijeenkomsten voor alle medewerkers. In deze kwartaalbijeenkomsten gaan we de dialoog aan met iedereen, of ze nu tijdelijk in ons tweejarig traineeprogramma zitten of vast in dienst zijn. In de nieuwe mede-

zeggenschapssituatie wilden we ook alle medewerkers betrekken. Maar: de WOR sluit mensen uit als ze nog geen jaar in dienst zijn. Daarbij kwam dat veel van onze jonge medewerkers niet vertegenwoordigd wilden worden door iemand anders, maar graag zelf meepraten. Kortom, de WOR paste niet bij ORMIT. Toen zijn we gestart met een Raad van Meedenkers. Elke medewerker kan een onderwerp aandragen waarover hij de dialoog met collega's wil aangaan. Ook het management kan een onderwerp agenderen. Vervolgens kan met alle medewerkers over het betreffende punt worden gesproken. Om een concreet voorbeeld te geven: vorig jaar kwam iemand met de vraag hoe ORMIT meer zou kunnen betekenen voor de maatschappij. Hierna heeft de Raad van Meedenkers zich op dit thema gestort en is een commissie de ideeën gaan stroomlijnen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een *Corporate Social Responsibility*, waarmee het onderwerp integraal onderdeel is geworden van onze bedrijfsvoering.'

CASE 2: ZIENN

Zienn is een instelling die ondersteuning biedt aan mensen die in een crisis zitten, dakloos zijn of voor wie huisuitzetting dreigt. Jantina van der Ven ondersteunt daar de Raad voor Medezeggenschap. Ze wil met 'medezeggenschap in beweging' ondernemingsraden en bestuurders inspireren en adviseren op het gebied van vernieuwing van medezeggenschap, vooral binnen de sector zorg/welzijn. 'Wat hebben wij bij Zienn gedaan? Om te beginnen heet onze OR geen OR meer, maar Raad van Medezeggenschap. Oude begrippen roepen



©Peter-Arno Broer

Bob Vermaak: 'Het is overduidelijk dat de belangstelling voor ondernemingsraden afneemt.'

oude beelden op, en daar wilden wij vanaf. Daarnaast is de raad verkleind van negen naar zeven leden en heeft het een andere taak gekregen. Onze Raad van Medezeggenschap is met nadruk geen inhoudelijk orgaan, maar een regisserend en toezichthoudend orgaan, dat meedenkt over de strategische lijnen van de organisatie. Het heeft dus een regisserende, toetsende en bijsturende taak en geeft, als dat echt nodig is, advies of instemming. De échte medezeggenschap bij Zienn ligt in de teams, en werkt vooral op de momenten dat het ertoe doet. Niet automatisch alle teams worden overal bij betrokken, zoiets hangt af van het onderwerp. Gaat het om een strategisch onderwerp, dan worden wel alle teams betrokken. Maar gaat het om een nieuwe locatie? Dan wordt slechts het team van de betreffende locatie erbij betrokken, samen met de facilitaire afdeling. Als het niet lukt een onderwerp in een of meer teams neer te leggen, dan worden projectgroepen geformeerd. De Raad van Medezeggenschap bepaalt dit.' Op de vraag of deze zienswijze zomaar door elke organisatie is over te nemen, antwoordt

Van der Ven duidelijk: 'Nee, je kunt onze opzet niet zomaar een-op-een overnemen. Bij Zienn is het de cultuur van de organisatie die participatie van alle medewerkers nadrukkelijk op prijs stelt. Onze vorm van medezeggenschap is niet zomaar een nieuw bedacht structuurtje, maar een door-dachte nieuwe vorm die is gebaseerd op de organisatiecultuur. Een ondernemingsraad die zomaar gaat zeggen "leg medezeggenschap neer bij de teams", dat gaat niet werken.'

CASE 3: GEMEENTEN BLOEMENDAAL EN HEEMSTEDEN

Bob Vermaak wil met Wiekiesjij ondernemingsraden, en zeker ook met zijn project www.iedereenorlid.nl, de ondernemingsraad als instituut toekomstbestendig maken. 'Ambitie van ons project is medezeggenschap bij de overheid op de kaart krijgen, het meer gezicht en body te geven. De ondernemingsraad van de toekomst doet mee op strategisch niveau, stelt de bestuurder de juiste vragen en geeft op het

goede moment adviezen. Een aardige pilot is die bij de gemeenten Heemstede en Bloemendaal. De gemeentesecretarissen van beide gemeenten kwamen bij ons met de wens tot bredere participatie van de medewerkers bij de intensievere samenwerking tussen beide gemeenten. Graag wilden ze naar een nieuwe organisatie toewerken in samenspraak met alle medewerkers. Ons plan is dit voorjaar alle medewerkers van beide organisaties lid van de OR te maken. Vanaf dan is het de bedoeling dat ze alle belangrijke besluiten rondom de samenwerking samen gaan nemen. We zijn erg benieuwd wat dit voor invloed heeft op de uiteindelijke uitvoering van die besluiten. Tegelijkertijd zijn we bezig met het ontwikkelen van een Participatie-app voor ondernemingsraden, bestuurders en managementteams, waarmee ze regelmatig en met gegarandeerde privacy de stemming en mening van hun achterban kunnen peilen; hoe zitten ze in hun werk? Waar zijn ze ontevreden over? Hoe denken ze over een bepaald onderwerp? Op die manier kan een ondernemingsraad met krachtig mandaat met de bestuurder spreken. Zo

worden besluiten hopelijk breed door alle medewerkers gedragen.'

Tegengeluid

En zoals met alle vernieuwing, is er een interessant tegengeluid. Dat wordt gevormd door Els van der Valk, adviseur bij FNV Formaat, de organisatie die ondernemingsraden traint en adviseert. Zij herkent het probleem in het werk van veel ondernemingsraden. 'Ook ik zie genoeg ondernemingsraden die niet optimaal functioneren. Vaak heeft dat te maken met een bestuurder die de ondernemingsraad niet serieus neemt. Dan zie je dat de ondernemingsraad op zijn rechten gaat zitten en ontstaat er wrijving tussen bestuurder en ondernemingsraad.' Van der Valk ziet daar alleen andere oplossingen voor dan nieuwe vormen van medezeggenschap. 'Volgens mij is de vorm ongeschikt aan de inhoud. Ik geloof niet zo in nieuwe vormen van medezeggenschap. Er kan in mijn ogen veel meer bereikt worden door de traditionele vorm van gekozen medezeggenschap nieuw leven in te blazen. Alles valt of staat daarbij met een goede verhouding en een goede dialoog tussen ondernemingsraad en andere belangrijke spelers zoals de bestuurder, achterban, vakbond en ook de Raad van Toezicht. Voor een ondernemingsraad is daarbij een belangrijk advies: stel die verhouding nadrukkelijk ter discussie als dat nodig is. Om een voorbeeld te geven: een ondernemingsraad kreeg kort voor de zomerperiode een adviesaanvraag. De bestuurder kon niet wachten tot na de vakantie en ging door met de voorbereiding. De ondernemingsraad reageerde daarop verontwaardigd dat de bestuurder al aan de uitvoering was begonnen voordat advies was uitgebracht. Zoiets kan ontaarden in een juridische strijd. Maar deze ondernemingsraad greep de gelegenheid aan met de bestuurder af te spreken vaker om tafel te gaan, waardoor de vaart in

de besluitvorming kon blijven zonder dat de ondernemingsraad werd gepasseerd. Ook de dialoog met de achterban kan soms beter: benader de medewerkers proactiever met vragen over wat belangrijk voor ze is. Bij vernieuwde vormen moet je je altijd afvragen wat er binnen afzienbare tijd van over is. Ik ben daar sceptisch over, zeker nu veel ondernemingen te maken hebben met bezuinigingen en reorganisaties. Dan is een goed geschoolde en gefaciliteerde ondernemingsraad onmisbaar. In het verleden zijn er ook voortrekkers geweest van vernieuwing van medezeggenschap, en een aantal organisaties is daar weer van teruggekomen. Medezeggenschap is een serieus onderwerp, dat moet echt body hebben. De WOR biedt daarvoor een stevige verankering, bijvoorbeeld op het gebied van scholing, van het betrekken van externe deskundigen en in het bieden van rechtsbescherming aan de vertegenwoordigers. Bij organisaties die nieuwe vormen bedenken, zie je vaak dat het bijvoorbeeld aan die rechtsbescherming ontbreekt. Ze stoppen enorm veel tijd in een nieuw concept, gieten dat in een convenantvorm, maar vergeten dat de wet al behoorlijk veel speelruimte biedt voor ondernemingsraden. Natuurlijk zijn er veel regels, maar er is ook best ruimte voor eigen afspraken.'

Uit de tijd

ORMIT heeft zoals eerder gezegd, andere ervaringen met de WOR. Van Tienen: 'Het hebben van alleen een Raad van Meedekers mag volgens de WOR niet. Elke organisatie moet en zal een gekozen ondernemingsraad hebben. We hebben nauwkeurig gekeken of we iets "om de wet heen" konden bedenken en hebben hier contact met de Sociaal-Economische Raad, de SER over gehad. Ook al vond elke medewerker de situatie die wij voor ogen hadden ideaal, toch zag de SER geen mogelijkheid zonder ondernemingsraad te kunnen. Dat was een frustratie. De wet sluit kennelijk niet meer aan bij nieuwe generaties werknemers, en dus ook niet bij dynamische organisaties zoals de onze. Bij ons werken medewerkers die gewend zijn direct hun mening te uiten, bijvoorbeeld via social media. Daar past een

ondernemingsraad niet bij. Maar we moesten wel voldoen aan de wet. Dus naast een Raad van Meedekers hebben we een ondernemingsraad geïnstalleerd. Maar de echte medezeggenschap vindt plaats in de Raad van Meedekers. Niettemin zou ik het fijn vinden als er beweging komt in de wetgeving. Het is hoognodig dat er flexibilisering komt. Het is zo raar en uit de tijd dat veel zaken niet tussen werkgever en werknemers zijn te regelen.'

Proactieve rol HR

Tot nog toe is de rol van HR bij medezeggenschap onderbelicht gebleven. Terwijl iedereen het unaniem eens is over de cruciale rol van HR bij (al dan niet) nieuwe vormen van medezeggenschap. Els van der Valk: 'HR kan van essentieel belang zijn. HR kan prima bemiddelen tussen de ondernemingsraad aan de ene kant, en de bestuurder aan de andere kant. Ook kan HR de afspraken die zijn gemaakt tussen ondernemingsraad en bestuurder en/of achterban bewaken. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe kunnen we samen meerwaarde creëren voor de organisatie? Dat soort afspraken zouden ondernemingsraad en bestuurder samen moeten maken voor een goede verhouding. HR kan vervolgens zorgen dat de afspraken worden nagekomen.' Ook Bob Vermaak ziet een belangrijke rol voor HR, maar in een eerdere fase: 'HR kan aanjager zijn van nieuwe vormen van medezeggenschap. Ze hebben in principe – hoewel dat anders gevoeld kan worden – een veilige rol tussen ondernemingsraad en bestuurder, waarin ze de bestuurder kunnen beïnvloeden en een ondernemingsraad kunnen adviseren.' Jantina van der Ven ten slotte ziet ook wel iets in die proactieve rol van HR: 'HR kan een uitdagende rol vervullen om nieuwe vormen van medezeggenschap mogelijk te maken, maar kan er zeker ook voor zorgen dat iemand de juiste competenties krijgt. Iedereen moet bijvoorbeeld leren in veiligheid en vertrouwen zijn mening te uiten. Wat mij betreft is een andere mooie taak voor HR: leg medezeggenschap vast in de regelmatige functioneringsgesprekken. Stel daarbij elke medewerker gericht de vraag: wat is precies jouw bijdrage aan medezeggenschap?' ◀

'HR heeft essentiële rol bij medezeggenschap'