

VERNIEUWING HELPT DE VERBETERING VAN UW OR

Laat de tradities los!

Weinig mensen houden van veranderingen, maar soms zijn deze nodig om te kunnen verbeteren. Wilt u de medezeggenschap in uw organisatie vernieuwen, dan is het goed dit systematisch aan te pakken. Het beste kunt u beginnen bij het analyseren van de problemen met de huidige ondernemingsraad en gezamenlijk vaststellen wat u wilt bereiken. Een stappenplan kan u helpen bij het bereiken van het gewenste resultaat.

Veel ondernemingsraden denken na over het thema vernieuwing. Vaak is de ervaring met de 'oude OR' niet goed; het is hard werken en weinig waardering krijgen. Vacatures, gebrek aan representativiteit of een lage score voor de OR in het mede-werkerstevredenheidsonderzoek zijn ook zaken die vaak spelen. Het over een andere boeg gooien, lijkt de oplossing; er bestaan verschillende prijsvragen voor de meest vernieuwende ondernemingsraad. Advies- en trainingsinstituten, OR-platforms, vakbonden en werkgeversorganisaties organiseren bijeenkomsten rondom dit thema.

Experimenten

Onlangs hield de vaste commissie voor Sociale Zaken een debat naar aanleiding van de brief van minister Donner over het kabinetsstandpunt Medezeggenschap 2009. De minister gaf aan graag medewerking te verlenen aan experimenten voor vernieuwing in de medezeggenschap. De OR moet dus met zijn tijd meegaan. Daarom is het goed dat veel ondernemingsraden nadenken over vernieuwing. Belangrijk is wel dat de vernieuwing een oplossing biedt voor de problemen met de 'oude' OR. De eerste stap is dat u nagaat waar de behoefte aan vernieuwing in uw organisatie vandaan komt. Veel organisaties zoeken de oplossing in een wijziging van de structuur van de me-

dezezeggenschap. Maar veel van de genoemde problemen (zie het kader hieronder) hebben meer met cultuur te maken.

Bezinning

Toch kan een structuurverandering nodig zijn om verandering te bewerkstelligen. Structuurverandering is geen doel op zich maar een middel, dus besteed veel aandacht aan de gewenste cultuurverandering.

Nadenken over wat er precies niet goed gaat met de oude medezeggenschap vraagt bezinning in bredere kring dan alleen binnen de oude ondernemingsraad. Medezeggenschap is er niet alleen voor de OR-leden. Probeer meer werknemers te betrekken bij de discussie over de gewenste vernieuwing. De OR kan wel de eerste stap zetten, bij voorkeur samen met de bestuurder. De OR-cursus is een goede gelegenheid voor deze eerste stap. De OR kan tijdens de cursus uitgangspunten en criteria formuleren voor de vernieuwde medezeggenschap en deze afstemmen met de bestuurder.

Vervolgens kan de ondernemingsraad een commissie instellen die de opdracht krijgt een plan van aanpak op te stellen voor vernieuwing van de medezeggenschap. Benoem ook mensen die niet actief zijn binnen de oude medezeggenschap in de commissie. De commissie kan een deskundige inscha-

Problemen voor veel ondernemingsraden

1. De OR als vertegenwoordigend orgaan:
 - In veel sectoren ontstaan door fusies grote organisaties waarin de medezeggenschap verder van de werkvloer komt te staan;
 - Participatie is vaak al geregeld in werkoverleg of projectgroepen;
 - De ondernemingsraad heeft weinig contact met de achterban;
 - Er zijn moeilijk vervulbare vacatures in de OR;
 - De samenstelling van de OR is soms te eenzijdig;
 - Vooral jongeren en hoog opgeleide werknemers voelen zich niet vertegenwoordigd door de ondernemingsraad van hun organisatie.
2. De ondernemingsraad als overlegpartner van de bestuurder:
 - Ondernemingsraden houden zich vaak bezig met uitvoeringskwesties;
 - De strategische besluitvorming onttrekt zich aan de invloed van de OR;
 - Werkgever ziet meerwaarde van medezeggenschap onvoldoende in;
 - De OR heeft weinig invloed;
 - Veel aandacht voor procedures, minder voor inhoud.
3. Faciliteiten en bevoegdheden:
 - Onvoldoende tijd voor medezeggenschap;
 - Bevoegdheden worden onvoldoende benut.

Mogelijke resultaten

Voor werknemers:

- Meer invloed op bedrijfsbeleid;
- Meer betrokkenheid bij de organisatie;
- Meer draagvlak voor verandering;
- Minder onvrede in de wandelgangen.

Voor de ondernemingsraad:

- Is de gekozen vertegenwoordiging;
- Weet zich gesteund door de achterban;
- Is serieuze gesprekspartner voor de werkgever;

■ Levert een bijdrage aan bedrijfsbeleid.

Voor de bestuurder:

- Maakt gebruik van expertise van de werknemers;
- Krijgt kritische en deskundige feedback;
- Meer draagvlak voor besluitvorming.

Voor de organisatie:

- Beter besluit;
- Betere resultaten.

kelen voor begeleiding van het traject. De vraag die centraal staat, is 'Wat willen we bereiken en hoe doen we dat?'.

Twitter

De input van een brede groep kan gevraagd worden op een interne themadag over vernieuwing van de medezeggenschap of door middel van interviews. Betrek hierbij ook de bestuurder, het middenmanagement, de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht, de werknemers en de vakbonden. Hierbij kunt u ook denken aan het benutten van de mogelijkheden van moderne communicatiemiddelen: een discussieplatform op internet of een community op Hyves of twitter of een opiniepeiling via e-mail of SMS.

Na deze brede input is het tijd om alles op een rijtje te zetten en een voorstel uit te werken. Ook hierbij kan een adviseur de commissie ondersteunen. De medezeggenschap is geregeld in de wet, en een nieuw voorstel moet rekening houden met de mogelijkheden die de wet biedt.

Maatwerk

Het is zelfs mogelijk ontheffing aan te vragen van de verplichting tot het instellen van een ondernemingsraad als er sprake is van 'bijzondere omstandigheden die een goede toepassing van de wet in de onderneming in de weg staan' (WOR artikel 5). De Wet op de ondernemingsraden biedt echter voldoende ruimte voor maatwerk, wat u kunt vastleggen in een onderne-

mingsovereenkomst. Medezeggenschap moet aansluiten op de (toekomstige) zeggenschap. Stem daarom het voorstel af

Herkenning vergroot de kans op succes

met de bestuurder. Hoe zijn bevoegdheden verdeeld in de organisatie? Welke ontwikkelingen vinden plaats de komende jaren? Koppel het voorstel terug naar alle mensen die in de brede discussie hun input hebben geleverd. Als de werknemers zich herkennen in het voorstel ver-

groot het de kans op succes.

Uiteindelijk sluiten de ondernemingsraad en de bestuurder een overeenkomst. Misschien zijn aanpassing van het OR-reglement en verkiezingen voor een nieuwe ondernemingsraad nodig. De (nieuwe) ondernemingsraad begint met hoge verwachtingen. Zal het lukken die waar te maken? Een realistische voorstelling helpt hierbij: wat kan de ondernemingsraad realiseren en op welke termijn. En ook een evaluatie om na te gaan of het lukt de gestelde doelen te bereiken. Bijstelling van de koers kan nodig zijn.

Aanpassing

Het welslagen hangt niet alleen van de OR af, maar ook van de bestuurder, de andere leidinggevenden en de werknemers. Voor een goede evaluatie is het ook nodig om bij een bredere groep na te gaan hoe zij vinden dat het gaat. Plan de evaluatie niet te snel, want de nieuwe medezeggenschap heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen. Maar ook niet te laat, want dan is de mogelijkheid om bij te sturen geringer. Het kan verstandig zijn om de evaluatie op verschillende momenten in te plannen, bijvoorbeeld eerst in kleine kring en later een bredere evaluatie.

Els van der Valk, adviseur bij FNV Formaat, e-mail: els.vander.Valk@fnvformaat.nl, tel: 06 525 99 078

Voorbeelden van vernieuwing van medezeggenschap

Structuur:

- Kern OR op centraal niveau;
- Commissies;
- Projectgroepen;
- Focusgroepen.

Ontwikkeling van OR-leden:

- Werken met competenties;
- Opnemen van OR-ervaring in het loopbaanbeleid.

Ontwikkeling van management:

- Gezamenlijke cursus met de OR;
- Trainees;

- Omgaan met medezeggenschap als noodzakelijke competentie.

Andere vormen van overleg:

- Werkconferenties in plaats van overlegvergadering;
- Informeel overleg;
- Overleg met onder andere staffunctionarissen, Raad van Toezicht.

Andere vormen van adviseren:

- Vroegtijdige betrokkenheid;
- OR houdt toezicht op betrokkenheid werknemers bij besluitvorming.