

Or ING Zakelijk: 'Een or die er toe doet'

"Wij bereiden ons minutieus voor"

In dit artikel vertellen or en bestuurder van ING Zakelijk waarom ze enthousiast zijn over de bijdrage van de or aan de organisatie. Wat zijn factoren die maken dat de ondernemingsraad een goede inbreng heeft? Welke houding en werkwijze vraagt dat van de or en van de bestuurder? Dit zijn hun succesfactoren.

Door Ingrid Vos en Nettie van Heezik

Koos Rodenburg (vice-voorzitter) en Petra Janssen-Daemen (or-lid) zijn enthousiast over hun werk voor de medezeggenschap en zien het als een verantwoordelijke taak. Rodenburg: "Wij springen niet zomaar ergens in, maar bereiden ons minutieus voor. Dat is onze grootste succesfactor. We gaan actief op onderzoek bij medewerkers en zelfs bij klanten. Bij een reorganisatie was het oorspronkelijk

ke plan om het aantal lokale aanspreekpunten te verminderen. Na een gesprek met onze achterban brachten we bij de bestuurder naar voren hoe de klant tegen de lokale aanspreekpunten aankijkt. Dit signaal leidde ertoe dat het aantal omhoog ging van 52 naar 74."

Bestuurder Annerie Vreugdenhil is directeur Zakelijk bij ING Nederland. Zij roemt het initiatiefrijke karakter van de or Zakelijk. "In dit voorbeeld hebben ze me echt behoeft voor een verkeerde beslissing. Dat verwacht ik ook van een or: dat hij signalen vanuit de achterban actief onder mijn aandacht brengt."

Rol or en bestuurder

De bestuurder staat achter het doel van de or: meedenken vanuit het perspectief van de medewerkers en oog hebben voor de continuïteit van het bedrijf. De relatie met de or is open en transparant. Vreugdenhil: "Er is vertrouwen, daardoor kunnen we over wettelijke zaken praten." In de relatie tussen or en bestuurder en ook binnen de or is ruimte voor afwijkende meningen, ruimte om te leren en er is wederzijds respect. De or is erg betrokken bij de organisatie en gaat actief op zoek naar zinvolle informatie bij medewerkers. Deze inbreng van de or

zorgt voor betere afwegingen en betere besluiten, in het belang van de organisatie én de medewerkers.

Als de or actief is betrokken en een besluit is genomen, dan neemt de or ook verantwoordelijkheid voor het vervolg. Na een advies-traject waarin 300 arbeidsplaatsen verloren gingen, heeft de or bijvoorbeeld zijn afwegingen uitgelegd aan de achterban.

Goed voor bedrijf en medewerkers?

Dat is een vraag die de or zich voortdurend stelt. De or zoekt medewerkers op, besteedt aandacht aan relaties en gaat met alle gelegingen in gesprek. Met als gevolg dat de or ook actief bij ontwikkelingen wordt betrokken. Een initiatief van de or voor meer autonomie op de werkvloer heeft de bestuurder opgepakt. Het management nodigde de or uit 'samen op reis te

gaan'. Een proef met zelfsturende teams met meerdere specialisten is het resultaat. Zij handelen een klantvraag binnen een dag af en de klant wordt niet meer van de ene naar de andere specialist doorverwezen. Door de invloed van de or en direct meedenken van medewerkers is een beter besluit genomen.

Professionaliteit en diversiteit

Diversiteit

Om een veelzijdige or te krijgen is het traject 'Divers' gestart. Petra Janssen-Daemen vertelt hoe dat is aangepakt: "Men wilde als or meer variatie in de eigen bezetting: jong, oud, vrouw, man en vanzelfsprekend verschillende functies. Door actief netwerken en goed zoeken is dit gelukt. Het resultaat: een dynamisch team met betrokken leden die veel tijd in het or-werk stoppen. Ervaren or-leden stellen nieuwe leden voor aan hun contacten in het bedrijf." De bestuurder is

Succesfactoren

1. Een goede inhoudelijke (or) voorbereiding.
2. Netwerken: de or voert de dialoog met alle betrokkenen.
3. Een open en transparante verhouding tussen or en bestuurder, gebaseerd op vertrouwen.
4. Een bestuurder die belang hecht aan de inbreng van medewerkers en die open staat voor feedback.
5. Duidelijke regie van de or op het besluitvormingsproces.
6. Een or die actief zoekt naar kennis en inzichten van de achterban.
7. Een or en or-leden die investeren in hun professionele ontwikkeling.
8. Een or en een bestuurder met professionele gespreksvaardigheden, die open staan voor feedback, een dialoog aan willen gaan en ruimte hebben voor humor.



V.l.n.r.: Koos Rodenburg, Annerie Vreugdenhil, Petra Janssen-Daemen

blij met de verschillende 'bloedgroepen' in de or. Vreugdenhil: "Dat geeft de or een brede blik."

Ontwikkelingsgericht

Het Dagelijks Bestuur praat met elk or-lid over wat goed gaat en wat beter kan. Daarover zegt Rodenburg: "Die benadering is positief en stimulerend. Het Dagelijks Bestuur ondersteunt nieuwe or-leden actief met coaching en het samen oppakken van taken. Als een nieuw or-lid bijvoorbeeld een presentatie over het thema 'duurzame inzetbaarheid' geeft, coacht een ervaren or-lid hem daarbij."

Het or-werk wordt door ING net zo gewaardeerd als reguliere werkzaamheden en valt ook onder de cyclus van planning, coaching en beoordeling. De beoordeling van elk or-lid gaat naar de lijnmanager die deze meeneemt in zijn beoordeling.

Janssen-Daemen: "Or-leden sterken en steunen elkaar door feedback te geven. Het gaat hierbij om 'empowerment': elkaar versterken. Maar dat vraagt ook om een bepaalde verantwoordelijkheid; als je je niet hebt voorbereid, krijg of neem je in principe ook geen spreektijd."

Elk jaar volgt de or scholing, met veel aandacht voor het ontwikkelen van de vaardigheden van de leden. Rodenburg: "Het uitgangspunt is dat een or-lid veel geeft aan de organisatie. In ruil daarvoor mag je je verder ontwikkelen. Daarvoor is een ruimhartig scholingsbudget."

Regisseren besluitvormingsproces

De or benoemt thema's waarmee hij aan de slag gaat. Als lid teken je in op de thema's van jouw keuze, waarna het werk wordt verdeeld op basis van voorkeur en kwaliteit.

Rond een thema benoemt de or gezamenlijk de 'pijnpunten'. Het Dagelijks Bestuur bereidt de manager of bestuurder op deze knelpunten voor, waarna bestuurder of manager een toelichting op het thema geeft in de or. De or maakt heldere procesafspraken om te zorgen dat ieder lid zo breed mogelijk informatie kan verzamelen en de gelegenheid krijgt om mee te praten en mee te denken.

De bestuurder geeft de richting van de organisatieontwikkeling aan: het waarom en wat daarbij de afwegingen zijn. In dialoog met de or komen er wijzigingen en aanvullingen. Vreugdenhil: "Het is heel

plezierig dat de or met goed onderbouwde onderwerpen komt. Binnen de or komen verschillende gezichtspunten aan de orde en dat leidt tot deze inhoudelijk sterke inbreng. Er is onderling een open transparante relatie. Het Dagelijks Bestuur is de smeerolie en geeft sturing aan het proces in de or."

Signalen uit de achterban

Bij het zakelijk bedrijf met 2000 medewerkers, is directe feedback van de werkvloer belangrijk voor de bestuurder. Vreugdenhil: "Ik zoek actief input van alle stakeholders,

en dus ook van medewerkers. Voor mij zit de toegevoegde waarde van de or in de signalen die or-leden inbrengen vanuit de achterban. Een goed voorbeeld is het initiatief van de or over de IT. Zij

hebben vorig jaar alle voor medewerkers belangrijke punten verzameld en gebundeld in een mooi overzicht. Veel knelpunten die medewerkers aangaven, hebben we al kunnen oplossen. Ik stimuleer dan ook andere managers om de or te betrekken en met hen de dialoog aan te gaan."

Koos Rodenburg:

'Onze uitgangspunten zijn: gedreven, resultaatgericht, professioneel en zakelijk'

Petra Janssen-Daemen:

'Onze samenstelling is divers en we nemen vaak initiatief'

Type bestuurder belangrijk

De or van ING Zakelijk vindt hun bestuurder toegankelijk. Janssen-Daemen: "Annerie deelt veel zaken en geeft ruimte voor feedback. Ze heeft begrip voor wat er leeft bij de medewerkers. De or en de bestuurder zijn het eens over de rol van de or en dat is enerzijds zorg dragen voor de continuïteit van de onderneming en anderzijds aandacht hebben voor de belangen van de medewerkers. Door de openheid is er aan beide kanten een gelijke kennis van zaken en daarnaast is er ook genoeg ruimte voor humor."

Ingrid Vos en Nettie van Heezik zijn trainers/coach/adviseurs bij SBI/FNVFormaat