



VERNIEUWING MEDEZEGGENSCHAP

WINSTPUNTEN, VALKUILEN EN MINIMUMEISEN

September 2013



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
INLEIDING	4
A. WINSTPUNTEN VAN VERNIEUWING VAN DE MEDEZEGGENSCHAP	6
1. Medezeggenschap voor iedereen	
2. Medezeggenschap in de volle breedte van de organisatie	
3. Een ondernemingsraad die de betrokkenheid van de medewerkers bevordert	
4. Medezeggenschap met visie	
5. Goed overleg tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging	
6. Een competente ondernemingsraad waarin mensen zich kunnen ontwikkelen	
7. Strategische samenwerking met andere spelers in het krachtenveld	
B. VERMIJD VALKUILEN BIJ VERNIEUWING	14
1. Grip verliezen op de ontwikkelingen in de onderneming	
2. Genoegen nemen met te weinig or-leden	
3. Afzien van bevoegdheden	
4. Inleveren van de onafhankelijke positie van de or	
5. Afzien van een geschillenregeling, rechtsbescherming en faciliteiten	
6. Afbreuk doen aan de kiesrechten voor de or	
C. VOLDOE AAN DE MINIMUMEISEN	16
1. Handel democratisch	
2. Zorg voor een goede afspiegeling van de organisatie	
3. Zorg voor duidelijk omschreven rechten en bevoegdheden	
4. Blijf onafhankelijk	
5. Zorg voor goede faciliteiten	
6. Zorg voor een geschillenregeling	
7. Zorg voor goede rechtsbescherming	
8. Gebruik de wet op de ondernemingsraden als basis	
TOT SLOT	24

VOORWOORD

PAST DE ONDERNEMINGSRAAD NOG WEL IN DEZE TIJD?

Organisaties zijn flink in verandering. De arbeidsmarkt wordt steeds flexibeler en het bedrijfsleven wordt internationaler. Medewerkers zijn niet altijd meer bereid of in staat zich voor een hele zittingstermijn voor de or beschikbaar te stellen. Steeds vaker klinkt de vraag: past de ondernemingsraad (op basis van de WOR) nog wel in deze tijd? Natuurlijk, de or hoort erbij in Nederlandse arbeidsorganisaties. Maar er zijn ook knelpunten, zoals overbelasting van or-leden, schaarste aan kandidaat-leden en onderbenutting van bevoegdheden. Daarbij staat lang niet elke bestuurder klaar om veel te investeren in medezeggenschap.

Dit alles is in steeds meer organisaties aanleiding om te gaan experimenteren met andere vormen van medezeggenschap, zoals een kern-or, directe participatie van medewerkers en selectie van or-leden op kwaliteit. Ook ontstaan er andere vormen van medezeggenschap gericht op goedkopere medezeggenschap. Dit is op zich geen vernieuwing, maar wel een risico op uitholling van de medezeggenschap.

Ondernemingsraden kunnen op verschillende manieren worden uitgedaagd om na te denken over andere vormen van medezeggenschap. Ze kunnen zelf constateren dat de organisatie van de medezeggenschap beter kan, omdat ze merken dat de achterban te weinig meedoet. Ook kan het initiatief van het ondernemingsbestuur komen, bijvoorbeeld omdat er wijzigingen zijn doorgevoerd in de structuur van de onderneming en de leiding vindt dat de medezeggenschap mee moet veranderen. En verder zien we dat scholingsinstituten nieuwe vormen van medezeggenschap promoten. Wat te doen? Hakken in het zand of meebewegen?

Deze brochure geeft een leidraad hoe met vernieuwing in de medezeggenschap om te gaan. In deze brochure lees je wat de mogelijke winstpunten en valkuilen zijn van de modernisering van de medezeggenschap. Ook formuleren we een set minimumeisen voor volwaardige medezeggenschap. Daarbij speelt de WOR een belangrijke rol, waarmee we niet zeggen '*one size fits all*'. Elke organisatie is weer anders en de vorm en stijl van medezeggenschap moet daar wel bij passen. De WOR biedt daarvoor volop ruimte en is dus een goede basis.

Veel succes.

De FNV-werkgroep Medezeggenschap

NB. Heb je nog vragen, neem dan gerust contact met ons op. Achter in de brochure vind je de namen en contactgegevens van de leden van de werkgroep.

INLEIDING

Goed ondernemingsbestuur kan niet zonder medezeggenschap. De ondernemingsraad heeft verstand van de werkprocessen en weet wat de werknemers beweegt. Daardoor kan de or de blik van de werkgever verruimen. De or is niet simpelweg een tegenmacht, want organisaties zitten vandaag de dag heel wat ingewikkelder in elkaar. Belangen van medewerkers kunnen heel verschillend zijn en de or bevordert een goede afweging van al die belangen. Dat is nodig om te voorkomen dat medewerkers met de hoogste positie ook het meeste in de melk te brokkelen krijgen. De or is het platform waar dit soort dilemma's besproken en opgelost kunnen worden.

GOEDE VERSTANDHOUDING MET DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen is eigenlijk bedoeld om alle belangen in de onderneming zo goed mogelijk tegen elkaar af te wegen. Maar je ziet wel vaker dat de aandeelhouders de nadruk leggen op aandeelhouderswaarde op de korte termijn. Onder invloed van de crisis lijkt er nu meer aandacht te komen voor de langere termijn en voor duurzaamheid. Wil de Raad van Commissarissen werkelijk alle belangen tegen elkaar afwegen, dan moet zij zich niet alleen door de Raad van Bestuur laten informeren, maar ook door de ondernemingsraad. Goed overleg tussen ondernemingsraad en de toezichthouders (Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht) is voor beide partijen waardevol. Gebruik als or vooral de voordrachtsrechten en ga in gesprek met de toezichthouders. Bij uitstek als het gaat over strategische zaken.

Ieke van den Burg, commissaris bij ASML in Veldhoven

GELIJKWAARDIG OVERLEG

De zoektocht naar nieuwe, soms beter passende vormen van medezeggenschap vinden wij als FNV positief. Goede medezeggenschap staat of valt immers met de bereidheid van de bestuurder en de medewerkers zich daarvoor in te zetten.

Vernieuwing wordt vaak gezocht in een wijziging van de vorm van de medezeggenschap. Wij zien vernieuwing vooral als een mogelijkheid om het overleg te verbeteren. De vorm kan hierin ondersteunend zijn. In onze contacten met organisaties zien we ook structuren en werkvormen die niet overeenkomen met de wet op de ondernemingsraden (WOR). Bij de toetsing van reglementen zien wij vormen van medezeggenschap ontstaan die onvoldoende garantie bieden voor gelijkwaardig overleg. Niet elke vorm van vernieuwing is een verbetering. Soms gaat vernieuwing ten koste van medezeggenschapsrechten van medewerkers en staat dit het goed functioneren van de onderneming in de weg.

ROL VAN DE FNV

De FNV is vanuit overtuiging betrokken bij medezeggenschap in organisaties en stimuleert elke dag de democratie en medezeggenschap in bedrijven en instellingen. Negatieve ontwikkelingen willen we tegenhouden, omdat wij democratie in organisaties belangrijk vinden. Vanuit deze opvatting wil de FNV een bijdrage leveren aan het debat over nieuwe vormen en werkwijzen van medezeggenschap.

A. WINSTPUNTEN VAN VERNIEUWING VAN DE MEDEZEGGENSCHAP

Vernieuwing van de medezeggenschap is vaak bedoeld om de inbreng van medewerkers in de besluitvorming te verbeteren. Dit is een must voor goed draaiende, duurzame ondernemingen. De kerntaak van medezeggenschap is medewerkers te vertegenwoordigen en een samenhangende bijdrage te leveren aan het (algemene) ondernemingsbeleid.

WAT IS HIERVOOR NODIG?

- 1. Medezeggenschap voor iedereen**
- 2. Medezeggenschap in de volle breedte van de organisatie**
- 3. Een ondernemingsraad die de betrokkenheid van de medewerkers bevordert**
- 4. Medezeggenschap met visie**
- 5. Goed overleg tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging**
- 6. Een competente ondernemingsraad waarin mensen zich kunnen ontwikkelen**
- 7. Strategische samenwerking met andere spelers in het krachtenveld**

1. MEDEZEGGENSCHAP VOOR IEDEREEN

Elke werknemer kan invloed hebben op de kwaliteit van zijn werkomgeving. Dat kan rechtstreeks, in gesprek met de leidinggevende of in het werkoverleg. Maar ook via de gekozen vertegenwoordigers in de ondernemingsraad kan een werknemer invloed hebben op wat er in het bedrijf gebeurt. Medezeggenschap heeft een sterke wettelijke basis nodig. Bestuurder en medewerkers hebben immers niet evenveel te vertellen in de organisatie. Daarom maakt de WOR gelijkwaardig overleg mogelijk tussen de bestuurder en vertegenwoordigers van de medewerkers. Let wel, hiermee worden niet alleen medewerkers in vaste dienst bedoeld, maar ook flexwerkers.

MEDEZEGGENSCHAP OOK VOOR UITZENDKRACHTEN

Bij een telefonische helpdesk bestaat ongeveer de helft van de medewerkers uit uitzendkrachten. De meesten werken er al een paar jaar. De ondernemingsraad heeft besloten gericht campagne te gaan voeren om uitzendkrachten te werven voor de ondernemingsraad. Daarom gaan or-leden in gesprek met uitzendkrachten over wat er bij hen speelt en wat de or voor hen kan betekenen. Ook de bestuurder verleent hieraan zijn medewerking, zowel in woord als in daad. Voor de verkiezingskrant schrijft hij een artikel over het belang van medezeggenschap voor alle medewerkers én hij gaat akkoord met een ruimere faciliteitenregeling.

2. MEDEZEGGENSCHAP IN DE VOLLE BREEDTE VAN DE ORGANISATIE

Medezeggenschap hoort in de top van de organisatie als overlegpartner van de Raad van Bestuur. In grote en complexe ondernemingen is de zeggenschap vaak verspreid. Strategische besluiten worden hoog in de organisatie genomen, uitvoeringsbesluiten op een lager niveau. Worden er op andere niveaus, bijvoorbeeld door een divisiehoofd of afdelingsleider belangrijke besluiten genomen, dan hoort ook daar medezeggenschap te zijn.

De FNV bepleit volwaardige medezeggenschap in de volle breedte van de organisatie. Dus niet alleen op topniveau of aan de basis, maar op elk niveau waar dat nodig is. Binnen een internationaal opererende onderneming bijvoorbeeld kan de zeggenschap bij een hoofdkantoor in het buitenland liggen.

MEDEZEGGENSCHAP IN DE VOLLE BREEDTE VAN DE ORGANISATIE

Een nutsbedrijf heeft een or op centraal niveau en per sector een onderdeel-commissie (oc). Om de ingezakte medezeggenschap een nieuwe impuls te geven, wordt er een nieuwe structuur bedacht. De ondernemingsraad blijft bestaan, de oc's worden opgeheven en er komen een strategische raad, een medezeggenschapsraad en themagroepen. Alle 23 or-leden worden ingedeeld in deze medezeggenschapsorganen.

De strategische raad bestaat uit zes leden die worden gekozen door en uit de or-leden. Deze raad, een vaste commissie op basis van art. 15.2 WOR, voert het overleg met de bestuurder. In het instellingsbesluit van deze commissie worden de onderwerpen vastgelegd waarover de or zijn bevoegdheden overdraagt aan de strategische raad.

De medezeggenschapsraad, ook een vaste commissie bestaande uit gekozen or-leden, toetst de medezeggenschap. Daarvoor mag de medezeggenschapsraad op eigen initiatief periodiek aanschuiven bij werkoverleggen en themagroepen om de kwaliteit te beoordelen. De raad rapporteert hierover halfjaarlijks aan de bestuurder. De medezeggenschapsraad heeft ook een signaalfunctie. De raad beoordeelt of op signalen van medewerkers actie wordt ondernomen.

Naast or-leden, zitten ook niet-or-leden in de themagroepen. Bij de themagroepen gaat het om de beleidsvoorbereiding en uitvoering van thema's, zoals HR-instrumenten en organisatiewijzigingen. Dit zijn onderwerpen met personele gevolgen.

3. EEN ONDERNEMINGSRAAD DIE DE BETROKKENHEID VAN DE MEDEWERKERS BEVORDERT

Contacten met de medewerkers is een voorwaarde voor goede medezeggenschap. Daarom doet de or er goed aan bij de werkgever aan te dringen op openheid en overleg in de organisatie. Daarnaast is het voor de or zaak zich voortdurend te laten voeden door de medewerkers, hen te informeren en te betrekken bij de activiteiten van de ondernemingsraad. Hoe beter het contact met de achterban is, hoe meer invloed de or heeft op het totale ondernemingsbeleid. Oog voor de samenhang is daarbij belangrijk. Zijn er meer medezeggenschapsorganen, dan is het nodig:

- de bevoegdheden van de verschillende organen goed af te bakenen.
- de samenhang te bevorderen door zogenaamde *'linking pins'* aan te brengen tussen de medezeggenschapsorganen.

KERN-OR MET FOCUSGROEPEN

De or-leden van een woningbouwcorporatie constateren dat ze wel namens de achterban spreken, maar nauwelijks mét de achterban.

Ook ontdekt de or dat veel medewerkers wel willen meepraten, maar geen zitting willen nemen in de or. Om professioneler en strategischer te kunnen werken, wordt gekozen voor een kern-or met negen zetels (in plaats van vijftien zetels die de or zou moeten hebben, volgens artikel 6.1 WOR). Daarnaast komen er focusgroepen die twee keer per jaar bijeenkomen om over vaste onderwerpen te praten: het jaarplan en de begroting in het najaar, het jaarverslag in het voorjaar. Ook zijn er themagroepen, bijvoorbeeld over de evaluatie van de fusie die heeft plaatsgevonden en de komende doelmatigheidsslag. Elke medewerker kan zich voor een algemene focusgroep inschrijven. Voor de themagroepen worden mensen uitgenodigd.

4. MEDEZEGGENSCHAP MET VISIE

Een organisatie staat niet op zichzelf, maar wordt beïnvloed door de omgeving (markt, overheid en samenleving) en door de werkgever en werknemers die iets willen met de organisatie. Daardoor is de organisatie voortdurend in beweging. Wij dagen de ondernemingsraad uit met een eigen visie te komen op het ondernemingsbeleid en daarbij uit te gaan van de belangen en inzichten van de medewerkers. Als FNV vinden we het onze taak ondernemingsraden daarbij te ondersteunen. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap met respect voor *people, planet en profit* staat bij ons hoog in het vaandel.

VERNIEUWING IN STRATEGIE

Een internationale onderneming waar wereldwijd 14.000 mensen werken en in Nederland 8.000 á 9.000 heeft een klassieke medezeggenschapsstructuur: een centrale ondernemingsraad (cor) met 11 leden en een groepsondernemingsraad (gor) op divisieniveau met 20 or's. Een van de or's heeft zes regionale oc's.

De vernieuwing in deze onderneming zit niet in de vorm, maar in de strategie. De manier waarop de cor invloed uitoefent op de concernstrategie en welke keuzes de cor daarvoor moet maken. Het dagelijks bestuur (DB) van de cor overlegt met de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en met de vakbonden over de concernstrategie. Tegelijkertijd blijft het DB wel de verantwoordelijkheid delen met de overige cor-leden.

De onderneming krijgt te maken met activistische aandeelhouders met een minderheidsaandeel van circa 11%. Zij oefenen druk uit om de onderneming volledig op te splitsen met als doel de aandeelhouderswaarde te vergroten. De cor, de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de vakbonden vormen een front om de drie poten van de onderneming te behouden.

Door procedures bij de Ondernemingskamer lukt het om de opsplitsing te voorkomen.

5. GOED OVERLEG TUSSEN WERKGEVER EN WERKNEMERS- VERTEGENWOORDIGING

Omdat er in een organisatie verschillende belangen spelen, is tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging een open gesprek nodig met respect voor elkaars rol en positie. Het gaat erom dat de or de betrokkenheid en inspraak van de werknemers bevordert, zodat er besluiten worden genomen waar draagvlak voor is. Over dit streven moeten bestuurder en medewerkers het wel eens zijn, zodat ze met elkaar kunnen afspreken hoe zij zich daarvoor gaan inzetten.

6. EEN COMPETENTE ONDERNEMINGSRAAD WAARIN MENSEN ZICH KUNNEN ONTWIKKELEN

Or-werk is meer dan alleen de wet op de ondernemingsraden kennen. De or bestaat uit medewerkers die los van hun persoonlijke belangen goede afwegingen kunnen maken in het overleg met de bestuurder. Zij moeten zowel invloed uitoefenen op topniveau, als met medewerkers op de werkvloer in gesprek gaan. Daarvoor moeten ze wel wat in hun mars hebben.

Toch vinden wij dat iedereen die dat wil, zich verkiesbaar moet kunnen stellen. Wat je als beginnend or-lid nog niet weet, kan of durft, kun je leren. Het gaat erom dat or-leden de mogelijkheid krijgen om te leren en hun competenties te ontwikkelen. Daarom zet de FNV zich in voor het behoud van de scholingsrechten van or-leden. Wat je in de or leert, kan ook in je loopbaan bruikbaar zijn. Als dit betekent dat or-leden zich in hun reguliere functie sneller en beter kunnen ontwikkelen, is dit ook goed voor de medezeggenschap. Want de or wordt dan ook aantrekkelijker voor ambitieuze medewerkers.

COMPETENTIES IN DE OR

Een or bij de overheid merkt dat or-werk een carrièrebreuk met zich meebrengt. Hoewel de or-leden veel leren, telt dit niet mee in hun loopbaan, omdat het or-werk niet zichtbaar is voor de leidinggevende. Om dit te veranderen start de or via het A&O-fonds (Arbeidsmarkt en Opleidingenfonds) de pilot: 'Hoe kun je datgene wat medewerkers leren in de or inbedden in hun persoonlijke ontwikkeling, zodat dit mee kan wegen in hun loopbaan?'

Met de hulp van een adviseur wordt van elk or-lid een competentieprofiel gemaakt aan het begin van de zittingsperiode (0-meting). Aan het einde van de termijn wordt er opnieuw gemeten. Op basis daarvan wordt de groei van een or-lid bepaald. Dit wordt vervolgens meegenomen in functioneringsgesprekken met medewerkers die ook or-lid zijn. De competentieontwikkeling in beeld brengen, is niet alleen van belang bij de loopbaanontwikkeling. Het kan bij dreigend ontslag ook betekenen dat je meer kans hebt op herplaatsing, omdat duidelijk is wat je allemaal in je mars hebt.

7. STRATEGISCHE SAMENWERKING MET ANDERE SPELERS IN HET KRACHTENVELD

De ondernemingsraad zit in een krachtenveld met verschillende spelers, binnen en buiten de onderneming. Om daarop invloed uit te oefenen, doet de ondernemingsraad er goed aan actief een netwerk op te bouwen. Dit betekent onder meer:

- dat de ondernemingsraad contact onderhoudt met het toezichthoudend orgaan en gebruik maakt van zijn voordrachtsrecht bij de benoeming van toezichthouders.
- dat de ondernemingsraad samenwerkt met de vakbond, vooral bij fusie, reorganisatie en sociaal plan.

RESULTAAT SAMEN MET DE BOND

Een thuiszorgorganisatie maakt een doorstart na een faillissement. Veel mensen moeten de organisatie verlaten. Medewerkers die wel kunnen blijven, krijgen een brief waarin staat dat dienstjaren die ze voor de doorstart hebben opgebouwd, niet meetellen voor hun anciënniteit. Ondertussen wordt er gesproken met een commerciële partij over overname. Voor de or is het lastig om inzage te krijgen in het overnameproces en in de financiële situatie.

De or wordt door de bestuurder niet erg serieus genomen. Daarom zegt de or het vertrouwen in de bestuurder op. Samen met de vakbond gaat de or vervolgens het gesprek aan met de directeur van de overnemende partij. Deze nieuwe bestuurder blijkt belang te hechten aan de mening van de or.

De or en de vakbond hebben hun stem laten horen en krijgen voor elkaar dat de bestuurder niet benoemd wordt in de nieuwe tijdelijke Raad van Bestuur. De or kiest er vervolgens voor eerst een inhoudelijk advies te geven over de overname, met een aantal voorwaarden. De or wil dat medewerkers hun anciënniteit behouden en dat zij in het primaire proces twee jaar baan-garantie krijgen. Pas na toezeggingen van de bestuurder, brengt de or formeel advies uit.

B. VERMIJD VALKUILEN BIJ VERNIEUWING

Ga je aan de slag met vernieuwing van de medezeggenschap, vermijd dan de volgende valkuilen:

1. GRIP VERLIEZEN OP DE ONTWIKKELINGEN IN DE ONDERNEMING

Voor de ondernemingsraad is het vaak al moeilijk genoeg om grip te krijgen en te houden op alle belangrijke ontwikkelingen in de onderneming. Telt de or minder leden, of laat de or onderwerpen vaker over aan een projectgroep, dan is het moeilijker het overzicht te behouden over alle ontwikkelingen en na te gaan of afspraken wel worden nagekomen.

2. GENOEGEN NEMEN MET TE WEINIG OR-LEDEN

Het zetelaantal terugbrengen tot vijf of zeven or-zetels, ongeacht het aantal medewerkers, kan er in grotere organisaties (vanaf 200 werknemers) toe leiden dat er te weinig or-leden zijn om alle medewerkers goed te vertegenwoordigen.

3. AFZIEN VAN BEVOEGDHEDEN

Als je geen gebruik maakt van de wettelijke bevoegdheden, zoals advies- en instemmingsrecht, dan is de bestuurder niet gebonden aan de inbreng van de or en wordt de medezeggenschap vrijblijvend.

4. INLEVEREN VAN DE ONAFHANKELIJKE POSITIE VAN DE OR

De ondernemingsraad inruilen voor een nieuw medezeggenschapsorgaan, waarin zowel de bestuurder als medewerkers zitting hebben die gekozen of benoemd worden. Door deze valkuil verliest de medezeggenschap zijn onafhankelijke positie.

5. AFZIELEN VAN EEN GESCHILLENREGELING, RECHTSBESCHERMING EN FACILITEITEN

Niet meer uitgaan van de wet op de ondernemingsraden en geen mogelijkheid meer hebben om geschillen over medezeggenschap voor te leggen aan een geschillencommissie. Geen (wettelijk vastgelegde) rechtsbescherming meer voor medewerkers die actief zijn in de medezeggenschap en geen (wettelijk) recht meer op tijd, budget en scholing voor medezeggenschappers. Dit zijn stuk voor stuk valkuilen waardoor het belang van medezeggenschap wordt ingeperkt.

6. AFBREUK DOEN AAN DE KIESRECHTEN VOOR DE OR

Eisen stellen aan or-kandidaten, bijvoorbeeld verplichten dat ze een mbo- of hbo-opleiding moeten hebben, of dat ze werken in een dienstverband van minstens 32 uur per week. Deze eisen zijn bij wet verboden, omdat elke medewerker die lang genoeg in dienst is (meestal een jaar) kandidaat kan zijn voor de or.

C. VOLDOE AAN DE MINIMUMEISEN

Ga je aan de slag met vernieuwing van de medezeggenschap, houd dan rekening met een aantal minimumeisen. Zo kun je de valkuilen vermijden.

MINIMUMEISEN VOOR GOEDE MEDEZEGGENSCHAP

1. Handel democratisch
2. Zorg voor een goede afspiegeling van de organisatie
3. Zorg voor duidelijk omschreven rechten en bevoegdheden
4. Blijf onafhankelijk
5. Zorg voor goede faciliteiten
6. Zorg voor een geschillenregeling
7. Zorg voor goede rechtsbescherming
8. Gebruik de wet op de ondernemingsraden als basis.

1. HANDEL DEMOCRATISCH

Medezeggenschap is een recht van alle medewerkers, ongeacht hun dienstverband (fulltime of parttime, met een vast of flexibel contract). Iedereen die werkt in de onderneming heeft het recht leden te kiezen en als lid gekozen te worden. De kern van de medezeggenschap bestaat uit medewerkers die na een zorgvuldige voordracht en via anonieme verkiezingen worden gekozen als vertegenwoordiger van alle werknemers.

GEEN VERKIEZINGEN, MAAR SELECTIE VAN OR-LEDEN

De or van een welzijnsinstelling besluit in overleg met de bestuurder een kern-or op te richten. Deze bestaat uit minder zetels (vijf) dan het formele aantal van negen (volgens art. 6.1 WOR). Daarnaast komt er een kiescommissie van vijf leden die worden gekozen door de medewerkers. Kandidaten voor de kern-or solliciteren bij de kiescommissie. Deze selecteert de vijf leden van de kern-or op basis van een profiel, met als kernpunten: onafhankelijkheid, durf, organisatiesensitiviteit, analytisch vermogen en het vermogen om samen te werken en te onderhandelen. Naast de selectie van de leden van de kern-or, evalueert de kiescommissie jaarlijks het or-werk. Daarvoor peilt de commissie de mening van de medewerkers. De uitkomsten van de evaluatie worden via een nieuwsbrief bekend gemaakt aan de medewerkers.

COMMENTAAR

Niet gekozen or-leden zijn niet in overeenstemming met het democratisch principe in de WOR. Volgens deze wet kan elke medewerker (mits lang genoeg in dienst) gekozen worden als or-lid. Houd je je hier niet aan, dan bestaat het risico dat medezeggenschap het speeltje wordt van een beperkte groep mondige medewerkers die de inspraak voor het 'gewone volk' wel even zullen regelen.

2. ZORG VOOR EEN GOEDE AFSPIEGELING VAN DE ORGANISATIE

Het aantal vertegenwoordigers in de medezeggenschap moet in verhouding staan met het aantal medewerkers in de organisatie. Hoe groter de organisatie, hoe meer or-leden er nodig zijn. Een goede afspiegeling betekent ook dat de verschillende personeelsgroepen zo evenredig mogelijk zijn vertegenwoordigd in de or. Denk daarbij aan de verschillende divisies, afdelingen en functiegroepen, maar ook aan een goede verhouding tussen mannen en vrouwen, tussen vaste en flexkrachten en werknemers met verschillende afkomst en leeftijd. Dus bij voorkeur niet alleen mannen in de or als het personeelsbestand voor 90% uit vrouwen bestaat. En het liefst een goede mix van leidinggevende, uitvoerende en ondersteunende medewerkers. De FNV kan hierbij ondersteunen door goede kandidaten te leveren.

GOEDE AFSPIEGELING?

In een winkelbedrijf met 350 medewerkers wil de or de medezeggenschap efficiënter organiseren en ervoor zorgen dat elke personeelsgroep in de or vertegenwoordigd is. De or spreekt met de bestuurder af dat wordt afgeweken van het officiële zetelaantal (negen op basis van art. 6.1 WOR). De nieuwe or zal drie zetels tellen. Er komen drie kiesgroepen:

- Leidinggevend personeel: 25 medewerkers met 1 zetel
- Ondersteunend personeel: 75 medewerkers met 1 zetel
- Uitvoerend personeel: 250 medewerkers met 1 zetel.

COMMENTAAR

Het voordeel van kiesgroepen is dat de verschillende personeelsgroepen goed worden vertegenwoordigd. Maar het is wel belangrijk dat dit naar evenredigheid gebeurt. Dat is hier niet het geval. Deze kiesgroepindeling betekent dat het ondersteunend personeel en vooral het uitvoerend personeel is ondervertegenwoordigd. Bovendien zijn drie or-zetels veel te weinig voor een organisatie met 350 medewerkers.

3. ZORG VOOR DUIDELIJK OMSCHREVEN RECHTEN EN BEVOEGDHEDEN

Bestuurder en medewerkers zijn geen gelijkwaardige gesprekspartners, omdat er tussen hen een gezagsverhouding bestaat. Daarom zijn voor volwaardige medezeggenschap duidelijk omschreven rechten nodig. Helder moet zijn hoe de ondernemer gebonden is aan de inbreng van de werknemers. De advies- en instemmingsrechten in de WOR gelden hierbij als minimum. Kiezen or en ondernemer voor een vorm van medezeggenschap zonder wettelijke basis, dan is deze puur afhankelijk van de welwillendheid van de ondernemer. Projectgroepen waarin or-leden samenwerken met andere medewerkers kunnen een aanvulling zijn. Maar projectgroepen kunnen geen vervanging zijn van de gekozen ondernemingsraad. Afwijken van de wet is overigens niet toegestaan, tenzij hiervoor ontheffing is verkregen.

ZELFSTURENDE TEAMS

Binnen een zorginstelling met 3.700 medewerkers wordt gewerkt met zelfsturende teams die vergaande bevoegdheden hebben. Zij krijgen een eigen budget en zijn zelf verantwoordelijk voor hun resultaten. Er is een klein centraal bureau dat zorgt voor de kaders die voor de hele instelling gelden en dat de teams faciliteert in de uitvoering. De organisatie heeft geen ondernemingsraad. Uit een peiling door de werkgever blijkt dat de personeelsleden tevreden zijn. Zij ervaren een grote mate van zeggenschap over hun eigen werk.

COMMENTAAR

Dat medewerkers tevreden zijn over de grote mate van zeggenschap in hun werk, is een goede zaak. Maar een organisatie van die omvang behoort een ondernemingsraad te hebben of bij de SER ontheffing aan te vragen van de plicht een or in te stellen. Nu hebben de medewerkers alleen zeggenschap in hun eigen team. De ondernemingsraad is echter bedoeld voor medezeggenschap in het beleid van de organisatie als geheel, waarbij de verschillende onderdelen zijn vertegenwoordigd door gekozen or-leden. Want stel dat de directie besluit de huishoudelijke zorg af te stoten, of een fusie aan te gaan. Hoe is dan de inspraak van de medewerkers geregeld? En wat als er een andere directie komt, die minder naar haar medewerkers luistert?

4. BLIJF ONAFHANKELIJK

Om gelijkwaardig overleg tussen bestuurder en medewerkers mogelijk te maken, heeft een medezeggenschapsorgaan een zelfstandige en onafhankelijke positie nodig. Dit betekent dat de bestuurder gesprekspartner is van het medezeggenschapsorgaan, maar daarvan geen deel kan uitmaken. Om tegenwicht te bieden tegen de bestaande ongelijkheid tussen bestuurder en medewerkers, is in de wet op de ondernemingsraden bescherming tegen benadeling en ontslag opgenomen. Hierdoor kan een or-lid zich onafhankelijk opstellen. De wettelijke geschillenregeling versterkt de onafhankelijke positie.

SAMEN MET DE BESTUURDER

Een or uit een grote zorginstelling is niet tevreden over de medezeggenschap. In de overlegvergadering worden meer proceduregevechten gehouden dan inhoudelijke discussies. Bovendien wordt het steeds moeilijker goede kandidaten voor de or te vinden.

De or en bestuurder besluiten tot een vorm van medezeggenschap

- gericht op samenwerking tussen or en bestuurder,
- waaraan medewerkers gemakkelijker kunnen deelnemen dan aan een or.

De or wordt ingeruild voor een regieteam en projectteams, waarbij de projectteams de feitelijke medezeggenschap uitoefenen, overigens zonder wettelijke status.

De bestuurder en vijf geselecteerde medewerkers hebben zitting in het regieteam; zij zijn benoemd door de (verkozen) raad voor medezeggenschap. In het regieteam bepalen werknemers samen met de bestuurder de medezeggenschapsagenda. De leden van het regieteam besluiten met algemene stemmen (consensus) over welke onderwerpen medezeggenschap nodig is en een projectteam moet worden ingesteld.

Een projectteam wordt samengesteld door het regieteam en behandelt in opdracht van dit regieteam een onderwerp. Er kunnen meer projectteams tegelijk actief zijn. Medewerkers kunnen zich aanmelden voor een projectteam of worden ervoor gevraagd op basis van hun kennis over of betrokkenheid bij het onderwerp. Deze teams zijn bedoeld als kortlopende, inhoudelijke en voor iedereen toegankelijke projecten. Het doel daarbij is de inhoud van de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie te leggen en de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten.

COMMENTAAR

De projectteams zijn een goede mogelijkheid om medewerkers gericht te betrekken bij de medezeggenschap. Maar door met de bestuurder in één orgaan samen te werken, verdwijnt de onafhankelijkheid van de medezeggenschap. De wettelijke bevoegdheden van de or, zoals het advies- en instemmingsrecht vervallen. Er is geen faciliteitenregeling en ook geen geschillenregeling. Niet duidelijk is op wie de rechtsbescherming van toepassing is. Bovendien raakt de medezeggenschap gefragmenteerd, omdat er wel adviezen worden uitgebracht over afzonderlijke onderwerpen (door de projectgroepen), maar er geen orgaan is dat het geheel van de medezeggenschap bewaakt.

5. ZORG VOOR GOEDE FACILITEITEN

Voor medezeggenschap zijn goede voorzieningen nodig, zoals budget, tijd, scholing en deskundige ondersteuning. Als wordt besloten het aantal or-leden te verminderen, dan is het belangrijk dat het aantal uren dat beschikbaar is voor medezeggenschap op hetzelfde niveau blijft. Ook moet het salaris van medewerkers tijdens medezeggenschapsactiviteiten doorbetaald worden. Dit alles geldt zowel voor het gekozen medezeggenschapsorgaan als voor aanvullende projectgroepen, focusgroepen, enz.

6. ZORG VOOR EEN GESCHILLENREGELING

Wanneer er een verschil van mening ontstaat tussen de bestuurder en de ondernemingsraad over de wens om al dan niet te vernieuwen, dan staat de WOR per definitie aan de kant van de ondernemingsraad. De wet kent ook een eigen geschillenregeling, waarop partijen altijd kunnen terugvallen. Bij alternatieve vormen van medezeggenschap is het raadzaam in het reglement een procedure op te nemen hoe met een eventueel verschil van mening om te gaan. Immers, er zullen al gauw nieuwe termen worden gebruikt, zoals kern-or of projectgroep. Omdat de wet die termen niet kent, zal de rechter er ook geen eenduidige invulling aan geven. Vandaar dat het nodig is bij het omschrijven van de vernieuwing vast te stellen wat te doen in geval van conflicten.

7. ZORG VOOR GOEDE RECHTSBESCHERMING

Leden en kandidaten van ondernemingsraden genieten een bijzondere rechtsbescherming. Zo kunnen zij niet makkelijk worden ontslagen. Let op! Diezelfde bescherming geldt niet per definitie voor degenen die actief zijn in alternatieve vormen van medezeggenschap.

8. GEBRUIK DE WET OP DE ONDERNEMINGSRADEN ALS BASIS

Overleg voeren met het wetboek op tafel is wat overdreven. Maar medezeggenschap heeft wel duidelijke bevoegdheden nodig, ruime faciliteiten en rechtsbescherming. Evenals de mogelijkheid naar de rechter te stappen, als het spel niet goed gespeeld lijkt te worden. Dit alles is precies wat de WOR de medezeggenschap biedt.

Daarom is het nodig de WOR als wettelijke basis van de medezeggenschap te respecteren en daarnaar te handelen. Dat kan ook als je bedenkt dat maatwerk in de WOR goed mogelijk is.

Enkele voorbeelden:

- Het aantal or-zetels is afhankelijk van de omvang van de organisatie en is vastgelegd in de WOR. Maar in onderling overleg mogen bestuurder en or zowel naar boven als naar beneden afwijken van dit verplichte zetelaantal (art. 6.1).
- De onderwerpen waarvoor het advies- en het instemmingrecht van de or geldt, zijn vastgelegd in de WOR (resp. art. 25.1 en 27.1). Dat zijn minimumbevoegdheden. Meer mag altijd. Is er medezeggenschap nodig over andere onderwerpen, dan kunnen bestuurder en or daarover een convenant afsluiten (op basis van art. 32 WOR).
- Projectgroepen of themagroepen passen prima binnen de WOR. Officieel heten deze organen in de wet voorbereidingscommissies. Die houden zich bezig met specifieke onderwerpen, zoals verzuimbeleid, achterbancommunicatie of Het Nieuwe Werken. Aan die commissies kunnen ook niet-or-leden deelnemen. (Art. 15.4 WOR.)

- Om in de or gekozen te mogen worden, moeten medewerkers minimaal één jaar in dienst zijn (art. 6, lid 3). Niet echt een handige bepaling, als je or-zetels ook wilt openstellen voor flexwerkers. Dan is het goed om te weten dat de or in zijn reglement van deze termijn kan afwijken (art. 6, lid 5), want een kortere termijn is in het belang van de medezeggenschapsrechten van flexwerkers.

TOT SLOT

De FNV is voorstander van initiatieven om medezeggenschap te verbeteren en wij leveren daaraan graag een bijdrage. Dat doen we het liefst vanaf het begin van de zoektocht naar nieuwe vormen van medezeggenschap, en bij voorkeur niet achteraf. Belangrijk is dat de medezeggenschapsrechten van medewerkers op zijn minst behouden blijven. Wil de vernieuwing succes hebben, dan is daarvoor draagvlak nodig bij de medewerkers, het management en bij de vakbond.

OVER DE FNV-WERKGROEP MEDEZEGGENSCHAP

Deze publicatie is afkomstig van de FNV-werkgroep Medezeggenschap. In deze werkgroep participeren adviseurs en beleidsadviseurs van de FNV, de aangesloten bonden en FNV Formaat. Wij wisselen kennis en kunde over medezeggenschap uit en houden ons bezig met de bespreking en voorbereiding van het FNV-beleid op het terrein van medezeggenschap. Voor meer informatie kunt je ons rechtstreeks benaderen.

Je vindt hieronder een overzicht van de namen en contactgegevens.

Klara Boonstra	Vakcentrale FNV	klara.boonstra@vc.fnv.nl
Tonny Groen	Vakcentrale FNV	tonny.groen@vc.fnv.nl
Hans Hubregtse	FNV Bondgenoten	h.hubregtse@bg.fnv.nl
Mathilde Dekker	Abvakabo FNV	mdekker@abvabo.nl
Marianne van der Pol	Abvakabo FNV	mvanderpol@abvakbo.nl
Niko Manshanden	FNV Bouw	niko.manshanden@fnvbouw.nl
Marcel Koning	AOB	mkoning@aob.nl
Frans Wendelgelst	FNV Horecabond	f.wendelgelst@fnvhorecabond.nl
Els van der Valk	FNV Formaat	els.vander.valk@fnvformaat.nl
Margreet Woldendorp	FNV Formaat	margreet.woldendorp@fnvformaat.nl

MEER WETEN?

Op de websites van de FNV, de FNV-bonden en FNV Formaat staat veel praktische informatie over medezeggenschap.

COLOFON

Uitgave Stichting FNV pers

Samenstelling FNV-werkgroep medezeggenschap

Auteurs Marianne van der Pol, Abvakabo FNV en Els van der Valk, FNV Formaat

Projectbegeleider Tonny Groen, FNV

Eindredactie Jenke Willemse, FNV Bouw

Vormgeving BTM & Paula Aelberts

Drukwerk Grafimedia de Bruijn

Productie FNV Marketing en Communicatie

