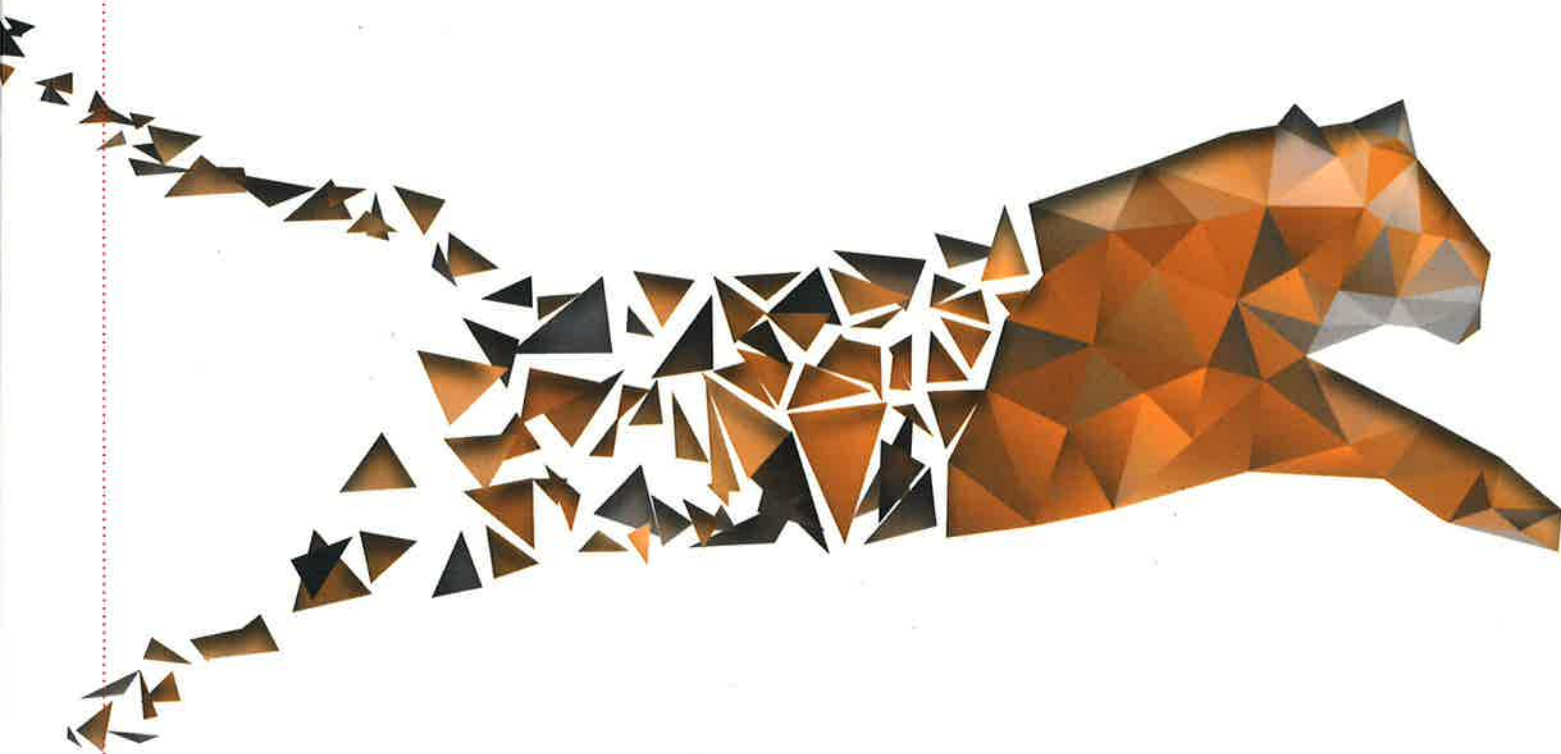


CAOP



Papieren tijger met potentie

Pleidooi voor de bevorderende en bewakende taak van de ondernemingsraad

Harry Hartmann en Johannes Kooistra (redactie)

Inhoudsopgave

In de serie OR in bedrijf, thema zijn reeds verschenen:	2
Inleiding	II
1 De bevorderende en bewakende taak van de ondernemingsraad	13
1.1 Bevorderen naleven geldende voorschriften arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden	13
1.2 Bevorderen werkoverleg en overdragen bevoegdheden	15
1.3 Waken tegen discriminatie en bevorderen gelijke behandeling	17
1.4 Bevorderen van de zorg voor het milieu	19
Literatuur	21
2 Melden van misstanden	23
2.1 Situatie	23
2.2 Context	23
2.3 Onderzoek	23
2.4 Attitude ten aanzien van collega's	24
2.5 Scenario's	24
2.6 Verschillen tussen kanalen	30
2.7 Aanbevelingen voor de or	32
3 Een verzuimmodel in de sociale werkvoorziening	35
3.1 Onderzoek en een verzuimmodel	35
3.2 Verzuimnoodzaak	36
3.3 Verzuimdrempel	37
3.4 Interventies bij individu en organisatie	37
Literatuur	38
Bijlage	39
Checklists	39
1. Checklist ter beoordeling van de arbeidsinhoud	39
2. Checklist beleid arbeidsomstandigheden	40
3. Checklist ter beoordeling van de arbeidsverhoudingen	41
4. Checklist arbeidsvoorwaarden	41
Literatuur	43
4 Agressie en geweld is een thema voor ondernemingsraden	45
Literatuur	52
5 Stimuleren tegen beter weten in?	53
6 Expeditie medezeggenschap: toewerken naar Nieuw Organiseren	57
6.1 Artikel 28 lid 2 WOR: het hart van de medezeggenschap	57
6.2 Wat is werkoverleg?	57
6.3 Overdragen van bevoegdheden voor maximale betrokkenheid: het nieuwe organiseren	59
6.4 Overdragen bevoegdheden en de rol van de or	61

6.5	'Nieuw Organiseren' en de rol van de or	61
	Bijlage	65
	Welke eisen kan de or stellen aan (regelingen over) werkoverleg?	65
7	De ondernemingsraad als wegwijzer	67
8	Iedereen telt mee	71
8.1	Waarom is flexibilisering een onderwerp van de or?	71
8.2	Trends en ontwikkelingen arbeidsmarkt en flexibilisering	74
8.3	Effecten van flexibilisering van arbeid op organisaties	74
8.4	Flexwerkers en de or	76
8.5	Mogelijke wetwijzigingen	77
8.6	Voorbeelden uit de praktijk	78
	Literatuur	80
9	De stimulerende taak van de WOR en de flexibele schil	81
9.1	Historie	82
9.2	Stand van zaken anno nu	82
9.3	Stimulerende taak van de or	84
9.4	Aanpassen wetgeving om stimulerende taak te bevorderen	84
9.5	Conclusie	85
10	Gromt de papieren tijger?	87
11	Inclusie – de gewoonste zaak van de wereld!	91
11.1	Participatiewet, Quotum arbeidsgehandicapten en Sociaal Akkoord	91
11.2	Inclusie	91
11.3	Wat betekent inclusie voor uw organisatie?	93
11.4	Invulling garantiebanen en inclusie: stimulerende maatregelen	95
11.5	Succesfactoren naar inclusie en instroom van medewerkers met een arbeidshandicap	96
11.6	Bevoegdheden van de ondernemingsraad	96
12	Bevorderen van etnische diversiteit is een personeelsbelang	97
12.1	Diversiteit en de kwaliteit van de organisatie	97
12.2	Bevorderen van een inclusieve cultuur	99
12.3	Rol van de ondernemingsraad	101
	Bijlage	103
	Aandachtspunten voor de bevorderende taak	103
13	De stimulerende taak bij de gevolgen van de normalisatie ambtenarenstatus	105
13.1	Contouren van het wetsvoorstel	106
13.2	Huidige positie van de medezeggenschap	107
13.3	Toekomstige positie medezeggenschap na invoering normalisering	107
13.4	Toekomstige positie medezeggenschap voor de stimulerende taak na invoering normalisering	108
13.5	Positie van de ondernemingsraad bij invoering normalisering	108
14	Stimuleren van het ambtelijk vakmanschap	111
14.1	Inleiding	111

14.2	Ambtelijk vakmanschap raakt alle ambtelijke functies van hoog tot laag	111
14.3	Waarom de medezeggenschap een belangrijke rol heeft	112
14.4	Hoe de medezeggenschap deze rol kan invullen	112
15	De integere ondernemingsraad	115
16	Bevorderende taak maakt veel nieuw beleid overbodig	119
16.1	Cruciaal artikel voor de continuïteit van de onderneming	119
16.2	Actief bevorderingsbeleid voorkomt onnodig nieuw beleid	120
16.3	Volg en evalueer het bestaande beleid kritisch	121
16.4	Actuele zaak: stimulerende taak en individuele arrangementen	122
	Over de auteurs	125

6 Expeditie medezeggenschap: toewerken naar Nieuw Organiseren

Bevorderen van werkoverleg en het overdragen van bevoegdheden in de onderneming

Arthur Hol

6.1 Artikel 28 lid 2 WOR: het hart van de medezeggenschap

Als het 'hart van de WOR' wordt wel artikel 23 genoemd, waarin het recht op overleg tussen bestuurder en or is vastgelegd, waarin alle andere bevoegdheden, met name de informatie- advies- en instemmingsrechten hun plek vinden. Voor mij is echter artikel 28 lid 2 het hart van de medezeggenschap of het hart van de WOR: de middellijke medezeggenschap, de personeelsvertegenwoordiging die de or is, wordt uitgeoefend ten behoeve van de vertegenwoordigden – en wel op zo'n manier, dat de bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd, waarbij de ondergrens het indirect uitgesproken ideaal de onmiddellijke medezeggenschap is: de vertegenwoordigden vertegenwoordigen zichzelf.

Organisaties die in voldoende mate (bijvoorbeeld in de statuten) zeggenschapsverhoudingen hebben geborgd, kunnen op grond van artikel 5 van de WOR, opteren voor een vrijstelling van de verplichting een ondernemingsraad in te stellen. Het betreft organisaties waarin de werknemers kunnen deelnemen aan de besluitvorming over onderwerpen waarop de informatie-, advies- en instemmingsrechten van de WOR zien. Waar werknemers delen in de zeggenschap, is de medezeggenschap niet meer nodig, zo is de gedachte. Met de aandacht voor zelforganisatie en zelf- en samensturing van zo zelfstandig mogelijk opererende teams, heeft dit artikel in de praktijk flink aan betekenis gewonnen.

Naar mijn mening is de situatie dat vertegenwoordigden zichzelf zo veel als mogelijk vertegenwoordigen het doel van de medezeggenschap te noemen, zo kan worden afgeleid uit de opdracht van artikel 28 lid 2. Alleen waar deze aantoonbaar ingekaderd moet worden, bijvoorbeeld bij de bepaling van het publiek belang dat is voorgehouden aan de democratische instituties van de samenleving en de inkadering van de publieke doelstellingen van de commerciële organisaties, gecombineerd met de commerciële doelstelling, kan deze ingeperkt worden.

In dit hoofdstuk zullen we zowel het praktisch inrichten van het werkoverleg als het zo laag mogelijk in de onderneming leggen van bevoegdheden onderzoeken. Een taak van de or voor het werkoverleg is volgens mij het initiatief nemen om te (laten) inventariseren welke vormen van werkoverleg er zijn, en wat de ervaringen ermee zijn. Een taak van de or voor het zo laag mogelijk in de organisatie beleggen van bevoegdheden gaat in de hedendaagse praktijk over het nieuwe organiseren: Welke vormen van organiseren zijn er, die zelfsturing zoveel mogelijk bevorderen? Wat zijn de voor- en nadelen daarvan voor de eigen organisatie, afgezet tegen andere, meer traditionele vormen van organiseren?

6.2 Wat is werkoverleg?

Werkoverleg is een *regelmatig*, gestructureerd overleg tussen werkgever (of leidinggevende) en medewerkers. In het werkoverleg worden informatie en meningen uitgewisseld over alle aangelegenheden die het werk en de werksituatie betreffen. Het gaat bij werkoverleg om wederzijds informeren. Een werkoverleg is dus meer dan een werkinstructie of een werkbespreking. Uiteraard zijn er veel meer overlegvormen die ingezet worden in organisaties. Naast werkoverleg zijn dat: afdelingsoverleg, managementvergadering, personeelsbijeenkomst, bilateraal overleg, brainstormsessie en de cyclus van personeelsgesprekken.

Wat bespreek je tijdens werkoverleg? Een overzicht:

- werksituatie: taakverdeling, arbeidsomstandigheden;
- roosters: wie neemt wanneer vakantie, wie doet weekenddiensten, wie werkt met Kerstmis;
- werk: suggesties voor verbetering van de methodes, nieuwe machines of instrumenten;
- voortgang van de werkzaamheden: loopt alles volgens plan, zijn er moeilijkheden of onverwachte zaken;
- planning voor de wat langere termijn: welke opdrachten liggen op de plank, wat zit in het verschiet;
- algemene beleidsaangelegenheden zoals reorganisaties.

Binnen kleinere organisaties is het werkoverleg doorgaans gelijk aan het afdelingsoverleg (zie: functie en noodzaak van het afdelingsoverleg). Bij grotere organisaties zijn dit vaak twee aparte overlegvormen.

Werkoverleg moet gestructureerd zijn. Dat wil zeggen dat:

- er vooraf is nagedacht over de onderwerpen die besproken worden;
- er een bepaalde vergaderorde is;
- bekend is wat er met de besluiten van het overleg gedaan wordt;
- de deelnemers aan het werkoverleg van tevoren weten wat er precies besproken gaat worden, zodat ieder zich op het overleg kan voorbereiden;
- er een verslag komt, waarin op zijn minst de besluiten staan en wie welke actie moet ondernemen.

Werkoverleg moet een tweezijdig karakter hebben. Dit wil zeggen dat zowel de werkgever als de medewerkers actief deelnemen aan het overleg en dat de informatie en de opvattingen van medewerkers evenveel waarde krijgen als die van de werkgever. Werkoverleg met een eenzijdig karakter is niet meer dan een werkinstructie. Bij dit tweezijdige karakter ligt vaak de moeilijkheid bij het tot stand brengen van een werkoverleg, waarin dus ook de invloed van de medewerker op het werk tot zijn recht komt. Het vraagt een cultuurverandering in het bedrijf om niet alleen met 'opdrachten naar beneden' te werken, maar ook signalen 'van onderaf' op te pikken en er daadwerkelijk wat mee te doen.

Het doel van werkoverleg is het informeren van medewerkers, ze de mogelijkheid te geven invloed uit te oefenen op de werksituatie, ze te betrekken bij de bedrijfsvoering en daardoor te motiveren. Door het houden van werkoverleg krijgen alle medewerkers dezelfde informatie op dezelfde manier. Er is tijd om stil te staan bij bepaalde onderwerpen en rustig te overleggen, zonder gestoord te worden. Werkoverleg heeft enerzijds zakelijke redenen, bijvoorbeeld besluiten over verbeteringen binnen het bedrijf en anderzijds sociale redenen, bijvoorbeeld tegemoet komen aan de informatiebehoefte en het kunnen uiten van een mening.

Werkoverleg gaat over alle aangelegenheden die het werk en de werksituatie betreffen. Dit betekent dat er in principe geen enkel onderwerp is dat niet besproken kan worden, tenzij het gaat om persoonlijke, individuele zaken of onenigheid tussen mensen onderling of tussen chef en medewerker. In het werkoverleg worden langere termijn zaken besproken. Onderwerpen die aan de orde kunnen komen in het werkoverleg zijn:

- werkomstandigheden;
- inhoud van het werk;
- organisatie van het werk;
- technische middelen;
- belangrijke ontwikkelingen in het bedrijf;
- personele aspecten;
- vakantieplanning.

Het werkoverleg is in feite bedoeld voor alle medewerkers binnen het bedrijf. Het werkoverleg kan met alle medewerkers tegelijkertijd worden gehouden, maar vaak wordt ook de keuze gemaakt – zeker in de grotere bedrijven – om verschillende overleggen te organiseren. Er wordt dan bijvoorbeeld per afdeling een overleg gehouden en de leidinggevenden en directie vergaderen met elkaar. Belangrijk is dan dat leidinggevenden bepaalde punten uit het afdelingsoverleg meenemen naar het overleg tussen leidinggevenden en directie.

Andersom geldt natuurlijk ook dat leidinggevendenden relevante zaken uit hun overleg terug moeten koppelen naar het afdelingsoverleg.

Voor het goed functioneren van het werkoverleg is goede verslaglegging belangrijk. De notulist maakt van het overleg een verslaglegging ofwel notulen.

De notulen moeten zo snel mogelijk na het overleg worden verspreid omdat:

- het werkoverleg dan nog vers in het geheugen ligt;
- eventuele afwezigen snel op de hoogte moeten worden gebracht van het overleg;
- deelnemers die actie moeten ondernemen snel geïnformeerd moeten worden en tijdens het overleg niet/weinig hoeven te schrijven.

6.3 Overdragen van bevoegdheden voor maximale betrokkenheid: het nieuwe organiseren

We zien steeds meer voorbeelden van 'Nieuw Organiseren', die als een belangrijke rode draad hebben het zo laag mogelijk in de organisatie beleggen van bevoegdheden, de kern van de tweede opdracht vervat in artikel 28 lid 2, naast de eerste opdracht die ziet op stimulering van het werkoverleg.

De bekendste zijn het Braziliaanse Semco van Ricardo Semler en in eigen land Buurtzorg, maar ook 'gewone' organisaties laten zich inspireren door nieuwe denkwijzen over organisaties en organiseren, en praktijken op het vlak van 'Nieuw Organiseren'. Voorbeelden daarvan zijn:

- werken met zelfsturende of zelforganiserende teams;
- Lean Management;
- sociocratie;
- de consent-methode;
- holacracy;
- werken met 'deep democracy';
- Appreciative Inquiry (waardierend onderzoeken);
- Agile;
- Scrum;
- onderdelen van 'het nieuwe werken';
- werken met bedrijfsantropologische aanpakken, zoals gepropageerd in Managementboek van het jaar 2016 'de Corporate tribe'.

Wat is het nieuwe organiseren?

Wat is de 'rode draad' door de vele nieuwe vormen van organiseren? Ik werk graag met de volgende reeks kenmerken (uit: De Jonge, De Lange, Hol, 'Medezeggenschap in Beweging', Vakmedianet 2014):

Sturen op waarden en principes

Niet sturen op winstmaximalisatie en planning & control, maar op collectieve ambitie en op gedeelde waarden. Het gaat hierbij om de vraag welke waarde je wilt creëren voor de klant en voor de maatschappij, en op welke wijze je met elkaar om wilt gaan. Vertrouwen is een centraal begrip: ruimte geven aan professionals om hun eigen plannen te maken en hun eigen ambities te realiseren, vanuit de overtuiging dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan gedeelde ambities.

Klein binnen groot

Binnen grote organisaties worden de voordelen van kleinschaligheid bereikt door de organisatie op te knippen in relatief kleine eenheden met een eigen verantwoordelijkheid voor resultaat en klant en door 'het hoofdkantoor' zo klein mogelijk klein te houden. Met deze vorm van decentralisatie keert de menselijke maat terug in organisaties. Beleid wordt gekoppeld aan de uitvoering en de decentrale eenheden krijgen veel eigen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Het primair proces is leidend. Er zijn zo weinig mogelijk managementlagen, stafafdelingen, regels en bureaucratie die het primaire proces kunnen verstoren en belemmeren.

Van verticaal naar horizontaal

Relaties en contacten zijn horizontaal en gelijkwaardig. In plaats van dat het management informatie zendt gaat het steeds vaker om tweerichtingsverkeer (dialoog) binnen de organisatie. Leidinggevendenden dwingen gedrag niet af door hun hiërarchische positie maar engageren medewerkers door hun visie, hun geloofwaardigheid en hun bijdrage. Dit impliceert een platte organisatie met directe contacten en het ontbreken van een kloof tussen top en werkvloer. Intensief gebruik van (sociale) netwerken en van nieuwe technologie maken het mogelijk om kennis te delen en beleid te maken met grote groepen mensen.

Niet reorganiseren maar organisch ontwikkelen

Klassieke, bureaucratische organisaties kenmerken zich door een scheiding tussen denken en doen. Dat vertaalt zich naar organisatieveranderingen: deze kennen een denkfase (ontwerp) en een doefase (implementatie). Binnen een moderne lerende organisatie is geen sprake van reorganisaties en blauwdrukken, maar van werkenderwijs veranderen en experimenteren. Geen strak geformuleerde doelen maar richtingen aangeven. Niet top-down plannen maken en deze opleggen, maar medewerkers uitnodigen en inspireren om samen met anderen hun eigen plannen te maken. Veranderen wordt gezien als een expeditie, een trektocht.

Gedeeld leiderschap

De roep om nieuw leiderschap wordt alsmaar groter. De samenleving is opener en transparanter geworden en dat betekent dat 'traditionele' leiders kwetsbaarder zijn dan vroeger het geval was. Een verschuiving is nodig van controle en sturing naar vertrouwen en begeleiden: dienend leiderschap in plaats van hiërarchisch leiderschap. Leiderschap is niet langer een afgebakende taak, gekoppeld aan een vaste groep van functies met bijbehorende status. Het wordt een sociaal proces dat door meerdere personen vanuit verschillende soorten functies en processen en ook verschillende organisatorische kaders kan worden ingevuld. Jelle Dijkstra en Paul-Peter Feld noemen in hun boek 'Gedeeld leiderschap' de kwaliteiten van de nieuwe leider z.o.:

- persoonlijke kracht;
- passie;
- innovatiegerichtheid en lerend vermogen;
- helikopterblik;
- netwerkvaardigheden;
- organiserend vermogen;
- coachingsvaardigheid;
- conflictmanagement;
- culturele sensitiviteit;
- dilemma's verbinden.

Frederic Laloux noemt in zijn baanbrekende boek 'Reinventing Organizations' andere kenmerken. Hij onderscheidt drie belangrijke doorbraken die de door hem onderzochte succesvolle 'koploperorganisaties' laten zien, door hem aangeduid als 'teal' organisaties of als 'cyane' organisaties¹: Zelfsturing, Heelheid en Evolutief Doel. Sjors van Leeuwen vat in een boekrecensie de 'Laloux' beschrijving van die drie doorbraken als volgt samen.

Zelfsturing

Cyane organisaties weten effectief te opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus. Vertrouwen staat centraal. Er is geen organogram, geen functieaanduiding en geen formele taakomschrijving. Alle informatie is voor iedereen beschikbaar en de kracht van collectieve intelligentie wordt optimaal ingezet. Iedere medewerker is volledig verantwoordelijk voor de organisatie, ongeacht zijn taak of rol. Iedereen houdt elkaar verantwoordelijk voor de gemaakte afspraken.

Heelheid

Cyane organisaties maken geen onderscheid tussen de medewerker (professioneel, rationeel) en de mens

1 Naar een op Spiral Dynamics gebaseerde kleurtypologie.

achter die medewerker (menselijk, emotioneel). Er is een manier van werken ontwikkeld om het geheel van wie we zijn mee te nemen naar ons werk. Iedereen is gelijkwaardig en draagt op zijn eigen manier bij aan de organisatie. Opdelingen zijn vervangen door verbondenheid en problemen zijn kansen voor leren en groei.

Evolutief (of evolutionair) Doel

Cyane organisaties hebben een eigen leven en richtingsgevoel. In plaats van de toekomst te voorspellen en krampachtigheid, werkt de organisatie vanuit een hoger doel en innerlijk kompas. Zij ziet geen concurrenten, maar partners die kunnen helpen om het evolutieve doel van de organisatie mee te helpen realiseren. Winst wordt gezien als een bijproduct van een geslaagde activiteit. Medewerkers luisteren naar wat de organisatie wil zijn, zonder daar direct een richting aan te verbinden. Zij voelen of en hoe de eigen roeping aansluit bij het doel van de organisatie. Er wordt geen energie besteed aan het voorspellen en beheersen van de toekomst of om alles volledig in de hand te houden. Het draait om vertrouwen, aanvoelen, inspelen, leren, ontwikkelen en groeien.

6.4 Overdragen bevoegdheden en de rol van de or

Een beweging maken naar vormen van organiseren met een of meer van de bovenbeschreven kenmerken betekent natuurlijk het nodige voor de mensen binnen en rondom de organisatie. Vragen die volgens mij in elk geval gesteld zouden moeten worden op het vlak van 'de factor mens':

- Willen we ons oriënteren op het thema 'Nieuw Organiseren' en zo ja, waarom?
- Wie, binnen en/of buiten de organisatie willen we daarbij betrekken?
- Hoe geven we die oriëntatie vorm?
- Hoe bepalen we welke filosofie, praktijken, aanpak en vormen echt bij ons passen?
- Wat zijn de rand- of succesvoorwaarden daarvan, voordat we aan de slag gaan?
- Stimuleren leidinggevend en HR-professionals de gewenste omslag of staan zij -bewust of onbewust- op de rem?
- Welk mensbeeld bepaalt (en beperkt) onze organisatie?
- Hoe ontsluiten we de betrokkenheid, bevoegdheid en veranderkracht van de werknemers en hoe laten we de 'onderstroom' in de organisatie naar boven komen?
- Wat is de impact van de vorm van 'Nieuw Organiseren' waarnaartoe we ons willen bewegen voor mindset, ontwikkelrichting en competenties voor de werknemers?
- Welke aspecten van het besturings- en toezichtmodel, werkprocessen, HR-beleid, -activiteiten en -instrumenten dragen bij aan de gewenste vernieuwing en welke werken deze tegen?
- Hoe verhouden we ons tot de 'systeemwereld' van regels op het vlak van bestuur, toezicht, medezeggenschap en arbeids- of ambtenarenrecht, inclusief dwingende cao-regels, die haaks kunnen staan op de beweging die we willen maken?
- Hoe ziet een moderne, nieuwe invulling van de HR-functie eruit?
- Hoeveel bestaansrecht heeft de HRM afdeling nog?
- Hoe pakken we de vernieuwing aan en welke rol vervult de ondernemingsraad daarbij?

Het zijn uitdagende vragen, waarvan voor de beantwoording op zijn minst de medewerking van de ondernemingsraad nodig is. En waar waarschijnlijk van wordt verwacht dat deze het voortouw neemt in het opwerpen van de vragen en het organiseren van de, voor de beantwoording, benodigde dialoog binnen de organisatie.

6.5 'Nieuw Organiseren' en de rol van de or

Veel ondernemingsraden houden zich bezig met het beoordelen van plannen van de directie, op basis van het advies- en instemmingsrecht dat voortvloeit uit de Wet op de Ondernemingsraden. Er worden stapels papier naar elkaar toegestuurd met vragen, antwoorden, toelichtingen en verwijten. Het leidt zelden tot betere besluiten.

In steeds meer organisaties zien we dat er vernieuwingen in medezeggenschap worden doorgevoerd. De medezeggenschap wordt daar niet meer gezien als 'dat wat de or doet', maar gaat vooral over de manieren waarop wordt meegepraat en besloten over belangrijke thema's die in de organisatie spelen en de keuzes

daarin. De klassieke or als vertegenwoordigend orgaan, met zijn vaste cyclus van or- en overlegvergaderingen dat via het advies- en instemmingsrecht reageert op de bestuurder, is niet meer van deze tijd. Dat was ook de breed gedeelde mening van deelnemers aan het congres van OR informatie 'Medezeggenschap in beweging – veranderende organisaties en de rol van de ondernemingsraad', dat op 20 november 2014 plaatsvond.

Nieuwe rollen voor de or

In het boek 'Medezeggenschap in beweging' (Vakmedianet, 2014) heb ik, met co-auteurs Jan de Jonge en Bart de Lange, aangegeven dat de or ook voor een andere rol kan kiezen dan de traditionele rol. Belangrijke nieuwe rollen zijn die van 'kantelaar' en 'procesregisseur'. De 'kantelaar' is een or die nieuwe voorstellen ontwikkelt om de organisatie beter te maken. Een or die de organisatie helpt om te 'kantelen' in de richting van nieuwe vormen van organiseren en participatie, die passen bij de moderne tijd. Een organisatie waar met hart en ziel wordt gewerkt aan mooie producten en diensten. Waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben met collega's waar ze mee samenwerken. Een organisatie met veel betrokkenheid, participatie en (mede)zeggenschap van medewerkers, waar wordt geëxperimenteerd met vormen van zelforganisatie en zelfsturing. De or als kantelaar helpt om deze droom waar te maken. Om deze rol te vervullen, moet er binnen de or wel voldoende lef zijn.

De or als 'procesregisseur' is niet zozeer het vertegenwoordigend orgaan waar medezeggenschap plaatsvindt, maar in de eerste plaats regisseur die directe vormen van (mede)zeggenschap stimuleert en mogelijk maakt. In moderne organisaties hebben medewerkers zelf zoveel mogelijk zeggenschap over de organisatie van hun werk en over het beleid. Veranderingen worden niet door managers bedacht en top-down doorgevoerd maar komen in dialoog tot stand. De or als procesregisseur zorgt dat besluiten met zoveel mogelijk directe zeggenschap van alle betrokkenen worden genomen en beleid en veranderingen op een participatieve manier tot stand komen.

Expeditie Medezeggenschap

Het ontwikkelen van nieuwe vormen van (mede)zeggenschap en daarbij passende nieuwe rollen voor de or, hoe pak je dat aan? De praktijk leert dat daarvoor niet één manier is, er is geen blauwdruk. De boodschap voor bestuurders en or's is: ontwikkel – samen met anderen – stap-voor-stap je eigen aanpak. Jan de Jonge en ik spreken daarom van een Expeditie: veranderingen bewerkstelligen door op onderzoek uit te gaan, en nieuwe dingen te ontdekken. Samen met bestuurders, managers en medewerkers onderzoeken hoe de organisatie eruit zou moeten zien en hoe medewerkers betrokken kunnen worden. Waar mogelijk daarbij ook P&O, Raad van Toezicht en klanten betrekken.

Een goede start voor zo'n Expeditie Medezeggenschap is een Koersconferentie, een 'heisessie' waarin alle relevante stakeholders op basis van gelijkwaardigheid met elkaar werken aan de gewenste koers, daarvoor plannen ontwikkelen en daarover concrete afspraken maken. Koersconferenties zorgen voor (ver)binding en maken gebruik van de aanwezige diversiteit en creativiteit binnen en buiten de organisatie. Niet 'alle neuzen dezelfde kant op', maar het benutten van verschillen.

Mogelijke bouwstenen van een Expeditieaanpak

Hoe ga je met de resultaten van zo'n Koersconferentie aan de slag? In veel organisaties wordt veel tijd besteed aan het maken van plannen die in de praktijk niet blijken te werken. Het is vaak beter om te werken met een 'VanPlan': geen uitgebreid en gedegen projectplan, maar op één A4-tje kernachtig opschrijven wat je 'van plan' bent. Zo'n plan timmert niet dicht, maar geeft richting en bevordert een aanpak van experimenteren en improviseren. Als het tijdens de rit toch anders blijkt te gaan dan je van tevoren had gedacht, kun je gemakkelijk je plan aanpassen. Hieronder noemen we een aantal mogelijke elementen van zo'n VanPlan, en daarmee bouwstenen van een Expeditieaanpak.

1. Werken met thema- of projectgroepen

Een mogelijkheid is om meer medewerkers dan de gekozen or mee te laten praten, denken en beslissen bij medezeggenschapskwesties. Vaak wordt dan gekozen voor een kleinere or dan volgens de WOR is toegestaan

(Kern OR, Project OR of Netwerk OR). Hiermee wordt tijd/budget vrijgemaakt voor de inzet van andere, betrokken en deskundige medewerkers. Dit vraagt van medewerkers geen jarenlang committent maar gedurende een korte periode een geconcentreerde inspanning. De or bepaalt, al dan niet samen met de bestuurder, voor welke onderwerpen medezeggenschap nodig is. Deze onderwerpen worden uitgewerkt door tijdelijke projectgroepen of themagroepen. Bij traditionele methoden worden bij de start van een project het resultaat en de randvoorwaarden van het project gedetailleerd vastgelegd. Nieuwe aanpakken, zoals de 'Scrum-methode', zorgen voor meer kwaliteit in een kortere tijd.

2. *Organiseren van themabijeenkomsten*

Om medewerkers te informeren over belangrijke veranderingen en ze daar over mee te laten praten kan het zinvol zijn om themabijeenkomsten te organiseren. Zo organiseerde de or van PGGM in 2013 vier bijeenkomsten voor medewerkers. De drukst bezochte ging over de cao-onderhandelingen; deze werd samen met de afdeling HR en de vakbonden georganiseerd. De or van Delta Lloyd maakte zich evenveel zorgen als de bestuurder over de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. In plaats van dit over te laten aan HR, organiseerde de or zélf een middag, waarop alle 100 werknemers actief aan de slag gingen met hun werk en toekomst. De bestuurder gaf acte de présence en vertelde een persoonlijk verhaal over zijn eigen inzetbaarheid, dat werknemers extra inspireerde en activeerde. Ook kan worden gedacht aan themabijeenkomsten rond organisatieveranderingen, waar besluiten worden toegelicht en bediscussieerd.

3. *Deelnemen aan trainingen en workshops*

Veel or's volgen scholing, maar het is maar de vraag hoe effectief dat is. Je hoeft niet precies te weten wat er allemaal in de WOR staat. Als je iets nodig hebt kun je het opzoeken op internet of in een boek, of een deskundige bellen. En weten hoe organisaties en management werken? De achterstand op managers en hun staf haal je nooit in. Jouw meerwaarde is juist je gezond verstand. Managers moeten jou kunnen uitleggen wat ze willen en waarom, in gewone mensentaal, dan begrijpt 'de achterban' het ook. De oorzaak van problemen is vrijwel nooit een gebrek aan kennis en vaardigheden, maar dat er niet wordt gecommuniceerd, of niet over de goede dingen – of dat de manier van organiseren niet aansluit bij waar de situatie en de klant om vraagt. De enige trainingen die in de ogen van co-auteurs Jan de Jonge en Bart de Lange écht zinvol zijn, zijn die in luisteren, doorvragen en feedback. Het kan ook nuttig zijn om workshops te organiseren die bestuurders en managers, maar ook or-leden en medewerkers, helpen om een andere balans te vinden tussen sturing en beheersing enerzijds en autonomie en eigen verantwoordelijkheid anderzijds: van controle naar vertrouwen.

4. *Organiseren van beleidsconferenties*

In moderne organisaties komt beleid in samenspraak tussen managers, medewerkers en andere stakeholders tot stand. Als het om grote groepen gaat, is het Wereldcafé een goede manier. Dit kan worden ingezet voor het ontwikkelen van een toekomstvisie tot het oplossen van een specifiek probleem. In een café-achtige setting worden de deelnemers uitgenodigd om op ongedwongen wijze ervaringen, inzichten en kennis uit te wisselen. Alles in één ruimte, of er nu 10 of 1000 deelnemers zijn. In een aantal rondes wordt aan kleine tafels gewerkt aan vooraf bepaalde thema's. Op de tafelkleden wordt geschreven en getekend en zo ontstaat er per thema een mindmap als basis om verdere stappen te zetten. Een facilitator helpt aan het eind om de conclusies en antwoorden te verzamelen die als het ware komen bovendrijven. Het Wereldcafé is een krachtige methode omdat veel mensen in relatief korte tijd hun bijdrage kunnen leveren.

5. *Verbeteren van het werkoverleg*

Traditioneel werkoverleg is vaak een moeizaam geheel waarin vooral de leidinggevende aan het woord is. De echte gesprekken komen pas na afloop bij het koffiezetapparaat op gang. Modern werkoverleg is een inspirerende bijeenkomst met heldere informatie, boeiende gesprekken en zinnige afspraken. Een belangrijke functie van werkoverleg is om het team besluiten te laten nemen over de aanpak van problemen of over de organisatie van het werk. Modern werkoverleg is daarom essentieel als het gaat om directe (mede)zeggenschap. Het is een belangrijke taak van de ondernemingsraad om het werkoverleg en de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie van het werk te bevorderen. Bij zorgorganisatie Siza fungeren or-leden als coach voor het werkoverleg.

6. *Experimenteren met zelfsturende teams*

Het ontwikkelen van zelfsturende teams gaat een flinke stap verder dan modern werkoverleg. Veel organisaties hebben daar de afgelopen decennia mee geëxperimenteerd, om medewerkers de ruimte te geven om hun werk zelf zo in te richten dat zij de gestelde resultaten bereiken. Een zelfsturend team is gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen. Dat betekent dat het team centraal staat en niet de individuen, en dat het team het regelvermogen bezit om het proces te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als de 'proceseigenaar', leidinggevend en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door voorwaarden te scheppen. Zelfsturing sluit aan bij de trend om minder te leunen op controle en op managers en om meer uit mensen zelf te halen.

Tot slot

Kom in beweging. Behalve als je vindt dat het goed gaat, blijf dan doen wat je deed. In alle andere gevallen: verander iets. Blijf daarbij niet hangen in analyses en plannen maar kies voor een aanpak van 'doenken': denken en doen hand-in-hand. Bedenk: in beweging komen betekent dat je niet meer hoeft te doen dan de eerste stap zetten. Je hoeft niet precies te weten waar je uitkomt. Veranderen is een avontuurlijke ontdekkingsstocht, een Expeditie.

Expeditie Medezeggenschap: samen met bestuurders, managers en medewerkers onderzoeken hoe de organisatie eruit zou moeten zien en hoe medewerkers betrokken kunnen worden. Hierbij ook P&O en de Raad van Toezicht inschakelen en waar mogelijk eveneens klanten betrekken. Starten met een 'Koersconferentie' waarin je de ambitie bepaalt en een gemeenschappelijke visie ontwikkelt. Een visie op de organisatie, op de rol van medewerkers, op de klant, op participatie en (mede)zeggenschap. Je creëert daarmee een ander houvast dan de regels van de WOR.

Doel van zo'n Expeditie is het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe, moderne vormen van organiseren en medezeggenschap, waarbij de rol van 'kantelaar' en 'procesregisseur' vervult.

Bijlage

Welke eisen kan de or stellen aan (regelingen over) werkoverleg?

Werkoverleg is essentieel in organisaties. Welke eisen kan de ondernemingsraad stellen aan regelingen over werkoverleg?

- Is er sprake van een geregeld en gestructureerd overleg en heeft de ondernemingsraad instemming verleend aan de regeling werkoverleg?
- Vindt het overleg plaats tussen de direct leidinggevende en de medewerkers?
- Krijgen medewerkers zelf de ruimte om agendapunten aan te dragen en maken zij daar ook gebruik van?
- Stelt de organisatie de medewerkers voldoende in staat om het werkoverleg bij te kunnen wonen?
- Is er een speciale regeling voor medewerkers die parttime of in ploegendienst werken?
- Spreekt het management af welke informatie ze op welke manier in het werkoverleg aan de medewerkers meedelen? Zodat ze bevorderen dat alle medewerkers dezelfde algemene informatie ontvangen?
- Krijgen leidinggevendenden gerichte training om succesvol werkoverleg te kunnen voeren met hun medewerkers?
- Informeert de organisatie de medewerkers over een aantal spelregels tijdens het werkoverleg, zodat zij weten welke bijdrage zij moeten leveren om het werkoverleg succesvol te laten zijn?
- Nemen uitzendkrachten en/of gedetacheerden ook deel aan het werkoverleg?
- Komen tijdens het werkoverleg alle zaken aan bod die betrekking hebben op het werk en de werkomstandigheden?
- Geeft de organisatie brainstormthema's mee aan het werkoverleg?
- Staan de arbeidsomstandigheden als vast agendapunt op de agenda en geeft de organisatie regelmatig speerpunten vanuit het arbobeleid mee om in het werkoverleg aan de orde te stellen?
- Komt de onderlinge samenwerking tussen leidinggevende en medewerkers voldoende ter sprake?
- Heeft de ondernemingsraad wel eens een agendapunt voor de werkoverleggen of staat 'de or' als vast agendapunt vermeld?
- Krijgen nieuwe medewerkers bij indiensttreding informatie over de procedure rond het werkoverleg?
- Krijgen medewerkers de agenda op een zodanig tijdstip dat zij het werkoverleg ook goed kunnen voorbereiden?
- Is er voldoende tijd om, waar nodig, wat dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan?
- Is het werkoverleg geen mededelingenronde van de leidinggevendenden, maar vindt er tweerichtingsverkeer plaats?
- Nemen de medewerkers ook daadwerkelijk deel aan het werkoverleg of proberen zij hier onderuit te komen?
- Draagt het werkoverleg inderdaad bij aan een beter functioneren van de afdeling, een betere communicatie, meer motivatie en een prettige werksfeer?
- Neemt de organisatie de beoordeling van het werkoverleg mee bij evaluaties en het medewerkers(betrokkenheids)onderzoek?
- Schuift de ondernemingsraad af en toe aan bij werkoverleg van afdelingen waar grote veranderingen gepland staan of gaande zijn?
- Is het helder wie voor de verslaglegging zorgt en wat er gebeurt met de verslagen van het werkoverleg?
- Vindt het werkoverleg op een rustige plek plaats, zodat medewerkers even los komen van hun dagelijkse werkzaamheden?
- Is er sprake van roulatie bij het voorzitterschap en het maken van het verslag? Dit bevordert de betrokkenheid van alle medewerkers bij een succesvol werkoverleg.

Papieren tijger met potentie

Pleidooi voor de bevorderende en bewakende taak van de ondernemingsraad

De Wet op de ondernemingsraden verwacht van de ondernemingsraad dat hij een aantal bevorderende taken uitoefent. Artikel 28 van de WOR somt acht onderwerpen op waar de or in ieder geval deze bevorderende rol dient te spelen: op het gebied van arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeids- en rusttijden, werkoverleg, het tegengaan van discriminatie, het bevorderen van gelijke behandeling mannen en vrouwen, de inschakeling van gehandicapten en minderheden in de onderneming en de zorg voor het milieu. Naast deze wettelijke taak liggen er kansen voor de ondernemingsraad om op een aantal actuele maatschappelijke thema's een bijzondere stimulerende rol te spelen. Een enkele keer wordt ook expliciet door de politiek aan de medezeggenschap gevraagd om zich op een specifiek punt actief op te stellen.

Deze bevorderende (en bewakende) opdracht is bij veel ondernemingsraden beduidend minder bekend dan het geven van advies of het verlenen instemming. Toch kan deze opdracht als een derde pijler van het or-werk opgevat worden. Het inzicht breekt steeds meer door dat veel organisatievraagstukken beter op te lossen zijn met het communiceren over en het naleven van bestaand beleid dan met nieuwe beleidsvoornemens. Tijd dus om dit artikel de aandacht te geven die het verdient.

Dit boek is een bundeling van bijdragen van deskundigen die elk hun visie geven op dit wetsartikel.

Auteurs:

- Ditter Blom
- Peter van Dinther
- Harry Hartmann
- Arthur Hol
- Els Huisman
- Hans van den Hürk
- Steven Jellinghaus
- Mark de Koning
- Johannes Kooistra
- Isaäk Mol
- Hans Moltmaker
- Jo Scheeren
- Lydia Schippers
- Jaap Uijlenbroek
- Tineke Visser
- Lidwien van de Wijngaert

CAOP

Bezoekadres:
CAOP Opleidingen
Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

Postadres:
CAOP Opleidingen
Postbus 556
2501 CN Den Haag

Contact:
E medezeggenschap@caop.nl
T 070 376 58 49

www.caop.nl/opleidingen

