

Hoe kan je OR omgaan met rechtstreekse inspraak, zoals pilots?

Benut je OR-Invloed door verbinding te maken met de directe inspraak in je organisatie

In een ziekenhuis moest worden bezuinigd en (groepen) medewerkers zijn gevraagd om met verbetervoorstellen te komen. Dit mochten "quick wins" zijn en ingrijpendere voorstellen. Ook de OR heeft voorstellen ingediend. Dit leidde tot een heel uitgebreide opsomming, waarop de Raad van Bestuur inhoudelijk en schriftelijk goed gemotiveerd heeft welke suggesties de eindstreep hebben gehaald.

In een organisatie in de zakelijke dienstverlening werd een reorganisatie voorbereid. De bestuurder stelde voor om diverse werkgroepen zelf te laten meedenken over de nieuwe structuur en uitdagingen. De OR twijfelde zelf aan de hoeveelheid groepen die mee gingen denken. Bovendien vond de OR de opdracht en de kaders aan de groepen te onduidelijk. Op basis daarvan besloot de OR zelf niet deel te nemen aan de werkgroepen.

Maatschap voor Medezeggenschap krijgt regelmatig vragen van OR's hoe om te gaan met pilots of werkgroepen.

- Moet de OR daar wel aan deelnemen of juist niet? Vanwege de onduidelijkheid wordt vaak afgesproken om als toehoorder aan te sluiten. Dat is jammer want daarmee heb je als OR geen invloed.
- Vervolgens ontstaat de volgende verwarring: spreek je daar als collega of als OR-lid?
- Als de pilot draait zijn er nieuwe vragen: heeft het nog zin om als OR zelf te raadplegen?
- En wat te doen als de OR wat anders vindt dan je eigen collega's?

Het is wonderbaarlijk dat vrijwel geen enkele organisatie of OR bewust heeft nagedacht hoe beide vormen van inspraak op elkaar af te stemmen. Hoogste tijd voor afstemming. Of nog mooier: beide vormen van inspraak optimaliseren en vervolgens verbinden. Op deze wijze kan ook de broodnodige inspraak van bijvoorbeeld vrijwilligers georganiseerd worden.

In dit artikel lees je meer over de mogelijkheden om de inspraak via de gekozen medezeggenschap te verbinden met rechtstreekse participatie van collega's. Voor de leesbaarheid van dit artikel gebruiken we "OR" (als afkorting voor diverse medezeggenschapsorganen: OR, onderdeelcommissie, centrale OR etc.). "Directe participatie" is de inspraak van werknemers via de hiërarchische lijn van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld via pilots etc. De term "inspraak" slaat op de inbreng via OR's en via de directe participatie.

Dit artikel gaat niet in op de kwaliteitsverschillen tussen OR's. Er wordt de laatste jaren soms somber gesproken over het functioneren van de OR en er lijkt een ware vernieuwingsdrang gaande te zijn. Daar gaat Maatschap voor Medezeggenschap nadrukkelijk niet in mee. Deze discussies leiden OR's af van de inhoud. De Wet op Ondernemingsraden is (ook internationaal gezien) een prima wet, waarbinnen allerlei vormen van goede medezeggenschap mogelijk zijn. De OR heeft zijn meerwaarde bewezen en dat er altijd zaken verbeterd kunnen worden is ook een gegeven. Deze uitdagingen staan goed beschreven in het werkprogramma 2016 van de Commissie Bevordering OR van de SER.

Maatschap voor Medezeggenschap ondersteunt OR's in het vergroten van zijn invloed. Download hiervoor het gratis e-book op www.mvmz.nl. Maatschap voor Medezeggenschap begeleidt organisaties (in de zorg, bij musea etc) in het maken van de verbinding. Daarnaast organiseren we ook grote inspraaksessies via de Cirkel van Inbreng. Geïnteresseerd? Neem dan contact op met mij, Katrien Hugenholtz. Ik bespreek graag de mogelijkheden tijdens een oriënterend gesprek. Dat kan telefonisch of ik kom bij je langs.

In dit artikel wordt antwoord gegeven op de vraag hoe beide vormen van inspraak elkaar kunnen versterken. Het artikel is als volgt opgebouwd:

1. Korte geschiedenis over het ontstaan van de OR en directe participatie.
2. Voorwaarden voor verbinden van inspraak via OR en via directe participatie.
3. Taakverdeling tussen de OR en directe participatie.
4. En tot slot is er een praktische checklijst om aan de slag te gaan.

1 Korte geschiedenis over het ontstaan van de OR en directe participatie

Beide vormen van inspraak zijn in de vorige eeuw ontstaan. We gaan even terug in de geschiedenis om zo beter te begrijpen waarom de beide vormen van inspraak tot op heden tamelijk los staan van elkaar.

Historische ontwikkeling OR

De Wet op Ondernemingsraden bestaat sinds 1950. In die begintijd was de werkgever tevens de voorzitter van de OR. Er waren uitsluitend overlegvergaderingen, de OR had geen eigen vergaderingen. De werkgever informeerde en de OR-leden stelden vragen. Af en toe waren er formele adviesprocedures. De aanleiding voor werknemers om zitting te nemen was vooral het opkomen voor de belangen van de minder mondige collega's. Vaak waren deze OR-leden actief vakbondslid en werden zij ondersteund door hun vakorganisatie. De verhouding tussen werkgevers aan de ene kant en werknemers/vakorganisaties aan de andere kant kenmerkte zich door tegengestelde belangen.

Begin jaren 80 was er een belangrijke wijziging in de Wet op de Ondernemingsraden. De OR kreeg een onafhankelijke positie. De OR kreeg een eigen voorzitter en krijgt ook het recht om apart te vergaderen ter voorbereiding van het overleg. De overlegvergaderingen worden sindsdien beurtelings voorgezeten door de bestuurder en de voorzitter van de OR. Het advies- en instemmingsrecht van de OR werd ook beduidend uitgebreid.

Vandaag de dag is in veel ondernemingen de OR een geaccepteerd fenomeen. De OR wordt betrokken bij de beleidsontwikkeling en bij belangrijke voorgenomen besluiten. In veel ondernemingen is sprake van een samenwerkingsrelatie. Er zijn veel verschillen in de mate van invloed en de toegevoegde waarde van de OR. Los van deze kwaliteitsverschillen hangt het de inhoud en invloed van de OR samen met de volgende trends:

1. Internationale organisaties organiseren staftaken per continent en bestuurders die voorheen op landelijk niveau daadwerkelijke zeggenschap hadden krijgen een beperktere (strategische) verantwoordelijkheid. De OR komt zo verder weg te zitten van de besluitvorming.
2. De positie van de vakbonden neemt verder af. Bedrijfsbrede cao's laten steeds meer over aan ondernemingsraden en bestuurders om te komen tot maatwerk. Steeds bestuurders benaderen de OR om te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en sociaal plannen.
3. De invulling van Personeelszaken (1970) is gewijzigd in Personeel en Organisatie (1990) en heet tegenwoordig Humanresourcemanagement (HRM). Het is meer dan alleen een naamswijziging. HRM adviseert en begeleidt het management bij het uitvoeren van HRM-instrumenten. Kortom personeelsbeleid is een managementtool geworden en minder een neutrale vraagbaak voor collega's.
4. Na de bankencrisis is er een nadrukkelijke discussie over de ontwikkeling van beloningsverhoudingen binnen ondernemingen. Vanaf 2017 wordt dit jaarlijks een "verplicht" bespreekpunt bij de bespreking van de algemene gang van zaken (artikel 24 WOR).
5. Medewerkers zijn minder mondig door de economische onzekerheid. Vanwege de tijdelijkheid van contracten zijn medewerkers niet geneigd om heel hard op te komen voor de eigen directe belangen. Ook de kandidaatstelling voor de verkiezingen van de OR staat onder druk.
6. De wetgever ziet de toegevoegde waarde van de OR. Vanaf 2000 worden de bevoegdheden van de OR in de Wet op Ondernemingsraden en Arboret regelmatig inhoudelijk uitgebreid. Daarentegen wordt via de jurisprudentie het politiek primaat steeds groter en wordt de invloed van ondernemingsraden in de overheid beperkter.
7. Feitelijk is de OR nog het enige orgaan dat ondubbelzinnig staat voor de belangen van medewerkers binnen een onderneming.

Historische ontwikkeling directe participatie

Halverwege de vorige eeuw was er van gestructureerde directe participatie nog nauwelijks sprake. Organisaties waren in die tijd sterk hiërarchisch georganiseerd. De baas nam zelfstandig beslissingen en de medewerkers voerden deze uit. Deze houding is veranderd en wel om verschillende redenen. De omgeving van organisaties (klanten, burgers en leveranciers) is zo complex dat het geheel niet meer door één of enkelen is te overzien. Op deel terreinen zijn werknemers deskundiger dan hun werkgever. Dus worden zij betrokken bij besluitvorming. Werknemers betrekken bij de organisatieontwikkeling vergroot bovendien het draagvlak en daarmee het succes voor de uitvoering. Voor een werkgever is het dus een 'must' om inspraak te organiseren. Ook vanuit het

oogpunt van de werknemer is participatie een must. Werknemers zijn vandaag de dag dermate opgeleid en geëmancipeerd dat zij betrokkenheid als een normaal onderdeel van de arbeidsverhouding zien.

Vanaf de jaren zeventig is geëxperimenteerd met allerlei vormen van directe participatie. De belangrijkste vormen zijn:

1. Pilot, ontwikkelgroep, werkgroep etc.
Het zijn vormen van directe participatie die tijdelijk worden ingezet. Bijvoorbeeld in de aanloop naar een strategieontwikkeling of een groot veranderingstraject. De meest gangbare voorbeelden zijn pilots die worden afgesloten met een evaluatie.
2. Werkoverleg
Tijdens een teamoverleg met de direct leidinggevende komen allerlei operationele kwesties aan de orde. In de praktijk is dit volgens OR's vaak te eenzijdig informerend naar collega's. De bedoeling is dat medewerkers kunnen reageren op voorgenomen beleid en dat signalen kunnen worden afgegeven hoe ontwikkelingen in de organisatie worden beleefd. Deze input vindt zelden zijn weg naar boven. Hier ligt dus ook een kans om directe participatie te verbinden als OR. Het invoeren van werkoverleg valt onder instemmingsrecht en onder de stimulerende taak van een OR (WOR 28 lid 2).
3. (Digitale) Ideeënbus
Vooral in de industriële sector zijn er (digitale) procedures waarbij medewerkers gestimuleerd worden om verbeteringsuggesties in te brengen. Ideeën die de eindstreep halen worden op een of andere manier gewaardeerd. Hierbij moet het proces van beoordeling transparant, stimulerend en waardierend zijn.
4. Zelfsturende teams
Zelfsturende teams krijgen een outputtaakstelling krijgen over wat er gepresteerd moet worden. De wijze waarop de taak wordt uitgevoerd, wordt in onderling overleg vastgesteld. Daartoe zijn aan deze teams een aantal bevoegdheden gedelegeerd. In de zorgsector zijn veel organisaties nog volop in transitie. Wat dat betreft hebben nieuw opgezette organisaties (zonder hiërarchische geschiedenis) een groot voordeel. Buurtzorg is zo'n voorbeeld van een nieuw opgezette organisatie.
5. Gesprek (al dan niet informeel) tussen werknemer en leidinggevende
Deze meest simpele overlegvorm kan soms tot grote invloed leiden. Een leidinggevende die met een werknemer overlegt en de resultaten van dat overleg zichtbaar meeneemt in de besluitvorming, laat op de meest directe wijze zien dat participatie invloed geeft. Dit leidt tot meer betrokkene werknemers.
6. Werknemersparticipatie
Een andere trend die ook thuishoort in dit verhaal is de financiële participatie in de vorm van werknemers aandelen. Her en der komen er steeds meer van dergelijke initiatieven.

Samenvattend

Hoewel de oorsprong van beide vormen van inspraak een andere is bestaat er geen misverstand over de toegevoegde waarde van inspraak. Inbreng van werknemers verrijken de standpunten van beleidsmakers en beslissers en leidt tot meer betrokkenheid onder medewerkers. Het is daarom opmerkelijk dat er in veel organisaties nauwelijks afstemming of verbinding is tussen OR en directe participatie. Voor een deel is dat te verklaren door de wettelijke verankering van de onafhankelijke OR. Een werkgever mag zich immers niet bemoeien met de standpuntbepaling van de OR.

2 Voorwaarden voor de verbinding van inspraak via OR en via directe participatie

De verbinding is alleen succesvol als zowel de OR, de bestuurder, leidinggevenden en de collega's in beweging komen. Een eerste stap kan gezet worden door OR en bestuurder. Het slagen van deze eerste stap is cruciaal voor het verdere proces en hangt af van de volgende voorwaarden.

- *Luisteren naar inspraak vraagt om het delen van beslissingsmacht*

Het organiseren van inspraak houdt in dat met de resultaten ook wat gedaan moet worden. Het is frustrerend voor medewerkers als er wel wordt meegedacht maar dat er met de inbreng niets zichtbaars gebeurt. Met de nadruk op "zichtbaar". Vaak weegt de input wel degelijk mee in de hoofden van de beslissers, maar blijft dit een te impliciet proces. Dit is risicovol, want doorgaans lenen medewerkers zich maar één keer voor zo'n situatie. Kortom voorkom schijnbetrokkenheid. Uiteindelijk gaat het bij het serieus nemen van inspraak om het delen van de beslissingsmacht. Wanneer een bestuurder/leidinggevenden hier niet toe in staat zijn wordt het lastig en werkt het organiseren van inspraak averechts.

- *Zijn de mensen er klaar voor?*

Het delen van de beslissingsmacht vergt meer dan alleen het afstemmen van overlegstructuren. Het gaat om een wijziging van de cultuur. De arbeidsverhoudingen worden immers meer gedemocratiseerd. Dit betekent een leerproces voor alle partijen. De bestuurder en leidinggevendenden zullen opvolging moeten organiseren van de inspraak. En ook de OR zal soms dingen moeten laten waar ze vroeger bovenop sprongen. Werknemers zullen op hun beurt moeten leren om buiten hun directe functie betrokken te zijn bij organisatieontwikkelingen. Ook moeten zij zich veilig voelen om hun opvattingen en ervaringen te formuleren.

De bestuurder heeft aan de OR een orgaan dat (on)gevraagd, onafhankelijk kritische feedback en input kan leveren. Het ontvangen van deze feedback is niet altijd even makkelijk, maar het is een onmisbare schakel voor een succesvolle onderneming. Met de verschuiving van belangen van de vakbonden, HRM en management is de OR feitelijk nog het enige orgaan dat volmondig kan staan voor de personele belangen. Door het lidmaatschap in de OR en het functioneren van de OR te stimuleren verzekert de bestuurder zich van deze broodnodige input.

- *Communicatie voor vergroting draagvlak*

Organisatieveranderingen met inspraak vergen zorgvuldige en voortdurende communicatie. Niet alleen van de afspraken en procedures maar ook van de successen en toegevoegde waarde die het oplevert moet gecommuniceerd worden. Daarnaast is de impact van informele communicatie door geloofwaardige afzenders een krachtig kanaal dat meer benut kan worden. Ook de OR kan hier zijn voordeel mee doen. Zie hiervoor ook de informatie op de website www.mvmz.nl.

3 Taakverdeling tussen OR en directe participatie

Voor het goed laten functioneren van de verbinding tussen OR en directe participatie is het cruciaal om te bepalen wie, waar, wat, wanneer en met welke status bespreekt.

Uitgangspunten voor OR

Het uitgangspunt is dat beide vormen van inspraak waardevol zijn en elkaar kunnen versterken. Hoe, wanneer en op welke wijze maakt de OR deze verbinding? Dit vergt een visie van een OR op zijn eigen inbreng pilots, het zelf raadplegen collega's: kortom het zichtbaar maken van de eigen toegevoegde waarde. Anders loopt de OR het risico om vooral als remmend te worden ervaren.

De OR voert regelmatig overleg met de bestuurder. In dat overleg komen uiteraard alle zaken terug die in de Wet op Ondernemingsraden worden genoemd. Vergeleken met de directe participatie zit de inhoudelijke meerwaarde vooral in het tijdig beïnvloeden van strategische en beleidsvormende kwesties. En uiteraard als het gaat om het in kaart krijgen van de personele consequenties en de maatregelen bij ingrijpende voorgenomen besluiten.

Met name bij formele advies- of instemmingstrajecten is de verbinding met directe participatie van belang. Pilots worden vaak gedraaid zodra een voorgenomen besluit aantrekkelijk lijkt. Het management wil in deze fase zekerheden inbouwen en ervaring op te doen. Een OR zou hier al betrokken moeten zijn in het kader van "wezenlijke invloed". Vaak wacht een OR tot de aanvraag binnen is en dat is jammer. Een OR vergroot zijn invloed door eigen toetsingscriteria (waar moet de adviesaanvraag straks aan voldoen?) al in een beginfase in te brengen. Deze toetsingscriteria geven individuele OR-leden houvast bij het geven van de OR-mening tijdens pilotsessies. Verder is het essentieel dat met de bestuurder afgesproken wordt tot wanneer er nog sprake is van een omkeerbaar besluit. Gaat de pilot draaien om na een evaluatie het plan aan te passen? Dan moet het formele adviestraject voor de pilot zijn afgerond. Of staat de mogelijkheid nog open dat het voorgenomen besluit, na een negatieve evaluatie van de pilot, van tafel gaat?

Uitgangspunten voor de directe participatie

De inhoud van de directe participatie is doorgaans gericht op een onderdeel van de organisatie of om een bepaald (veranderings)project. De directe participatie is doorgaans meer gericht zijn op uitvoering dan beleidsvoorbereidend. Bij pilots zal geëxperimenteerd worden en achteraf worden ervaringen geëvalueerd. Als

het goed is gebeurt dit aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Medewerkers moeten een helder kader voorgelegd krijgen wat nu precies wel of niet aan input gevraagd wordt, wat wel/niet beïnvloedbaar is, binnen welke tijdspanne en wanneer een terugkoppeling te verwachten is.

4 Checklijst verbinden van inspraak via directe participatie (zoals pilots) en de inspraak van de OR

Ontwikkel als bestuurder en OR een gezamenlijke visie op de twee vormen van inspraak. Neem hierin ook de kwaliteit van het werkoverleg mee. Een draaiboek met procesafspraken kan bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Gebruik de periodieke bespreking van de algemene gang van zaken (artikel 24 WOR) voor de afstemming over welke OR-onderwerpen zich ook lenen voor de directe inspraak. Start niet teveel trajecten in korte tijd. Dit belast het primaire proces te veel en het zorgt voor een “meepraat-moeheid” van medewerkers.
2. Bepaal als bestuurder en stem af met OR:
 - a. Formuleer een duidelijke opdracht. Een te ruime vraagstelling roept foute verwachtingen op onder collega’s.
 - b. Bepaal onder meer de samenstelling van de deelnemers, de faciliteiten zoals financiën en de verslaglegging, wie heeft de regierol, wat is het proces van besluitvorming, op basis van welke criteria is de pilot geslaagd, wanneer trekken de beslissers een conclusie en wat is de deadline voor de terugkoppeling naar de medewerkers.
 - c. Vanaf het begin moet duidelijk zijn met “welke pet” het OR-lid deel neemt, hoe de inbreng van de pilot zich verhoudt tot het formele advies- of instemmingstraject.
3. Bepaal als OR en stem af met bestuurder:
 - a. De OR-toetsingscriteria: wat wil de OR graag terugzien in de formele aanvraag en wat geeft de OR al op voorhand mee aan voorwaarden of uitgangspunten.
 - b. Een invloedrijke OR heeft regelmatig contact met collega’s. Bepaal per onderwerp of en wanneer de OR een eigen raadpleging wil organiseren.
 - c. Bepaal met “welke pet” de OR deel neemt aan de pilot en zorg dat het deelnemende OR-lid weet wat de mening van de OR is. De toetsingscriteria kunnen hierbij helpen.
4. Organiseer naast pilots ook korte inspraaksessies met grotere groepen. Het is verstandig om hiervoor een onafhankelijke gespreksleider in te schakelen en te zorgen voor een vlot en duidelijk besluitvormingsproces. Maatschap voor Medezeggenschap heeft hiervoor de Cirkel van Inbreng ontwikkeld. Daarmee kunnen grote groepen deelnemers in één dagdeel een voorgenomen besluit van weloverwogen input voorzien.

Terug naar de praktijk:

Aan het begin van dit artikel staan twee voorbeelden beschreven waarbij sprake was van OR en directe participatie.

In het voorbeeld van het ziekenhuis heeft de directe participatie heel goed gewerkt en is de OR al jaren een strategische overlegpartner. Met name de zeer uitgebreide lijst met inhoudelijke motivatie waarom een voorstel het wel/niet gehaald heeft viel in goede aarde bij de collega’s die voorstellen hadden ingediend.

Het voorbeeld uit de zakelijke dienstverlening is helaas minder positief geëindigd. Medewerkers zijn in de loop der tijd erg ontevreden geworden, het ziekteverzuim steeg dramatisch en de door de organisatie voorgestelde structuur is uiteindelijk maar half ingevoerd en later weer teruggedraaid. De OR heeft met klankbordgroepen en raadplegingen veel input opgehaald en de onvrede kundig aan de orde gesteld.

In beide voorbeelden is er geen sprake van een expliciete verbinding tussen de gekozen OR en de directe participatie. Wel heeft de OR in de zakelijke dienstverlening zelf expliciet een positie gekozen. Beide vormen van inspraak vallen en staan met de cultuur in de organisatie en de oprechte behoefte om inbreng op te halen en daar je voordeel mee te doen.

Oktober 2016

Katrien Hugenholtz

06-20702852 en info@mvmz.nl