

# JOEPS LOEP



WAARHOND

BEKIK HET BIJBEHORENDE FILMPJE OP [ORNET](#)

*Directe participatie in opmars*

# Wat betekent dit voor **de invloed** van de OR?

De vraag komt telkens weer bij adviseur Katrien Hugenholtz terug. In welke rol praat je als OR mee in pilots en verandertrajecten met directe participatie? En hoe pak je dat aan zonder je medezeggenschapsrechten op te geven?

**E**en robbertje vechten met de bestuurder? De OR als waakhond? OR-voorzitter Mirella van Faassen kan zich er allemaal niets bij voorstellen. Bij gehandicaptenzorgorganisatie JP van den Bent gaat alles in harmonie en vertrouwen. Er zijn geen aparte OR-vergaderingen meer bijvoorbeeld, alleen nog samen met de bestuurder. Dat zijn constructieve bijeenkomsten, onder andere over normen en waarden. Dit jaar is zelfs de WOR-training afgeschaft, zegt ze, want voor een goed gesprek met de bestuurder heb je geen wetboek nodig.

'We gaan toe naar steeds minder OR. Dat volgt uit onze organisatiecultuur, die is plat en democratisch. We hebben ontwikkelgroepen, themagroepen, POP-gesprekken, trainingen, werkoverleggen, jaargesprekken, audits, tevredenheidsonderzoeken. Als ondernemingsraad deden we dingen vaak dubbel. De toetsingscriteria voor de jaargesprekken worden bijvoorbeeld samen met de be-

trokken medewerkers opgesteld. Wat moet een ondernemingsraad daar nog mee? Vragen over de werkkostenregeling? Die leggen we terug bij de locatiecoördinatoren. En zo willen we per onderwerp de zeggenschap zo laag mogelijk neerleggen.'

## **Meedenken en meepraten**

Niet elke organisatie pakt het zo drastisch aan als JP van den Bent. Maar

**'We willen per onderwerp de zeggenschap zo laag mogelijk neerleggen'**

participatie is hot. Directe participatie heet het meestal, wanneer medewerkers vanaf het begin meedenken en praten over nieuwe plannen; online of nog als vanouds rond een echte tafel. Daarvoor worden vaak ad hoc ontwikkelgroepen, werkgroepen of klankbordgroepen gevormd. En met al die inspraak die door de organisatie gonst, komt al gauw de vraag op tafel: welke rol blijft er dan nog over voor de OR? Want als de hele organisatie zich over het plan heeft gebogen, moet de ondernemingsraad de medezeggenschap dan nog eens dunnetjes overdoen?

Trainer Katrien Hugenholtz krijgt regelmatig ondernemingsraden over de vloer die worstelen met hun rol bij pilots. Het zijn vaak de bestuurders die de OR vanaf het begin bij hun plannen en inspraakprocedures willen betrekken. Dat begrijpt de trainer overigens heel goed. 'Een bestuurder wil de vaart erin houden. Die wil niet aan het einde van de rit het risico lopen dat hij alsnog terug moet naar de tekentafel.'

**‘Collega’s laten meepraten is mooi, maar iets totaal anders dan de formele invloed die de OR heeft’**

### Bewaken van kwaliteit

Een belangrijke taak van de OR in dergelijke gevallen is het bewaken van de kwaliteit van de pilot of de participatie. Stelt de inspraak wel iets voor? Of staat het plan al min of meer vast? Leent het onderwerp zich voor participatie? Hugenholtz geeft het voorbeeld van een middelgroot verzekeringsbedrijf waar een reorganisatie zou worden uitgerold. Zij adviseerde er de ondernemingsraad. ‘De bestuurder had een enorme inspraakprocedure op touw gezet, met zoveel groepen dat bijna iedere medewerker wel ergens over meepraatte en zo’n beetje elk denkbaar onderwerp op tafel lag. Hij had niet goed doordacht waarover hij precies input wilde. De vragen waren veel te open gesteld. “Als jij iets zou kunnen veranderen aan het werkproces, wat zou je veranderen?” Dat werkt niet. Bovendien was het bestuur al vrij ver in zijn besluitvorming. De OR betwijfelde of de inspraak nog wel iets zou uithalen.’

De OR besloot niet mee te doen aan de pilot. Een verstandig besluit, vindt de adviseur, want korte tijd later werd het bedrijf in de verkoop gezet. ‘De hele inspraakprocedure bleek vooral ingegeven door de wens om af te slanken voor de op handen zijnde verkoop. De OR hield zijn handen vrij: die kon zelfstandig met eigen raadplegingen de onvrede aan de orde stellen.’

### Welke pet op?

Als een ondernemingsraad besluit wel mee te werken aan een pilot, rijst de vraag: met welke pet ga je erbij zitten? Daar heerst namelijk vaak verwarring over, signaleert de trainer. Want zit daar nu ‘de OR’ of iemand die toevallig ook in



Hennie Bongers.

Foto: Van Assendelft, Fotografie



Katrien Hugenholtz.

Foto: Ton Kastermans Fotografie

de OR zit? Vaak denken collega's en de bestuurder het eerste. Vervolgens wil het OR-lid niet degene zijn die constant op de rem trapt. Dus die gaat al snel mee in het enthousiasme van zijn collega's. Tot er bij de adviesaanvraag alsnog van alles blijkt af te dingen op het plan. Op dat moment ontstaan de irritaties. ‘Want jullie zaten toch bij de pilot’, zegt de bestuurder. Of: ‘Had dat eerder ge-

zegt, dan had ik dat kunnen meenemen in het plan.’ De OR voelt zich vervolgens klemgezet.

Om dat te voorkomen, spelen veel ondernemingsraden op safe en kruipen in de rol van toehoorder. ‘Dan zitten ze wél dicht op de informatie, maar houden ze de besluitvorming van hun rol in de pilot gescheiden.’ Het is verdedigbaar mits je duidelijk over je rol bent, zegt Hugen-

holtz. Tegelijkertijd is het een gemiste kans. 'Als OR wil je zo vroeg mogelijk betrokken zijn, omdat je dan plannen nog kunt beïnvloeden.'

Het allermooist is een proces zo inrichten dat een OR vanaf het begin constructief meedenkt én tijdens het hele traject zijn pet ophoudt. 'Aan het eind komt er dan nog steeds een formeel moment van advies, maar dat is dan alleen nog de formele afslag. Zo'n manier van werken vereist wel afstemming, om te voorkomen dat je niet constant achter de feiten aanloopt. Je kunt bijvoorbeeld de agenda van de ontwikkelgroep delen en dit voorbespreken in de OR.'

Dat constante afstemmen is niet altijd realistisch, zegt ze. 'Probeer dan in ieder geval om bij aanvang een lijstje met aandachtspunten te maken die voor de OR belangrijk zijn. Beding dat er een opleidingsplan moet komen bijvoorbeeld of een bezwaarprocedure.'

### Participatieparagraaf

Een schoolvoorbeeld van constructief meedenken is de OR van de GGZ Oost-Brabant. Sinds een aantal jaar gaat de formele medezeggenschap daar hand in hand met directe inbreng van medewerkers, cliënten en familie. Per onderwerp bekijkt ambtelijk secretaris Hennie Bongers samen met collega-ondersteuners van familieraad, cliëntenraad en raad van bestuur wie meepraat en wat de rol van de OR is. 'We geven nog als vanouds vanuit de WOR adviezen en instemming', legt hij uit. 'Participatie is daar bijgekomen. We streven naar een participatieparagraaf bij elk besluit. Daarin staat wat medewerkers of familie hebben ingebracht. En wat daarmee is gedaan of waarom iets niet is overgenomen.' Aan het einde van de rit is tot een formeel advies komen makkelijker, omdat het besluit breed gedragen wordt. Een enkel keertje zijn medewerkers of familie en de OR het niet helemaal eens. 'Dan zijn we in het advies aanvullend aan elkaar. Dat hoeft niet te bijten.'

Zie onze rol als een proces- en kwaliteitsbewaker van de medezeggenschap, zegt hij. Zo wilde de directeur kort geleden een kinder- en jeugdafdeling sluiten. 'Hij wilde dat rap geregeld hebben, eigenlijk binnen een week. Toen hebben we als uitgangspunt geformuleerd dat de cliënten en medewerkers bij het besluit betrokken zouden worden. Anders mag jij niet sluiten, zeiden we. Achteraf was de directeur blij met de inbreng. De sluiting



## ROL VAN DE OR

**Kwaliteit.** Maak afspraken en bewaak de kwaliteit van het inspraakproces:

- Zorg dat de vraagstelling van een inspraakverzoek duidelijk is geformuleerd: niet te ruim, dat roept verkeerde verwachtingen op onder collega's.
- Leent het onderwerp zich voor directe participatie? Medewerkers kunnen meedenken over zaken waar ze direct mee te maken hebben; directe participatie over strategisch beleid is een stuk lastiger.
- Spreek van tevoren af op basis van welke criteria de pilot geslaagd is.
- Wie heeft de regierol bij het inspraakproject en hoe verloopt de besluitvorming?
- Voorkom te veel input. Houd het aantal inspraaktrajecten beperkt, zodat personeel niet inspraakmoe wordt.
- Maak afspraken over terugkoppeling: vraag waarom ideeën afvallen.
- Als dit soort afspraken niet te maken zijn, kan het een verstandig zijn om medewerking aan de pilot te weigeren en eigen raadplegingen te houden.

**Rol.** Kies een rol en wees daarover duidelijk naar bestuurder en collega's:

- Een medewerker (en OR-lid) zit erbij vanwege zijn functie, dit staat los van de OR.
- De OR zit erbij als toehoorder bij, dit is gescheiden van de besluitvorming.
- De OR denkt en praat constructief mee als OR tijdens het hele traject – maak ook dan duidelijk of er later nog wel een formele advies- of instemmingsronde volgt.

**Criteria.** Om te voorkomen dat een advies of instemming als mosterd na de maaltijd komt, is het verstandig om vooraf toetsingscriteria te formuleren.

- De OR hoeft niet te wachten op een aanvraag en kan proactief bepalen waar de adviesaanvraag straks aan moet voldoen. Deze criteria geven individuele leden houvast bij het ventileren van de OR-mening tijdens pilots.

**Wanneer adviesaanvraag?** Voor of na de pilot? De OR kan aangeven de adviesaanvraag erna te willen ontvangen als aan drie voorwaarden vanuit de WOR is voldaan:

- Er moet sprake zijn van een omkeerbaar besluit.
- De pilot mag niet te lang duren (maximaal een half jaar).
- De negatieve gevolgen mogen tijdens de pilot niet te groot zijn.

**Bevoegdheden.** Voorkom dat je formele OR-bevoegdheden weggeeft.

- Meepraten is belangrijk, maar van een totaal andere orde dan de bevoegdheden vanuit de WOR om te waken over verantwoordelijk bestuur en mee te praten over zaken als arbeidsvoorwaarden en pensioen.

is evengoed doorgedaan, maar pas toen er voor de meeste cliënten een nieuwe plek was gevonden.'

### Bevoegdheden

Wanneer organisaties overgaan op directe participatie of niet genoeg kandidaten denken te vinden, ontstaat bij veel OR'en de behoefte om kleiner te worden. Zo ontstond bij een organisatie die Hugenholtz adviseerde de vraag of het niet beter zou zijn om zich vooruitlopend op vernieuwing maar vast op te heffen. 'Dat heb ik afgeraden', zegt adviseur Hugenholtz stellig. 'Waarom zou je dat doen? Wat heb je daarbij te winnen?'

De OR moet ervoor zorgen dat hij zijn bevoegdheden niet opgeeft, waarschuwt ze. 'Collega's laten meepraten is mooi, maar iets totaal anders dan de formele invloed die de OR heeft. Feitelijk is de OR nog het enige orgaan in organisaties dat ondubbelzinnig staat voor de belangen van medewerkers en kan toetsen of er sprake is van behoorlijk bestuur.' <

*Katrien Hugenholtz is trainer/adviseur en eigenaar van Maatschap voor Medezeggenschap. Ze schreef een artikel over de rol van de OR bij directe participatie en dat is gratis te downloaden op [www.mvmz.nl](http://www.mvmz.nl)*