

# De CursOR krant



Vernieuwing  
Medezeggenschap

Een uitgave van CursOR voor ondernemingsraden

[www.cursor-info.nl](http://www.cursor-info.nl)

2018

Alle rechten voorbehouden

## Inhoudsopgave

<b>Vernieuwing medezeggenschap .....</b>	<b>2</b>
OR gewaardeerd en waardevol .....	2
Vernieuwing gewenst in omgaan met drie spanningsvelden .....	3
Hoe kan jouw ondernemingsraad de eerste stap zetten naar vernieuwing?.....	5
<b>De ondernemingsraad 1.0 .....</b>	<b>7</b>
Operationele en strategische kwesties .....	8
Centralisatie van macht .....	8
Participatie.....	9
OR en achterban.....	10
De WOR.....	10
Niet serieus genomen .....	11
OR werk is te moeilijk.....	11
Laten we het tij keren!.....	12
<b>Tijd voor een WOR-politie? .....</b>	<b>13</b>
OR verplicht.....	13
Eerst even de feiten op een rijtje .....	13
Wie controleert of de WOR wordt nageleefd? .....	14
De praktijk.....	15
Het schiet nog niet op .....	16
Hoe zou naleving kunnen worden bevorderd? .....	16
<b>Typen ondernemingsraden in Nederland.....</b>	<b>17</b>
Criteria voor effectiviteit OR.....	17
1 Ordeningsmacht.....	18
2. Defensiemacht .....	19
3. (Agressieve) Tegenmacht .....	19
Tenslotte .....	20
<b>COLUMN: De Participatie Illusie .....</b>	<b>21</b>

## Vernieuwing medezeggenschap



*Door Erik van Triest*

Er is veel discussie over vernieuwing van medezeggenschap. De 'oude medezeggenschap' zou stroperig zijn, vooral procedureel, en weinig toegevoegde waarde hebben voor bestuurders en organisatie.



Maar zijn de meningen ook gebaseerd op feiten?

### **OR gewaardeerd en waardevol**

Uit veel onderzoek blijkt, dat OR's een gewaardeerde en waardevolle plek hebben in de besluitvorming in organisaties. Het overgrote deel van de bestuurders waardeert de inbreng van de OR positief. Ook hebben OR's een positief effect op het rendement van hun organisatie, zo is uit onderzoek gebleken.

De mensen die roepen om vernieuwing zijn vaak ook mensen die iets willen verkopen. Soms willen ze de OR afschaffen en vervangen door andere vormen van participatie. Of ze willen het adviesrecht vervangen door organisatiebrede sessies. Of de samenstelling van de OR laten bepalen door loting.

Allemaal op zichzelf best interessante initiatieven, maar ze versluieren een beetje waar de vernieuwing echt om zou moeten gaan.

## Vernieuwing gewenst in omgaan met drie spanningsvelden

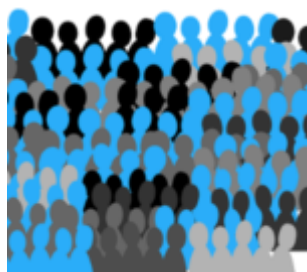
De vernieuwing van medezeggenschap moet wat ons betreft niet gaan over het vervangen van de OR of de Wet op de Ondernemingsraden, maar wel over het inspelen door de OR op een aantal spanningsvelden die gaande zijn.

We noemen er drie:

- toenemende zelfstandigheid op de werkvloer (maar onder welke condities?)
- de beslissingsmacht in bedrijven komt steeds verder van de werkvloer en vaak ook van de bestuurder te liggen (en dus verder van de OR)
- de grenzen van arbeidsorganisaties worden minder duidelijk, door netwerkorganisaties, onderaannemerschap, flexibilisering, zzp'erschap, enzovoorts.

Wat zou vernieuwing van medezeggenschap inhouden in het licht van deze 3 spanningsvelden?

### 1. In de eerste plaats: OR's moeten gaan voor maximale participatie van de werknemers.



OR's moeten zo veel mogelijk ondersteunen dat mensen in zelfstandige teams werken. Dat medewerkers zo veel mogelijk zeggenschap over de eigen situatie hebben. Dat is dus zeggenschap, geen medezeggenschap. We weten dat daar ook altijd iets tegenover staat, bijvoorbeeld vaak strakkere targets, hogere eisen.

### 2. De OR is er dan voor de kaders:

arbeidsvoorwaarden, randvoorwaarden werktijden, randvoorwaarden bij thuiswerk, randvoorwaarden ten aanzien van werkdruk.

Kunnen medewerkers dan niet zelf de kaders bepalen? Gedeeltelijk wel, maar vaak uit loyaliteit, enthousiasme, korte termijnoverwegingen niet goed genoeg.

De OR mag dus een beetje paternalistisch een eigen beoordeling maken over wat gezond en goed is op de langere termijn. Van de OR verwachten we meer overzicht over de vraag wat goed is voor de continuïteit van de organisatie, van de werkgelegenheid, van de gezondheid en het enthousiasme van de collega's.

De OR heeft dus de duale taak vanuit organisatie- en werknemersbelang beleid te beoordelen: kaders te stellen, grenzen te trekken, duidelijkheid te geven. Dat doet de OR in de rol van medezeggenschapsorgaan. Op het

niveau van de directie. Want die kaders worden voorgesteld door de bestuurder.

### **Medezeggenschap gaat over de beleidsvragen.**

Zullen daar grensconflicten ontstaan? Jazeker. Soms willen medewerkers uit loyaliteit met het product of de klanten bijvoorbeeld gebroken diensten. De OR wil dit niet vanuit zijn regelwereld. Vernieuwing van medezeggenschap is ook, dat de OR probeert de spelregels zo te veranderen dat er ruimte ontstaat. Kaders oprekken mag, maar dan moeten de medewerkers om wie het gaat wel echte zeggenschap hebben, dus ook over stoppen met gebroken diensten. De OR zorgt dat hierover goede en duidelijke spelregels worden afgesproken via zijn instemmings- en adviesrecht.

### **3. Daarnaast is vernieuwing nodig in de medezeggenschap aan de bovenkant.**

In de huidige situatie speelt de OR vaak pas in op ontwikkelingen als ze echt op micro-niveau, via reorganisaties bijvoorbeeld, worden ingevoerd. Dan is alleen nog een defensieve rol mogelijk.

Om echte invloed nodig te hebben zijn twee vernieuwingen nodig.

a) In de eerste plaats is het belangrijk dat OR's met bestuurder en toezichthouders in gesprek gaan over de echt grote issues, en daar charters over opstellen.



Voorbeelden op dit moment:

- door het opschuiven van de pensioenleeftijd worstelt iedere organisatie met het dilemma's. Hoe houden we ouderen gezond en blij aan het werk, maar zorgen we tegelijk ook voor verjonging en vernieuwing?
- Door de toenemende flexibilisering staan organisaties steeds meer voor de vraag hoe ze hun processen inrichten. Bijvoorbeeld waar ze verantwoordelijk voor zijn, hoe je goede binding houdt met werknemers en waar de grenzen van de werknemersflexibiliteit liggen.

De discussie hierover moet breed gevoerd worden.

b) In de tweede plaats is een intensiever contact tussen OR's en toezichthouders hoe dan ook gewenst, omdat veel fundamentele besluiten op hoger niveau dan de bestuurder worden genomen.

De OR blijft dus partij bij strategische besluiten. Daaromheen kun je vormen van betrokkenheid van collega's regelen, maar medewerkersparticipatie is iets anders dan de echte invloed die de OR dankzij zijn positie als onafhankelijk orgaan kan uitoefenen.

#### **4. Een heel andere vorm van vernieuwing die noodzakelijk is, is het toezicht op de leiding.**

In toenemende mate maken leiders, bestuurders oneigenlijk misbruik van hun macht.

Soms door op afstand te gaan staan en onmogelijke eisen aan de organisatie te stellen.

Soms door zichzelf te verrijken via beïnvloeding van aanbestedingen.

Soms door onverantwoord te handelen met geld van de gemeenschap, aandeelhouders of andere stakeholders.

Soms door de zaken naar boven rooskleuriger voor te stellen om het eigen hachje nog even te redden.

In al die situaties is de toezichthoudende rol van de OR belangrijk, en dus ook een goed samenspel in de driehoek bestuurder, toezichtsorgaan en OR. Hoe beter ze elkaar kennen, hoe minder de kans dat bestuurders uit de band springen.

Zowel het verschuiven van macht naar boven als de noodzaak van toezicht door de OR leiden tot een meer intensieve relatie met de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht.

#### **Samenvatting gewenste vernieuwing medezeggenschap**

Vernieuwing van medezeggenschap houdt dus in het kort in:

1. Meer zeggenschap naar beneden, daar nieuwe spelregels bij zoeken, maar wel als OR de beleidsmatige kaders blijven beïnvloeden.
2. de invloed op strategische besluiten meer naar voren halen door intensiever contact met de eigenlijke beslissers en door de grote thema's eerder te bespreken (al dan niet met input van collega's).
3. toezicht op de bestuurder door onder andere intensiever contact met de toezichthouder.

### **Hoe kan jouw ondernemingsraad de eerste stap zetten naar vernieuwing?**

1. Bespreek met je OR of je de bovenstaande spanningsvelden herkent

2. Onderzoek ook of jullie misschien eigen, specifieke spanningsvelden hebben
3. Analyseer dan met elkaar (misschien met hulp van je trainer) waar de spanningsvelden mee samen hangen
4. Bepaal vervolgens waar de OR een rol en taak in wil hebben
5. Bespreek met je bestuurder (en je toezichthouders) bovenstaande punten en maak een afspraak over wat jullie samen kunnen doen om goed om te gaan met de spanningsvelden. Liefst rond een concreet onderwerp.

## De ondernemingsraad 1.0



*Door Lex Wobma*

In 2008 schreef ik samen met collega Mark de Koning een pamflet “De OR is alive and kicking”. In dit pamflet riepen we op om te stoppen met klagen en somberen over de positie van de OR. Juist om de vele positieve reacties van toen, en misschien omdat het geklaag en gesomber weer wat toeneemt, dit artikel en oproep.

Al 150 jaar wordt er gestreden voor kwaliteit van de arbeid en voor medezeggenschap. De laatste jaren staan deze weer sterk onder druk door onder andere vergaande flexibilisering, losse arbeidsverhoudingen, Angelsaksische arbeidsverhoudingen en aandeelhoudersbelangen, toenemend politiek primaat en ga zo maar door.

De kracht van de vakbonden (organisatiegraad) is helaas in veel sectoren laag. Een constante en belangrijke ‘speler’, en op macroniveau een geaccepteerd instituut, is en blijft de ondernemingsraad (OR). Mijn stelling is dat de medezeggenschap zoals we die al jaren kennen, bovenal dankzij de enorm sterke Wet op de ondernemingsraden (WOR), in uitstekende handen is bij de werknemers.

Desondanks blijft er toch vaak een naargeestige toon rond en om de OR in Nederland rondzingen. Mistroostig gesomber over de kansen die de OR laat liggen de OR die zijn rol verliest, dan wel over een wet die hopeloos verouderd is en nodig aan herziening toe is.

Zelfs zijn er geluiden om de OR maar op te heffen en te vervangen door ‘modernere’ vormen van inspraak. Welke vormen dit dan zijn blijven in dit debat meestal achterwege, of houden geen enkele rekening met belangentegenstellingen.

Het is verleidelijk om uit te zoeken waar deze drang tot gesomber nu vandaan komt maar ook riskant, immers voor je het weet belanden we in een overtuigingsdebat van mythische proporties. Dus dat doen we niet.



**Laten we vooral kijken naar het succes van de OR**, naar de enorme invloed en kracht die ervan uit gaat, naar het harde werk dat door al die 'vrijwilligers' vaak tegen de stroom in wordt verzet. Laten we stoppen met somberen en de OR afrekenen op alles wat niet goed gaat.

Laten we een brede beweging vormen die het succes, de kracht en het bestaansrecht van de OR benadrukt.

In onze praktijk zien wij heel veel OR's. We zien OR's in organisaties waar het goed gaat en die het relatief rustig hebben. We zien ook OR's in turbulente organisaties of situaties die scherp en goed hun werk doen als 'tegenmacht'. We zien OR's die de pers halen, politieke lobby's uitzetten, maar we zien ook OR's die het moeilijk hebben.

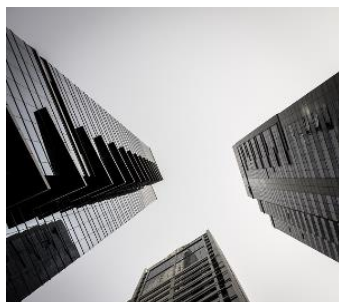
We kunnen dus niet spreken over de OR. We zien ook dat het altijd beter kan, maar dat in al die situaties er heel veel goed en belangrijk werk wordt verzet. Met als primaire doelstellingen de vertegenwoordiging van de in de organisatie werkzame medewerkers, opkomen voor hun belangen, en het bewaken van de kwaliteit en continuïteit van de organisatie.

Dus zoals gezegd, stop het gesomber en zoom in op de kracht en het succes van de OR. Hieronder een paar belangrijke opmerkingen over de positieve bijdrage van OR's.

## **Operationele en strategische kwesties**

Naast het beïnvloeden van onderwerpen die vooral gericht zijn op de dagelijkse gang van zaken zoals Arbo, werktijden, sociaal- en personeelsbeleid zie je dat de rol en invloed van de OR op strategische keuzes enorm toeneemt. Reorganisaties, uitbesteding, investeringen maar ook fusies en overnames krijgen volop de aandacht die het verdient. Het bewaken van (personele) belangen en het afvijlen van de scherpe randjes bij dit soort vaak complexe interventies gaat de OR behoorlijk goed af, heel goed zelfs.

## **Centralisatie van macht**



Nieuwe ontwikkelingen leiden tot nieuwe organisatievormen. Dit vertaalt zich vooral in centralisatie van besluitvorming (en macht), maar ook in de verschuiving naar het zogenaamde Angelsaksische model. Het Angelsaksische model houdt kort samengevat in: meer macht voor de aandeelhouder of eigenaren en minder ruimte voor sociaal overleg en toezicht. Niet alleen in de profit en non-profit organisaties, ook bij overheidsorganisatie zie je deze beweging nadrukkelijk (centralisatie van besluitvorming en ook nog eens de enorme toename van het politiek primaat).

Toch is mijn ervaring dat de OR ondanks deze beweging zijn rol nauwelijks verliest. Sterker nog: het is juist de OR die als een rots in de branding binnen deze verandering overeind blijft. Eigenlijk is het ook heel logisch, immers wie anders binnen de organisatie vormt nog een 'tegenmacht' tegenover de aandeelhouders, eigenaren en politici ?

## Participatie



Volgens sommigen maken nieuwe vormen van werknemersparticipatie de OR (uiteindelijk) overbodig. Hier ligt misschien wel de grootste valkuil voor de invloed van werknemers. Hoewel er niets tegen werknemersparticipatie is kent deze overlegvorm zijn grenzen. Het moge duidelijk zijn dat als de belangen verder uit elkaar lopen werknemersparticipatie ophoudt. Ook hier geldt dat de OR, vanuit zijn wettelijke positie, in staat is om daadwerkelijk invloed uit te oefenen als het erop aankomt. Zonder juridisch machtsmiddel is werknemersparticipatie niets meer, en daar is op zich niets mis mee, dan een veredeld werkoverleg. Een machtsbalans en zo nodig tegenmacht, is alleen haalbaar indien juridisch voldoende verankert, daar nu voorziet de (W)OR uitstekend in.

## OR en achterban



Een telkens terugkerend punt van kritiek op het functioneren van de OR is dat hij onvoldoende in staat is zijn achterban te bereiken. Ik deel die kritiek niet, de OR is een autonoom instituut geïnstalleerd om zijn taak uit te oefenen. In principe zonder last en ruggenspraak, net als onze regering. Het grote verschil met onze politiek is echter dat als het er echt op aankomt de OR uitstekend in staat is om zijn achterban of het deel van de achterban die het aan gaat, te betrekken of te raadplegen.

Het is eigenlijk heel simpel: de achterban is in beginsel niet zo geïnteresseerd, tot het moment dat er stront aan de knikker is, dan weten ze de OR uitstekend te vinden en andersom de OR zijn achterban ook. Er wordt dan ook vaak gesproken van de achterban nomaden, een mooie en terechte metafoor. Het is een beetje het lot van besturen, de meeste mensen hebben bakken met kritiek, tot het erop aankomt. Dan heb je plotseling een achterban. Is dat erg? Nee helemaal niet.

## De WOR



‘Die wet is hopeloos verouderd, past niet meer in deze tijd en nodig aan herziening toe.’ Een hoop kulargumenten die zo’n 10 jaar geleden werden gebruikt door toenmalig minister de Geus, nota bené een oud vakbondsbestuurder, die het nodig vond om de WOR af te schaffen.

Vanwege een enorm verzet uit het veld heeft De Geus het wetsontwerp de dag voordat het in de Kamer behandeld zou worden teruggetrokken. Teruggetrokken omdat wel duidelijk was, dat de ondernemingsraad en de

WOR net zo stevig in ons arbeidsbestel staan als bijvoorbeeld het Koninklijk Huis in de Nederlandse samenleving.

Niet lang daarna concludeerde de SER dat er zelfs sprake is van 'onderbenutting' van bevoegdheden. Kortom, zo slecht is die 'oude' WOR nog niet. Dus laten we oppassen met discussies hierover. Ik durf de stelling aan dat het wettelijk nergens in Europa zo goed en sterk geregeld is. Een wet die ertoe doet, om trots op te zijn. We kunnen ons misschien beter afvragen wie deze wet telkens ter discussie stelt en waarom ?

## Niet serieus genomen

'We worden niet serieus genomen.' Geklaag dat nergens toe leidt. Ook dit is in essentie simpel: als je niet serieus wordt genomen ligt dat aan jezelf en moet je er wat aan doen.

Maar goed, laten we ook dit eens benaderen vanuit belangentegenstellingen. Waarom zou het management de OR niet serieus nemen ? Precies, als geen ander hebben ze door dat de kracht van de OR enorm is en alleen maar toeneemt. Het lukt bestuurders vaak niet om hier mee om te gaan. Ze niet serieus nemen, of die schijn wekken, is dan meestal ook een teken van zwakte.

Het risico is dat in het verlengde van dit gedrag OR's zich niet altijd serieus genomen voelen. Tsjá gedrag roept gedrag op. Het leidt vaak tot gespannen en conflictueuze situaties tussen bestuurder en OR, kost veel energie, irritatie en leidt tot niets. Dus OR doorbreek deze vicieuze cirkel, en realiseer je dat je altijd serieus wordt genomen, als je doet waarvoor je bedoeld bent. Voorkom gedoe op betrekkingen niveau en laat bestuurders zien waar je over gaat.

## OR werk is te moeilijk



Ja, OR-werk is moeilijk. Maar dat is golfen en gitaar spelen ook. Er wordt nogal wat van OR-leden gevraagd, het kost veel tijd (vaak naast je werk), het wordt nauwelijks gewaardeerd, soms zelfs niet goed voor je carrière en dan moet je ook nog overal verstand van hebben ? Ja dat is moeilijk,

moeilijker nog dan golf en gitaar spelen, veel moeilijker. Maar de OR heeft een aantal voordelen:

- ten eerste is hij met meerdere leden met allemaal verschillende kwaliteiten,
- daarnaast weten OR-leden vaak veel meer van de organisatie dan dat het (telkens passerende) topmanagement weet, en
- ten slotte weten OR's uitstekend de weg te vinden naar adviseurs op verschillende deskundigheidsgebieden.

Dus ja het klopt dat OR-werk moeilijk is, het wordt misschien wel steeds moeilijker. Maar al jaren bewijzen OR's dat ze hier op een handige en zeer deskundige manier mee om kunnen gaan.

### **Laten we het tij keren!**

Beste lezers, OR -betrokkenen, laten we het tij keren! De waarheid is dat de OR sterk is, nuttige adviezen geeft, veel invloed heeft, aardig wat successen boekt en nog lang niet klaar is met zijn taak.

Dus laten we, zoals gesteld, een brede beweging vormen (OR-leden en OR-professionals) die het succes en het al lang bewezen bestaansrecht van de OR accent geeft en de klaagcultuur doorbreekt. Een beweging die overal en aldoor het belang van de OR, zoals deze al jaren succesvol opereert, benadrukt.

## Tijd voor een WOR-politie?



*Door Bennie Temming*

Bedrijven met een omvang van 50 of meer werknemers zijn bij wet verplicht een ondernemingsraad in te stellen. Maar wat als er in zo'n bedrijf geen ondernemingsraad is ingesteld? Wie ziet er toe op het naleven van die wettelijke verplichting? En kun je daar als werknemer zelf wat aan doen?

### OR verplicht

Als er in je organisatie in de regel meer dan 50 mensen werken is een ondernemingsraad verplicht. Aan deze verplichting moet de directie of het bestuur gevolg geven. In bijzondere situaties kan de werkgever ontheffing krijgen. De Sociaal-Economische Raad (SER) kan deze ontheffing verlenen voor ten hoogste 5 jaar. De SER is daar zeer terughoudend in: momenteel zijn maar 3 organisaties ontheven van hun OR-plicht. Onvoldoende belangstelling bij het personeel of het hebben van andere overlegvormen is geen reden voor ontheffing.

### Eerst even de feiten op een rijtje



Toch hebben niet alle organisaties met een OR-plicht ook daadwerkelijk een OR. Uit een onlangs, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, gehouden onderzoek (Wajon, Vlug en Enneking; juni 2017), blijkt dat slechts 67% van de bedrijven met een OR verplichting ook een OR heeft ingesteld. Dat het niet de goede kant op gaat blijkt uit het vergelijk met een zelfde onderzoek in 2011 (Visee e.a.; mei 2012). Toen lag het percentage nog op 71%.

Het zijn vooral de bedrijven in de handel, horeca en transport die dit percentage drukken. Kleinere bedrijven (50-100 werknemers) hebben ook minder vaak een OR terwijl bedrijven met meer dan 200 werknemers hoog scoren (95% heeft een OR).

Flexibilisering van de arbeid draagt ook niet bij aan de naleving van de WOR. Van de bedrijven met meer dan de helft werknemers op een tijdelijk contract heeft slechts 29% een OR.

In de bedrijven waar geen OR is ingesteld geeft 66% van de werkgevers aan geen OR te hebben omdat het personeel daar geen behoefte aan heeft. Opmerkelijk is dat van de werknemers in die bedrijven slechts 23% aangeeft geen behoefte te hebben aan een OR maar vooral aangeeft dat *de werkgever* daar geen behoefte aan heeft.

Dat de OR meerwaarde heeft blijkt ook uit het onderzoek. In bedrijven met een OR geven zowel de werkgevers (gemiddeld 89%) als de werknemers (gemiddeld 85%) de meerwaarde aan van de OR in hun bedrijf.

## Wie controleert of de WOR wordt nageleefd?

Hoe is het dan mogelijk dat 1 op de 3 bedrijven die onder de Wet op de ondernemingsraden (WOR) vallen deze niet naleeft? 'Wet is Wet' zou je zeggen. Is er dan geen controle op het naleven van de WOR?



1 Wie controleert naleving van de WOR?

Vanuit de overheid is de SER belast met het bevorderen van medezeggenschap in ondernemingen en daarmee de naleving van de WOR. De SER is echter geen 'WOR-politie': hij controleert bedrijven niet op het naleven van de WOR. De SER *geeft vooral aanbevelingen en voorlichting* op het gebied van medezeggenschap.

Het instellen van een OR kan enkel worden afgedwongen door 'belanghebbenden', de betrokken werknemer(s) en de bij de onderneming betrokken vakorganisatie(s). Zij kunnen bij de werkgever aandringen een OR in te stellen. Wordt hieraan geen gehoor gegeven dan kan men de kantonrechter, eventueel na bemiddeling van de bedrijfscommissie, om een uitspraak vragen.

## De praktijk

In een onderneming met al jaren rond de 140 werknemers is nog steeds geen OR ingesteld. Enkele werknemers die ik daarover sprak gaven aan een verzoek hiertoe bij de werkgever te hebben ingediend. Dat werd hen niet in dank afgenomen. Naast het verweer van de directie dat er in het bedrijf geen enkele behoefte is aan een OR, voelden ze zich ook geïntimideerd.

### Hoe nu verder was de vraag.

Ook al zal deze situatie niet maatgevend zijn voor alle bedrijven waarin werknemers een OR wensen, de volgende aanpak is overal aan te bevelen:

- Doe het schriftelijk verzoek aan de werkgever tot oprichting van een OR en vraag om een schriftelijke reactie.
- Zorg dat het verzoek wordt ondertekend door een zo'n groot mogelijke groep collega's. Ook hier telt: samen sta je sterker.
- Check of de vakbonden in jullie bedrijf het verzoek willen indienen, of op zijn minst willen ondersteunen. Des te meer collega's lid zijn van een bond, des te sterker deze staat bij je werkgever.
- Kent je organisatie een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht overweeg dan om een afschrift van het verzoek aan de werkgever ook aan hen te sturen.
- Er zijn bedrijven en/of sectoren met kwaliteitscertificaten waarin naleving van wetgeving en soms het hebben van een OR is opgenomen als eis voor toekenning van het certificaat. Check of dit bij jullie aan de orde is.
- Check ook vooraf bij de collega's of er voldoende animo is voor het lidmaatschap van de OR. Want mocht de werkgever een OR gaan instellen, dan moeten er wel kandidaten zijn.

Initiatiefnemers tot het oprichten van een OR hebben net als (ex)OR-leden een wettelijke bescherming tegen benadeling en ontslag.



## Het schiet nog niet op

De mogelijkheid om naleving van de WOR te vorderen heeft de afgelopen jaren niet bijgedragen aan meer ondernemingsraden in bedrijven die daartoe verplicht zijn. Daar kunnen een aantal redenen voor worden aangedragen.

- De economische crisis en de toenemende flexibilisering, zeker in een aantal bedrijfstakken, hebben ervoor gezorgd dat de positie van de werknemer ten opzichte van zijn werkgever is verzwakt. Als je al bezorgd bent over het behoud van je baan, maak je je minder snel druk over het gemis aan medezeggenschap.
- Vakbonden hebben in die sectoren waarin de WOR slecht wordt nageleefd aan kracht ingeboet. Met geen tot weinig leden in een bedrijf maak je bij een werkgever niet veel indruk als het om naleving van de WOR gaat.
- Ook bij de overheid heeft de afgelopen jaren naleving van de OR-verplichting niet echt hoog op de agenda gestaan. Was er ooit sprake van dat elke 3 jaar de naleving zou worden onderzocht; het dit jaar gehouden onderzoek is het eerste in 6 jaar.

***“Als je al bezorgd bent om het behoud van je baan, maak je je minder druk over het gemis aan medezeggenschap***

## Hoe zou naleving kunnen worden bevorderd?

In het recente onderzoek worden een aantal suggesties gedaan zoals het verplicht vermelden in het jaarverslag en registratie bij de Kamer van Koophandel. Dit vereist dan wel wettelijke verankering.

Zelf pleit ik daarnaast o.a. voor:

- Een actievere rol van de SER en de bedrijfscommissies. Het zo nodig op basis van meldingen onderzoek kunnen doen en naleving kunnen opleggen.
- Meer toezicht op het naleven van de WOR door toezichthouders.
- Het ondersteunen van initiatieven van werknemers.
- Een OR predicaat voor bedrijven met een OR.
- Belastingvoordeel op de kosten van medezeggenschap, vergelijkbaar aan die voor R&D- en milieu-investeringen.

En als dit niet helpt, wordt het dan toch tijd voor de WOR-politie?

# Typen ondernemingsraden in Nederland



*Door Lex Wobma*

‘Lex jij loopt nu al zo lang mee, wat voor verschillende OR’s kom jij nu eigenlijk tegen?’

Deze vraag wordt mij met enige regelmaat gesteld. We hebben allemaal wel eens gehoord van de proactieve of reactieve OR, maar valt er toch niet iets meer te zeggen over OR-typen in Nederland? Ik denk van wel en zal in dit artikel een poging wagen en mijn visie en ervaring hierover met u delen.

Een paar opmerkingen vooraf zijn van belang.

Ten eerste is de indeling die ik hieronder uitleg niet gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, maar vooral op basis van langdurige eigen waarneming, noem het maar empirische kennis.

Ten tweede is het indelen in ‘hokjes’ natuurlijk altijd riskant, zo niet onmogelijk: immers iedere situatie is anders en nogal bepalend voor hoe een OR opereert of zich opstelt. Ten slotte, bij deze indeling probeer ik me vooral te focussen op OR’s die (wellicht) succesvol of effectief zijn. Ik zeg het onder voorbehoud want succes en effectiviteit zijn moeilijk meetbare fenomenen.

## **Criteria voor effectiviteit OR**

De effectiviteit van de OR hangt – in mijn waarneming- samen met een aantal belangrijke criteria, namelijk;

1. Heeft de OR voldoende leiding, sturing (denk aan een sterk dagelijks bestuur);
2. Heeft de OR, als het erop aankomt voldoende steun van zijn achterban of delen van de achterban (medewerkers);
3. Heeft de OR, als het erop aankomt extra steun van de vakbonden;
4. Is de OR gemotiveerd in termen van betrokkenheid, teamvorming en inzet;
5. Heeft de OR een plan, een strategie per te behandelen onderwerp;

6. Heeft of haalt de OR de benodigde kennis en heeft de OR- misschien nog wel belangrijker voldoende lef.

Bovenstaande criteria bepalen in hoge mate de effectiviteit van de OR, ongeacht de situatie waar hij voor staat. Vanuit deze criteria kom ik dan tot de volgende indeling voor OR's die wellicht succesvol of effectief zijn.

### **De OR als:**

1. Ordeningsmacht
2. Defensiemacht
3. (Agressieve) Tegenmacht

## **1 Ordeningsmacht**

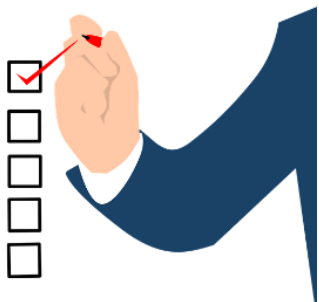
Dit type OR is de OR die op hoog niveau in de organisatie door de bedrijfsleiding bij veel belangrijke beslissingen wordt betrokken. Het is het type OR die als het ware in samenspel met de bedrijfsleiding de organisatie **mee ordent**. Hij is heel vroegtijdig betrokken bij belangrijke organisatieontwikkelingen, denkt en beslist hier dus ook over mee. Het vraagt veel van een OR en kent het risico van medeverantwoordelijkheid, 'vuile handen'. Ik kom steeds meer OR's tegen die deze positie aan zouden kunnen en ook nastreven, maar 'it takes two to tango'. Het kan dus alleen maar slagen als ook het topmanagement bereid is de OR deze positie te gunnen te bieden. Dit laatste is nog lastig, het vergt ook lef van het management.



Dit type OR is in aantal nog niet echt groot maar neemt substantieel toe. Ik denk dat dit laatste vooral te maken heeft met de acceptatie van de OR als instituut en topmanagement dat hier steeds beter en ook integer mee om weet te gaan. Wat in ieder geval enorm toeneemt is het aantal OR's dat op basis van een bepaald onderwerp steeds vaker in deze positie terecht komen.

## 2. Defensiemacht

De OR als defensiemacht is denk ik, het meest voorkomende OR type in Nederland is. Hij weet heel goed de juiste balans te vinden in zijn wettelijke positie ter zake het organisatiebelang en personeelsbelang. Hij wordt ook wel vroegtijdig betrokken maar reageert vooral op de beleidsvoornemens dan wel stelt hieraan vooraf zijn voorwaarden middels een toetsingskader.



Hij wisselt zijn rol van controleur en toetsers af met meedenken als het gevraagd wordt of zo uitkomt.

Het is de OR die enige afstand wil bewaren in de totstandkoming van het (strategisch) beleid. Hij vindt eigenlijk ook dat die rol primair aan het topmanagement toebehoort. De Wet op de ondernemingsraden speelt een belangrijke rol bij deze OR. Hoewel de inhoud voorop staat, bewaakt hij ook goed de procedures van met name het advies- en instemmingsrecht.

Een sterke OR, die op tijd zijn voorwaarden onder de aandacht van het management weet te brengen. Een sterke OR die indien nodig het juridisch machtsmiddel (WOR) niet schroomt in te zetten.

## 3. (Agressieve) Tegenmacht

Dit type OR kom je vooral tegen in de traditionele sectoren zoals havens, openbaar vervoer, maar ook wel bij de overheid en in de gezondheidszorg. Meestal is er sprake van een sterke vakbondcultuur en zie je ook dat OR-leden en vakbondskaderleden vaak dezelfde personen zijn.



Op een geraffineerde, maar meestal wel transparante, manier wisselen zij ook vaak in deze rollen. Het personeelsbelang is bij dit type OR bijna altijd het vertrekpunt. Hoewel zij natuurlijk wel een goed oog hebben voor het organisatiebelang, zijn zij veelal van mening dat het organisatiebelang primair thuishoort bij het topmanagement en schromen er niet voor om, als het topmanagement dit organisatiebelang om wat voor reden niet goed dient, ze ter verantwoording te roepen.

Zoals gezegd is een onderwerp of situatie nogal bepalend voor de rol die de OR op zich neemt, maar vaak lukt het me om snel een OR grofweg in te delen in een van deze typologieën. De achtergrond en de cultuur van de OR zijn uiteraard goede indicatoren.

Opmerkelijk is dat veel sterke OR's van rol wisselen al naar gelang het onderwerp of de situatie waar hij voor staat. Zij worden meer effectief en succesvol naar mate zij goed kunnen inschatten welke rol bij welke situatie het meest past. Let wel, je kunt een rol niet goed spelen zonder die je echt eigen te maken dus het vergt wel de nodige ervaring, strategie en voorbereiding. Maar dat OR's daar met de jaren steeds beter in worden doet mij deugd.

## Tenslotte

Iedere rol heeft ook valkuilen. Als de OR daar intrapt zijn ze niet meer effectief. Ik zie de volgende valkuilen: bij de **ordeningsmacht** zie ik nog wel eens dat de OR helemaal niet in de gaten heeft dat hij een verlengstuk van het management is geworden en feitelijk misbruikt wordt om het verzet te institutionaliseren of te dienen als mooie PR draagvlak machine: 'In overleg met de OR hebben wij besloten ..... of: ' Samen met de OR zijn wij gekomen tot ..... 'of: ' Wij hebben zo'n goede relatie met onze directie.....'

Bij de **defensiemacht** zie ik de OR waarbij medezeggenschap een soort ritueel aan het worden is, een aantal gezellige of minder gezellige mopperaars. Deze OR is vaak aan het klagen dat het allemaal een schande is en dat ze niet serieus genomen worden, de broek zakt er bijna van af. Klagen en mopperen, maar invloed hoe maar.

Bij de (**agressieve**) **tegenmacht** zie ik nog wel eens enorme conflictmachines ontstaan (zowel de OR als bestuurder) en vindt het 'gevecht' plaats op het betrekkningsniveau, en nauwelijks op inhoud of waar het echt om gaat. De ene mediator en jurist naar de andere wordt binnen

gehaald maar het helpt helemaal niets. Oorlog en verzet maar op geen enkele manier constructief.

**Dus beste OR, denk eens na over waar je vertrekpunt ligt** en hoe je ook slim kunt schakelen tussen de verschillende OR-typen. Let wel op dat je niet in de categorie van de niet effectieve klagende, misbruikte of vecht OR terecht komt.

## COLUMN: De Participatie Illusie



*Door Lex Wobma*

Kent u ze nog? Management Arbeid Nieuwe Stijl, Kwaliteitskringen, Autonome Taakgroepen, Sociocratie, ... Allemaal managementinstrumenten die moesten bijdragen aan meer werknemersinspraak en sociale dialoog. Welnu, allemaal mislukt en verdwenen. Pardon allemaal? Ja ja allemaal!

Maar niet getreurd, de nieuwe hype is alweer geboren, Participatie. Ja u leest het goed: ook in de onderneming, net als in de samenleving, is participatie het nieuwe toverwoord voor inspraak en actieve deelname. Nu komt het echt allemaal goed. De sociale dialoog en inspraak van werknemers komen nu pas echt op gang.

Gaat het nu wel lukken, of is er toch weer sprake van een utopisch inspraak toverwoord? Ik ben bang voor het laatste. Werknemersinspraak is in al die pogingen namelijk telkens een one-way-street. Het management wil wel inspraak, maar alleen inspraak die uitkomt, die draagvlak biedt, die de plannen van het management ondersteunt.

*In goed overleg met de werknemers hebben we besloten te reorganiseren – na inspraak van de werknemers heeft iedereen begrepen dat de personele krimp onvermijdelijk is – in goed overleg met de werknemers kunnen we de loonsverhoging helaas niet door laten gaan – na inspraak van de werknemers is besloten meer dividend aan de aandeelhouders uit te betalen – en ja hoor:*

*in goed overleg met de werknemers is besloten om de hele onderneming maar naar Polen te verplaatsen.*

Nou ja, oké, misschien wat cynisch, maar het is waar het bij al die instrumenten of hypes telkens op neer komt. Het is precies dit probleem waarom al die mooie inspraakinstrumenten van hierboven mislukt zijn: het is one-way-street. 'Werknemers: denk en praat vooral mee over de beslissingen die wij al lang genomen hebben. Wij zullen goed naar u luisteren! En uhhh, o ja, inspraak is natuurlijk geen tegenspraak, maar dat spreekt voor zich.'

Ook de participatie hype gaat uit van gewenste participatie. Participatie is geen invloedmachine, participatie is een draagvlakmachine, die ophoudt met functioneren zodra de werknemers dat weer inzien, en gelukkig zien ze dat vrij snel.

Kortom, alweer een hype die wantrouwend moet maken, die werknemers al dan niet met de beste bedoelingen voor het karretje van de zogenaamde actieve inspraak spannen. Tenminste, voor zover de oproepen om aan het participatie-initiatief deel te nemen afkomstig zijn van het management.

Is het heel erg? Nou dat nu ook weer niet. we hebben tenslotte de nodige bovengenoemde hypes zonder al te veel schade overleefd, Dom, dom, dom, dan ben ik natuurlijk nog even vergeten te melden dat we al jaren over een wel goed werkzame inspraak-, nee invloedmachine beschikken, de ondernemingsraad. Zou het daar misschien om gaan: Ziet het management participatie als de oplossing om nu eindelijk eens van die lastige ondernemingsraad af te komen met zijn achterhaalde en ouderwetse wet?

Gelukkig weten werknemers wel beter!