

Uitgangspunten goede medezeggenschap

Hoe geeft u op een goede wijze invulling aan medezeggenschap?



Uitgangspunten goede medezeggenschap

Voor bestuurder, leden OR, leden Raad van Commissarissen, leden Raad van Toezicht

In Nederland is medezeggenschap een vast onderdeel van de dagelijkse praktijk in talloze bedrijven en organisaties. Op diverse wijzen zijn medewerkers betrokken en hebben zij invloed op hun werk en de gang van zaken in de onderneming. Organisaties hebben de behoefte om medezeggenschap aan te laten sluiten bij de praktijk van de eigen situatie.

De WOR biedt bedrijven en organisaties de ruimte om medezeggenschap binnen de organisatie een eigen accent te geven. Medezeggenschap in Nederland laat dan ook een divers beeld zien.

Goede medezeggenschap is in het belang van uw onderneming of organisatie, en in het belang van de mensen die daar werken. Het is dus belangrijk dat medezeggenschap op een goede wijze invulling krijgt. Om u daarbij te helpen, heeft de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de Sociaal-Economische Raad (SER) elf uitgangspunten voor goede medezeggenschap op een rij gezet. De CBM bestaat uit onafhankelijke leden en vertegenwoordigers van werknemersorganisaties (FNV, CNV, VCP) en werkgeversorganisaties (VNO-NCW, AWWN, MKB-Nederland, LTO en VSO).

Deze elf uitgangspunten, voorzien van een toelichting en praktijkvoorbeelden, zijn gebaseerd op de ervaringen van leden van ondernemingsraden, werkgevers en medezeggenschapsexpert. De onderliggende gedachte is dat goede medezeggenschap kwaliteit heeft, effectief is en op de belangen ziet van iedereen werkzaam in de arbeidsorganisatie. Het medezeggenschapsorgaan (doorgaans de OR) is daarbij representatief samengesteld. Verder zijn, naast primair de bestuurder en het medezeggenschapsorgaan, ook de achterban en de interne toezichthouder betrokken, zoals de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht.

Vanuit deze gedachte hebben de samenstellers gezocht naar universele uitgangspunten, die u kunt beschouwen als breed gedragen algemene opvatting over goede medezeggenschap. De lijst is niet uitputtend. Het ene uitgangspunt spreekt u misschien meer aan dan een ander. Dat kan te maken hebben met uw persoonlijke situatie, zoals de arbeids- en overlegverhoudingen in uw onderneming of uw persoonlijke overtuigingen. Dit betekent niet dat het ene uitgangspunt beter is dan het andere. Ze zijn vooral bedoeld om u te inspireren bij de invulling van medezeggenschap in uw onderneming of organisatie. En onthoud: de WOR biedt ruimte tot maatwerk!

Opmerkingen vooraf

In deze brochure is het begrip medezeggenschap primair gericht op medezeggenschap en participatie in de context van het bedrijfsleven, de non-profitsector en de overheid, en wordt 'medezeggenschap' breder gezien dan alleen het instituut ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT).

De praktijkvoorbeelden in deze brochure zijn vooral ontleend aan grote organisaties uit het bedrijfsleven, de non-profitsector en de overheid. Daardoor zijn deze niet altijd direct toepasbaar in kleinere organisaties. De uitgangspunten en achterliggende gedachten in deze brochure zijn te gebruiken bij het invulling geven aan medezeggenschap binnen ondernemingen en organisaties ongeacht omvang of sector.

1

Diversiteit en representativiteit

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap is er voor iedereen.

Toelichting

- Probeer diversiteit en representativiteit in de medezeggenschap zo passend mogelijk in te vullen. Vorm als OR zoveel mogelijk een afspiegeling van alle groepen van de in de onderneming werkzame personen.
- Houdt als OR rekening met de belangen van iedereen die in de onderneming werkt. Denk daarbij ook aan mensen met flexibele arbeidsrelaties zoals uitzendkrachten. Ook zij dragen bij aan het resultaat van een onderneming.

Praktijkvoorbeeld

Bij een telefonische helpdesk bestaat ongeveer de helft van de medewerkers uit uitzendkrachten, waarvan er veel al meerdere jaren werken. De OR besluit heel gericht campagne te gaan voeren om uitzendkrachten voor de OR te werven. Daartoe gaan OR-leden in gesprek met uitzendkrachten over wat er speelt en wat de OR daarin kan betekenen. Ook de bestuurder verleent hieraan zijn medewerking, zowel in woord als in daad: voor de verkiezingskrant schrijft hij een bijdrage over het belang van medezeggenschap voor alle medewerkers en gaat hij akkoord met een ruimere faciliteitenregeling. Als resultaat komen er uitzendkrachten in de OR.

2

Democratisch mandaat

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap beschikt over een democratisch mandaat.

Toelichting

- De OR is een vertegenwoordigend orgaan. De WOR hanteert als uitgangspunt dat zijn leden op democratische wijze worden gekozen.
- Zorg dat er verkiezingen zijn en dat er wat te kiezen valt. Dit kunt u stimuleren door tijdig de kandidaatstelling (via vakbond en vrije lijst) te starten.

Praktijkvoorbeeld

Er zijn verschillende organisaties waar het aantal kandidaten voor een OR ruim boven het aantal beschikbare zetels ligt. Dit komt door het actief voeren van campagne en het geven van pitches, door het activeren en enthousiasmeren van mensen voor de verkiezingen (zowel de mensen met actief als die met passief kiesrecht). Hierdoor is er echt iets te kiezen. Dit bevordert weer de democratische legitimititeit van de verkozen OR-leden en daarmee het draagvlak van OR-besluiten.

3

Betrokkenheid van de medewerkers

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap vraagt om de betrokkenheid van medewerkers bij (gedeelde belangen in) de organisatie.

Toelichting

- Medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie en de medezeggenschap; medezeggenschap is van en voor iedereen.
- Iedereen die in de organisatie werkt, kan participeren en doet dat zo veel mogelijk. Houdt als OR contact en verbinding met de achterban.

Praktijkvoorbeeld

Bij een instelling voor geestelijke gezondheidszorg hebben OR en bestuurder naast de klassieke medezeggenschapsstructuur het programma 'Beleid maken we samen' gestart. De gedachte hierachter is dat mensen meer zelf verantwoordelijkheid nemen in het

organiseren van hun eigen werk. Er is een Participatieladder ontwikkeld om de participatie goed te laten aansluiten bij diverse organisatieontwikkelingen. Dit is een checklist waarmee management, medewerkers en medezeggenschap samen kunnen nagaan hoe participatie van medewerkers bij ontwikkeling van beleid ingezet kan worden (op welk moment, met wie, in welke vorm en op welk niveau). De OR speelt een meer strategische rol en heeft een meer projectmatige werkwijze. Bij afspraken tussen de centrale OR (COR) en de bestuurder worden kaders vastgesteld. Verder bevat elke adviesaanvraag verplicht een Participatieparagraaf, die aangeeft hoe medewerkers in de voorbereiding betrokken zijn geweest, hoeveel medewerkers zijn betrokken, op welke wijze, welke inbreng hebben zij geleverd en wat hiermee is gedaan. Het succes is meetbaar: jonge mensen willen op deze manier meewerken aan medezeggenschap op de eigen werkplek en ook in de OR, die qua samenstelling (deelnemers) is veranderd. Ook vinden de betrokkenen dat de kwaliteit van de besluitvorming beter is geworden.

4

Passende structuur

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap heeft een medezeggenschapsstructuur die bij de eigen organisatie aansluit.

Toelichting

- Kies voor de onderneming een medezeggenschapsstructuur die past binnen de wet en die aansluit bij de wijze waarop de eigen organisatie is georganiseerd. Hiervoor bestaat binnen de WOR veel ruimte.
- Medezeggenschap volgt zeggenschap.

Praktijkvoorbeeld

Bij een groot bedrijf in de bouwsector bestaat de medezeggenschapsstructuur uit meerdere OR'en en één COR. Elke OR heeft commissies, die waar mogelijk samenwerken. Dat betekent dat commissies die onder de verschillende OR'en hangen maar hetzelfde specialisme hebben (denk aan een VGWM-commissie, commissie Sociale Zaken, commissie Financiën en Strategie, commissie Communicatie) veel met elkaar optrekken en ook gezamenlijk opleidingen volgen en werkbezoeken afleggen. Zo wordt kennis uit de verschillende bedrijfskolommen breed gedeeld.

5

Gelijkwaardigheid

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap houdt in dat bestuurder en OR als gelijkwaardige partners overleggen.

Toelichting

- Belangrijk is dat bestuurder en OR met elkaar omgaan als gelijkwaardige overlegpartners en begrip hebben voor elkaars rol en positie. Inherent aan een organisatie is dat tussen werkgever en zijn medewerkers een gezagsverhouding bestaat. De WOR gaat uit van gelijkwaardige gesprekspartners.
- Zowel bestuurder als OR zorgt dat elk zich voldoende veilig en comfortabel voelt om echt het gesprek aan te gaan en informatie uit te wisselen. Maak zo nodig afspraken over wat nodig is om dit te realiseren.

Praktijkvoorbeeld

In een onderneming worden door bestuurder en OR vooraf intenties uitgesproken en achteraf evaluatiegesprekken gevoerd. Een en ander is geregeld in een regeling over de positie van deelnemers aan het intern overleg. Verder wordt veel energie gestoken in de (goede) verhoudingen tussen bestuurder en OR.

6

Gemeenschappelijke visie

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap betekent het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie.

Toelichting

- OR en bestuurder maken aan elkaar helder vanuit welke vooronderstellingen zij de medezeggenschap (willen) invullen.
- OR en bestuurder formuleren gezamenlijke doelstellingen en uitgangspunten voor de medezeggenschap en de invulling daarvan, al dan niet vastgelegd in een ondernemingsovereenkomst (artikel 32 WOR).
- Neem bij het formuleren van de gemeenschappelijke visie mee dat deze in 'voor- en tegenspoed' dienst moet kunnen doen.

Praktijkvoorbeeld

In een onderneming is een Convenant Medezeggenschap opgesteld. Daarbij is het convenant niet een doel op zich, maar een middel om te komen tot effectieve samenwerking. Dit stuk is in gezamenlijkheid tussen bestuurder en medezeggenschap opgesteld. In dit stuk benadrukken zij de gezamenlijke visie op de rol en positieve bijdrage van goed functionerende medezeggenschap. Zij maken diverse aspecten concreet, waaronder faciliteiten, door daar heldere afspraken over te maken. Hiermee hebben zij een basis waarmee partijen in goede samenwerking inhoud kunnen geven aan de uitdagingen waarvoor het bedrijf staat. De belangrijkste meerwaarde zit in het proces dat partijen gezamenlijk doorlopen, met het document als resultaat.

7

Bewustzijn rol en taak

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap betekent dat bestuurder en OR hun rol en taak kennen.

Toelichting

- Zowel bestuurder als OR zorgt dat hij zijn rol en taak op het gebied van medezeggenschap kent en dat de verwachtingen die er over en weer bestaan, op elkaar aansluiten.
- Maak tussen bestuurder en OR indien nodig (werk)afspraken, al dan niet vastgelegd in een ondernemingsovereenkomst (artikel 32 WOR).

Praktijkvoorbeeld

Medezeggenschap (COR en OR'en) en bestuurder hebben samen een Medezeggenschapsstatuut opgesteld. Daarin staan uitgangspunten over medezeggenschap concreet uitgewerkt en vastgelegd, inclusief werkafspraken. Dit proces heeft de intrinsieke waarde versterkt waardoor niet meer 'met de WOR op tafel' hoeft te worden vergaderd. Het betreft uitgangspunten en uitwerkingen over:

1. visie op medezeggenschap binnen de onderneming
2. werkwijze bestuurder-medezeggenschap op centraal en decentraal niveau
3. professionalisering relatie medezeggenschap-bestuurder
4. faciliteiten medezeggenschap.

Door het expliciet gezamenlijk formuleren van uitgangspunten, worden de verwachtingen van medezeggenschap en bestuurder over en weer beter 'gemanaged'. Het draagt

daarnaast bij aan duidelijkheid over de inhoud en vorm van de relatie medezeggenschap en bestuurder tijdens de zittingsperiode. Het statuut helpt verder om elkaar gedurende de zittingstermijn over en weer te kunnen blijven aanspreken op de vastgelegde uitgangspunten. Ook kan men zo zien of daarnaar wordt gehandeld. Het doel is effectieve medezeggenschap.

8 Kennis en kunde

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap vraagt om kennis en kunde bij zowel de bestuurder als de OR.

Toelichting

- Zorg als bestuurder en OR ervoor relevante kennis, kunde en expertise te bezitten, dit brengt de medezeggenschap en de organisatie een stap verder.
- Wanneer deze kennis en kunde niet aanwezig zijn, ontwikkel deze dan binnen de organisatie – bijvoorbeeld via informatieverschaffing en scholing – of koop deze extern in. Bij notoir lastige onderwerpen zoals financiën, juridische kwesties, pensioen, kan inkoop van externe expertise meer voor de hand liggen.

Praktijkvoorbeeld

De OR van een organisatie volgt met regelmaat scholing en stemt (tussentijds) met de (vaste) trainer periodiek af aan welke scholing behoefte is. Naast deze scholing bij externen wordt de OR één keer per jaar bijgepraat door de financiële medewerker van de organisatie hoe hij financiële stukken moet lezen (benutten van interne vaardigheden).

9 Elkaar beïnvloeden via dialoog

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap is elkaar beïnvloeden en ruimte bieden.

Toelichting

- Zoek als bestuurder en OR de dialoog en onderhandel met elkaar. Erken daarbij dat er verschillen in belangen kunnen zijn.
- Respecteer elkaars rol en positie.

- Werk samen op een professionele en zakelijke wijze.
- Belangrijk zijn een goede dialoog binnen een goede verstandhouding. Dan kan de WOR dienen als vangnet.

Praktijkvoorbeeld

Tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers van een ziekenhuis wijst uit dat de tevredenheid goed is. Desondanks heeft de OR op basis van signalen uit de organisatie het vermoeden dat de vitaliteit van diverse medewerkers onvoldoende is. Hij voert op een zakelijke wijze met de bestuurder een dialoog over de werkbelasting van de medewerkers. Dit leidt ertoe dat in samenwerking met de arbo-arts onderzoek wordt gedaan naar het werkvermogen en de belasting van de medewerkers. De medewerkers scoren hier slecht op; er is veel risico op burn-out. Naar aanleiding van dit onderzoek ontwikkelen OR en bestuurder een plan van aanpak om te bevorderen dat medewerkers beter voor zichzelf zorgen.

10

Draagvlak en cocreatie

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap kan vragen om het vroegtijdig betrekken van de OR.

Toelichting

- Betrek als bestuurder de OR vroegtijdig en doorlopend in een traject waar dat kan, ook in meer complexe situaties. Hierdoor kan (eenvoudiger) draagvlak voor besluiten ontstaan – en voor de cocreatie met meerdere partijen. Benoem de rol van de OR en kader aan het begin van het traject deze nadrukkelijk in. Dit kan discussies en conflicten in het vervolg van het traject/proces voorkomen.

Praktijkvoorbeeld

In een traject om alle finance-activiteiten te centraliseren en deels te outsourcen, is de OR van een groot chemiebedrijf vanaf het begin (blijvend) betrokken geweest. In de verschillende fases zijn ook mensen betrokken van de finance-afdelingen op de betreffende locaties die het betrof. Het vroegtijdig en blijvend betrekken leverde een efficiënt en effectief adviestraject op. De betrokkenheid, snelheid en kwaliteit van de besluitvorming zijn daardoor merkbaar verbeterd, evenals het draagvlak voor het besluit. In deze reorganisatie droeg goede medezeggenschap er bijvoorbeeld aan bij dat mensen begeleiding naar werk elders kregen.

Uitgangspunt

Goede medezeggenschap heeft een waarde in zichzelf, wordt als waardevol beschouwd.

Toelichting

- Iedereen in de organisatie ervaart medezeggenschap als een belangrijke waarde en ziet dit als een onderdeel van de cultuur.

Praktijkvoorbeeld

‘Een hobbel die je moet nemen’, zo zagen leidinggevenden enkele jaren geleden de OR van deze (grote) gemeente. De gemeente ontwikkelt een visie op medezeggenschap met als doel de medezeggenschap meer aan te laten sluiten bij de loopbaanplanning en beleving van onderop. Nu wordt er gewerkt met een COR, OR'en en met tijdelijke teams, zodat veel medewerkers kunnen participeren in (formele) medezeggenschap. Diensten in de organisatie hebben eigen OR'en gekregen. De COR zit nu meer aan de voorkant en toetst afspraken. De bestuurder is zo veel mogelijk in dialoog met de OR, en laat zich wel eens door de OR overtuigen om een besluit terug te trekken. Met de vakbonden zijn heldere afspraken gemaakt over de taakverdeling. Leidinggevenden binnen de organisatie merken in toenemende mate de toegevoegde waarde van de medezeggenschap. Zij zitten daardoor steeds vaker al vroegtijdig met de medezeggenschap om tafel (in OR-verband of met een team van medewerkers) om te praten over de organisatie en organisatieontwikkelingen. Deze – inmiddels succesvol gebleken – aanpak beoogt een gedragsverandering, zowel bij de medezeggenschap als bij bestuurders; medezeggenschap inzetten als instrument voor verbinding tussen medewerkers en organisatie. ■

Meer informatie

Secretariaat Commissie Bevordering Medezeggenschap

T 070 3499 563

E cbm@ser.nl

www.ser.nl



SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T 070 3499 525

E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© Maart 2017, Sociaal-Economische Raad