Een verkennende houding vraagt van de ondernemingsraad om zich te beraden op zijn eigen positie binnen het krachtenveld. Hij zal zijn informatiepositie moeten zien te versterken, in zijn netwerk moeten werken aan contacten met (politieke) besluitvormers en hij zal moeten kunnen rekenen op de steun van zijn achterban.

Marcel Daems en Johannes Kooistra, senior trainers/adviseurs bij Stavoor

Verkennende rol voor OR bij samenwerking tussen gemeenten, deel 2

Negen stappen om invloed te verkrijgen

Besluitvormingsproces bij verkennende medezeggenschap

Op grond van onze praktijkervaringen willen we een besluitvormingsproces schetsen waarin volledig recht wordt gedaan aan het politieke proces en aan de behoefte van de ondernemingsraad om tijdig en zinvol invloed uit te oefenen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de WOR-rechten, maar worden deze zodanig op maat gemaakt, dat ze duidelijke meerwaarde opleveren voor de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Per stap in het proces geven we aan hoe het samenspel tussen verkennende OR en bestuurder/politiek optimaal kan verlopen.

Initiatief van gemeentesecretarissen (of colleges) en uitgangspunten rol medezeggenschap

Gemeentesecretarissen hebben de taak het college te adviseren over het organisatiebeleid. Bij takendiscussies of grote bezuinigingsoperaties, is het aan hen om te komen met plannen voor bijvoorbeeld samenwerking of shared services. In de colleges worden deze ideeën verkennend besproken. De bestuurder laat aan zijn ondernemingsraad (tijdens de bespreking van de algemene gang van zaken) weten dat deze discussie politiek zal gaan spelen. De ondernemingsraad neemt vervolgens zelf het initiatief om met de bestuurder een aantal uitgangspunten over de rol van de medezeggenschap te formuleren:

- politiek primaat en primaat van de bonden staan voorop;
- creëren van draagvlak bij medewerkers is een succesfactor;
- de OR is een belangrijke overlegpartner om draagvlak voor besluitvorming te creëren en om de belangen van medewerkers in het politieke besluitvormingsproces mee te nemen;
- beide partijen zullen open communiceren, en waar nodig vertrouwelijkheid in acht nemen.

Deze uitgangspunten bespreekt de ondernemingsraad tijdens een overlegvergadering waarin de betrokken portefeuillehouder is uitgenodigd. De portefeuillehouder en secretaris maken de afspraak dat zij zich regionaal sterk zullen maken voor deze uitgangspunten.

De ondernemingsraad werkt aan een goed contact met de ondernemingsraden van gemeenten die waarschijnlijk mee gaan doen aan de samenwerking. De ondernemingsraden informeren elkaar over de uitgangspunten en de voortgang via een informeel voorzittersoverleg.

Intentieverklaring en oprichting platform tussen ondernemingsraden

De volgende stap is dat de colleges een gezamenlijke intentieverklaring opstellen. Er komt een regionale stuurgroep van portefeuillehouders en een projectgroep van secretarissen. De raden gaan akkoord met een budget om een verkennend onderzoek te starten. Een procesmanager wordt aangetrokken om het proces te begeleiden. De ondernemingsraden merken dat het proces op bestuurlijk niveau gaat draaien en besluiten een platform op te richten. Ze vragen de stuurgroep om uit de projectgroep één gemandateerde bestuurder af te vaardigen om overleg te voeren met het platform. De procesmanager zal hierbij altijd aanwezig zijn. Afgesproken wordt dat de ondernemingsraden alle bevoegdheden zullen overdragen aan een Bijzondere ondernemingsraad (BOR), nadat de gemeenteraden zich hebben uitgesproken over de randvoorwaarden voor dit proces.

Conceptversie randvoorwaarden en 'ongevraagd' advies platform

Er volgt overleg tussen de portefeuillehouders: de stuurgroep komt met randvoorwaarden voor het verkennend onderzoek. De

procesmanager ontwikkelt een conceptversie van randvoorwaarden voor het regionaliseringproces. Deze wordt besproken in de het platform. Het platform geeft aan hierover al te willen adviseren, aangezien de randvoorwaarden ook betrekking kunnen hebben op de personele gevolgen. De bestuurder biedt het platform de gelegenheid om te adviseren voordat het raadsvoorstel naar de commissies gaat, maar geeft te kennen dat dit gezien wordt als een 'ongevraagd advies'.

Conceptraadsvoorstel en advies platform

De stuurgroep stelt een conceptraadsvoorstel op. Het platform adviseert hierover en heeft overleg met de coördinerend bestuurder. Het platform beperkt zich niet tot de personele consequenties, maar betrekt hierin ook belangen die betrekking hebben op de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger. Het platform waakt ervoor om gedetailleerde randvoorwaarden te formuleren. De bestuurder reageert inhoudelijk op het advies van het platform. Daarin geeft hij aan welke randvoorwaarden hij zou willen overnemen en welke nader moeten worden besproken met het nog op te richten Bijzonder georganiseerd overleg (BGO). Hij geeft aan deze punten mee te nemen naar de stuurgroep.

Mede op grond van het advies van het platform, wordt het conceptraadsvoorstel door de stuurgroep bijgesteld en daarna besproken in alle raadscommissies. De platformleden zijn aanwezig bij de behandeling in de commissies en geven desgevraagd mondeling een toelichting op hun advies.

Raadsvoorstel

Na de behandeling in de raadscommissies, waarin deze de randvoorwaarden hebben aangescherpt, past de stuurgroep het raadsvoorstel aan. Het raadsvoorstel wordt, voorzien van het volledige advies van het platform én van de inhoudelijke beantwoording daarvan door de coördinerend bestuurder, gezonden naar de gemeenteraden. De gemeenteraden stemmen in over het raadsvoorstel. De fase van verkennen gaat met dit besluit over in de fase van planvorming.

BOR-'min' Regionale Brandweer Gooi- en Vechtstreek

De invloed van een Bijzondere ondernemingsraad laat zich goed illustreren aan de hand van de vorming van de regionale brandweer Gooi- en Vechtstreek.
Negen gemeentelijke brandweerkorpsen en één regionale brandweer gaan samen in één regionale brandweerorganisatie Gooi- en Vechtstreek, als onderdeel van de veiligheidsregio met dezelfde naam. De regie op het bestuurlijke proces is redelijk strak en de bestuurders kunnen naar verhouding goed op één lijn komen. Inzet is om alle korpsen volledig te integreren, zonder overgangssituatie (waarin bijvoorbeeld het uitrukpersoneel (repressieve dienst) nog in gemeentelijk dienst blijft). Een gemeenschappelijk visiedocument van de brandweercommandanten dient als onderlegger voor een raadsvoorstel waarin randvoorwaarden worden geformuleerd voor het regionaliseringsproces.

De medezeggenschap organiseert zich in een platform: negen vertegenwoordigers van de betrokken gemeentelijke ondernemingsraden, aangevuld met de personeelsvertegenwoordiging van de regionale brandweer en vertegenwoordigers van de onderdeelcommissies van de plaatselijke brandweerkorpsen: een twintigtal mannen (!) in het instructielokaal van een brandweerkazerne. Al snel vormt het platform zich om tot een Bijzondere ondernemingsraad, echter nog zonder alle bevoegdheden over te dragen. De ondernemingsraden willen in dit stadium van het bestuurlijke proces ruimte houden om hun eigen koers met hun eigen bestuurder, college en raad te kunnen voeren: de kikkers blijven nog niet zo maar in de kruiwagen zitten. Men noemt het een BOR-min. Ook de medezeggenschap moet nog duidelijk wennen aan het idee om straks samen één organisatie te vormen. Maar het is ook een strategische keus om nog niet volledig gezamenlijk op te trekken: zolang de gemeenteraden niet hebben ingestemd met het raadsvoorstel zoals dat door de stuurgroep Veiligheidsregio is opgesteld, kunnen de individuele ondernemingsraden nog beïnvloedingsruimte laten gelden op lokaal niveau. Men wil nog even een troef in de mouw houden.

Toch lukt het de BOR-min om met een eensluidend advies te komen met betrekking tot het conceptraadsvoorstel. Het 'BOR'-advies wordt volgens afspraak door alle individuele ondernemingsraden uitgebracht aan hun eigen bestuurders. De overlegpartner van de BOR, de gemeentesecretaris van de grootste gemeente (Hilversum), is open in het overleg en geeft alle ruimte voor discussie en inbreng. Het advies van de 'BOR' (ondernemingsraden) wordt op hoofdlijnen overgenomen. In de oorspronkelijke adviesaanvraag is een formele zinsnede opgenomen waarin een voorbehoud wordt gemaakt voor die onderdelen van het besluit waarop het politiek primaat van toepassing is. De BOR heeft echter een integraal advies gegeven op alle punten die hij van belang acht. De bestuurder op zijn beurt maakt in het overleg met de BOR geen kunstmatig onderscheid tussen de personele gevolgen en het (politieke) besluit zelf. Waar het politiek primaat of het primaat van de bonden nadrukkelijk wel aan de orde is, geeft de bestuurder dit wel aan (en houdt dan een slag om de arm), maar dit heeft geen invloed op de kwaliteit van het overleg en het effect van het BOR-advies op het definitieve raadsvoorstel.

BOR en BGO

Het platform wordt omgezet in een BOR; alle bevoegdheden met betrekking tot samenwerking gaan over op de BOR. Dit wordt vastgelegd in een convenant dat mede door de bestuurders ondertekend wordt. De BOR neemt het initiatief om overleg te voeren met een nog op te richten BGO. Na met enkele sleutelfiguren uit de GO's en de regionale bondsbestuurder te hebben gesproken, wordt een BGO opgericht en een convenant afgesloten tussen BOR en BGO.

Onderzoeken varianten en deelname BOR aan werkgroepen

Een aantal onderwerpen zal nu nader onderzocht worden. Afgesproken wordt welke rol de BOR daarin zal hebben. Hoewel

Door een verkennende positie in te nemen en gebruik te maken van de bestaande krachtsverhoudingen, kan de medezeggenschap een aanzienlijke rol van betekenis hebben

personele gevolgen als formatie en functieboek pas in een later stadium in beeld komen, is het van belang dat de bestuurder inziet dat besluiten over de inrichting van de organisatie, zoals de 'span of control' ook effect kunnen hebben op de arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. Dat rechtvaardigt deelname van de BOR in deze fase van het proces, bijvoorbeeld door vertegenwoordigers af te vaardigen in de werkgroepen die meedenken en -praten over mogelijke varianten.

Het ontwerp en adviezen over deelproducten

De fase waarin verschillende varianten worden onderzocht, maakt onderdeel uit van de planvorming; na deze fase komt de ontwerpfase, waarin één keuze verder wordt uitgewerkt. De BOR adviseert over elk deelproduct, daarbij teruggrijpend op uitgangspunten en randvoorwaarden uit hun eerste advies. Deze worden per stap meer concreet ingevuld.

Medezeggenschap en arbeidsvoorwaarden

Nadat er een definitief ontwerp gekomen is voor de samenwerking, moeten er afspraken komen over de arbeidsvoorwaarden. Nu komen de contacten met het Bijzonder georganiseerd overleg van pas. Op basis van het convenant zijn afspraken gemaakt over de rolverdeling en een afbakening van verantwoordelijkheden. BOR en BGO houden elkaar op de hoogte; de BOR kan een aantal wensen meegeven aan het BGO en kan zijn oordeel geven over onderhandelingsresultaten in het BGO. Als door de samenwerking een nieuwe organisatie is ontstaan, zal de BOR zich ook moeten uitspreken over de gewenste vorm van medezeggenschap. Vaak zal aan de BOR gevraagd worden een voorlopig reglement op te stellen en verkiezingen te organiseren.

Samenvatting

Het staat ondernemingsraden uiteraard vrij om de positie te kiezen die ze zelf willen. In deze twee artikelen hebben we willen aantonen dat ondernemingsraden in samenwerkingsprocessen niet per definitie zijn veroordeeld tot een passieve houding omdat ze heen en weer geslingerd worden tussen het politieke primaat en het primaat van de vakbonden. Juist door een verkennende positie in te nemen en gebruik te maken van de bestaande krachtsverhoudingen, kan de medezeggenschap een aanzienlijke rol van betekenis hebben.

Actualiteiten

Groot wantrouwen tussen OR en directie

Bij wezenlijke veranderingen in grote ondernemingen wordt de wijze van communiceren tussen bestuurder en ondernemingsraad vaak onderschat. De dialoog is in dergelijke gevallen het meest efficiënt en effectief. Dat toont een onderzoek aan van organisatieadviesbureau Berenschot onder grote bedrijven zoals ABN Amro Bank, Heijmans, TPG en Heineken. In het dialoogmodel informeert de bestuurder de ondernemingsraad vroegtijdig over de strategische verandering. Van groot belang in dergelijk situaties is onderling vertrouwen. In een confrontatiemodel daarentegen informeert de bestuurder de ondernemingsraad zo laat mogelijk over de verandering. De partijen staan wantrouwend tegenover elkaar en richten zich met name op maximalisatie van de korte termijn en eigen belangen.

Bron: Managers Online, 7 september 2006
Link: http://www.managersonline.nl/

Opstand in zorg tegen bureaucratie

De ondernemingsraden van tien instellingen in de geestelijke gezondheidszorg verzetten zich tegen de toenemende bureaucratisering in hun sector. De organisaties, waarin ongeveer 25.000 mensen werken, bedienen bijna heel Zuidwest-Nederland en een deel van Gelderland en Zuid-Holland. 'De professionals in onze sector krijgen steeds minder ruimte om hun beroep uit te oefenen. We worden steeds meer afgerekend op procedures, en steeds minder op de kwaliteit van ons werk,' aldus Jaak Schenk, woordvoerder van de ondernemingsraden. In de GGZ-sector werken steeds minder managers met een medische achtergrond. Daardoor zijn zij inhoudelijk vaak niet goed genoeg op de hoogte om met hun personeel te overleggen.

Bron: Het Financieele Dagblad, 7 september 2006
Link: http://www.fd.nl/

Personeel bang voor veiligheid

Werknemers vrezen dat bedrijven minder aandacht zullen besteden aan de veiligheid op het werk als de wettelijke verplichting daartoe wordt versoepeld. Dat is de conclusie van een FNV-onderzoek op basis van een enquête onder leden van vakbonden, ondernemingsraden en preventiemedewerkers bij bedrijven. Slecht een vierde van de werknemers denkt dat de eigen directie de werkomstandigheden veiliger zou hebben gemaakt zonder wettelijke verplichtingen. De FNV verzet zich al langer tegen een kabinetsvoorstel om werkgevers en vakbonden zelf te laten bepalen welke veiligheidseisen binnen bedrijven nodig zijn.

Bron: ANP, 14 september 2006
Link: http://www.anp.nl/