

SUCCESVOL GEBRUIKMAKEN VAN HET INITIATIEFRECHT

De bal ligt bij de OR

Menige ondernemingsraad heeft zijn handen vol aan reageren op voorstellen van de directie. Het behandelen van adviesaanvragen domineert dikwijls de agenda. De OR komt daarvoor niet genoeg toe aan het uitwerken van eigen ideeën over hoe zaken beter kunnen. Toch is er een behoefte om hiermee aan de slag te gaan. In andere situaties maakt de OR wel veel werk van initiatieven, maar worden de voorstellen niet overgenomen. Hoe hiermee om te gaan? In dit artikel vindt u praktische aandachtspunten bij het daadwerkelijk uitwerken van initiatiefvoorstellen.

'Het verkocht krijgen van een goed idee'. Misschien is dat nog de beste karakterisering van het door de bestuurder overgenomen krijgen van een OR-initiatief. Tegelijk is dit een veel voorkomende blinde vlek van veel ondernemingsraden. Inhoudelijk is een initiatiefvoorstel vaak wel in orde, maar er is meer nodig om de handen op elkaar te krijgen. Een 'ambachtelijke' aanpak, gebruikmakend van een stappenplan, geeft meer perspectief op resultaat.

Stappenplan

In grote lijnen is het goed om een vier-tal stappen te onderscheiden:

1. de funderingsfase: het zorgen voor een stevige basis;
2. de ontwerpfase: het maken van een ontwerp en een plan om het uit te werken;
3. de bouwfase: het praktisch uitwerken en vormgeven van de plannen en voorstellen;
4. de presentatie: het voor het voetlicht brengen van het uiteindelijke voorstel.

Hieronder gaan we dieper in op de vier verschillende fasen. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar de 'ambachtelijke' derde fase.

OR moet zijn idee verkopen

1. Het fundament

Hoe verleidelijk ook: begin niet meteen aan het uitwerken van het idee. Vergeet het degelijke voorwerk niet: onderzoeken van het probleem, op zoek gaan naar interne en externe informatiebronnen. Zet alvast voor- en nadelen op een rij en neem deze later mee. Betrek alvast de bestuurder en eventueel andere belangrijke functionarissen erbij: kondig aan dat de ondernemingsraad met het onderwerp aan de slag wil en zoek daarbij zoek de ruimte die de organisatie biedt: dit is mede afhankelijk van het organisatiebeleid en van

Visie van de OR

De OR kan ook slim gebruikmaken van 'initiatief' bij adviesaanvragen. Wanneer de OR het niet geheel eens is met een voorgenomen besluit, is het goed mogelijk om een eigen initiatief in te dienen in het kader van dezelfde situatie. Anders gezegd: de ondernemingsraad formuleert een andere (richting voor de) oplossing en dient dit als initiatiefvoorstel in. De raad onderkent bijvoorbeeld wel het geschetste probleem, maar geeft aan welke criteria voor oplossingen de OR heeft. Vervolgens geeft de OR aan waarom het voorgenomen besluit daar niet aan voldoet en welk ander voorstel de OR heeft. Op deze manier kan de WOR effectief benut worden om aandacht te vragen voor de visie van de ondernemingsraad.

prioriteiten die de organisatie van tijd tot tijd moet stellen. Probeer de bestuurder zich uit te laten spreken dat hij het probleem onderkent en dat hij het goed vindt dat de OR ermee aan de slag gaat. Dat geeft een beter fundament!

Elk plan begint met een globaal idee

2. Het ontwerp

Elk plan begint met een globaal idee: hoe moet het er ongeveer uitzien, aan welke eisen moet het voldoen, etc. Besteed hier aandacht aan met elkaar. Past het binnen de visie van de ondernemings-

raad op het functioneren van de organisatie? Is er behoefte aan? Kan de OR voortborduren op reeds gezette stappen? Maak vervolgens een globale schets (of meerdere en kies vervolgens welke uitgewerkt wordt). Zet dit alles met elkaar (!) op een rij. Dit geeft richting aan de latere uitwerking.

Zet het probleem op papier

3. De bouwfase

De volgende stap is om te komen tot een fraai uitgewerkt initiatiefvoorstel. Er zijn globaal drie verschillende soorten initiatieven die de ondernemingsraad kan nemen:

- het signaleren van een probleem (met de bedoeling dat de bestuurder het probleem oppakt);
- het aangeven van de richting, waarvan de OR vindt hoe een punt opgepakt moet worden;
- het uitwerken van een initiatief door de OR in de vorm van een meer of minder uitgewerkt plan.

Bij alle drie de soorten initiatieven is het van groot belang tot een goede onderbouwing te komen. Wat vanzelfsprekend is voor de ondernemingsraad hoeft dat nog niet voor de bestuurder te zijn. Het verdient daarom aanbeveling om goed op een rij (op papier) te zetten wat de aanleiding is en wat in de ogen van de OR precies het probleem is. Hier past een goede analyse bij: wat is oorzaak, wat is gevolg en waarom is het van belang om het op te lossen?

Denkkracht

Dit geldt ook voor nieuwe plannen in situaties waar kennelijk geen problemen mee te verwachten zijn (bijvoorbeeld een goed idee van een andere organisatie overnemen): waarom is het gewenst om het

De inhoud van het initiatiefvoorstel

Een schriftelijk uitgewerkt initiatiefvoorstel is bij voorkeur als volgt opgebouwd:

- Inleiding op het initiatiefvoorstel.
- Onderbouwing (aanleiding, motieven, doel).
- Wettelijke grondslag (in welk kader doet de OR dit voorstel?).
- Wat stelt de OR voor?
- Toetsingscriteria voor de OR bij realiseren van initiatief.
- Voorstellen om in de overlegvergadering te bespreken (datum).
- Refereren aan toekomstige advies- en instemmingsaanvragen.
- Bereidheid van de OR om te allen tijde te overleggen.
- Afrondende alinea.

over te nemen? Wat zou er gebeuren wanneer het niet gedaan werd? Met andere woorden: maak duidelijk wat de nadelen van het laten voortduren van de huidige situatie zijn, en wat de voordelen van het voorstel van de OR zijn voor de organisatie. Het helpt om in deze fase gebruik te maken van de denkracht van beleidsmedewerkers of -adviseurs, in- of extern.

Signaleren, richting aangeven of uitwerken

Weerstand

Bij het signaleren (zie A: signaleren van een probleem) ligt de nadruk op het aangeven van de essentie van het probleem en de noodzaak het op te pakken door de bestuurder. Bij voorkeur moet hij een voorgenomen besluit op gaan stellen. Signaleren is vooral aan de orde wanneer een nieuw thema voor het eerst door de ondernemingsraad wordt opgepakt. Ook kan dit van toepassing zijn wanneer weerstand van de kant van de bestuurder verwacht wordt. Het is dan niet zinvol meteen veel energie te steken in verdere uitwerking.

Willen

De OR kan er ook voor kiezen om de *lijn van de oplossing* aan te geven (zie B:

aangeven van de richting). Dit is onder andere van toepassing wanneer verwacht kan worden dat de bestuurder/de organisatie constructief met het onderwerp aan de slag zal gaan. Het kan ook zijn dat de ondernemingsraad het wel wil, maar onvoldoende tijd of kennis heeft om het initiatief concreet uit te werken.

De OR kan ook redenen hebben om het niet zelf te *willen* uitwerken. In dat geval maakt de raad wel duidelijk dat er wat moet gebeuren en globaal hoe, maar laat de bestuurder aan zet.

De ondernemingsraad moet in eerste instantie de bestuurder overtuigen van het belang deze zaak op te pakken. Vervolgens geeft de OR aan hoe de oplossingsrichting(en) er in hoofdlijnen uitzien. Er kunnen/moeten dan uitgangspunten benoemd worden: waaraan moeten de oplossingen voldoen?

Dit zijn dan tegelijk criteria voor latere toetsing. De bestuurder wordt vervolgens gevraagd om dit alles verder concreet uit te (laten) werken en een voorgenomen besluit op te stellen.

Teleurstelling

Het uitwerken (zie C: uitwerken van een initiatief) is voor doeners. Het kan leuk zijn en voldoening geven, maar vergt tijd en kennis.

Het is ook wenselijk dat de OR en de bestuurder al op één lijn zitten wat betreft de oplossingsrichting, voordat tot uitwerking wordt overgegaan. Menige OR-

teleurstelling door het niet overgenomen krijgen van het initiatief zit in het overslaan van dit belangrijke punt! Naast de algemene onderbouwing, waarom de OR het onderwerp wil oppakken, is het goed om aan te geven uit welke mogelijkheden de OR heeft gekozen en waarom. Wat zijn de argumenten voor juist deze oplossing? Wat zou er gebeuren wanneer het niet wordt overgenomen?

Geef uitleg over uw argumenten

Realiteit

Vervolgens moet ook aangegeven worden welke middelen en activiteiten ingezet moeten worden, zo mogelijk vergezeld van een (globale) begroting. Laat zien dat de ondernemingsraad oog heeft voor de realiteit, door rekening te houden met de bezetting van bepaalde afdeling of bijvoorbeeld het plan eventueel stap voor stap in te voeren.

Het verdient aanbeveling de bestuurder uit te nodigen de uitvoering te bekrachtigen als zijnde een door hem (voor)genomen besluit.

Applaus voor een mooie presentatie

Timing

Wanneer is de kans op 'applaus' van de bestuurder het grootst? De OR krijgt applaus als hij een goed onderbouwd plan indient of als hij laat zien dat het plan draagvlak heeft. Van groot belang is dat de ondernemingsraad professionaliteit

Aandachtspunten voor de ambtelijk secretaris

Terwijl de OR druk aan de slag gaat met het onderwerp, heeft de ambtelijk secretaris (AS) aandacht voor de secretariële en begeleidende rol tijdens de verschillende fasen. De aandachtspunten voor de AS:

1. In de beginfase helpt het enorm om informatie en analyses op een rij (en op papier) te zetten. Ga op zoek naar bestaande informatie binnen en buiten de organisatie. Denk ook aan vakliteratuur e.d. Schrijf bijvoorbeeld een inventariserende notitie, een probleem-analyse of iets dergelijks. Gebruik de analysemodellen die u geleerd heeft in de DASMO-leergang. Help de ondernemingsraad door te onderscheiden (en te benoemen) of het gaat om het signaleren van een probleem, het aangeven van een oplossingsrichting of het zelf uitwerken van een eigen plan.
2. In de ontwerpfase moet op een rij komen wat de visie van de organisatie is op de gesignaleerde kwestie en wat de visie van de OR is. Beschreven (!) moet
3. Het uitwerken van het initiatief in een schriftelijk voorstel is een echte taak voor de AS. Zie ook het kader 'De inhoud van het initiatiefvoorstel'.
4. Ondersteun de OR voorafgaand aan de presentatie in de overlegvergadering. Help bij het mooi opmaken van een PowerPoint-presentatie, het maken van hand-outs, etc. Zorg dat de gemaakte afspraken in het verslag en de actielijst opgenomen worden: wanneer en hoe wordt het initiatief verder opgepakt? Zorg dat in het OR-bulletin vermeld wordt dat de ondernemingsraad zich sterk heeft gemaakt voor het onderwerp en wat de bestuurder besloten heeft en de organisatie ermee gaat doen.

uitstraalt. De OR doet dat door in het voorstel zijn visie op het onderwerp te laten blijken en aan te laten sluiten bij de doelstellingen van de OR. Bij voorkeur is dit vastgelegd in een OR-beleidsplan. Naast de reeds genoemde juiste timing, gedegen vooronderzoek en steekhoudende argumenten is een verzorgde presentatie (inclusief lay-out) onontbeerlijk. Dit alles mondt uit in een presentatie aan de bestuurder, waarbij gedurende het proces ook de achterban en belangrijke functionarissen op de hoogte en betrokken gehouden zijn. Wanneer de ondernemingsraad dit alles als een waar projectleider tot een goed einde weet te brengen, is hij vast tot meer in staat!

4. De presentatie

Maak van de presentatie van het voorstel iets bijzonders. Kijk de kunst af van ande-

ren: wat maakt dat een goed verhaal eruit springt en applaus oogst?

Beperk je dus niet tot het versturen van het stuk en het 'gewoon' bespreken in de overlegvergadering. Maak een echte presentatie.

Houd je verhaal staande en gebruik ondersteunende middelen: PowerPoint, sheets, flap-overs, illustratiemateriaal, hand-outs, etc.

Vergeet overigens niet in de agendabespreking van de overlegvergadering aan te geven dat de ondernemingsraad bijzondere aandacht wil besteden aan het initiatiefvoorstel; maak tijdens de overlegvergadering concrete vervolgspraken en zorg daarbij voor invloed op de verdere regie.

Drs. Walter van der Ploeg is senior trainer, adviseur en coach bij DASMO, wwanderploeg@stavor.nl, www.dasmo.nl