

4 Effectief gebruiken van adviesbevoegdheden

In onze praktijk hebben wij eigen aanpakken en methoden ontwikkeld bij het ondersteunen van OR'en in adviestrajecten over ingrijpende veranderingen. In dit hoofdstuk wordt een methode gepresenteerd die vooral is toegepast bij ingrijpende reorganisaties in de overheid en privatiseringsoperaties. In die sectoren vindt de besluitvorming altijd plaats door het uitwisselen van veel papier. Binnen de overheidsectoren zijn de procedures vaak heel belangrijk en verdringen soms zelfs de discussie over de inhoud. De methode maakt daarvan gebruik. In de andere sectoren, profit en non-profit, zijn naar onze algemene ervaring de inhoud en de resultaten vaak belangrijker dan de procedures. Maar overal willen bestuurders en OR'en de besluitvorming goed op papier vastleggen. Het voordeel daarvan is dat de besluiten scherper worden als zij op papier geformuleerd moeten worden.

De basisveronderstelling van de methode is dat de OR van het begin af aan zijn inhoudelijke inbreng op papier uitbrengt. Dat heeft ook nog tot voordeel dat de OR daarmee in het overleg het initiatief overneemt. Als de OR geen eigen stuk inbrengt, gaat het overleg immers over de stukken van de ondernemer. De OR komt daardoor in de vragende en re-

agerende rol. Met een eigen standpunt op papier bepaalt de OR zelf meer de inhoudelijke agenda van het overleg, neemt daarin initiatief en vraagt daarop de reactie van de ondernemer. Voorkomen wordt bovendien dat de OR pas aan zijn advisering gaat werken nadat het overleg met de bestuurder is afgerond. De ervaring leert dat pas op het moment dat de OR echt zijn advies gaat schrijven, allerlei zaken aan de oppervlakte komen waaraan in het overleg geen aandacht is besteed.

Het basisidee is dus dat de OR zijn mening vastlegt in een werkdocument en dat dit werkdocument het middel is om het overleg te structureren en vast te leggen. Het werkdocument is de gegevensdrager van het overleg. Na afronding van het overleg kan het werkdocument vrij eenvoudig worden omgebouwd tot een advies. Dat advies bevat voor ondernemer en OR geen verrassingen meer, zij hebben het in het overleg zien groeien.

De moderne tekstverwerking maakt het daarbij gemakkelijk om op het werkdocument steeds aan te geven om welke versie van welke datum het gaat en welke tekstgedeelten in vergelijking met de vorige versie zijn aangepast.

Praktijkvoorbeeld

OPBOUW ADVIES	
Procedureel deel	Inhoudelijk deel
1 Status stuk	6 Uitgangspunten
2 Samenvatting standpunt ondernemer	7 Openstaande vraag- en discussiepunten
3 Beschikbare informatie	8 Inhoudelijke opmerkingen
4 Gevolgde procedures	9 Conclusies/ eindadvisering
5 Toezeggingen	10 'Carthago'

4.1 Opbouw advies

4.1.1 Uitgangspunten

De OR dient altijd te beginnen met het vaststellen van de eigen uitgangspunten. Daarvoor hoeft hij niet te wachten op de adviesaanvraag, dat kan ook eerder. Veel OR'en werken hun doelstellingen uit in beleidsdocumenten of werkplannen.

Er zijn meer methodes om tot de vaststelling van uitgangspunten te komen:

- programmavergelijking (uit de programma's van de verschillende lijsten worden de belangrijkste uitgangspunten verzameld);
- open 'brainstormen' door de OR-leden;
- analysemethodes, zoals trendonderzoek, SWOT-technieken (onderzoeken van ster-

beleids-
documenten
werkplannen

- ke en zwakke punten, kansen en bedreigingen);
- onderzoek meningen achterban.

Een laatste bron wordt gevormd door eerdere adviezen van de OR. Daarin staan, expliciet of impliciet, de gehanteerde beoordelingscriteria. De OR die zijn werk echt goed wil organiseren, maakt van deze criteriacontrolelijsten. Deze kunnen steeds weer opgevraagd worden en waar nodig geactualiseerd, als zich een vergelijkbare kwestie voordoet. Zulke controlelijsten kunnen er zijn voor interne reorganisaties, maar net zo goed voor de terugkomende besprekingen van financiële en sociale jaarverslagen, arborapportages, enzovoort.

Hier gaat het echter niet alleen om doelstellingen, maar vooral om het formuleren van een beoordelingskader voor de adviesaanvraag. De uitgangspunten vormen de bril waardoor de OR zal kijken. Dat betekent dat de uitgangspunten op zijn minst toetsbaar moeten zijn.

Het is de kunst om de bestuurder aan het werk te zetten met deze uitgangspunten. De bestuurder zal hard moeten werken om te voldoen aan de voorwaarden van de OR.

Het is al heel goed mogelijk om over deze uitgangspunten met de achterban te communiceren. De uitgangspunten kunnen worden voorgelegd met het verzoek erop te reageren. Zo is de achterban van het begin af aan betrokken bij de standpuntontwikkeling van de OR.

Het al in een vroeg stadium betrekken van de

beoordelings-
kader

achterban

achterban bij de eigen standpuntontwikkeling is van groot belang voor het draagvlak onder de OR-standpunten. Naarmate de achterban, zo blijkt uit recent onderzoek, meer het gevoel heeft invloed te kunnen uitoefenen op de standpunten van de OR, wordt het draagvlak groter. Daar staat tegenover dat de achterban volgens onderzoek vindt niet veel invloed te kunnen uitoefenen. De achterban is daarbij vooral geïnteresseerd in die onderwerpen die de personeelsleden direct raken:

- arbeidsvoorwaarden;
- arbeidsomstandigheden;
- ingrijpende reorganisaties.

Deze feiten vormen de achtergrond voor de nieuwe verplichting in de WMW dat OR'en in hun reglement bepalingen moeten opnemen over de communicatie met de achterban.

Met de moderne communicatiemiddelen is die mening ook, via mails of intranet, in veel ondernemingen vrij gemakkelijk te onderzoeken. Het verspreiden van de eigen uitgangspunten moet wel gepaard gaan met een paar gerichte vragen. In essentie komen die vragen neer op:

- Kunt u zich in hoofdlijnen vinden in de uitgangspunten van de OR?
- Zijn er belangrijke zaken die u nog mist in de uitgangspunten van de OR?
- Als u het niet eens bent met de OR-uitgangspunten kunt u dat dan kort motiveren?
- Hebt u nog andere opmerkingen die voor de OR van belang kunnen zijn?

De ervaring leert dat de OR veel heeft aan de resultaten van deze inspraak. Het aantal medewerkers dat reageert, varieert daarbij wel. Door de vraagstelling mag en moet de OR ervanuit gaan dat bij weinig reacties de eigen uitgangspunten gedragen worden. Een klein aantal reacties kan teleurstellend zijn, maar is ook instemming en ondersteuning voor de OR.

Het aantal reacties kan natuurlijk verhoogd worden door nadrukkelijk te vragen in ieder geval te reageren, ook als men het met de OR eens is.

Voor de inhoudelijke opmerkingen versterken de kwaliteit van de OR-uitgangspunten. De OR moet vervolgens laten blijken dat hij de inspraak serieus neemt door de uitgangspunten aan te passen en opnieuw te publiceren. Daarbij is het belangrijk dat de OR motiveert waarom hij bepaalde opmerkingen niet heeft opgenomen. Voor de OR gelden dezelfde regels als voor de ondernemer. Ook de OR moet leven naar de algemene beginselen van behoorlijk bestuur.

Als de OR de durf heeft om moeilijke situaties aan de orde te stellen, bijvoorbeeld door de blokkades voor het goed functioneren van de onderneming te benoemen, ontstaat er nog een ander effect. Er gaat dan als ware een zucht van verlichting door de organisatie, omdat eindelijk die zaken een keer benoemd zijn. Er treedt dan bovendien een algemeen psychologisch principe op, dat aan problemen pas kan worden gewerkt als ze erkend zijn door ze uit te spreken. Met andere woorden, het benoemen van de wezenlijke blokkades opent nieuwe perspectieven.

inhoudelijke
opmerkingen

Door zijn uitgangspunten te formuleren bereikt de OR nog een ander belangrijk effect. In discussies en onderhandelingen spelen regels van discussie en argumentatie. Een dergelijke regel is dat als een partij een standpunt inneemt, hij dat standpunt moet onderbouwen met feiten en argumenten. Dat wordt wel de bewijslast genoemd. Als de OR in een reagerende rol blijft, spreekt hij de ondernemer onvoldoende aan op zijn bewijslast. De OR komt dan in de positie te moeten bewijzen waarom de standpunten van de ondernemer niet goed of onjuist zijn. Door zelf een visie neer te leggen schuift een deel van de bewijslast terug naar de ondernemer. Hij zal nu moeten aantonen dat de uitgangspunten van de OR niet goed of onjuist zijn.

Praktijkvoorbeeld

OR-uitgangspunten

Dit voorbeeld komt van een voorlopige OR tijdens een fusie tussen twee sociale werkvoorzieningen en een reïntegratiestichting.

Voor de OR zijn de volgende kwesties van bijzonder belang:

1. een optimale situatie scheppen om de eigenheid van de doelstellingen van het werk voor de WSW- en WIW-doelgroepen op een hoog kwalitatief niveau inhoud te geven;
2. voor de leden van de doelgroepen de overgang zo min mogelijk ingrijpend te laten zijn, door het zoveel mogelijk instandhouden van bestaande standplaatsen en werklocaties, waar dat niet mogelijk mocht blij-

- ken te zijn, dienen veranderingen in overleg met de betrokkenen tot stand te komen;
3. voor het betrokken ambtelijk personeel de overgang naar een nieuw stelsel van arbeidsvoorwaarden zo weinig mogelijk ingrijpend te laten zijn;
 4. in ieder geval voor het ambtelijke personeel de garantie bieden dat zij hun huidige ABP-pensioenvoorziening, ziektekostenverzekering, wachtgeldrechten kunnen meenemen;
 5. de nieuwe onderneming een zo zelfstandige positie, vooral ten opzichte van de gemeentelijke aandeelhouders/opdrachtgevers, te bieden dat de nieuwe onderneming slagvaardig kan optreden;
 6. het draagvlak voor de nieuwe onderneming verder versterken doordat de gemeenten een zodanige betrokkenheid tonen dat zij gemeentelijke zorgtaken die raakvlak hebben met de bestaande taken te laten uitvoeren door de nieuwe onderneming;
 7. een gezonde, nieuwe onderneming vormen die beschikt over een voor de nieuwe situatie capabel management, dat de noodzakelijke commerciële kwaliteiten in huis heeft en, bovendien, goed voorbereid is op de toekomstige kwaliteitseisen die worden gesteld bij de uitvoering van de (veranderde en veranderende) wetten.

De meeste lezers zullen de methodes kennen om standpunten meetbaar te maken (SMART, SMARTER, SMARTST). Bij ingrijpende reorganisaties gaat het in de kern om drie aspecten:

1. De organisatie vindt een bestaansreden in het verlenen van diensten aan een groep afnemers of burgers.

2. Daartoe heeft de organisatie een interne organisatie.
3. En het personeel heeft een bepaalde rechtspositie.

Als grondlijn kan de OR vaststellen dat het er op deze drie punten in ieder geval niet slechter van mag worden en dat toch minstens op een van die drie punten aantoonbare meerwaarde verwacht mag worden. Als een reorganisatie daaraan niet kan voldoen, zo is dan de boodschap, is het beter er niet aan te beginnen. Op die manier legt de OR al in een vroeg stadium de bewijslast waar hij hoort, op het bordje van de ondernemer. De OR hoeft ten slotte niet aan te tonen waarom iets niet nodig zou zijn, de ondernemer moet kunnen onderbouwen waarom wijzigingen wel nodig zijn en hoe deze leiden tot verbeteringen.

grondlijn

Als algemene regel kan gesteld worden dat de OR alleen maar akkoord kan gaan met de reorganisatieplannen als die op geen van de genoemde hoofdpunten (marktpositie, interne organisatie en positie personeel) leiden tot verslechtering en op ten minste op een van die punten leiden tot realistische en aantoonbare verbeteringen.

4.1.2 Behandeling adviesaanvraag

De OR heeft een grote vrijheid om vorm en inhoud van zijn advies zelf te bepalen. Zelfs de procedurele voorwaarde uit de WOR dat het betrokken onderwerp ten minste één maal in de overlegvergadering besproken moet zijn, is in de WMW verdwenen. Het staat de OR

politieke
primaat

vrij in zijn advies alles te betrekken wat hij nodig vindt. De overheids-OR kan zich zelfs over de politieke afweging bij een besluit uitlaten. De OR moet zichzelf geen beperkingen opleggen vanwege het zogenaamde politieke primaat. Ook politieke keuzen zijn voor de OR immers van belang in zijn eigen standpuntbepaling.

Maar de OR moet zijn advisering wel goed onderbouwen en motiveren. En het advies dient gebaseerd te zijn op een redelijke belangenafweging.

Natuurlijk heeft de OR al de nodige vragen, onduidelijkheden en opmerkingen nadat hij zijn algemene visie heeft uitgewerkt. Die kunnen alvast geformuleerd worden in een volgende paragraaf. En ook die kunnen in het overleg met de bestuurder al besproken worden en aan de achterban worden voorgelegd.

Eindelijk valt de adviesaanvraag op de OR-mat, een paar dagen later dan beloofd. En dan moet de OR aan de slag. Want de adviesaanvraag moet getoetst worden. Aan de eigen uitgangspunten van de OR, maar natuurlijk ook aan de vraag of de adviesaanvraag wel compleet is en voldoet aan de wettelijke voorschriften.

Werkconferentie

Een heel geschikt instrument kan daarvoor een cursus of werkconferentie zijn. Het blijkt meestal dat een dergelijke geconcentreerde bijeenkomst veel sneller tot resultaten leidt dan een opeenvolging van moeizaam tot standgekomen en meestal incomplete verga-

deringen van de OR en zijn commissies in het eigen kantoor. De OR die de methodes goed onder de knie heeft kan dat in eigen beheer, maar vaak helpt een externe begeleider. Plan de dagen ruim van tevoren, en leg de begeleider en accommodatie vast, maar houdt een zekere reserve in acht. Als de adviesaanvraag inderdaad te laat komt, moeten mensen nog steeds de tijd hebben gehad om hem te lezen. Bij deze werkconferentie moeten er computers en printers ter beschikking staan. Er wordt veel in subgroepen gewerkt, met regelmatige terugkoppeling en onderlinge afstemming in de gehele OR. Zet zoveel mogelijk direct op papier, dat maakt veel zaken duidelijk.

externe
begeleider

Tip

GBIO-subsidie

Een apart aandachtspunt is de mogelijke GBIO-subsidie. Het GBIO subsidieert namelijk cursussen en geen advieswerk. En deze werkvorm ligt in dat overgangsgebied. Het beste is de vraag open aan het GBIO voor te leggen. Niet alleen duurt eerlijkheid het langst, maar bovendien is het goed het GBIO te laten ervaren waar de subsidievoorwaarden botsen met de praktijkbehoeften. Ondertussen kan dat betekenen dat de kosten voor de conferentie betaald moeten worden uit andere potjes. Dus meld altijd voor de zekerheid bij de ondernemer dat de OR kosten gaat maken voor het inschakelen van een externe adviseur.

Compleetheid controleren

Een eerste stap is dan de adviesaanvraag te controleren op zijn compleetheid. De WOR/

WMW geven vier noodzakelijke elementen aan. Het voorgenomen besluit zelf moet er natuurlijk zijn, er moet een overzicht zijn van de beweegredenen voor het besluit, er moet een overzicht zijn van de gevolgen voor de in de onderneming werkzame personen en van de naar aanleiding daarvan voorgenomen maatregelen. Op basis van logische eisen en jurisprudentie kunnen die elementen verder worden uitgewerkt tot de tien controlepunten hierna.

Controlelijst adviesaanvraag

1. Status van het stuk (voorlopig, concept, adviesaanvraag).
2. Inhoud voorgenomen besluit (doel, tijdelijk/permanent).
3. Alternatieven (welke en waarom niet gekozen).
4. Beweegredenen (waarom nodig/wenselijk, voordelen, relatie bestaand beleid).
5. Uitvoering (planning, fasering veranderingsproces, samenhang met concern).
6. Gevolgen:
 - a. personele gevolgen (aantal betrokkenen, wat verandert er);
 - b. financiële gevolgen (invloed op budgetten, kosten, voordelen);
 - c. organisatorische gevolgen (leiding, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, communicatie);
 - d. externe gevolgen (relaties/klanten).
7. Maatregelen (opvang personele gevolgen, arbeidsvoorwaarden, sociaal plan).
8. Uitvoering verandering (planning).
9. Communicatie/betrokkenheid personeel.
10. Evaluatie (wanneer, hoe en waarop).

Status bepalen

De status van de adviesaanvraag moet volstrekt helder zijn. Is het de definitieve adviesaanvraag of is het een stap in het voorbereidingsproces in de vorm van een concept- of voorlopige adviesaanvraag? Handig is wanneer de ondernemer aangeeft op basis van welke bepaling in de WOR hij het advies vraagt.

Voorgenomen besluit

Duidelijk moet natuurlijk zijn wat de ondernemer wil besluiten, wat de inhoud van het besluit is. Het is vreemd maar waar, in heel wat adviesaanvragen staat niet een behoorlijk voorgenomen besluit geformuleerd. De ondernemer komt niet verder dan het formuleren van een beleidsintentie. De aankondiging dat de bevoegdheidsverdeling tussen de WOR-bestuurder en de andere leden van het managementteam zal wijzigen bijvoorbeeld, is voor de strenge OR nog geen voorgenomen besluit. Een uitwerking van het nieuwe organigram van de top van de organisatie en nieuwe functiebeschrijvingen van de betrokken managers vormen wel het voorgenomen besluit.

beleidsintentie

Beslissingsbevoegdheid

Het moet de OR duidelijk zijn wie tot het nemen van dat besluit bevoegd is. Daarmee wordt helderder welk orgaan van de ondernemer geadviseerd wordt. Het maakt natuurlijk voor het adviesproces heel wat uit of de WOR-bestuurder zelf het besluit kan nemen, of dat hij afhankelijk is van de toestemming van een hoger managementniveau, een Raad

van Commissarissen, een Raad van Toezicht of het politieke bestuur. De OR moet dit kunnen terugvinden in het overzicht dat bij het begin van de zittingsperiode aan de OR is verstrekt (basisinformatie; WOR art. 31, lid 2, WMW, art. 6:2, lid 1). Maar anders moet het uit de adviesaanvraag blijken.

Beweegredenen

Om de beweegredenen toe te lichten zal geschetst moeten worden wat de startpositie is, welk probleem moet worden opgelost of welke voordelen te behalen zijn door het voorgenomen besluit. Daarbij dient dan ook inzicht te worden gegeven in de onderzochte alternatieve oplossingen. En de keuze voor het voorgelegde motief dient onderbouwd te zijn door de mogelijke alternatieven op bepaalde criteria onderling te wegen.

Ten slotte moet uit de motivering blijken dat de ondernemer op een redelijke wijze de van belang zijnde belangen in zijn besluitvorming betreft en op een redelijke wijze tegen elkaar afweegt.

Gevolgen

In de praktijk worden de gevolgen vaak verengd tot de werkgelegenheids- en sociale gevolgen voor het betrokken personeel. Ook dat is een taai levend misverstand. De wettelijke formulering spreekt over de gevolgen voor de in de onderneming werkzame personen. Er zijn genoeg uitspraken van de Ondernemingskamer die zeggen dat besluiten adviesplichtig zijn, zelfs zonder directe personele gevolgen. Het voorbeeld van een nieuwe be-

voegdheidsverdeling in het topmanagement is dan ook met opzet gekozen.

In principe kunnen die gevolgen in vier hoofdcategorieën worden onderverdeeld:

- personele gevolgen;
- financiële gevolgen;
- organisatorische gevolgen;
- externe gevolgen.

Niet bij elke adviesaanvraag zullen al die gevolgen optreden. Daarom is het verstandig als de ondernemer kort onderbouwt waarom hij bepaalde gevolgen niet verwacht.

Maatregelen

Ook bij het overzicht van de te treffen maatregelen wordt weer snel gedacht aan een sociaal beleidskader, statuut en plan. Dat zijn bij veel veranderingsprocessen ook noodzakelijke instrumenten. Maar de maatregelen moeten aansluiten bij de geïnventariseerde gevolgen en kunnen dus net zo'n breed gebied beslaan.

Uitvoering

Het is logisch, en in de wet indirect aangegeven (zie WOR art. 25, lid 5, laatste volzin, WMW art. 6:19, lid 3, laatste volzin), dat in de adviesaanvraag wordt onderbouwd op welke wijze de ondernemer het voorgenomen besluit denkt te gaan uitvoeren. Daarbij kan gedacht worden aan planning, programma's, projecten en fasering, maar ook aan de wijze waarop de interne voorlichting en de communicatie met medewerkers wordt verzorgd en de wijze waarop het personeel erbij betrokken wordt. Ook de uitvoering kan weer de hele breedte van de genoemde gevolgen omvatten.

basisinformatie

alternatieve
oplossingen

voorlichtings-
actie

Bijvoorbeeld omdat er een voorlichtingsactie moet worden georganiseerd om het publiek te informeren over nieuwe regels.

Evaluatiemoment

Tot slot is het verstandig in de uitvoering al een evaluatiemoment vast te stellen.

Naast deze procedurele en inhoudelijke controle op de kwaliteit van de adviesaanvraag, toetst de OR de adviesaanvraag aan de eigen uitgangspunten. Dat leidt dan tot een overzicht van alle vragen, opmerkingen en onduidelijkheden.

4.1.3 Het overleg

conceptreactie

Met de eerste conceptreactie, bestaande uit de eigen uitgangspunten en alle vragen, opmerkingen en onduidelijkheden, gaat de OR het overleg in. Die zaken moeten in ieder geval in de overlegvergadering behandeld worden. Maar technisch voorbereidend overleg met staffunctionarissen kan helpen om onduidelijkheden weg te nemen en vragen te beantwoorden. De bedoeling van het overleg is de inhoud van de paragraaf weg te werken. Dat kan in principe op drie manieren.

Toelichting

De eerste en meest eenvoudige manier is dat de vraag van de OR door de toelichting van de bestuurder wordt beantwoord. Vraag en antwoord zijn vastgelegd in het verslag van de vergadering, maar blijken niet belangrijk genoeg om in het adviesproces verder mee te

nemen. En kunnen dus geblokt en verwijderd worden.

Toezeggingen

De tweede mogelijkheid is dat de ondernemer in de een of andere vorm een toezegging doet. Hij zal later een antwoord geven, het onderwerp zal worden meegenomen in de verdere besluitvorming, de gevolgen zullen later in kaart worden gebracht, de kwestie zal met de vakbonden worden besproken, in een later stadium zal de kwestie als afzonderlijk voorgenomen besluit aan de OR worden voorgelegd. Zulke door de overlegpartner gedane toezeggingen legt de OR in zijn eigen stuk vast in de daarvoor bestemde paragraaf Toezeggingen. Op deze manier blijft dat stuk de centrale gegevensdrager van het totale adviesproces. Bovendien kan de bestuurder daardoor reageren op de formulering van de toezegging. Maar inhoudelijk belangrijker is dat de advisering door de OR mede wordt gebaseerd op toezeggingen van of namens de ondernemer. Daarvoor is het noodzakelijk dat die toezeggingen in het advies zelf worden weergegeven.

centrale ge-
gegevensdrager

Inhoudelijke opmerkingen

De derde mogelijkheid is dat na discussie in de overlegvergadering de bestuurder en de OR van mening verschillen over het betrokken punt. Als overleg niet tot overeenstemming leidt, neemt de OR het punt op in de daarvoor bestemde paragraaf. Maar dan in de vorm van een inhoudelijke reactie of opmerking, niet langer als vraag of als onduidelijkheid.

Conclusies/advisering

Langs de genoemde drie wegen probeert de OR alle geïnventariseerde vragen, onduidelijkheden en eerste opmerkingen uit zijn conceptreactie te behandelen en weg te werken of om te zetten in of toezeggingen of inhoudelijke opmerkingen.

Praktijkvoorbeeld

Onderhandelen

Een van ons heeft eens meegemaakt dat een OR deze techniek heel zichtbaar maakte. De OR had te maken met een bestuurder die, getraind in een lange carrière als vakbondsbestuurder, in lange verhalen probeerde alle verschillen weg te masseren. Om dat te voorkomen stonden er in de overlegvergadering drie flip-overs. Op de flaps stond 'al eens', 'nog niet eens' en 'oneens'. Bij de start van de vergadering zaten er op de middelste flap 42 genummerde post-it-stickers. Elke sticker verwees naar een deel van de adviesaanvraag, het ging om een zeer ingrijpende reorganisatie. De OR had een procesbewaker aangewezen, de bestuurder werd per punt om zijn reactie gevraagd. Als die reactie instemmend was, verplaatste de procesbewaker de bijbehorende sticker. Na een lange vergadermiddag werd uiteindelijk op de laatste vier punten een afspraak gemaakt, die later werd vastgelegd in een ondernemingsovereenkomst.

Onderhandelstechniek

Vaak is het nuttig om een bekende onderhandelstechniek te gebruiken. Die komt erop neer dat in een eerste ronde alle punten kort behandeld worden. Als men het snel met elkaar

eens is, wordt dat punt op de lijst overeenstemmingspunten geplaatst. Anders blijft het staan op de bespreeklijst. In daarop volgende rondes wordt diezelfde techniek gebruikt, net zolang tot men een aantal kernpunten overhoudt, waarover men het als afzonderlijk punt niet eens kan worden. Over die laatste kernpunten wordt dan echt onderhandeld en wordt een 'package deal' gesloten. Het voordeel van die methode is dat men het totale veld blijft zien en uitgaat van waar men het over eens is. Daardoor wordt het gemakkelijker om het over andere punten ook eens te worden. In plaats van bij het eerste verschilpunt te blijven hangen en van daaruit in steeds hardere standpunten uit te komen.

bespreeklijst

4.1.4 Adviesformulering

Als alle punten zo zijn weggewerkt uit de betreffende paragraaf kan geconstateerd worden dat het overleg over de adviesaanvraag en het advies afgerond is en gaat de OR over tot het formuleren van zijn advies. Daarin moet zo exact mogelijk aangegeven worden welk besluit de ondernemer volgens de OR moet nemen. Het advies geeft dus aan op welke punten de formuleringen van het besluit, de overzichten van beweegredenen en gevolgen moeten worden gewijzigd en welke maatregelen de ondernemer dient te treffen. Daarbij kan de OR voorwaarden aangeven waaraan voldaan moet worden om het besluit te mogen nemen.

Aparte aandacht wordt daarbij besteed aan het mogelijke optreden van derden. In de eerste plaats moet daarbij gedacht worden aan

vakbonden

de mogelijke rol van vakbonden. Bij reorganisaties met sociale gevolgen zal er immers met de vakbonden een sociaal plan overeengekomen moeten worden. In zijn advisering kan de OR aangeven welke zaken volgens hem daarin in ieder geval moeten zijn geregeld. Vaak is het verstandig om als OR op dit punt een voorbehoud voor de eindadvisering te maken. Dat wil zeggen dat de OR zijn definitieve advies pas wenst te geven nadat hij kennis heeft genomen van de inhoud van het sociale plan. Daarmee richt de OR zich niet op de bonden, maar op de ondernemer. Aan de ondernemer wordt als het ware een boodschappenlijst meegegeven wat hij in het overleg met de vakbonden moet inkopen. Via de eigen lijnen heeft de OR natuurlijk contact met de vakbonden en zijn diezelfde zaken al besproken. Desondanks behouden de vakbonden een eigen verantwoordelijkheid, die de OR moet respecteren. In het bedrijfsleven komt het voor dat OR'en zelf een soort sociaal plan sluiten in de vorm van een ondernemingsovereenkomst. Binnen de overheid zal dat meestal niet nodig zijn, maar soms sluiten OR'en, vooral binnen grotere organisaties, langs deze weg wel sociale akkoorden in aanvulling op al geldende raamafspraken. In processen waarbij andere ondernemers betrokken zijn, bijvoorbeeld bij privatiseringen en fusies, is het van belang te garanderen dat die andere ondernemers ook gebonden worden aan de sociale afspraken. Dat kan door medeondertekening van sociale akkoorden, maar dit kan ook door de eigen ondernemer de voorwaarde te stellen dat hij dat vastlegt in een aparte overeenkomst. Waarvan de OR na-

ondernemings-
overeenkomst

tuurlijk weer kennis moet hebben voordat hij zijn eindadvies geeft.

De OR moet ervoor zorgen dat hij zijn eindadvies pas geeft op het moment dat hij de totale besluitvorming kan overzien. Door te werken met conceptadviezen of adviezen onder voorbehoud houdt de OR maximale druk op de ketel. De ondernemer moet dus door zijn huiswerk goed te doen, het advies van de OR waarmee hij de gewenste stappen kan doen, verdienen.

En de OR doet er natuurlijk heel verstandig aan om voor het definitieve advies ten minste eenmaal de mening van het personeel te peilen. De beste vorm is om een eindconcept van het advies te verspreiden, vergezeld van een paar concrete vragen. De OR moet zo wel sturing geven aan de inspraak. Vaste vragen zijn of men zich kan vinden in de inhoud en de lijn van de advisering, of er zaken zijn die men nog mist in het advies en of men concrete tekstwijzigingsvoorstellen heeft. Een schriftelijke raadpleging geeft dan een beter en meer compleet beeld van de meningen van de achterban dan een hearing waarin emoties en grote monden de toon kunnen zetten.

eindconcept

schriftelijke
raadpleging

4.1.5 'Carthago'

Een senator in de Romeinse oudheid heeft een stijlfiguur geïntroduceerd waarbij de spreker elk verhaal, het maakte niet uit waarover, eindigde met eenzelfde mededeling: 'Overigens ben ik van mening dat Carthago moet worden verwoest.' Die stijlfiguur kan de OR in zijn

advies gebruiken, als hij na de echte advisering nog wat andere zaken wil meegeven. In de praktijkvoorbeelden aan het einde van dit hoofdstuk is die stijlfiguur toegepast.

De OR kan nog iets meegeven, kan een oordeel uitspreken over de wijze waarop het overleg is verlopen, kan een belangrijk ander punt onder de aandacht brengen, alvast een voorschot nemen op een volgende discussie of een signaal afgeven aan de achterban.

Mogelijk zwak punt

Het OR-advies kan uitgebreid zijn en moet dat bij gecompliceerde besluiten ook zijn.

Op een mogelijk zwak punt in de hele adviesmethode moeten wij hier wel wijzen. Een OR kan daarmee geconfronteerd worden als het onverhoopt komt tot een procedure bij de Ondernemingskamer.

De Ondernemingskamer toetst namelijk marginaal. Dat betekent dat de Ondernemingskamer eerst nagaat of de ondernemer heeft voldaan aan de procedurele voorschriften uit de WOR.

Als de adviesmethode gevolgd is, is het duidelijk dat de ondernemer daaraan heeft voldaan. Dus zal de rechter het besluit van de ondernemer op die grond niet onredelijk vinden. Daarna zal de Ondernemingskamer nagaan of de ondernemer op een zorgvuldige wijze is omgegaan met het advies van de ondernemingsraad. Daarbij gaat het vooral om de vraag of de ondernemer behoorlijk heeft gemotiveerd waarom hij de adviezen van de ondernemingsraad niet opvolgt. Van de ondernemer wordt echter niet verwacht dat hij op alle inhoudelijke opmerkingen van de on-

adviesmethode

dernemingsraad ingaat. In deze methode zal de rechter dus kijken naar de adviezen zoals geformuleerd in paragraaf 9 en niet naar inhoudelijke opmerkingen in paragraaf 8.

Het is om deze reden belangrijk dat de OR alle wezenlijke punten opneemt in zijn adviesparagraaf.

advies-
paragraaf

Politiek primaat

Over de precieze strekking van het politieke primaat bestaat nog steeds onduidelijkheid. Toch hoeft de OR zich daardoor geen beperkingen in zijn advisering op te leggen. De OR bepaalt zelf wat hij belangrijk vindt en als dat toevallig onder het politieke primaat zou kunnen vallen, is dat maar zo.

Als de ondernemer op die opmerkingen inhoudelijk ingaat, is op datzelfde moment de beperking van het politieke primaat opgeheven. Want de ondernemer heeft het geaccepteerd als onderdeel van het overleg.

Als de ondernemer aangeeft dat het volgens hem onder het politieke primaat valt, zal hij dat behoorlijk moeten motiveren.

Te weinig wordt benadrukt dat het politieke primaat niet de OR, maar de rechter grenzen oplegt. De Ondernemingskamer mag zich niet uitspreken over de politieke belangenafweging. Natuurlijk moet de OR zich niet willens en wetens gaan bemoeien met de pure politieke besluitvorming, want dan verliest hij zijn rol en legitimatie uit het oog. Maar in alle gevallen dat de politieke besluitvorming onmiddellijk gevolgen voor de werkzaamheden van het personeel heeft, kan de OR daarover zijn adviserend licht laten schijnen.

4.1.6 Strategie bij fasegewijze advisering

Steeds vaker vindt besluitvorming plaats in een aantal fasen. Er wordt bijvoorbeeld eerst een besluit genomen over de nieuwe hoofdstructuur van de organisatie, dan worden de beoogde managers benoemd, die spelen vervolgens een rol in het verder uitwerken van activiteiten en verantwoordelijkheden in de verschillende organisatie-eenheden en in de laatste fase wordt dat dan weer vertaald naar de functiebeschrijvingen.

Voor elke overgang naar een volgende fase zou de OR een advies moeten kunnen geven.

Dat roept dan wel een probleem op. Want dan moet de OR adviseren zonder dat het besluit al compleet is, laat staan dat alle gevolgen en maatregelen al helder zijn. Die advisering en de daarop volgende besluitvorming door de ondernemer heeft wel juridische betekenis. De OR kan dan namelijk niet meer terugkomen op zijn eigen, eerdere advisering, tenzij de ondernemer zelf terugkomt op zijn eerdere besluiten. Zeker in de situatie dat de ondernemer het OR-advies niet volledig heeft gevolgd en de OR dat niet aan de Ondernemingskamer heeft voorgelegd. Legt de OR dan de besluitvorming in een volgende fase wel voor aan de Ondernemingskamer, dan kijkt de rechter alleen maar naar het nieuwste deel van de besluitvorming. Zelfs in goede overlegverhoudingen moet de OR in elke fase zeer alert blijven op de formulering van zijn adviezen.

In principe zijn er drie mogelijkheden voor een OR die geconfronteerd wordt met een on-

volledige adviesaanvraag in een fasegewijs ingedeeld besluitvormingsproces.

De eerste aanpak is dat de OR weigert te adviseren over een onvolledige adviesaanvraag en zijn advies uitstelt totdat de adviesaanvraag compleet is, inclusief alle gevolgen en maatregelen. Daarmee geeft de OR zijn formele mogelijkheden om tijdens het proces invloed uit te oefenen uit handen. Op het moment dat de OR zijn formele bevoegdheden wel gebruikt, is er inhoudelijk weinig meer te beïnvloeden. Hoogstens kan de OR nog proberen invloed uit te oefenen tijdens een regelmatig voortgangsoverleg.

Vaak kiest de OR, in een tweede aanpak, er dan voor om in zijn eerste deeladviezen het voorbehoud te maken dat het definitieve advies pas aan het einde van het besluitvormingstraject gegeven wordt. Juridisch maar ook psychologisch stelt een dergelijk voorbehoud niet echt veel voor. De OR stapt in het proces, maakt er deel van uit en raakt er zelf psychologisch aan verbonden. De kans dat de OR aan het einde toch een negatief oordeel zal vellen, is dus niet groot.

Beter is het dan om te kiezen voor een derde aanpak, waarin met de ondernemer geprobeerd wordt afspraken te maken over het adviesproces. Per fase moet de ondernemer aangeven over welke besluiten hij op dat moment advies nodig heeft om verder te kunnen gaan. Daar moet een kritische padplanning onderliggen. De OR moet dan in zijn advies nadrukkelijk aangeven over welke onderwerpen de OR advies uitbrengt. Eventueel geeft

de OR expliciet aan over welke besluiten hij pas in een latere fase zal adviseren. Daarbij is het verstandig om in het advies weer aan te geven aan welke voorwaarden toekomstige besluiten zullen moeten voldoen om de OR een instemmend advies te laten verstrekken. Die aanpak sluit weer goed aan bij de adviesmethode.

Op deze wijze kan de OR de meeste invloed uitoefenen. Daarvoor in ruil committeert de OR zich aan het proces. Dus de strategie is alleen te hanteren als de OR in principe instemt met de richting van het veranderingsproces. Het vraagt vooral moed van de OR om op deze wijze aan de slag te gaan.

4.2 Procedurele aspecten

In zijn advisering moet de OR zich een sterke inhoudelijke gesprekspartner tonen. Toch is ook zorgvuldige aandacht voor de procedurele aspecten heel belangrijk. Procedurele fouten en missers verzwakken de positie van de OR. In het overleg met de ondernemer, maar zeker als de rechter het laatste woord heeft. Een wezenlijk onderdeel van het advies wordt gevormd door het procedurele deel. Toch kunnen we dat hier korter bespreken. Ook deze paragrafen lopen van het begin af aan mee in de verschillende versies en dienen steeds geactualiseerd te worden.

4.2.1 Status

In elke versie moet de OR aangeven wat de status van het stuk is. Gaat het om een eerste discussiestuk, is het een voorlopige reactie, een conceptadvies, een definitief concept of het echte advies? Zoals eerder gezegd, de OR kan maar een keer adviseren en moet dat op het allerlaatste moment doen, namelijk kort voordat de ondernemer zijn besluit neemt. In heel veel ondernemingen gaat besluitvorming in stappen, waarbij soms meer besluitvormende organen zijn betrokken. In een dergelijke piramidale besluitvorming moet de OR goed letten op het juiste moment van advisering. Pas als het definitieve besluit genomen gaat worden door het eindverantwoordelijke orgaan, is er sprake van het voorgenomen besluit waarover de OR moet kunnen adviseren. Hoewel het op veel plaatsen anders gebeurt, is elke vorm van vroegere advisering niet correct. Juist hier blijkt de kracht van de adviesmethode. Op het advies van de staf reageert de OR met een discussiestuk, een latere nota gaat vergezeld van een inhoudelijke reactie van de OR, op een eerste formulering van het voorgenomen besluit volgt een conceptadvies, eventueel volgt er nog een advies-onderbehoud om pas voor de definitieve besluitvorming het eindadvies uit te brengen.

In deze eerste paragraaf is het goed, zeker bij grote veranderingsoperaties, om even nauwkeurig vast te leggen welke advies- en instemmingsonderwerpen aan de orde zijn. En de OR geeft hier aan hoe hij zich de verdere procedure voorstelt.

piramidale
besluitvorming

4.2.2 Samenvatting standpunt ondernemer

kern

Juist omdat de kwaliteit van de adviesaanvragen niet altijd overhoudt en zeker als het gaat om gecompliceerde kwesties is het nuttig om zelf te formuleren wat de kern van het voorgenomen besluit is. Dat stelt de ondernemer in staat hierop te reageren als hem uit de samenvatting blijkt dat hij nog niet duidelijk genoeg geweest is. Daarnaast draagt het bij aan de inzichtelijkheid van het advies.

4.2.3 Beschikbare informatie

In het advies legt de OR vast op basis van welke informatie hij komt tot zijn advisering. Daarbij gaat het om die informatie die een rol heeft gespeeld in de advisering. Niet elk memootje of briefje hoeft erin te worden opgenomen, maar alle andere stukken wel.

4.2.4 Gevolgde procedure

Ook de gevolgde procedures worden vastgelegd. Ook onder de WMW is het van belang vast te leggen wanneer zaken in de overlegvergadering besproken zijn. Soms, in situaties dat de bestuurder niet tot een afronding komt, doet de OR er verstandig aan zelf te constateren dat het overleg afgerond is en dat hij kan overgaan tot advisering.

Als de OR bezwaren heeft tegen de gevolgde procedures, moeten die hier vermeld worden.

4.3 Compleet advies

Met deze procedurele paragrafen wordt het advies compleet en kan het functioneren als gegevensdrager. Het structureert dus het overleg- en adviesproces. Maar het advies moet ook compleet zijn voor het geval dat de zaak toch bij de rechter eindigt. Die heeft dan eigenlijk met het advies van de OR een bijna volledig procesdossier op tafel. Als bijvoorbeeld na de advisering blijkt dat er nog een wezenlijk onderzoeksrapport bestond waarover de OR niet beschikte, kan gemakkelijk aangetoond worden dat er sprake is van een nieuw feit.

Bezwaren

Veel OR'en zullen zuchten onder het idee dat deze methode veel tijd vraagt en werk vergt. Dat is niet helemaal onwaar, zeker in het begin als de OR de methode begint te gebruiken, kost het inspanningen. Maar daar staan de volgende effecten tegenover:

- In het verdere verloop van het proces wordt heel veel tijd teruggewonnen door de heldere structuur.
- Die heldere structuur maakt een efficiënte inzet van OR-leden, ambtelijk secretaris en eventueel externe deskundige mogelijk.
- Sommige kwesties zijn nu eenmaal zo belangrijk dat de OR moet komen met een goed uitgewerkt inhoudelijk advies.

4.4 Samenvatting

De OR doet er verstandig aan om:

- de status van zijn advies helder aan te geven;
- vast te leggen op basis van welke verstrekke informatie hij tot zijn standpunt is gekomen;
- de gevolgde overlegprocedure vast te leggen en te constateren dat aan de wettelijke voorschriften is voldaan en eventueel ook kritiek te uiten op de gevolgde procedures;
- toezeggingen die door de ondernemer zijn gedaan te herhalen en vast te leggen;
- heel concreet aan te geven op welke punten en op welke wijze het voorgenomen besluit dient te worden veranderd door nieuwe formuleringen van het besluit voor te stellen;
- de totale adviesaanvraag met al zijn elementen ten minste van commentaar te voorzien, en waar nodig of gewenst te adviseren op welke punten het overzicht van beweegredenen, gevolgen en maatregelen dient te worden aangepast;
- nadrukkelijk in zijn advies in te gaan op de voorgestelde wijze van uitvoering.

Als laatste kan de OR in zijn advies voorstellen of als voorwaarde stellen, dat er een ondernemingsovereenkomst gesloten dient te worden waarin de afspraken met de ondernemer over te nemen maatregelen worden vastgelegd.

Moraal

Door zijn adviesbevoegdheden strategisch te gebruiken verwerft de OR zich de positie van een gerespecteerde overlegpartner.

Hierna volgen enkele praktijkvoorbeelden van adviezen.

Praktijkvoorbeeld

Binnen een kleine gemeente, die op afzienbare termijn zal worden samengevoegd met een buurgemeente, vindt een wijziging plaats in het management van een van de afdelingen. De reden hiervoor ligt in persoonlijke wensen van de betrokken leidinggevendenden. Anders dan de gemeentesecretaris wil de OR hiervoor een tijdelijke oplossing vinden.

Advies

De OR adviseert u te kiezen voor een tijdelijke constructie die de basisstructuur van de organisatie instandhoudt.

Daartoe dient het voorgenomen besluit op de volgende wijze te worden aangepast:

1. In de functiebeschrijving van het afdelingshoofd SZW dienen de volgende wijzigingen te worden aangebracht:
 - Onder hoofdtaken dient in de derde taak het tussen haakjes gestelde '(excl. sociale zaken/wvg)' te worden geschrapt.
 - Aan de functieomschrijving dient te worden toegevoegd: 'Is (eind)verantwoordelijk voor de juridische en vertegenwoordigende aspecten met betrekking tot sociale zaken en wvg.'

2. De voorgestelde functie hoofd SZ dient niet te worden opgenomen in de formele organisatiebeschrijving. Daarvoor in de plaats dient een functie 'beleidsmedewerker' binnen SZ te worden gehandhaafd.
3. Aan de betrokken medewerker worden de taken zoals beschreven in de functiebeschrijving hoofd SZ als een persoonlijke functie opgedragen.
4. Deze tijdelijke constructie blijft uiterlijk bestaan tot het moment van samenvoeging van de gemeenten A. en B. Bij die samenvoeging dient betrokken medewerker een permanente en structurele functie te zijn opgedragen.

In zijn eerdere reactie heeft de OR gewezen op het belang van een geactualiseerd overzicht van de activiteiten en taken per sector en afdeling. Zo'n overzicht is een voorwaarde voor het goed functioneren van een systeem van organieke functiewaardering. De voorgenomen samenvoeging met de gemeente B. maakt dat nog belangrijker, omdat voor een goede en zorgvuldige toepassing van de sociale spelregels bij samenvoeging een compleet en actueel functieboek een voorwaarde is.

Hierover wil de OR graag op niet al te lange termijn met u het overleg voortzetten.

Praktijkvoorbeeld

In een middelgrote gemeente functioneren meerdere OR'en, maar er is geen centrale OR. Daarom moeten alle OR'en advies uitbrengen over een voorgenomen besluit om de structuur en werkwijze van de ambtelijke organisatie bij te stellen.

Dat doen zij in een eensluidend advies. Het advies is gericht aan het College van Burgemeester en Wethouders en adviseert de formulering van het te nemen besluit in het raadsvoorstel te wijzigen.

Advies

De OR'en komen tot het volgende, eensluidende advies het besluit op de hieronder genoemde punten aan te passen. In dit advies hebben de OR'en de resultaten van het gevoerde overleg betrokken.

ad 1. de gemeenteraad voor te stellen, gezien de advisering door de OR'en en gehoord de commissie P, structuur en werkwijze van de ambtelijke organisatie bij te stellen zoals voorgesteld in toelichting en advies van het managementteam en daarmee over te nemen de wijzigingsvoorstellen van de OR'en met betrekking tot het garanderen van de integrale verantwoordelijkheid van de diensten, de aanwijzing van een eigen dienstcontroller voor de dienst B, de positie en verantwoordelijkheden van de staffunctionaris in relatie tot het MT, het MT-lidmaatschap van de Commandant Brandweer, de uitwerking van de positie van het project/procesbureau en de verantwoordelijkheden van de middelenplatforms

ad 2. de organisatie opnieuw te evalueren in 2002 op basis van de zeven kritische succesfactoren en deze evaluatie vooral te richten op het functioneren van heldere functiescheidingen, een verdere concentratie van publieksfuncties, een organisatorische splitsing van uitvoerende en staftaken, en in de loop van 1999 principeafspraken te maken met het GO over de inrichting van die evaluatie

ad 4. de gemeentesecretaris op te dragen de feitelijke implementatie van de wijzigingen te

realiseren en ervoor zorg te dragen dat, onder erkenning van de wettelijke positie van OR'en en GO, in ieder geval de wijzigingen in de organisatieverordening en in de functieboeken op basis van artikel 25, lid 1 WOR aan de betrokken OR'en ter advisering worden voorgelegd.'

En aan het besluit toe te voegen een nieuw punt:

5. Onder opschorting van de besluitvorming over deelplannen het college op te dragen in overleg met GO en OR'en de mogelijkheden te onderzoeken om te komen tot de inrichting van een één-dienststructuur onder gelijktijdige vorming van een technisch uitvoerende dienst op afstand en de raad hierover zo snel mogelijk te rapporteren.

Daarnaast adviseren de OR'en u in overleg met hen te komen tot ondernemingsovereenkomst waarin de adviesrechten van de OR'en conform artikel 30 bij benoeming en ontslag van de gemeentesecretaris worden gegarandeerd.

Overigens zijn ondergetekenden van mening dat een consequentie van de voorgestelde besluiten is dat de inhoud van de functie gemeentesecretaris dermate ingrijpend verandert dat er sprake is van een nieuwe functie waarop de voor die situatie relevante regelingen van toepassing zijn.

Tot slot wijzen ondergetekenden erop dat aan het functioneren van organisaties naast de structurele kanten ook altijd procesmatige en culturele kanten kleven. De voorgestelde wijzigingen betreffen uitsluitend de structurele kanten.

Daarmee biedt het voorgenomen besluit wellicht de noodzakelijke randvoorwaarden, maar

nog niet voldoende voorwaarden om een goed functioneren van de ambtelijke organisatie te garanderen. Nu structurele knelpunten kunnen worden opgelost trekt het besluit een zeer sterke wissel op het functioneren van de leidinggevenden en de bereidheid tot samenwerking binnen het MT.

Praktijkvoorbeeld

Binnen een organisatie voor ontwikkelingssamenwerking vindt een ingrijpende reorganisatie plaats waarbij de hoofdstructuur van de organisatie 'kantelt' van een geografische naar een inhoudelijke indeling. Binnen de organisatie heeft een uitgebreid proces van consultatie onder het personeel plaatsgevonden. Mede daardoor is er sprake van een zodanig draagvlak dat de OR zich kan richten op de verdere vormgeving van het veranderingsproces.

De OR adviseert op basis van bovenstaande overwegingen het voorgenomen besluit Kanteling zoals verwoord in de adviesaanvraag om te zetten in een definitief besluit mits de volgende toezeggingen schriftelijk gedaan worden:

1. De toekomstige deeladviesaanvragen zullen vallen onder de werkingssfeer van art 25 lid 1 WOR.
2. Er wordt gestreefd naar een maximale inspanningsverplichting ter voorkoming van gedwongen ontslagen.
3. De OR krijgt de instemmingbevoegdheid met betrekking tot de voorgenomen maatregelen ofwel het Sociaal Plan.
4. De OR adviseert over het verstrekken en formuleren van een adviesopdracht aan externe deskundigen.

5. De OR adviseert de gelegenheid te creëren werknemers hun belangstelling kenbaar te laten maken middels registratie en indien gewenst door middel van een gesprek met een extern persoon. Hierover zal de OR een gesprek met de Taakgroep HRM voeren.
6. De OR ontvangt de vervolgadvis aanvraag met betrekking tot aanstelling van de Bureau Hoofden inclusief functieomschrijvingen, profielen, een beschrijving van de competenties voor de hoofden en tevens een procedure voor aanstelling van de hoofden uiterlijk op (*datum*). De OR streeft naar het geven van een concept advies binnen acht dagen.
7. Er wordt een klachtencommissie ingesteld waar medewerkers terecht kunnen met individuele klachten en bezwaren over alle personele gevolgen en maatregelen. De klachtencommissie heeft de bevoegdheid een zwaarwegend advies uit te brengen en zal bestaan uit een door de bestuurder voorgedragen lid en een door de OR voorgedragen lid. De beide leden benoemen gezamenlijk een derde lid.
8. De toezegging dat het nieuwe geautomatiseerde systeem van administratieve organisatie voldoende functioneert als noodzakelijke voorwaarde voor de haalbaarheid van de reorganisatie.
9. Tussen OR en bestuurder wordt een afspraak gemaakt over de toetsing en voortgangsmonitoring van de aannames en vooronderstellingen betreffende de oorzakelijke relaties tussen sectorale specialisatie en betere kansen op externe fondsenwerving, sectorale specialisatie en betere dienstverlening naar partners, sectorale specialisatie en vermindering van de werkdruk. Tevens zal een gezamenlijke beoordeling van

de richting van de resultaten plaatsvinden één jaar na de start van de kanteling.

De OR verneemt zo spoedig mogelijk schriftelijk uw definitieve besluit (conform artikel 25 lid 5 WOR). Indien uw besluit niet in overeenstemming is met het advies van de OR dient u de afwijking te motiveren.

De OR is van mening dat bovenstaand advies bijdraagt tot een zorgvuldige afweging van ondernemings- en personele belangen bij uw besluitvorming.