

5	Meer rendement uit het advies- traject, een andere methode	99
5.1	De adviesprocedure	100
5.2	Een andere benadering van het adviesrecht	102
5.3	Voor- en nadelen van de aanpak	104
5.4	Mag dit zomaar?	108
5.5	Conclusie	109
6	Resultaatrijk overleggen	115
6.1	Andere spelers	115
6.2	Hoofdtypen bestuurders	123
6.3	De stijl van de OR in het overleg	133
6.4	Resultaten boeken in het overleg	140
	Literatuur	147
	Register	149
	De auteurs	155

Inleiding

Het idee voor dit boek ontstond op een moment dat we samen een workshop over het strategisch adviseren door ondernemingsraden aan het voorbereiden waren.

We delen dezelfde uitgangspunten en visie op de medezeggenschap en daar ligt de reden voor onze samenwerking. Maar het bleek dat wij in onze praktijken wel ieder een eigen aanpak hadden ontwikkeld. Alledrie hebben we daar eerder over gepubliceerd. Plotseling ontstond het idee om die aanpakken in een boek voor ondernemingsraden samen te voegen. Daarmee zijn die methoden voor een grotere groep toegankelijk gemaakt. Bovendien kunnen we nu, als bijkomend voordeel, dit boek gebruiken als materiaal bij cursussen en workshops.

De uitgever ging snel akkoord met onze voorstellen. Maar om het boek tijdig gereed te hebben, moesten wij wel snel werken. Dat hebben we gedaan door ons half februari 2005 twee dagen terug te trekken met onze laptops in een mooi en rustig hotel aan de boulevard van Noordwijk. In een grote en spannende creatieve eruptie kregen we zo het eerste concept op de harde schijf. Daarna heeft een van ons nog eindredactiewerk gedaan. We hebben ervoor gekozen de verschillen die wij hebben in schrijfstijl niet helemaal weg te redigeren. De goede lezer zal dat kunnen merken. Wij denken dat zo onze methoden het best tot hun recht komen. Bovendien weten wij uit erva-

ring dat lezers een zekere variatie in schrijfstijl vaak op prijs stellen.

We hebben ervoor gekozen om de hoofdstukken zo te schrijven dat elk hoofdstuk zelfstandig te lezen en te gebruiken is. Het gevolg daarvan is dat sommige redeneringen en feiten in meerdere hoofdstukken terugkomen.

De opbouw van dit boek is als volgt. Het eerste hoofdstuk gaat in op het belang van strategisch adviseren. Wij gaan daarbij op zoek naar de wezenlijke taak van de ondernemingsraad. Volgens ons is dat de taak om bij te dragen aan het goed functioneren van de onderneming. Strategisch adviseren is voor ons niet hoe de OR zoveel mogelijk invloed kan hebben, maar hoe de OR zo goed mogelijk kan bijdragen aan dat goede functioneren. Dat betekent dat strategisch adviseren ook bevorderlijk zal zijn voor een goed overleg en moet bijdragen aan het goede functioneren van de onderneming in al zijn doelstellingen. Wij vinden dus dat dit boek ook interessant is en moet zijn voor de bestuurders.

Het tweede hoofdstuk behandelt de belangrijkste wettelijke bepalingen. Niet in detail, daar zijn de meer algemene handboeken voor. Maar wel toegespitst op de strategische aspecten van de adviesbepalingen.

Kennis van de wettelijke bepalingen door OR en bestuurder is een belangrijke basis voor goed overleg. Veel belangrijker is echter hun houding in het onderlinge overleg. In hoofdstuk drie proberen wij de vraag te beantwoorden waarom het dan toch zo vaak niet goed gaat. Wij kiezen daarbij de onderlinge erger-

nissen als uitgangspunt. Wij proberen handreikingen te doen om uit zinloze niet-productieve overlegverhoudingen te komen.

Het vierde hoofdstuk beschrijft een strategische adviesmethode. Hierbij is de focus vooral gericht op hoe de OR, met gebruikmaking van zijn bevoegdheden, zoveel mogelijk invloed kan uitoefenen tijdens een lang veranderingsproces. Tegelijkertijd is deze methode gericht op het uitbrengen van kwalitatief goede adviezen, waarbij rekening wordt gehouden met procedurele voorwaarden. Dit hoofdstuk is vooral aan te bevelen voor OR'en die met strategische vragen zitten bij het gebruik van hun adviesrecht.

Het vijfde hoofdstuk bespreekt een andere benadering. Bij deze aanpak spreken bestuurder en OR met elkaar af voortaan op basis van een ondernemingsovereenkomst vroeg en open met elkaar te overleggen. Binnen deze methode is het volgen van de wettelijke procedures slechts de methode waarop bestuurder en OR kunnen terugvallen als zij niet tot overeenstemming komen.

Hoofdstuk 6 richt zich weer op de houdingskwesties en de noodzakelijke vaardigheden om tot resultaten in het overleg te komen. Hierbij wordt ingegaan op verschillende typen bestuurder en OR'en en hoe deze toch tot resultaten in het overleg kunnen komen.

Dit boek is geschreven in februari 2005. Op dat moment geldt de Wet op de ondernemingsraden (WOR) nog. Bij de Tweede Kamer is het wetsvoorstel voor de nieuwe Wet Medezeggenschap Werknemers (WMW) in behan-

deling. Waar nodig verwijzen wij naar de bepalingen in beide wetten om dit boek langer bruikbaar te houden. We hebben daarbij geaccepteerd, en hopen daar trouwens op, dat de Tweede Kamer wijzigingen zal aanbrengen, waarmee wij geen rekening hebben gehouden. Het zou dus kunnen zijn dat onze verwijzingen naar de WMW en onze uitleg van die nieuwe medezeggenschapswet door de realiteit zijn achterhaald. Wij rekenen daarvoor op begrip bij onze lezers.

Wij vonden het inspirerend en uitdagend om dit boek in een kort tijdsbestek te schrijven. Tegelijkertijd hebben we veel plezier gehad, serieuze gesprekken gevoerd en het hotel verstoeld laten staan van onze zangkunsten. Wij hopen dat ons plezier bij het lezen van het boek overslaat en inspireert om de adviesbevoegdheden beter en vooral meer strategisch te gaan gebruiken.

Jaap de Jong
Jaap Jongejan
Henk Stil

Den Haag, Emmeloord, Borssele,
februari 2005

1 Het belang van strategisch adviseren

De meeste OR-leden voelen zich betrokken bij het wel en wee van hun onderneming. Zij zijn OR-lid geworden om bij te dragen aan het goed functioneren van hun onderneming. Dat is niet altijd gemakkelijk. OR-leden zijn op school of op het werk niet opgeleid voor OR-werk. Deze enthousiastelingen moeten vaak zelf uitvinden wat OR-werk inhoudt. Al snel ontdekken zij dat de OR een breed takenpakket heeft. Met als kerntaak het beoordelen van de plannen van de directeur/bestuurder. Want hij moet in de wettelijk vastgelegde gevallen de OR om advies of om instemming vragen.

Wij richten ons in dit boek op misschien wel de belangrijkste OR-taak: het adviseren over voorgenomen besluiten. Bij advisering door de OR komen vragen naar voren als:

- Wat is de positie van de OR in de onderneming?
- Waarop heeft een OR-advies betrekking?
- Wat houdt een advies in?
- Wat is het belang van een OR-advies?
- Welke factoren spelen bij het OR-advies een belangrijke rol?
- Wat is de reikwijdte van een OR-advies?
- Wat zijn veelvoorkomende fouten die OR'en in hun advisering maken?