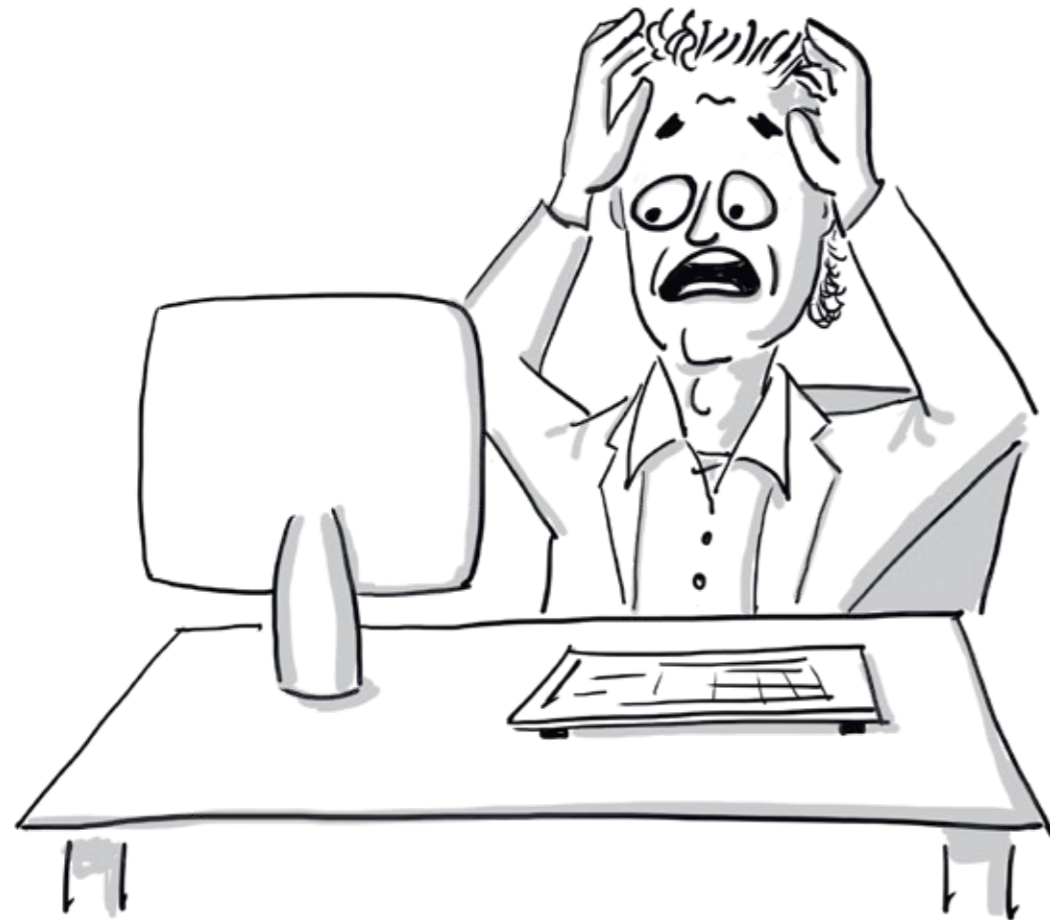


**Johan Berends**  
OR-coach Metamorfase

**ZET JE  
TANDEN  
IN DE  
WOR**



## Voorwoord

In 2018 schreef ik 'Zet je tanden in de WOR'. Dat was toen echt verschrikkelijk om te doen. Nadat het boek uitkwam was de eerste druk snel uitverkocht. En dan komt de twijfel over wat nu te doen. Een tweede druk? Een e-book? Dat e-book heb ik laten maken overigens, maar het wordt niet aangeschaft. OR-leden lezen graag een echt boek blijkbaar.

Vandaar dat nu voor je ligt een tweede herziene druk. Met een actualisatie van wetwijzigingen in de afgelopen jaren en daar waar nodig een betere uitleg als het gaat om de toepassing van de Wet op de Ondernemingsraden.

Natuurlijk is de kern van het boek dezelfde: vragen van OR-leden, waarop ik een helder antwoord geef. Toegevoegd zijn nu de relevante wetsartikelen zodat je eenvoudiger de wettekst, de gestelde vraag en de toelichting daarop samen kan lezen.

Veel lees- en leerplezier met dit boek in vooral veel succes met het toepassen in je OR-werk.

Wil je nog diepgaander kennis opdoen over de juiste toepassing van de WOR ga dan naar [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl). Daar vind je veel mogelijkheden in de vorm van E-learning, Video-learning, vakliteratuur en congressen.

1 september 2023

Johan Berends

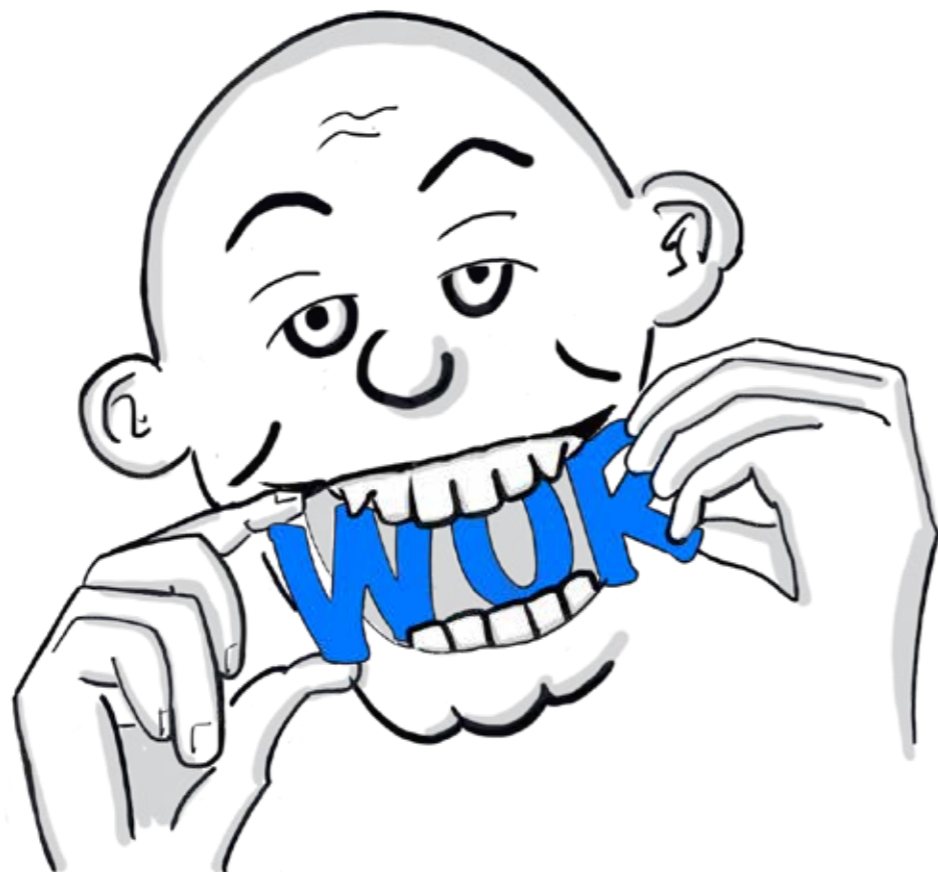
OR-coach, trainer en adviseur Metamorfase BV  
Eindredacteur Kennisplatform WORonline

# Inhoudsopgave

## Inleiding

1. Lid worden van de ondernemingsraad
2. Een Personeelsvertegenwoordiging instellen
3. De voorzitter van de OR beschermen
4. De kosten van de ondernemingsraad begroten
5. Het mandaat van de OR en haar commissies bepalen
6. Zetels en stemmen tellen
7. De bestuurder veranderen
8. Advies geven
9. Instemming verlenen
10. Het hoofd Personeelszaken afremmen
11. De achterban raadplegen

Biografie JOhan  
Met dank aan  
Werkbladen



# Inleiding

Bij het schrijven en samenstellen van het boek heb ik altijd het beeld voor mij gehad van een mand gevuld met allerlei soorten fruit. Dit boek is als een fruitmand. Lees het deel uit dit boek waar je in jouw OR nu mee bezig bent.

Het bevat zesentwintig door OR-leden gestelde vragen vanuit diverse organisaties. Op die vragen heb ik eerder al aan hen antwoorden geschreven. Nu zijn daar – in dit boek – aanvullingen op gedaan. Als lezer krijg je een uitgebreid antwoord van mij met daarbij adviezen, tips en modellen voor jouw werk in de ondernemingsraad.

Alle bijdragen komen voort uit mijn dagelijkse praktijk als OR-coach. Het zijn blijkbaar onderwerpen waar jullie als OR-leden af en toe mee worstelen.

Het boek kent elf uitgebreide bijdragen. Die beginnen elke keer met een anekdote en bijpassende illustratie. In die bijdragen neem ik je mee in de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) en de jurisprudentie. Vervolgens krijg je concrete adviezen hoe je het aan kunt pakken. Soms voorzien van een werkblad.

Tussen de elf uitgebreide bijdragen tref je kortere stukken tekst aan. Dit zijn ook vragen die aan mij in de afgelopen jaren door OR-leden gesteld zijn. En die heb ik ook voorzien van een antwoord en de nodige tips.

In elke bijdrage lees je waarschijnlijk wel iets waar je nu of op een later moment in jouw OR profijt van kunt hebben. In mijn antwoorden verwijs ik af en toe naar modellen of werkbladen. Die mag je gratis downloaden op mijn websites: [www.metamorfase.nl](http://www.metamorfase.nl) en [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl).

Mijn ervaring is dat ondernemingsraden erg geholpen zijn met een gestructureerde en voorbereide aanpak. Maak er dus gebruik van!

Laat mij weten wat goed heeft gewerkt voor jouw OR-werk. Ik zie er naar uit!

Hartelijke groet,  
JOhan

Kandidaten

Verkiezingen

Vacatures

Selectiecriteria

# Annefleur heeft een Instax

Weet jij wat een Polaroid is? Ken jij de Instax? Afhankelijk van je leeftijd kun je waarschijnlijk één van beide vragen met een 'ja' beantwoorden. Mijn jongste dochter Annefleur heeft een Instax. Daarmee maakt ze graag foto's van ons samen, die ze vervolgens met een paperclip aan een draadje hangt. Heel gezellig en vooral niet digitaal.

Ben je geboren voor 1990 dan ken je de Polaroid als een camera die foto's maakt en deze zelf direct uitprint. Een Instax doet precies hetzelfde en is vanaf 2015 in Nederland te koop. Allebei maken ze slechte en niet lang houdbare foto's. Wat hebben slechte foto's met de ondernemingsraad te maken?

Toen ik een vraag kreeg van Annelot dacht ik gelijk aan de Polaroid. Ik ben van voor 1990. De vraag van Irma is een heel reële vraag waar veel ondernemingsraden mee worstelen: "Hoe

kom je als OR aan goede kandidaten? De huidige voorzitter van haar OR vroeg zich hardop af of er een profiel opgesteld moest worden."

Mijn standaardantwoord op een vraag over de selectie van medewerkers voor de OR is altijd: "De OR is als een Polaroidfoto", een afspiegeling van 'de op dat moment in de onderneming werkzame personen'.

In feite is de OR een sterk ingezoomde foto waar elke medewerker op enig moment op zou kunnen staan. Je drukt af en je ziet een paar mensen - de OR - scherp op de foto en er omheen alle andere medewerkers die zij vertegenwoordigen.

Hierna lees je de precieze vraag die Annelot mij stelde. Zij is ambtelijk secretaris voor een OR. In haar OR gaat het om de vervulling van een tussentijds ontstane vacature.



## Kan iedereen zomaar lid worden van de ondernemingsraad?

*In onze OR is een vacature ontstaan. De eerstvolgende reguliere verkiezing is over acht maanden, maar er staan nog namen op de kandidatenlijst van twee jaar geleden. De eerstvolgende op die kandidatenlijst is gevraagd de lege plek in de OR in te nemen. Deze persoon zit in een re-integratietraject en kan niet meer dan een halve dag voor de OR werken. De OR-leden hebben echter allemaal anderhalve dag ter beschikking.*

*De kandidaat ziet deelname tot medio mei als een soort stage, maar gaat zich niet kandidaat stellen voor de nieuwe zittingstermijn. De huidige OR-leden vinden het lastig dat deze persoon weinig inzetbaar is en voor de korte resterende tijd veel inzet van hen zal gaan vragen. Mogen wij als OR deze kandidaat nu alsnog weigeren?*

*Alvast bedankt voor je antwoord,  
Annelot*

---

### **Artikel 10. Nadere regels over de verkiezing van de OR**

De ondernemingsraad stelt in zijn reglement nadere regelen betreffende de kandidaatstelling, de inrichting van de verkiezingen en de vaststelling van de uitslag daarvan, alsmede de betreffende de vervulling van tussentijdse vacatures in de ondernemingsraad.

### **Artikel 6, lid 3. Samenstelling van de OR**

Verkiezbaar tot lid van de ondernemingsraad zijn de personen die gedurende ten minste drie maanden in de onderneming werkzaam zijn geweest.

Hallo Annelot,

In de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) vind je geen bepalingen over hoe je handelt als OR als er een vacature ontstaat tijdens de zittingstermijn. De WOR zegt in artikel 10 dat de OR zelf een Huishoudelijk Reglement moet opstellen waarin zij dat regelt. In het reglement mag de OR zelf bepalen wat hij doet wanneer er een vacature ontstaat. Ik neem aan dat jullie OR een reglement heeft en dat daar in staat wat de procedure is. Waarschijnlijk is daarin vastgelegd dat de OR de eerstvolgende op de kandidatenlijst van de laatstgehouden verkiezingen vraagt om de zetel in te nemen.

Ik weet niet of er in jullie reglement een termijn is opgenomen waarbinnen de OR die vraag moet stellen. En of vastgelegd is dat - als binnen nu en zes maanden de reguliere OR verkiezingen zijn gepland - de lege zetel tot aan die verkiezingen leeg mag blijven.

Je zou het reglement er nog eens exact op moeten nalezen.

*De SER (Sociaal Economische Raad) heeft in zijn voorbeeldreglement (is dus geen wetgeving) opgenomen dat de OR de eerstvolgende kandidaat op de lijst van de voorgaande verkiezingen moet vragen de vacante zetel in te nemen.*

Even weer terug naar jouw vraag. Ik begrijp dat de eerstvolgende op de kandidatenlijst van de vorige verkiezingen gevraagd is om de vacante zetel in te nemen. En dat daarbij een dilemma is ontstaan. Het nieuwe OR-lid geeft aan dat hij maar een halve dag per week aan het OR-werk kan bijdragen.

### **Mag de OR medewerkers selecteren?**

De WOR is vrij duidelijk over wie in aanmerking komen voor een OR-zetel: 'Alle in de onderneming werkzame personen'. Daarbij gelden dus geen criteria vooraf. Met andere woorden; elke werknemer die in dienst is en zijn werk kan doen, kan kandidaat zijn en dus ook OR-lid worden. Het enige criterium is vaak de duur en de aard (vast contract) van het dienstverband. In de wet is vastgelegd dat medewerkers die 3 maanden in dienst zijn zich kandidaat mogen stellen voor een OR-zetel. .

Veel OR-en voeren vooraf een informatief gesprek met de potentiële (tussentijdse) kandidaten. Hierbij geeft de OR duidelijk aan wat de inhoud, de vereiste bijdrage, de zwaarte en de aard van het OR-werk is. Ook legt de OR dan uit welke verantwoordelijkheid een OR-lid draagt en wat het nieuwe OR-lid moet doen om effectief te kunnen bijdragen aan de medezeggenschap.



In jullie geval mag daarin best naar voren komen hoe een lid van de OR op dit moment die anderhalve dag per week invult. Denk alleen maar aan de OR- en commissievergaderingen, de overlegvergaderingen, het lezen en analyseren van allerlei documenten en het onderhouden van contact met de medewerkers.

Op die manier kan de kandidaat een goede afweging maken of het OR-werk past naast zijn reguliere functie en het re-integratietraject.

Als OR mag je best stevige vragen stellen aan deze kandidaat. Maak daarbij duidelijk dat er OR-werk wacht in de omvang van minimaal anderhalve dag per week.

Als OR kun je bijvoorbeeld de volgende vragen stellen aan deze kandidaat:

- 1 Hoe en waarin denk je te kunnen bijdragen aan het OR-werk in anderhalve dag?
- 2 Beschouw je de deelname in de komende maanden als een proefperiode?
- 3 Hoe schat je de impact in op je energie en het lopende re-integratietraject?
- 4 Zijn er extra zaken die geregeld moeten zijn voor jouw deelname?
- 5 Wat is je beeld van de benodigde flexibiliteit

om de OR-rol en de reguliere functie te kunnen vervullen?

- 6 Ben je in staat om het werk van de OR actief uit te dragen aan de achterban?
- 7 Is het gewenst dat wij over drie maanden een evaluatiemoment plannen?
- 8 Wil je nog bij je leidinggevende, HR of de bedrijfsarts advies inwinnen over je voornemen om OR-lid te worden?

En Annelot, nu je deze vraag stelt, wil ik je graag ook nog uitleg geven over de verantwoordelijkheid van de bestuurder (directeur) in dit soort situaties.

### Is de bestuurder verantwoordelijk voor de selectie van OR-leden?

Om ervoor te zorgen dat een OR daadwerkelijk kan bijdragen aan de goede besluitvorming in de onderneming, heeft de wet bepaald dat de ondernemer ook verantwoordelijkheid draagt voor 'het zo effectief mogelijk uitvoeren van de medezeggenschap'. Dat laatste is een belangrijke voorwaarde en heeft als doel de belangen van de medewerkers en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De WOR is heel evenwichtig opgebouwd. Het moet bijdragen aan meer zaken dan alleen aan het recht dat medewerkers er doorgaans aan onttelen.

Medezeggenschap is belangrijk werk. Het is geen stageplek en ook geen stabiele omgeving voor een periode van re-integratie. Het is één en al hectiek, dynamiek, het omgaan met allerlei belangen en heel belangrijk voor de organisatie en al haar medewerkers.

Het komt voor dat een werkgever en een OR het stimuleren dat medewerkers die niet volledig kunnen bijdragen aan het OR-werk toch onderdeel kunnen uitmaken van de OR. Deze insteek voldoet echter niet aan de geest van de wet.

Jullie nieuwe OR-lid wil voor circa 33%, van de gemiddeld benodigde tijd, gaan bijdragen aan het OR-werk. Daarmee voldoet hij feitelijk niet aan het 'effectiviteits-criterium' dat de wet stelt.

### Kun je deze kandidaat nog weigeren?

Formeel gezien kunnen jullie als OR deze kandidaat niet meer weigeren. De vraag om de zetel in te nemen ligt al bij de kandidaat. Wanneer deze medewerker ervoor kiest de vacante zetel in te nemen, dan mag hij dat. Daarbij geldt dan wel de wens tot volwaardige deelname aan het OR-werk. Ik zou dat sterk benadrukken. Dat afdwingen, kan niet.

Onlangs heeft de Ondernemingskamer – de rechtbank waar medezeggenschapsgeschillen worden beslecht – een uitspraak gedaan over het maximale aantal uren OR-werk

t.o.v. het reguliere werk. In die situatie ging het om een medewerker die een dienstverband had van vierentwintig uur waarvan zestien uur aan OR-werk was toegekend. De medewerker wilde nu haar contract verlagen naar zestien uur en stelde dat zij derhalve enkel nog OR-taken kon doen en niet meer wilde worden ingeroosterd voor het reguliere werk. De uitspraak van de Ondernemingskamer kan als volgt worden samengevat:

*De kantonrechter ziet geen bezwaar in de aanpassing van de arbeidsduur en de volledige besteding van die uren aan de OR-taken. OR-werk is gewoon werk en dient niet anders bekeken te worden dan andere taken in de organisatie. Het niet meer werken in de reguliere functie levert geen problemen op in de voeling die een medewerker met het bedrijf heeft. Het OR-lid mag zestien uur per week gaan werken. Zolang ze lid is van de ondernemingsraad (acht uur) en lid van het Dagelijks Bestuur van de OR (+ acht uur) hoeft zij niet ingeroosterd te worden voor haar reguliere werkzaamheden.*

Een dergelijke uitspraak van de rechter is naar de letter van de wet juist. Toch ben ik van mening dat het geen goede zaak is wanneer medewerkers al hun contracturen besteden aan OR-taken. Op die manier verlies je snel het contact met de werkvloer en de ontwikkeling in je reguliere functie komt stil te staan. Vaak heb ik teruggekregen van OR-leden dat zij spijt hadden van het volledig loslaten van hun vakgebied omwille

van een of meerdere periodes in de ondernemingsraad.

### Mijn advies is:

Nog even terug naar de Polaroid. Een OR is bij voorkeur een zeer divers team. Hij is namelijk samengesteld uit in de onderneming werkzame personen. Elk mens is uniek en dat zie je terug in de OR. Juist in de diversiteit schuilt de kracht van elke OR.

Focussen op een profiel, functiebeschrijving of competenties is geen goede manier om te bepalen of een kandidaat

te weigeren is. Voor een OR-lid gelden geen selectiecriteria. Van belang is enkel dat de ondernemer en de OR zorgdragen voor effectieve medezeggenschap. Daarbij hoort dat elk OR-lid voldoende energie en tijd beschikbaar kan stellen.

Wees positief kritisch naar deze kandidaat. Wees behulpzaam om het zo te regelen dat het voor de kandidaat en de OR iets oplevert. Evalueer de gemaakte afspraken over drie maanden.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

\*1) *De in de onderneming werkzame personen*

*De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) hanteert het begrip 'in de onderneming werkzame personen'. Daarbij gaat de wet ervan uit dat alle medewerkers (vast en flex) die arbeid verrichten zich kandidaat mogen stellen voor de ondernemingsraad. In artikel 6 van de WOR is bepaald dat de kandidaatstelling plaats kan vinden na drie maanden in dienst zijn.*

*Een onderneming mag van die bepaling afwijken door het anders vast te leggen in het OR-reglement. Wil je meer lezen over deze bepaling, ga dan naar [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl) en gebruik de zoekfunctie.*

## Mogen wij zelf bepalen of er tussentijdse verkiezingen moeten komen?

*Binnenkort treedt er een lid van de OR af. Daarom willen wij graag tussentijdse verkiezingen organiseren. Bij de laatstgehouden verkiezingen in het najaar stonden er meer mensen op de kieslijst dan er zetels waren in de OR. Komen die collega's nu op de wachtlijst? Of kunnen wij ons reglement daar op dit moment nog op aanpassen?*

*Groet,  
Jasper'*

Hallo Jasper',  
Ik ga jouw vraag en mijn beantwoording opdelen in twee onderwerpen:

- 1. Tussentijdse vacatures*
- 2. Aanpassing van het Huishoudelijk Reglement*

### Wat te doen als er een tussentijdse vacature ontstaat?

In de WOR (artikel 10) lees je dat de ondernemingsraad zelf een procedure moet uitschrijven in haar HR (Huishoudelijk Reglement) voor het invullen van vacatures die tijdens de zittingstermijn ontstaan. Ik meen te weten dat jouw OR dat ook beschreven heeft in haar reglement. Ik verwacht dat daar staat dat de eerstvolgende kandidaat op de kieslijst bij de laatstgehouden reguliere verkiezingen gevraagd moet worden om de vacante zetel in te nemen.

Zolang er nog kandidaten op de reservelijst staan – die ook willen toetreden tot de OR – zijn er geen tussentijdse verkiezingen nodig. Sterker nog, je mag geen tussentijdse verkiezingen organiseren wanneer er nog kandidaten resten.

### Mag de OR haar eigen reglement aanpassen?

Het aanpassen van het Huishoudelijk Reglement van de OR is niet eenvoudig. Delen ervan mag je tussentijds aanpassen. Dat zijn de niet spannende delen. De delen van het HR waar het gaat om mandaat van de OR, aantal zetels, (tussentijdse) verkiezingen en de zittingstermijn mag je alleen aanpassen op de datum waarop een nieuwe OR haar zittingstermijn aanvangt. Dat is dus niet gedurende de looptijd van de OR termijn.

Natuurlijk geeft de WOR je ook hier wel de ruimte om zelf een passende verkiezingsmethodiek uit te schrijven. Dat mag dan ook met ingang van de eerstvolgende zittingstermijn.



Je zou het dan als volgt kunnen formuleren:

*"Wanneer er een vacature ontstaat tijdens de zittingstermijn organiseert de OR altijd een tussentijdse verkiezing, ongeacht of er nog restkandidaten over zijn vanuit de laatst gehouden (reguliere) verkiezing."*

Een dergelijke bepaling mag je opschrijven als procedure in je HR. Die moet je wel voorleggen aan de zittende OR, aan de bestuurder en communiceren naar alle medewerkers. Als er geen bezwaar komt, wordt het geldend vanaf de eerstvolgende reguliere verkiezing.

### **Waarom is de WOR zo strikt hierin?**

De WOR is hier duidelijk over ter (zelf)bescherming van de OR en haar bestuurder. Bij aanpassing van het HR is de consultatie van de bestuurder vereist.

Een OR die naar gelang (of uit eigenbelang) van zaken de spelregels verandert kan niet als een betrouwbaar advies- en instemmingsorgaan functioneren. Hier zie je goed hoe de WOR niet alleen naar de letter maar vooral ook naar de geest een hele mooie wet is!

Met vriendelijke groet,  
Johan

## **Een echtpaar in de OR, kan dat?**

*Er is bij ons een OR-lid opgestapt en wij hebben de volgende op de lijst benaderd of deze alsnog interesse heeft. Dit heeft hij. In het OR-regelement staat dat wij een week de tijd moesten geven aan de achterban voor het indienen van bezwaren. Dit hebben wij gedaan en nu is er één bezwaar binnen gekomen. Dit bezwaar is ingediend tegen deze man omdat er dan een getrouwd stel in de ondernemingsraad komt te zitten.*

*Wat is nu de procedure?*

*Mag er op die basis bezwaar worden gemaakt?*

*Degene die bezwaar heeft aangetekend geeft duidelijk aan dat het niet vanwege de persoon is of vanwege zijn competenties, maar dat het gaat om de geloofwaardigheid van de OR.*

*Ik ben vooral benieuwd naar de regels die hiervoor zijn opgesteld, want die kan ik nergens vinden.*

*Met vriendelijke groeten,  
Margreet*

*(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)*

Hallo Margreet,

Wat een prachtige vraag. Zo krijg ik ze niet elke dag. Kort samengevat is het antwoord: dit is een ongegrond bezwaar.

Een bezwaar kan worden ingediend tegen de 'gang van zaken' bij de kandidaatstelling, verkiezingen en de werkwijze van de OR. Bezwaar kan niet worden ingebracht tegen een persoon of zijn kenmerken, positie in de organisatie en relaties - privé of zakelijk.

De WOR heeft als fundament dat alle medewerkers ongeacht hun functie, functioneren, overtuigingen etc. in aanmerking komen voor een OR-lidmaatschap. Er mag geen enkele voorwaarde gesteld worden aan hun geschiktheid, in welke vorm dan ook. De WOR beoogt daarmee een goede afspiegeling van de organisatie te bereiken.

Zolang er in jullie Huishoudelijk Reglement niets staat over waar kandidaten aan moeten voldoen - en ik mag hopen dat dit inderdaad zo is - is het bezwaar dat hij getrouwd is met een ander OR-lid ongegrond.

Maar, ik wil er nog wel iets meer over vragen:

*Is het mogelijk dat de werkwijze van de OR verstoord raakt wanneer er een koppel in de OR zit?  
Hoe groot is jullie OR eigenlijk?*

Stel dat de OR maar drie of vijf leden kent, dan kan - gevoelsmatig - de situatie ontstaan dat er besluitvorming plaatsvindt die beïnvloed wordt door het idee dat het echtpaar wel dezelfde mening moet hebben. Anders krijgen ze privé wellicht last met elkaar.

Normaal gesproken zal dat geen probleem zijn, maar zodra het spannend wordt (bij een reorganisatie - met vervallen functies) dan kan er verschil ontstaan tussen wat de OR zou willen adviseren (reorganiseer maar) en waar twee leden uit eigenbelang (behoud beider inkomens) de voorkeur aan geven.

Daarom adviseer ik jullie als OR wel om vooraf met elkaar over deze nieuwe situatie te praten en te bedenken welke mogelijke impact het op jullie werk en geloofwaardigheid kan hebben.

Dan terug naar het ingediende bezwaar. Dat mag je afwijzen. Er bestaat ook geen beroepsmogelijkheid voor deze medewerker.

Het getrouwd zijn is geen grond om iemand zijn zetel te weigeren. De wet is daar duidelijk in: tegen een kandidaat bezwaar maken om persoonlijke redenen (competenties, opvatting, functie, relatie) kan gelukkig niet.

Met vriendelijke groet,  
Johan

# 2

*Personeelsvertegenwoordiging (PUT)*

*Uitstel verkiezingen*

*Verlenging van de zittingstermijn*

*Reglement OR*

# Training in de BSO

De kleinste ondernemingsraad die ik ooit getraind heb was twee leden groot. Het was een OR van een stichting voor buitenschoolse opvang (BSO). De training was in één van de lokalen van de opvang. Mijn werk is zeer divers. Elke week in een andere organisatie. Elke keer een andere ondernemingsraad. Steeds wisselende culturen, situaties waarin de organisatie zich bevindt en een andere dynamiek binnen de OR. Leuk en uitdagend tegelijk.

Maar nu denk je misschien: hoe kan een OR maar 2 leden groot zijn? De Wet op de Ondernemingsraden zegt dat een OR minimaal drie en maximaal vijftientig leden kan bevatten. Het antwoord is eenvoudig: de OR had een vacature.

Of de OR dan te klein is om nog te kunnen blijven voortbestaan en of zij nog recht van spreken heeft is vervolgens ook een interessante vraag. Het antwoord op die vraag lees je in deel 6.

Een kleine OR is niet per se een minder goede OR. Ze kan veel effectiever zijn in het vergaderen, het kiezen van haar prioriteiten en het opstellen van een nieuwsbrief bijvoorbeeld. Door de vraag van Jurjen moest ik weer even denken aan die training bij de BSO. Jurjen is mede-eigenaar van een internetbedrijf met zestien medewerkers en hij stelde de vraag die je hierna leest.

## Artikel 6, lid 1. Samenstelling van de OR

Een ondernemingsraad bestaat uit leden die door de in de onderneming werkzame personen rechtstreeks uit hun midden worden gekozen. Hun aantal bedraagt in een onderneming met minder dan 50 personen: 3 leden en met 50 tot 100 personen: 5 leden.



## Zijn wij te klein voor een Ondernemingsraad?

*Ik ben eigenlijk wel benieuwd wanneer wij een OR zouden moeten hebben? Wij zijn nu zestien medewerkers groot en groeien gestaag door. Als directie vroegen wij ons af hoe wij op een goede manier de onstuimige groei voor iedereen behapbaar kunnen maken. Vervolgens wees een medewerker ons op WORonline en jouw activiteiten in de medezeggenschap. Wij hebben nog geen vijftig medewerkers in dienst nu en dat aantal is vereist voor een ondernemingsraad toch? Kun je ons adviseren wat te doen?*

*Groet en tot ziens,  
Jurjen*

### **Artikel 35b, lid 1. Bevoegdheden van de Personeelsvergadering**

De ondernemer die een onderneming in stand houdt waarin in de regel ten minste 10 maar minder dan 50 personen werkzaam zijn, is verplicht de in deze onderneming werkzame personen ten minste tweemaal per kalenderjaar in de gelegenheid te stellen gezamenlijk met hem bijeen te komen.

Hallo Jurjen,

Eén van de weinige dingen die directeuren vaak wel weten over de Wet op de Ondernemingsraden is het minimum-aantal medewerkers – vijftig – wat er moet zijn voordat een ondernemingsraad verplicht is. Dat getal klopt op zich wel. Maar de uitleg die erbij gegeven wordt niet. Dat getal vijftig zit in het hoofd van menig ondernemer als het moment waarop het verplicht is om een vorm van medezeggenschap op te starten. En dat is nou juist niet het geval. Mooi dat iemand begint over een ondernemingsraad nu juli zo groeien. Er is wel een causaal verband tussen groeien en het hebben van een vorm van georganiseerde inspraak. De vraag of je met zestien medewerkers een OR moet is in eerste instantie eenvoudig te beantwoorden: nee.

### **Hoe zorg je voor meer inspraak in een kleine(re) organisatie?**

De WOR kent nog een tweede bepaling over de installatie van medezeggenschap. Deze is gericht aan organisaties met tien tot vijftig medewerkers. Die staat bekend onder de titel ‘personeelsvertegenwoordiging’ (afgekort PVT) en die vind je in artikel 35 b t/m d in de WOR.

Bekend is dat zodra groepen mensen verschillende taken gaan uitvoeren de behoefte aan visie, coördinatie, regels en afspraken toeneemt. Dat onderkennen en daarvoor iets

van medezeggenschap of inspraak tijdig inrichten is heel verstandig. De opmerking van de medewerker over ‘de ondernemingsraad’ kun je ook vertalen als een verholde wens naar meer informatie en inspraak over de toekomst van de organisatie.

### **Hoe betrek ik medewerkers bij de groei van de organisatie?**

Wanneer je wilt blijven groeien, gaat het niet enkel afhangen van goede ideeën, nieuwe klanten en hard werken. Dan is er ook in jouw jonge organisatie behoefte aan een gedeelde basis van interne organisatorische voorwaarden. En vooral ook dat je het daar samen met alle medewerkers over hebt gehad.

Ik raad je aan het gesprek met alle medewerkers te blijven activeren en hen te vragen hoe zij willen bijdragen aan de groei van de organisatie en dan niet alleen in bedrijfseconomische termen als omzet en innovatie. Vraag ook eens naar hoe zij willen blijven groeien en wat daar in hun arbeidsplezier, werksfeer, informatiebehoefte en hun behoefte aan afstemming voor nodig is. Willen zij graag samen met de beide directeuren een lange termijn visie opstellen? Willen ze samen nadenken over de arbeidsvoorwaarden? Of willen ze meedenken over procesverbeteringen in hun werk? Creëer betrokkenheid door ze uit te vragen over hun visie op de markt en de organisatie. Dat waarderen ze.

Spreek met hen een vorm af waarin er met enige regelmaat sprake is van het toetsen van hun mening. Doe dit naast het reguliere werkoverleg. Je hoeft het niet gelijk een PVT te noemen. Er zijn opties genoeg om er een andere titel op te plakken. Bijvoorbeeld: 'het halfjaarlijks overleg' of 'De

visie-dag'. Op die manier creëer je de mogelijkheid om op een betrokken manier door te groeien.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

### Kan de zittingstermijn van de OR verlengd worden?

*Onze OR heeft een vraag. Het gaat over het idee om de zittingstermijn van de OR met een jaar te verlengen. Wij hebben net tussentijdse verkiezingen gehouden en de OR is nu weer op sterkte. Daarnaast zijn wij nu beland in een forse reorganisatie waarbij alle kennis en ervaring in de OR goed van pas komt. In de WOR kon ik niets vinden over de verlenging van de zittingstermijn.*

*Kan jij ons wel helpen hoe we dit moeten aanpakken?*

Groet,  
Valentijn

#### Artikel 12, lid 1 en 2. Zittingsduur van de OR-leden

De leden van de ondernemingsraad treden om de drie jaren tegelijk af. Zij zijn terstond herkiesbaar. De ondernemingsraad kan, in afwijking van het eerste lid, in zijn reglement bepalen, dat de leden om de twee jaren of om de vier jaren tegelijk aftreden, dan wel om de twee jaren voor de helft aftreden.

Beste Valentijn,

De Wet op de Ondernemingsraden kent geen bepaling die exact aangeeft welke ruimte er is om een zittingstermijn te verlengen. Er zijn twee opties opgenomen in de WOR over de normale zittingsduur. De eerste en meest voorkomende is een zittingstermijn van drie jaar. De andere is een zittingsduur van vier jaar waarbij de helft van de leden elke twee jaar wisselt. De gedachte bij het 2 + 2 jaarritme is dat de helft van de OR, met zijn opgedane kennis en ervaring blijft zitten en zo zorgt voor meer continuïteit in de medezeggenschap.

In de praktijk zie je overigens vaak dat veel OR-leden meerdere keren een periode van drie jaar vervullen. Daardoor is de continuïteit via een natuurlijker verloop ook geregeld.

#### Wat is er nodig om een verlenging te regelen?

De WOR spreekt zich niet uit over een verlenging van de zittingstermijn. Vanuit de jurisprudentie is er wel meer over bekend. De Ondernemingskamer is overigens zeer terughoudend in het toekennen van een verlenging. Daarvoor moeten alle partijen akkoord gaan met een verlenging.

Een OR, of een bestuurder die overweegt om een verlenging te willen, wordt gevraagd een stevige onderbouwing te schrijven en die met alle stakeholders (OR, werkgever,

medewerkers en vakbonden) te delen en hen in de gelegenheid te stellen bezwaar in te dienen. Ik heb als werkblad een 'Verlengingsvoorstel Medezeggenschap' gericht aan de medewerkers opgenomen achterin dit boek. Mochten jullie het overwegen dan kun je dat als basisdocument gebruiken voor de interne communicatie.

Ik schrijf nu over 'verlenging zittingstermijn', maar de rechtspraak heeft het over 'uitstel van de verkiezingen'. Dat is de juridische term die erbij past.

#### Wat moet je als OR doen als je wilt verlengen?

Persoonlijk ben ik geen voorstander van een verlenging. Het is altijd goed om na drie jaar weer verkiezingen te houden. Daarmee maak je het werk van de OR zichtbaar. Het is ook een verantwoordingsmoment en het doet een extra beroep op alle collega's om erover na te denken of het nu eens hun tijd is om actief bij te dragen aan de ontwikkeling van de hele organisatie door lid te worden van de OR.

Wanneer jullie als OR toch besluiten om voor een verlenging te gaan, adviseer ik je eerst om te polsen bij de werkgever hoe die erin staat. Wanneer je de bestuurder mee hebt in je idee dan komt het aan op goede (gezamenlijke) communicatie naar de medewerkers. Van belang is om daarin duidelijk te maken wat hun voordeel is aan het uitstellen van de verkiezingen. Ik zou hen ook de gelegenheid



# 3

bieden om vragen in te dienen. Verder zou je ze kunnen vragen of ze in het extra jaar hun kennis en vaardigheden willen inzetten voor het spannende jaar dat nu aanbreekt. Zo betrek je ze actief bij het OR-werk en werf je gemotiveerde nieuwe kandidaten.

Nog een laatste advies geef ik aan alle ondernemingsraden: pas je Huishoudelijk Reglement (HR) erop aan bij de

eerstvolgende verkiezingen. Omdat het raakt aan de verkiezingen (verlengen is uitstel van verkiezingen) kun je het HR alleen aanpassen per het eerstvolgende verkiezingsmoment. Je neemt dan twee extra leden op in je HR. In het kader hier-na zie je die twee extra leden opgenomen onder punt 5 en 6.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

*Het Huishoudelijk Reglement aanvullen met een lid over het verlengen van de zittingstermijn als optie is verstandig. Het is dan nog steeds geen wettelijk recht overigens!*

1. De leden van de ondernemingsraad treden om de drie jaar tegelijk af.

2. Om de kennis en ervaring binnen de ondernemingsraad in stand te houden kan aan OR-leden nadrukkelijk gevraagd worden zich herkiesbaar te stellen na de eerste en de tweede zittingstermijn. In de campagne voor de verkiezingen mag hun ervaring met medezeggenschap en het belang daarvan expliciet benadrukt worden.

3. De aftredende leden van de ondernemingsraad zijn terstond herkiesbaar.

4. Niet herkiesbaar zijn de leden die negen jaar ononderbroken lid van de ondernemingsraad zijn geweest, met dien verstande dat zij wederom verkiesbaar zijn wanneer sedert hun aftreden drie jaren zijn verstreken.

5. In uitzonderlijke gevallen kan de OR samen met de bestuurder besluiten tot het verlengen van de zittingstermijn met maximaal één jaar. Een dergelijk verlengingsbesluit moet uiterlijk drie maanden voor de nieuw te houden verkiezingen gemotiveerd bekendgemaakt worden in de organisatie en bij de vakbonden. Bij verlenging van de zittingstermijn behoudt de zittende OR al zijn rechten en plichten die voortvloeien uit de wet en dit reglement.

6. Wanneer er op het moment van het verlengen van de zittingstermijn vacatures zijn worden die door middel van tussentijdse verkiezingen beschikbaar gesteld.

Voorzitter

Geheimhouding

Ontslagbescherming

Relatie bestuurder



# Ik tel tot tien

Ik kom uit een gezin van zeven kinderen. We speelden vaak verstoppertje in en om het huis. Buiten kon je vaak nog wel een nieuwe verstoppertje vinden, maar binnen wist iedereen uiteindelijk wel wat de beste verstoppertplaatsen waren natuurlijk.

Op een gegeven moment ontdekte ik iets bijzonders. Wanneer je donkere kleding aanhad kon je op bepaalde plaatsen gewoon gaan staan tussen de spullen. Je was dan niet echt verstopt achter iets, maar ging op in de omgeving. Alleen je gezicht moest je dan bedekken. In de schuur ging dat goed, tussen het tuingereedschap bijvoorbeeld. Ook binnen in huis werkte dat goed, in de kelder en in de meterkast.

Die herinnering aan hoe we vroeger samen verstoppertje speelden kwam naar boven toen ik een e-mail ontving van een OR-voorzitter. Zijn vraag is geen onbekende voor mij. Ook in trainingen komt de vraag over 'de relatie' van de voorzitter met de bestuurder vaak aan bod.

Hierna lees je mijn advies en tips hoe je als voorzitter van de OR kan omgaan met een opdringerige bestuurder en hoe je als OR de voorzitter daarbij kunt helpen. Want je verstoppertje als voorzitter is juist niet de bedoeling!



## Moet je de voorzitter van de OR in de bezemkast stoppen?

*Als OR-voorzitter heb ik te maken met een bestuurder die mij heel vaak uitnodigt voor een kopje koffie. Langzamerhand voelt dat meer en meer ongemakkelijk. Ik heb niet altijd iets te melden en kan eigenlijk alleen maar luisteren naar zijn verhaal. Dat gaat alle kanten op. De OR vindt het ook geen goed idee dat ik zo vaak ga koffiedrinken. Het verwijt dat ik bijna bij hem op schoot zit heb ik al mogen horen. Kun je mij advies geven over hoe ik hier verandering in aan kan brengen en of ik op dit moment bepaalde risico's loop?*

Groet,  
Cees

---

Beste Cees,

Jouw vraag krijg ik vaker in mijn mailbox. Helaas wel. Ook onlangs nog kwam deze ervaring naar voren in de cursusdag Voorzitter OR, die ik halfjaarlijks verzorg. Deze keer ging het om een voorzitter van een grote ondernemingsraad. Hij was inmiddels aan zijn tweede zittingstermijn bezig en sinds een jaar voorzitter van de OR. Toen ik vroeg wat hij van zijn nieuwe rol vond liep hij leeg. Als eerste zei hij: "Ik loop al weken niet meer over de vierde etage."

De OR-leden keken hem verbaasd aan en vroegen om een toelichting. Kort samengevat kwam het erop neer dat de man zich in zijn voorzittersrol in het nauw gedreven voelde. De bestuurder had een werkkamer op de vierde etage. Wanneer de voorzitter op deze etage moest zijn voor zijn reguliere werkzaamheden, nodigde de bestuurder hem vaak uit voor een kop koffie om even bij te praten. Die gesprekken duurden steeds langer en de deur ging daarbij ook regelmatig dicht.

De bestuurder was vaak erg enthousiast over allerlei voorname- mens die hij had en die deelde hij ook met de OR-voorzitter. Ook stelde hij hem herhaaldelijk vragen. Geformuleerd vaak in de trant van: "Dat is een goed idee, hè?" Vervolgens wachtte hij niet op een antwoord. Soms voegde de bestuurder

daar ook nog aan toe: "Maar dit vertel ik alleen aan jou hè, als voorzitter van de OR."

Bovenstaande gang van zaken bracht de OR-voorzitter ertoe om zo min mogelijk over de vierde etage te lopen. Na zijn verhaal viel de OR over hem heen. De verwijten vlogen hem om de oren: "Je kunt toch gewoon weglopen!" En ook: "En wat heeft hij je dan allemaal verteld dat wij nu niet weten?" Na dat vragenvuur merkte een OR-lid gevat op: "Kunnen wij de voorzitter dan maar niet beter in de bezemkast stoppen?"

### **Spreekt de voorzitter namens de OR?**

Het woord 'voorzitter' komt maar een paar keer voor in de WOR, in artikel 7, 12, 21 en 23. In de jurisprudentie vanuit de Ondernemingskamer is wel meer te vinden nog. Ook daarin komt de voorzitter van de OR een aantal keren voor.

*Wil je daar meer over lezen, ga dan naar [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl) en vul daar in de zoekbalk het woord 'voorzitter' in.*

*Ook in het voorbeeldreglement van de SER zijn er bepalingen opgenomen over de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de OR.*

In de WOR gaat het om de volgende belangrijke zinnen:

Artikel 7	...de voorzitter vertegenwoordigt de ondernemingsraad in rechte
Artikel 12	De leden van de ondernemingsraad kunnen te allen tijde als zodanig ontslag nemen. Zij geven daarvan schriftelijk kennis aan de voorzitter en aan de ondernemer
Artikel 21	De ondernemer draagt er zorg voor dat de leden van die raad niet uit hoofde van hun lidmaatschap van de ondernemingsraad worden benadeeld in hun positie in de onderneming
Artikel 23	De overlegvergadering wordt beurtelings geleid door de bestuurder en de voorzitter... Een overlegvergadering wordt door de voorzitter geschorst, wanneer de ondernemer of de ondernemingsraad ten aanzien van een bepaald onderwerp afzonderlijk beraad wenselijk acht

Hieruit wordt duidelijk dat de voorzitter als enig OR-lid meer verantwoordelijkheid draagt. Maar zijn mening over

onderwerpen weegt niet zwaarder dan die van elk ander OR-lid. Daar waar het gaat om het goede verloop van de medezeggenschap wordt er echter wel meer van hem verwacht.

Het takenpakket van de OR-voorzitter kan als volgt worden samengevat:

- het ontslag in ontvangst nemen van een OR-lid (Artikel 12)
- de vergaderingen voorzitten en besluiten tot schorsing als een OR-lid of de bestuurder dat van hem vraagt (Artikel 23)
- de ondernemingsraad in rechte vertegenwoordigen, zoals staat geschreven in artikel 7. Dat betekent letterlijk dat wanneer de voorzitter uitspraken doet richting anderen (ook richting de bestuurder) hij namens de OR spreekt.

*Veel ondernemingsraden zijn verbaasd over dit kortste artikel in de hele WOR. En ze willen er ook niet aan. De OR heeft een standpunt en niet de OR-voorzitter in zijn uppie. Voldoende reden om als OR vooraf met je voorzitter én de bestuurder heldere afspraken te maken hoe dit artikel in jullie organisatie goed kan werken.*

- De voorzitter voert het woord op personeelsbijeenkomsten. Hij presenteert daar de mening van de hele OR.

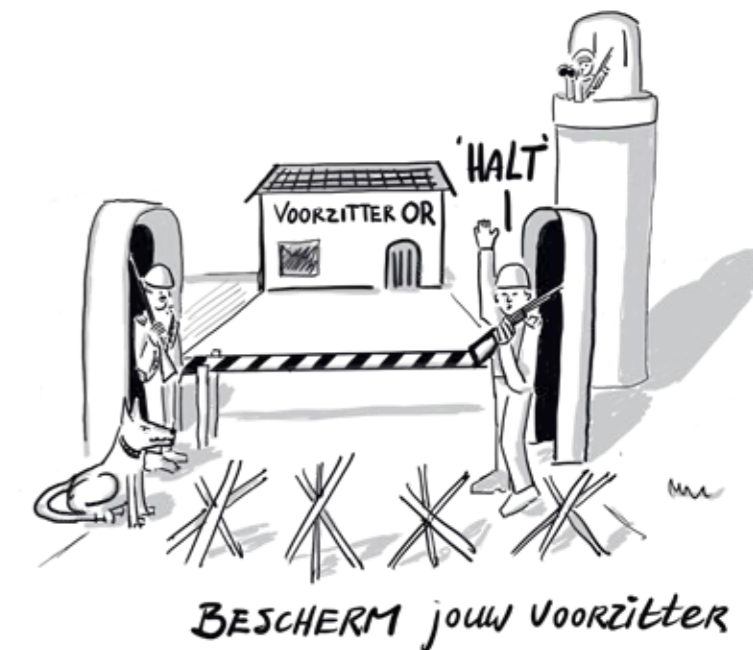
*Daarop mag hij niet als persoon aangesproken worden. Artikel 21 'Bescherming tegen benadeling' geldt voor elk OR-lid, maar in versterkte mate voor de voorzitter. Dat heeft te maken met de grotere verantwoordelijkheid die hij draagt en toch ook zijn prominentere rol in de beleving van medewerkers en de bestuurder, omdat hij de raad publiekelijk vertegenwoordigt. Zeggen dat hij dat dan maar niet moet doen, doet geen recht aan de praktijk en de effectiviteit van de medezeggenschap. Een raad heeft een woordvoerder nodig. De raad kan namelijk niet altijd en overal spreken als geheel.*

In artikel 21 stelt de wet dat de werknemer die OR-lid is niet 'gehinderd' mag worden bij de uitvoering van zijn reguliere werkzaamheden. Dit is een onbekend artikel helaas. Het beschermt elk OR-lid en in versterkte mate de OR-voorzitter. Zeker wanneer hij aanloopt tegen ongepaste claims van een bestuurder om 'even koffie te drinken'.

*Zet dit artikel eens op de agenda van een overlegvergadering.*

### Hoe kun je de voorzitter beter beschermen?

In trainingen maak ik met ondernemingsraden heldere afspraken over de bescherming van hun OR-voorzitter. Maatregelen die je als OR kan nemen zijn het op de agenda zetten van het onderwerp, communicatie altijd richten



aan de OR of het Dagelijks Bestuur en bij een uitnodiging om even bij te praten een tweede OR-lid meenemen op de koffie.

Ook vraag ik aan een delegatie van de OR om één keer per half jaar een feedback-gesprek te voeren met de OR-voorzitter. In dat gesprek komen een aantal vragen over de ruimte en ondersteuning van de rol van voorzitter op tafel. Van het gesprek wordt verslag gedaan in de eerstvolgende OR-vergadering.

En je kan nog meer doen. Bijvoorbeeld door het opstellen van een profiel, het kiezen van de juiste persoon, het specifiek scholen van de voorzitter en het beschermen van zijn functioneren in zijn reguliere functie.

Ik heb een vragenlijst opgesteld voor het feedbackgesprek met de OR voorzitter. Misschien is het een goed idee om die lijst eens op de agenda te zetten van de volgende OR-vergadering. Dat is een mooie toets om vast te stellen of jullie het als OR goed geregeld hebben.

Met vriendelijke groet,  
Johan

Vragenlijst effectief functioneren OR-voorzitter:

Nr.	Toetsing	Status
1.	Heeft de OR een profiel opgesteld voor het OR-voorzitterschap?	
2.	Welke vaardigheden, competenties, ervaring en kennis zijn voor de OR-voorzitter van belang?	
3.	Heeft de OR en de bestuurder de relevante artikelen uit de WOR over de OR-voorzitter?	
4.	Heeft de OR met de bestuurder de bijzondere verantwoordelijkheid van de OR-voorzitter besproken? (Her artikel 24 overleg is geschikt)	
5.	Wordt er binnen de OR feedback gegeven op etwaa's geschiktheid voor een extra rol/verantwoordelijkheid?	
6.	Heeft de OR een evaluatiemoment (1x per half jaar) ingericht om het functioneren van de voorzitter te bespreken? Durt zij daar de consequentie aan te verbinden om de voorzitter te vervangen?	
7.	Heeft de OR de voorzitter in de gelegenheid om, naast de OR-trainingen, extra en specifieke scholing te volgen om de bijzondere rol van OR-voorzitter te kunnen vervullen?	
8.	Is er een budget in geld en tijd vastgelegd waaruit de extra scholing mag worden gefinancierd?	
9.	Voert het Dagelijks Bestuur, Bestuurder en de Ambtelijk Secretaris een 360 graden functioneringsgesprek met de OR-voorzitter?	
10.	Bescherm de OR zijn voorzitter tegen eigenhandig optreden door hem actief te bevragen of hij het gevoel heeft dat hij soms in het nauw gedreven wordt binnen de organisatie door medewerkers, OR-leden en of de bestuurder?	
11.	Vraagt de OR eenmaal per jaar van de OR-voorzitter een kort reflectief verslag op zijn eigen functioneren en de verbeterpunten waaraan hij/zij wil gaan werken?	
12.	Heeft de OR een afspraak gemaakt over de registratie van alle door de voorzitter en andere DO-leden gevoerde gesprekken uit hoofde van hun rol in de medezeggenschap?	
13.	Geeft de OR regelmatig complimenten aan zijn voorzitter?	😊
	Nemen u uw OR-voorzitter vaker de maat achteraf omwille van zijn optreden of probeert u hem vaker middelen vooraf?	😞
	Heeft u een bezwaarschrift in uw organisatie?	😊

© Johan Berends, OR-coach *Metamorfose*

De vragenlijst kun je gratis downloaden op mijn website.  
Daar vind je ook de cursussen voor OR-voorzitters. Gun het jouw voorzitter!

## Wat te doen als de voorzitter van de OR opeens vertrekt?

De voorzitter van de OR heeft via e-mail laten weten dat hij alle taken voor de ondernemingsraad per direct neerlegt.

Kan de OR nu een nieuwe voorzitter intern kiezen of moeten er nieuwe verkiezingen worden uitgeschreven?  
Kan de vicevoorzitter de voorzittersrol zomaar claimen?  
Wat als niemand de voorzittersrol wil vervullen?

Vriendelijke groet,  
Esther

(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)

Beste Esther,

Jullie voorzitter legt zijn OR-taken neer en verlaat per direct de OR. Dat is erg jammer. Mogelijk heeft hij er wel goed over nagedacht, maar vindt hij het lastig om het mee te delen.

De OR heeft nu een vacante zetel en mist ook gelijk de invulling van de voorzittersrol. Toch moet je die twee losmaken van elkaar.

### Hoe kom je aan een nieuw OR-lid?

Om de lege zetel te vullen moet je jullie Huishoudelijk Reglement raadplegen. Daarin staat, als het goed is, de procedure voor plaatsvervangers, vacatures of tussentijdse verkiezingen.

Normaal gesproken wordt een vacante zetel ingevuld met de eerstvolgende kandidaat die destijds bij de verkiezingen net buiten de boot viel. Zo loop je het eventuele lijstje met resterende niet-verkozen leden af. Als die niet meer voorradig zijn of zij willen de vrijgekomen zetel niet innemen, dan ben je aangewezen op tussentijdse verkiezingen voor een nieuw OR-lid.



Degene die nieuw toetreedt tot de OR wordt OR-lid en maakt net als de al zittende leden kans op een rol in het Dagelijks Bestuur. Of dat verstandig is laat ik even onbenoemd.

### **Wat te doen met de 'lege rol' van voorzitter?**

Je kunt als OR ervoor kiezen om de vrijgevallen positie van voorzitter in te vullen door middel van een open vraag aan alle OR-leden of zij die positie ambiëren. Mochten er één of meer kandidaten zijn, dan volgt de reguliere procedure zoals die is beschreven in WOR-artikel 7, waar staat dat de OR uit zijn midden een voorzitter kiest.

De huidige vicevoorzitter is destijds gekozen als 'vervanger van de voorzitter bij diens afwezigheid'. En met 'afwezigheid' wordt niet bedoeld wanneer de voorzitter de OR definitief verlaat. De vicevoorzitter mag zijn ambitie uitspreken om de rol van voorzitter in te nemen, maar kan de rol niet met voorrang claimen.

Mocht niemand de rol van voorzitter willen vervullen, dan mag je het DB aanvullen met een extra vicevoorzitter of een extra DB-lid. Het DB in zijn totaliteit vervult dan de taken en de verantwoordelijkheden van de voorzitter.

Overweeg ook om als DB een exitgesprek te voeren met de oud OR-voorzitter, waarin je hem de ruimte geeft om toelichting te geven bij zijn keuze om te vertrekken en de manier waarop hij dat doet.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

### **Heeft een OR-lid bescherming tegen ontslag?**

*Ik kom toch even bij je terug met vragen rondom de ontslagbescherming voor (ex) OR-leden. In de afgelopen week hoorde ik wat verschillende geluiden hierover.*

*Graag zou ik willen weten wat de ontslagbescherming precies regelt voor een OR-lid. Waar heb je precies recht op? En geldt dat ook nog voor de periode nadat je uit de OR bent gegaan?*

*Een korte toelichting waarom ik deze vraag opnieuw aan je stel:*

*In mijn reguliere functie ben ik 30 uur per week werkzaam als zorgcoördinator in een wijkteam. De gemeente gaat in het komende jaar de zorg voor die wijkteams opnieuw aanbesteden. Het wordt dus spannend of wij als organisatie het huidige werk ook weer in de komende periode mogen uitvoeren.*

*Ik vroeg mij daarom het volgende af: wanneer onze organisatie de aanbesteding niet wint en er mogelijk banen verdwijnen, heb ik als OR-lid dan meer recht om te mogen blijven dan collega's die geen OR-lid zijn?*

Groet,  
Waldemar

### **Artikel 21, lid 1. Bescherming tegen benadeling**

De ondernemer draagt er zorg voor, dat de in de onderneming werkzame personen die staan of gestaan hebben op een kandidatenlijst bedoeld in artikel 9, alsmede de leden en de gewezen leden van de ondernemingsraad en van de commissies van die raad niet uit hoofde van hun kandidaatstelling of hun lidmaatschap van de ondernemingsraad of van een commissie van die raad worden benadeeld in hun positie in de onderneming.

Beste Waldemar,

Het OR-lidmaatschap en de ontslagbescherming zijn hardnekkige onderwerpen in de wandelgangen van de medezeggenschap. In artikel 21 van de WOR vind je de exacte tekst. Het WOR-artikel heeft als titel 'Bescherming tegen benadeling'.

Voor OR-leden geldt de bescherming vanaf het moment dat zij zich kandidaat stellen tot en met het einde van hun dienstverband. Dus ook als zij geen onderdeel meer uitmaken van de OR. Daarmee is goed geregeld dat iemand niet ontslagen kan worden omwille van zijn functioneren in de OR.

**Betekent dit dat een OR-lid bevoordeeld wordt ten opzichte van andere werknemers?**

Nee, beslist niet. De ontslagbescherming is eigenlijk een slecht gekozen woord. Artikel 21 heeft als titel 'bescherming tegen benadeling'. Dat dekt beter de lading. De bescherming geldt namelijk voor jou enkel in de situatie waarin jouw werkgever een ontslagprocedure opstart waarbij jouw bijdrage aan de OR de reden voor ontslag is. En dan nog specifiek: jouw mening die je als OR-lid hebt gegeven.

Je wordt dus beschermd om je OR-werk te doen en je mening in de OR te hebben, zonder enige angst dat je op grond daarvan ontslagen wordt. Artikel 21 verwijst naar het

Burgerlijk Wetboek voor de algemene ontslagbescherming. Daardoor ontstaat ook de verwarring. Er is enige jurisprudentie beschikbaar over dit onderwerp.

*Die kun je vinden op [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl). Vul 'ontslag' in op de zoekbalk.*

**Mijn advies aan jou.**

Wanneer de aanbesteding niet slaagt voor de wijkteams en daaruit komt voort dat er banen moeten vervallen, dan ben je op dat moment gelijk aan alle andere werknemers in die functie. Je wordt niet bevoordeeld of benadeeld omwille van jouw lidmaatschap van en of de bijdrage in de OR.

OR-leden kunnen gewoon op grond van bedrijfseconomische redenen (verliezen aanbesteding, wegvallen werk, inkrimping, overname, fusie etc.) ontslagen worden.

De werkgever moet wel aan het UWV in de ontslagaanvraag vermelden dat er een OR-lid betrokken is bij deze ontslagronde. Normaal gesproken zal het UWV dan contact opnemen met deze werknemer om uit te vragen of hij het idee heeft dat hij ongelijk behandeld wordt omwille van zijn lidmaatschap van de OR.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

Scholing

Opleidingsplan

Begroting OR

Ambtelijk secretaris



# De ijselijke gil uit de donkere kamer

Als OR-coach heb je een reizend bestaan. Je bent een soort moderne marskramer. Je komt in tal van accommodaties. Je neemt overal een koffer met kleding voor twee dagen en één nacht mee. En natuurlijk ook de materialen voor de training. Op een gegeven moment, in het hoogseizoen van trainingen, weet je soms niet eens meer heel goed waar je overnacht. Het is mij al een keer overkomen dat ik bij het verkeerde gebouw stond in de plaats waar ik moest zijn. Op zich niet heel erg want voor een training ben ik altijd ruim op tijd.

Meestal krijg je de sleutel van je kamer in de loop van de eerste trainingsdag. Zo na de lunch. Ze moeten immers de kamer eerst nog schoonmaken. Deze keer ontving ik dan ook mijn toegangspasje aan het einde van de middag. Maar ook toen ontbrak het mij aan tijd om mijn spullen naar de kamer te brengen. Na het diner - circa 22.30 uur - ging ik uiteindelijk voor het eerst naar mijn hotelkamer. Met het pasje opende ik de deur en stak mijn hand naar voren op zoek naar het lichtknopje. Die vond ik en op het moment dat ik de schakelaar aanklikte klonk er een ijselijke gil uit de kamer.

Ik kreeg een hartverzakking en stond te trillen op m'n benen. In de kamer klonk gestommel en een dame met een dekbed

om haar heen gewikkeld keek angstig om het hoekje van het gangetje. We keken elkaar verschrikt aan en ik stamelde een soort van verontschuldiging in de zin van: "Ik heb een pasje". Waarop zij zei: "Ik heb ook een pasje."

Toen kwam er enige ontspanning op onze gezichten en werd het misverstand voor ons allebei helder. Ik wenste haar een goede nachtrust en toog opnieuw naar de receptie voor een andere kamer met correct pasje. Een half uur later, inmiddels in de goede kamer, trilde ik nog. De volgende ochtend had ik natuurlijk wel het sterkste verhaal ooit.

Ik moest aan dit voorval denken toen ik werd gebeld door Karel. Hij is voorzitter van een OR en had mij gevraagd een offerte uit te brengen voor een tweedaagse training, welke hij afsloeg. De reden waarom het niet doorging was eigenlijk wat mij het meest verbaasde. Hierna zie je een verkorte weergave van mijn telefoongesprek met Karel. Daarna lees je mijn visie op scholing van ondernemingsraden en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Je zult begrijpen dat ik tegenwoordig even op de deur klop, voordat ik een hotelkamer binnen ga.



# Wat mag de scholing van een ondernemingsraad kosten?

Verkorte weergave van een telefoongesprek:

- Karel : Hallo JOhan, met Karel van de ondernemingsraad.  
Ik : Hallo. Je belt over de offerte neem ik aan. Is alles duidelijk?  
Karel : Ja dat wel, maar we gaan de training niet met jou doen.  
Ik : Oké... Dat is jammer... Kun je me uitleggen waarom?  
Karel : Nou de bestuurder heeft gekozen voor een andere aanbieder.  
Die is wat goedkoper. Als OR wilden we liever jouw programma volgen, maar ja, hij beslist natuurlijk wie er ingehuurd wordt.

## Artikel 18, lid 2 en 3b. Vrijgestelde tijd, scholingsrechten

De ondernemer is verplicht de leden van de ondernemingsraad en de leden van een vaste commissie of onderdeelcommissie, gedurende een door de ondernemer en de ondernemingsraad gezamenlijk vast te stellen aantal dagen per jaar, in werktijd en met behoud van loon dan wel bezoldiging de gelegenheid te bieden de scholing en vorming van voldoende kwaliteit te ontvangen welke zij in verband met de vervulling van hun taak nodig oordelen.

Voor leden van de ondernemingsraad, wordt het aantal dagen niet lager vastgesteld dan vijf per jaar.

Met dank aan Karel.

Het bericht van Karel deed mij niet zo op mijn benen trillen als de ervaring in de hotelkamer. Maar toch. Het is altijd vervelend om te moeten horen dat je de opdracht voor scholing niet krijgt. Maar ik heb Karel duidelijk gemaakt dat er in het proces van de selectie van een trainer van zijn OR iets fundamenteels fout is gegaan.

Hieronder lees je mijn uitleg aan Karel. Die deel ik nu ook graag met alle ondernemingsraden in Nederland. Het gaat wel vaker niet goed bij de keuze, invulling en beslissing over scholing van ondernemingsraden.

## In hoeverre heb je als OR recht op scholing?

De wet op de ondernemingsraden regelt waar een OR recht op heeft. Eén van die bepalingen gaat over het recht van een OR om zich te scholen. De WOR heeft dit gesteld op minimaal vijf dagen per jaar. De vaste commissies van de ondernemingsraad hebben aanvullend nog eens recht op scholing van minimaal drie dagen.

Naast scholing heeft een OR ook recht op tal van andere faciliteiten. Denk aan doorbetaling van het salaris, het inwinnen van extern advies, de kosten voor materialen, tijd om te vergaderen en ook de proceskosten wanneer de OR naar de Ondernemingskamer gaat.

De ondernemingsraad heeft, als het goed is, geen vastgesteld c.q. gemaximeerd budget per jaar om te spenderen. Sommige ondernemingsraden maken elk jaar een begroting. Maar uiteindelijk is het de werkgever die alles betaalt. Zo staat het in de wet.

Overigens is dit geen vrijbrief voor een OR om allerlei uitgaven te doen. Ook niet voor scholing. Maar het is aan de OR zelf om een keuze te maken waaraan hij bedragen uitgeeft. Daarbij zijn de begrippen redelijkheid en billijkheid van toepassing. Een bestuurder mag altijd zijn mening geven over het voornemen van de OR om geld uit te geven. Maar het is wel de OR die de keuze maakt waaraan hij het toegekende budget besteedt.

De uren die OR-leden aan het OR-werk spenderen ziet de bestuurder vaak niet als kosten. Die uren werden toch al betaald en doorgaans ontvangen de afdelingsmanagers die OR-leden leveren geen compensatie. In hun personeelsbudget worden OR-uren niet verrekend met een hoger aantal fte's. En dat zou wel moeten natuurlijk.

## Op hoeveel scholing heeft een OR-lid recht?

Een werkgever is gericht op scholing van groepen medewerkers, om hen beter te maken in hun functie-uitoefening. De vakbekwaamheid moet stijgen, waardoor de arbeidsproductiviteit stijgt en hopelijk vervolgens ook de omzet en de winst.

De scholing van de OR kent heel andere motieven en opbrengsten. De kernvraag is wat het de ondernemer oplevert als hij de OR goed laat scholen? Op die vraag kom ik later nog terug. Eerst ga ik een toelichting geven op de kosten van medezeggenschap. Waar heeft een OR recht op en wat mag dat kosten?

De WOR is in artikel 18 heel duidelijk. Ik schreef hierboven al dat elk OR-lid recht heeft op minimaal vijf dagen scholing per jaar. Minimaal staat er! Daarnaast heeft elk OR-lid welke zitting heeft in tenminste één vaste commissie nog eens aanvullend recht op drie dagen scholing. Totaal acht dus. Uit herhaaldelijk onderzoek (o.a. de SER) blijkt dat het gemiddelde aantal scholingsdagen per OR-lid rond de drie dagen per jaar ligt. In lid 2 van artikel 18 staat dat de hele OR scholing moet volgen van voldoende kwaliteit. En in lid 4 staat dat elk individueel OR-lid zelfstandig het recht op die scholing mag afdwingen wanneer een bestuurder of de OR er niet mee instemt. Een goede onderbouwing is wel vereist natuurlijk.

### **Wat is het adviestarief voor scholing van een OR?**

Dat is niet zo heel moeilijk. Hier helpt opnieuw de Sociaal Economische Raad (SER) de ondernemer en de OR. De SER geeft elk jaar een adviestarief af over de kosten van scholing voor medezeggenschap. Dat is een bedrag per dagdeel. Een eendaagse training vergt twee dagdelen. Een tweedaagse vier.

<b>Jaar</b>	<b>Adviestarief SER per dagdeel scholing</b>
2020	1.055 euro
2021	1.065 euro
2022	1.100 euro
2023	1.160 euro

Het gemiddelde tarief voor een eendaagse training ligt dus op circa 2300 euro voor een hele OR. Een snelle rekensom leert dat een OR – uitgaande van vijf scholingsdagen – recht heeft op een bedrag voor scholing van minimaal 12.000 euro.

Daar komen dan nog eens drie dagen bij, wanneer er vaste commissies zijn. Opnieuw een bedrag van circa 7.000 euro per commissie. Dit zijn de bedragen die gelden voor het ontvangen van begeleiding door een OR-trainer. Daar komen nog de locatiekosten van het vergadercentrum of hotel bij. Mogelijk schrik je van deze hoge bedragen. Ook werkgevers verbazen zich wel eens over deze tarieven. Zeker als het kleinere en middelgrote organisaties zijn die een OR hebben of die beginnen aan een ondernemingsraad. Omdat de advies-tarieven gelden per OR per dagdeel betaalt een kleine OR (lees: organisatie) verhoudingsgewijs een hogere prijs.

Mijn advies aan elke OR is om de bestuurder bij de start van een nieuwe zittingstermijn te confronteren met deze

bedragen. Vanzelfsprekend mag je dan verwachten dat er een gesprek komt over wat het doel is van de scholing. En dat is precies wat nodig is om op een later moment goede beslissingen te kunnen nemen als OR over de keuze en de invulling van de scholing.

### **Wat moet scholing opleveren?**

Opleidingen voor de medezeggenschap hebben tot doel om de OR-leden meer kundig en vaardig te maken in hun rol van vertegenwoordiger voor alle collega's. Die toename van kennis en kunde kun je op allerlei manieren realiseren. Omdat de OR bestaat uit een afspiegeling van de organisatie is het van belang dat een OR tijd besteedt aan elkaar. Wanneer je elkaar beter kent kom je tot een betere samenwerking en tot betere resultaten.

Juist omdat er een hoge mate van diversiteit is binnen het OR-team is het nodig tijd te besteden aan een gezamenlijke werkwijze. Ook moet een OR leren om middelen en methoden in te zetten bij het OR-werk. De meeste OR-leden passen die methoden niet toe binnen hun reguliere functie.

Verder moet je als OR tijd besteden aan het kunnen lezen en begrijpen wat een onderneming nodig heeft om te kunnen voortbestaan (de continuïteit). En ook hoe je de beschikbare middelen (kapitaal, machines, mensen) op de beste manier inzet om tot rendabele productie en dienstverlening te

komen. Niet omdat een OR zelf plannen moet maken voor het bedrijf, maar omdat zij de plannen van de bestuurder moet toetsen op haalbaarheid en op de impact op de organisatie en haar medewerkers.

Vervolgens moet de OR leren hoe zij advies geeft en welke criteria daarbij doorslaggevend zijn. Ook moet zij leren zich te verdiepen in alle regelingen die een bedrijf hanteert en daar haar instemming op geven. Denk aan de arbeidsomstandigheden, de risico-inventarisaties en al het andere beleid.

Naast de inhoudelijke kant van het OR-werk en de noodzaak om een team te vormen moet de OR ook nog eens leren hoe hij omgaat met de bestuurder.

Vervolgens is het ook nodig om te communiceren met de medewerkers. Die hebben 'recht' op een verslag en willen over belangrijke onderwerpen gehoord worden.

Het is veel en divers wat je moet kennen om te kunnen functioneren. Onderschatting van het doel en het belang van kwalitatief goede scholing is de grootste valkuil van een bestuurder én de OR!

Goede scholing – elk jaar opnieuw – is wat de OR beter laat functioneren. Het leidt tot betere adviezen. Het draagt bij



aan de continuïteit van de onderneming. Dat is precies waarom ooit de OR is ontstaan! Een organisatie zonder oog voor het belang van medewerkers houdt snel op een succesvolle organisatie te zijn.

Een bestuurder die dat snapt, geeft opdracht aan zijn financieel directeur om elk jaar een stevig bedrag op te nemen in de begroting voor alle kosten die gemoeid zijn met medezeggenschap.

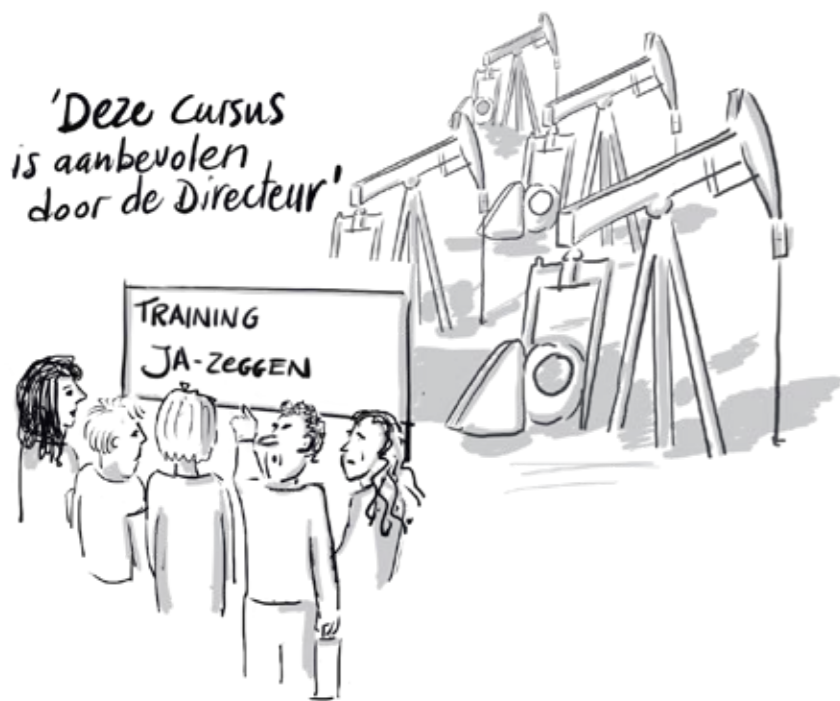
### Is diegene die betaalt ook diegene die bepaalt?

Even terug naar Karel, de voorzitter van de OR. Hij vroeg een offerte. Dat deed hij ook bij twee andere aanbieders van scholing. Uiteindelijk koos de bestuurder niet voor mijn aanbod vanwege het tarief. Dat is natuurlijk jammer voor mij op dat moment. Overigens hanteer ik het SER-advies tarief voor scholing om zo kwalitatief maatwerk te kunnen leveren.

Wat mij meer zorgen baarde was de opmerking van Karel dat de OR het door mij aangeboden programma verkoos, maar dat de bestuurder koos voor een andere aanbieder op basis van de prijsverschillen.

*Het grootste probleem bij Karel was dus niet de bestuurder en zijn criterium om te kiezen, maar de OR. Een OR die de bestuurder de gelegenheid geeft de keuze te maken uit de voorliggende offertes maakt een grote fout.*

De bestuurder betaalt de training wel, maar doet niet de selectie uit het aanbod. Alleen de OR gaat over de selectie van de aanbiedingen.



### Hoe leg je de visie op scholing van de OR vast?

Ik adviseer elke ondernemingsraad om met de bestuurder een gesprek te starten over scholing. Leg uit welk doel je er als OR mee wilt bereiken. Leg uit wat je recht is op basis van de WOR. Leg uit wat goede scholing mag kosten. Beargumenteer hoe vaak je met de OR en haar commissies wil scholen.

Het helpt om voorafgaand aan dat gesprek een scholingsplan op te stellen. Dat is niet zo heel eenvoudig. Je zou ervoor kunnen kiezen om een eerste dag training te gebruiken om een scholingsplan, bijbehorend kostenoverzicht en motivering uit te werken. Met een dergelijk stuk in handen wordt het eenvoudiger om in gesprek te gaan met de bestuurder over scholing. Het scholingsplan bevat dan gelijk ook criteria waaraan de scholing minimaal moet voldoen. Een keuze maken uit de voorliggende offertes wordt dan eenvoudiger.

Een ambtelijk secretaris – desnoods enkel voor die klus ingehuurd – kan de OR behulpzaam zijn bij het opstellen van een onderbouwd scholingsplan. Je mag mij er ook voor belen. Ik hoop dat Karel ook nog een keer belt.

Met vriendelijke groet,  
Johan

*NB 2: Op de website [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl) vind je een template om de scholingsbehoefte van de OR uit te schrijven.*

### Zijn de kosten van een ondernemingsraad exact te begroten?

De bestuurder van een onderneming is verantwoordelijk voor de installatie van een ondernemingsraad en de facilitering in tijd én geld. Waarbij de eis vanuit de WOR is, dat de medezeggenschap effectief moet zijn. Dat wil zeggen het actief betrekken, de frequente raadpleging van de achterban, het vanuit kennis en vaardigheid uitbrengen van adviezen en aanbevelingen die van wezenlijke invloed moeten zijn op de voorgenomen besluitvorming. Hiertoe heeft de WOR (in artikel 16, 17, 18 en 22) een aantal minimale rechten toegekend aan de OR. Onderstaand worden die toegelicht:

#### Scholingskosten

Elke ondernemingsraad heeft recht op minimaal vijf scholingsdagen per jaar. Daarnaast heeft elk OR-lid die deel uitmaakt van één of meer vaste commissies een extra recht van drie scholingsdagen per jaar. De OR kan, met een onderbouwd voorstel, bovenop die vijf plus drie dagen een verzoek doen om op specifieke onderwerpen extra scholing te ontvangen.

De OR is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd over de selectie van het scholingsbureau/trainer en ook over het doel en de inhoud van de training.

Uitgaande van vijf trainingdagen van elk twee dagdelen kan de scholing voor de OR als geheel begroot worden op circa 12.000 euro per jaar (minimaal).

Daarbovenop komen dan de kosten voor scholing van individuele OR-leden die een specifieke training of cursus volgen gericht op hun commissiewerk.

### **Doorbetaling salaris**

De WOR verplicht de ondernemer om de verkozen OR-leden onder werktijd en met behoud van salaris (de vaste en variabele componenten) hun medezeggenschapswerk te laten verrichten. Enkel wanneer er zeer zwaarwegende redenen zijn waardoor dit niet mogelijk is (aantasting van de continuïteit van de organisatie) mag de bestuurder, in overleg met de ondernemingsraad, overeenkomen dat het OR-werk buiten de geplande arbeidsuren kan plaatsvinden. Praktisch gezien wordt dan de arbeidsovereenkomst aangepast met een x-aantal uren voor de duur van de zittingstermijn.

De WOR maakt onderscheid in overleguren en andersoortige bestede OR-uren (onderzoek, bedrijfsbezoek, achterbanraadpleging, commissie-overleg etc).

De WOR spreekt over minimaal 60 uur per jaar enkel voor overleg. Daar bovenop komen de uren die het OR-lid nodig heeft voor zijn voorbereiding, leeswerk, schrijfwerk, achterbancontact, etc.

In het Huishoudelijk Reglement kunnen bestuurder en OR overeenkomen welk aantal uren beschikbaar zijn voor OR-werk. Mocht er, omwille van extra ingebrachte onderwerpen, naar inzicht van de OR meer tijd nodig zijn dan kan zij de bestuurder daar tijdig van in kennis stellen.

Veel ondernemingen nemen de kosten van bestede uren niet mee in de kosten voor medezeggenschap. Toch is dat wel aan te raden om het zichtbaar te maken. Medewerkers die in de OR zitten moeten in staat gesteld worden om hun OR-werk goed te doen. Daartoe moeten zij jaarlijks in overleg met hun manager afspraken maken over gedeeltelijke overdracht van hun werkzaamheden. Daarbij moet je zo concreet mogelijk denken aan bijvoorbeeld, de vermindering van het aantal klanten, de overdracht van taken, de verlaging van commerciële targets en het daadwerkelijk minder inroosteren.

Een bestuurder die verwacht meerwaarde te verkrijgen door het in standhouden van een OR moet zich ook

realiseren dat dit impact heeft op de betrokken medewerker, zijn collega's, afdeling, de manager van het OR-lid en de resultaten van de organisatie (in kosten én opbrengsten).

### **Faciliteiten**

OR-leden hebben recht op afdoende faciliteiten om hun OR-werk te verrichten. In overleg met de OR kan worden opgenomen welke middelen (zoals telefoon, laptop en tablet, vergadervoorzieningen, printer, etc.) ter beschikking worden gesteld. Hieronder valt ook het aanstellen (inhuuren) van een ambtelijk secretaris. Dat laatste is in de WOR niet expliciet geregeld. Dat laatste is in de WOR niet expliciet geregeld, maar in sommige CAO's al wel.

### **Externe kosten**

Elke OR mag één of meerdere externe adviseurs inschakelen. De OR moet dan wel een onderbouwing schrijven aan de bestuurder waarom en waarvoor zij een adviseur wil inhuren. Daarin staat voor welk onderwerp, de geschatte duur en de begrote kosten hij die externe partij wil raadplegen. Ook hier geldt dat de OR selecteert wie hem gaat helpen. De WOR hanteert de normen van redelijkheid en billijkheid en verwacht dat de OR en bestuurder in gezamenlijk overleg overeenkomen welke kosten hiermee gemoeid zullen

zijn. Van tevoren is geen jaarbudget te bepalen omdat het afhangt van het onderwerp of de taak die de ingehuurde adviseur gaat vervullen.

### **Actualiteiten**

Ondernemingsraden worden geconfronteerd met veel veranderingen, vanuit aangepaste wet- en regelgeving. Daartoe is het verstandig dat zij zich laten informeren. Een OR moet rekening houden met een budget van 4.000 euro per jaar om te besteden aan abonnementen op vakbladen, de deelname aan congressen en workshops.

*De belangrijkste OR-congressen worden georganiseerd door Performa, Rendement, Vakmedianet en WORonline.*

### **Samenvatting**

Een jaarlijks budget voor een OR van vijf leden is te begroten op circa 25.000 euro op jaarbasis voor scholing, activiteiten en faciliteiten. Daarbovenop komen de kosten voor de eventuele inhuur van externe adviseurs. Vervolgens dien je de tijd die OR-leden spenderen aan het OR-werk hieraan toe te voegen. Dat alles opgeteld kom je al gauw aan een bedrag van 70.000 euro voor een OR met 7 zetels. Daar kan je van schrikken als werkgever.

### Faciliteit

Scholing OR  
Overleguren  
Overige OR-taken  
Scholing individueel  
Vakkennis, abonnement  
Ondersteuning (AS)  
Inhuur externe adviseur  
Uren tlv arbeidscontract

### Prognose budget/tijdsbeslag

12.000 euro/jaar (5 dagen/jaar)  
Minimaal 60 uur/jaar  
In onderling overleg  
3 dagen/jaar  
Ca 4.000 euro/jaar  
In onderling overleg  
Afhankelijk van noodzaak  
Regelen met leidinggevende

### In de wet:

Artikel 18 WOR  
Artikel 18 WOR  
Artikel 18 WOR  
Artikel 18 WOR  
Artikel 22 WOR  
Artikel 16, 18, 22 WOR  
Artikel 16, 22 WOR  
Artikel 17 WOR

(Bron: [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl))

# 5

Instemming

Pensioen

Initiatiefrecht

Onderdeel Commissie (OC)



# De 'glazen lift' van Hennie van der Most

Elk jaar rij ik een aantal keren over de A28 naar het noorden. Mijn geboorteplaats is Onnen. Een klein dorp op de grens van Groningen en Drenthe. Elke keer als ik de reis naar mijn ouderlijk huis maak, kom ik langs Zwolle. Daar staat aan de snelweg de restauranttoren De Koperen Hoogte. Lang was Hennie van der Most – schroothandelaar en eigenaar van o.a. Pretpark Wunderland Kalkar ook destijds – eigenaar en uitbater. De toren heeft een glazen lift.

Hennie is een ondernemer pur sang en overigens een uitgesproken tegenstander van het hebben van een ondernemingsraad, naar mijn weten. “Ze kunnen toch gewoon altijd direct zeggen wat ze vinden en willen”, is één van zijn gevleugelde uitspraken.

De toren aan de A28 kwam bij mij in beeld na het lezen van de vraag van Ivy: “Vanaf wanneer gaat de OR erover?” Preciezer geformuleerd is haar vraag: “Is het van belang hoeveel medewerkers geraakt worden door een besluit?”

Als bestuurder en OR wil je voorkomen dat elke individuele werknemer met zijn wissewasje naar de OR komt. Aan de andere kant wil je wel dat medewerkers zich melden met zaken die voor hen van belang zijn. Dit is het dilemma van de OR. Als OR moet je oppassen dat je niet de ‘klaagmuur’ van de organisatie wordt. Een klagmuur waarin iedere medewerker zijn klacht propt en vervolgens hoopt dat de OR - met al die individuele briefjes - er een punt van maakt.

De OR die te snel met een stapeltje propjes in de lift stapt richting de bestuurder laat zich gebruiken. Je bent als OR in de gelegenheid om onderwerpen die spelen in de organisatie direct bij de bestuurder op z'n bord te leggen. Je hebt een lift langs de hiërarchie door het recht op het formele overleg met de bestuurder. In de brief aan Julia licht ik toe hoe je verstandig omgaat met de individuele belangen van medewerkers versus het organisatiebelang.



## Wanneer is een onderwerp belangrijk genoeg voor de OR?

Hoe bepaal je in een kleine organisatie als de onze wanneer je als OR met een onderwerp aan de slag moet? Met andere woorden, op hoeveel medewerkers moet een verandering minimaal impact hebben om er als OR iets over te kunnen zeggen?

Concreet gaat het om zes medewerkers die van pensioen moeten switchen van AEGP naar SPFB (omdat ze ooit verkeerd zijn ingedeeld bij AEGP). Kunnen wij daar alleen iets mee als ze allemaal een vraag hebben aan de OR? Of moeten we ze ook informeren én actief hun mogelijke vragen 'ophalen' en die vervolgens met de bestuurder bespreken?

Dank alvast en groet,  
Ivy

### Artikel 31f. Mededeling over uitvoeringsovereenkomst pensioenen

De ondernemer is verplicht de ondernemingsraad zo spoedig mogelijk schriftelijk te informeren over elke voorgenomen vaststelling, wijziging of intrekking van uitvoeringsovereenkomst als bedoeld in artikel 1 van de Pensioenwet of een uitvoeringsreglement als bedoeld in onderdeel b van de definitie van uitvoeringsreglement in artikel 1 van de Pensioenwet.

Beste Ivy,

De WOR geeft geen exacte aantallen voor het minimaal aantal medewerkers dat geraakt wordt door een besluit. Ook is er geen procentueel (x % van de medewerkers) minimum als norm vastgelegd in de WOR. Letterlijk staat er in artikel 27 van de wet:

*"...een en ander voor zover betrekking hebbende op alle of een groep van de in de onderneming werkzame personen."*

Zodra het meer dan één werknemer betreft kan de OR besluiten dat er sprake is van een 'groep' voor de wet. In jullie geval gaat het om zes medewerkers op circa 60 in totaal. Dat is 10%, maar daar kijkt de wet niet naar.

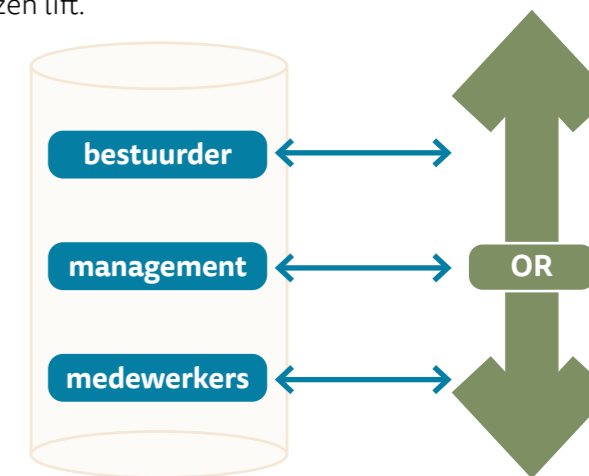
Als de OR de inschatting maakt dat de wijziging impact heeft voor een groep medewerkers, dan mag hij in actie komen. Ook als de OR vermoedt dat de wijziging impact heeft op de organisatie, dan mag hij actief gebruik maken van zijn recht op instemming. Impact op de organisatie kan bijvoorbeeld zijn dat het vertrouwen van alle werknemers daalt door de manier waarop de bestuurder dit onderwerp behandelt.

In jullie geval betreft het medewerkers die door een fout geconfronteerd zijn met de verplichte overgang van hun pensioenregeling.

Het gevolg van een dergelijke wijziging kan zijn dat er een achteruitgang is in de voorwaarden of een nadelige wijziging van de premie (netto/bruto en toename deel eigen bijdrage daardoor). Ook kan er onduidelijkheid ontstaan over de uitkering op de pensioendatum. Voldoende redenen om je er als OR tegenaan te bemoeien. Het heeft namelijk impact op het salaris en het pensioen van deze groep.

### Wat is de verantwoordelijkheid van de OR?

De verantwoordelijkheid van de OR teken ik graag in de vorm van een glazen lift.



De groene pijl laat zien dat je als OR de mogelijkheid hebt om belangrijke onderwerpen – zonder rekening te houden met de gebruikelijke hiërarchie – op elke laag in de

organisatie bespreekbaar te maken. Je mag jezelf overal in de organisatie uitnodigen om het gesprek aan te gaan. Je hebt als OR de gelegenheid om je vrijuit op en neer te bewegen. De cilinder is het 'gebouw'; de organisatie waarin iedereen werkt. De lift teken ik bewust aan de buitenkant van het gebouw, om te benadrukken dat de OR enige afstand moet nemen om goed te kunnen zien wat er precies in de organisatie gebeurt.

Die lift aan de buitenkant van het gebouw geeft nog twee andere dingen weer die, voor jou als OR-lid, van groot belang zijn. Het eerste is dat je niet het reguliere proces in de hiërarchische lijn moet willen overnemen als OR. Je kijkt er heel goed naar en je stelt er vervolgens vragen over. Je toetst vervolgens de uitkomsten, je monitort de aanpak en je leest mee met wat er aan informatie verstrekt wordt aan de medewerkers. Je neemt waar en stelt vast of het reguliere proces in het gebouw goed verloopt.

Het benadrukt ook dat je de dingen beter ziet en overziet als je enige afstand neemt. Vandaar die lift aan de buitenkant

van het gebouw en niet als een donkere koker midden in het gebouw. Je bent op die manier goed zichtbaar als OR. Je communiceert naar de hele organisatie over welke onderwerpen je 'naar boven' brengt. Je kunt duidelijk zijn over waarom je het onderwerp aankaart en welke onderbouwing daarbij hoort.

### Hoe zet je een onderwerp op de agenda zonder dat je vragen hebt ontvangen?

Jullie hebben als OR tot dusver geen vragen ontvangen van de zes betrokken medewerkers. Toch is het wel mogelijk om het onderwerp op de agenda van het overleg met de bestuurder te zetten. Als OR heb je immers het Initiatiefrecht in artikel 23 van de WOR als instrument.

Als OR ben je gekozen door de medewerkers met als doel hen te vertegenwoordigen en voor hun belangen op te komen. De medewerkers verwachten juist van de OR dat zij actief aan medezeggenschap doen.

Mogelijk ontbreekt het de medewerkers aan tijd, kennis,

durf of informatie om met vragen te komen. Onder andere om deze reden is de wet op de ondernemingsraden in het leven geroepen.

Er is in jullie situatie een zeer goede reden om de medewerkers actief te benaderen over de wijziging van de pensioenregeling. Daarbij is het aan te raden een aantal inhoudelijke en procesvragen te stellen. Dat kan in jullie geval (zes betrokkenen) vrij eenvoudig door ze te bellen en vast te stellen of ze zich bewust zijn van de verplichte overgang en welke consequenties dat mogelijk voor hen heeft, nu en in de toekomst.

Denk daarbij vooraf goed na over de vragen die je aan de medewerkers gaat stellen. Ik bedoel hiermee dat je neutrale vragen moet stellen, waarin geen aannames of een voorlopig beeld van de OR zijn opgenomen. Hieronder geef ik je een paar voorbeelden:

#### Nr. Neutrale vragen aan de betrokken medewerkers

- 1 Ben je op de hoogte gesteld van de wijziging in je pensioen?
- 2 Door wie ben je op de hoogte gesteld?
- 3 Op welke manier (mondeling of schriftelijk) heb je de informatie ontvangen?
- 4 Heb je met je leidinggevende en/of HR een gesprek gevoerd hierover?
- 5 Is alles nu duidelijk voor je?

- 6 Heb je kunnen vaststellen wat de impact is op je salaris nu en je pensioen later?
- 7 Heb je nog vragen die niet beantwoord zijn?

Met de antwoorden op deze vragen kun je als OR vaststellen of medewerkers zich bewust zijn van de veranderingen. Blijkt uit de antwoorden dat er nog onduidelijkheid is over de wijzigingen, dan is er vanuit de OR een vervolgstap vereist: het stellen van goede vragen aan de bestuurder hierover.

### Hoe stel je als OR de juiste vragen aan de bestuurder?

Als je vragen stelt is het slim om dat gestructureerd te doen. Maak hierbij onderscheid tussen inhoudelijke vragen en procesvragen. Ik geef je hieronder voorbeelden van deze twee soorten vragen die passen bij het onderwerp 'overgang van de pensioenregeling'.

#### Inhoudelijke vragen: *(Feiten)*

- 1 Wat zijn de verschillen voor u als werkgever tussen AEGP en SPFB?
- 2 Neemt de pensioenlast (personeelskosten) voor de organisatie toe of af?
- 3 Wat zijn de verschillen in de voorwaarden voor de deelnemers?

#### Artikel 23, lid 1 en 2. Het overleg: onderwerpen, initiatiefrecht, wie overlegt

De ondernemer en de ondernemingsraad komen met elkaar bijeen binnen twee weken nadat hetzij de ondernemingsraad hetzij de ondernemer daarom onder opgave van redenen heeft verzocht.

De ondernemingsraad is bevoegd omtrent de bedoelde aangelegenheden voorstellen te doen en standpunten kenbaar te maken.

- 4 Mogen de deelnemers hun bij AEGP opgebouwde pensioen meenemen naar SPFB?
- 5 Verandert de hoogte van de eigen bijdrage voor alle of een deel van de werknemers?

.....  
**Procesvragen:** (Aanpak)

- 1 Op welk moment werd u als bestuurder op de hoogte gesteld van de gemaakte (administratieve) fout?
- 2 Door wie bent u op de hoogte gesteld?
- 3 Op welke manier heeft u vastgesteld welke medewerkers geraakt zijn door de fout?
- 4 Op welk moment en op welke manier heeft u de medewerkers op de hoogte gesteld van de gemaakte fout en de voorgestelde wijziging?
- 5 Overweegt u om medewerkers die nadeel ondervinden dit jaar nog te compenseren?

.....  
 Het is aan te raden om de vragen die je stelt aan de bestuurder uit te splitsen naar vragen over de feiten en vragen over de aanpak. Dat stuurt de beantwoording en je krijgt helder zicht op hoe een bestuurder omgaat met de ontstane situatie.

De wet schrijft namelijk voor dat jullie als OR de verantwoordelijkheid dragen om in te schatten of er sprake is van

impact op de organisatie of op haar medewerkers. Als OR moeten jullie eerst onderzoeken of er impact kan ontstaan vanuit de feitelijke veranderingen (voor- en nadelen) van deze overgang van pensioenbeheerder.

Daarbij moet je denken aan de financiële impact nu (salaris) en later (pensioen). Omdat het hier gaat om een primaire arbeidsvoorwaarde heeft de noodzakelijke verandering per definitie een impact. Als die beperkt blijft tot administratieve wijzigingen, dan is er feitelijk niets aan de hand. Toch kan er wel impact (rumoer, ontevredenheid, onduidelijkheid) ontstaan, ook wanneer er geen forse financiële verandering aan de orde is. Die impact komt dan voort uit de manier waarop de werkgever omgaat met de gemaakte fout.

De werkgever kan het beste open kaart spelen en de door hem veroorzaakte fout ruim herstellen. Door het zo te doen kan een werkgever het goede voorbeeld geven hoe hij wil dat zijn medewerkers omgaan met het herstellen van gemaakte fouten. Medewerkers die het zo 'aanleren' zullen ook naar klanten, waarbij ze misschien onverhoopt een keer een fout maken, zich ook ruim gedragen als er iets hersteld moet worden. Organisatiecultuur en imago worden geboren op de werkvloer en voorgeleefd in de top van de organisatie.

Ook dat is (toekomstige) impact op de organisatie. Een administratieve fout in de pensioenregeling lijkt een klein en snel oplosbaar item, maar kan terugslaan op de continuïteit

van de organisatie in financiële en strategische zin wanneer je die als werkgever matig oplost.

**Hoe voorkom je dat de OR een 'te actieve koeriersdienst' wordt?**

Je hebt als OR-lid soms de neiging om in de actiestand te schieten. Hiermee bedoel ik dat je al snel een houding aanneemt waarin je wilt laten zien dat je het beter weet of kunt. Bedwing die neiging. Stap in je glazen lift, neem goed waar, op gepaste afstand en kaart tijdig je zorg aan door het stellen van neutrale, inhoudelijke en procesvragen.

Met vriendelijke groet,  
 Johan

**Artikel 28, lid 1 tm 4. Speciale taken van de OR (ingekort)**

De ondernemingsraad bevordert zoveel als in zijn vermogen ligt de naleving van de voor de onderneming geldende voorschriften op het gebied van de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeids- en rusttijden. De ondernemingsraad bevordert voorts het werkoverleg, alsmede het overdragen van bevoegdheden in de onderneming. De ondernemingsraad waakt in het algemeen tegen discriminatie. De ondernemingsraad bevordert naar vermogen de zorg van de onderneming voor het milieu.

**Welk mandaat heeft een onderdeelcommissie?**

Onze OR heeft onderdeelcommissies. Hierin zitten gekozen OR-leden. Soms worden de commissies aangevuld met medewerkers (niet OR-leden) met een bepaalde expertise. In artikel 23 van ons Huishoudelijk Reglement staat: "Per verzameling van scholen bestaat een onderdeelcommissie. Deze commissies bestaan in principe uit leden van de ondernemingsraad die voor de duur van de zittingstermijn van de ondernemingsraad worden benoemd. De onderdeelcommissies hebben als taak zich te verdiepen in de onderwerpen die van belang zijn voor één of meerdere scholen."

"De onderdeelcommissies hebben geen bevoegdheid tot het geven van advies en het verlenen van instemming. De werkzaamheden van de onderdeelcommissie vallen met name onder artikel 31 WOR (recht op informatie) en de stimulerende taken van de ondernemingsraad, zoals genoemd in artikel 28 WOR."

Iedere onderdeelcommissie heeft ook een instellingsbesluit dat als bijlage bij dit reglement hoort. Daarin staat onder andere:

- 1) Volgens artikel 15, leden 1 en 3 WOR kent de ondernemingsraad de volgende onderdeelcommissie [naam].



- 2) De commissie bestaat uit ten minste twee OR-leden. De commissie kan zich vast of incidenteel laten bijstaan door één of meer medewerkers uit de organisatie, zijnde geen OR-lid.
- 3) De commissie voert voor de ondernemingsraad overleg met leidinggevenden van de scholengroep [naam]. De leden van de commissie worden door de ondernemingsraad benoemd voor een periode die aanvangt met de benoeming en eindigt wanneer de zittingstermijn van de leden van de ondernemingsraad afloopt.

Onze bestuurder is van mening dat het zo niet mag, omdat de OR dan niet meer zelf met de directies van de scholen kan praten (dat doen de onderdeelcommissies).

We hebben er zelf al erg op zitten puzzelen, maar vragen ons toch af of de bestuurder gelijk heeft. Mogen we een onderdeelcommissie wettelijk gezien zo regelen als wij hebben gedaan? Klopt de afbakening van hun mandaat (bevoegdheid) met de WOR?

Alvast bedankt!  
Myrthe

Hallo Myrthe,

Ik neem aan dat de destijds ingestelde structuur om te werken met onderdeelcommissies en het aan hen verstrekte mandaat (wel informatie en overleg, maar geen advies of instemming) aan de bestuurder is voorgelegd. Als hij toen niet heeft geprotesteerd, tegen het op deze manier regelen van het overleg en de keuze van de overlegpartner, dan wordt het lastig voor hem om het nu anders te willen.

### Wie neemt het besluit tot het instellen van een (onderdeel)commissie?

Vanzelfsprekend mag de bestuurder wel op de destijds gemaakte afspraak terugkomen. Dan is het wel vereist dat hij een uitgebreide motivering schrijft met daarin de reden waarom hij het instellingsbesluit wenst aan te passen. De ondernemingsraad is namelijk de partij die een instellingsbesluit voor commissies opstelt en de bestuurder neemt daar kennis van en geeft vooraf zijn wensen helder weer. Mocht de bestuurder uiteindelijk bezwaar maken tegen de formulering van het instellingsbesluit dan kan de OR de commissie niet instellen. Als hij dat toch per se zou willen doen dan rest er als laatste mogelijkheid om naar de rechter te stappen.

### Snijdt het argument van jullie bestuurder hout?

Het argument van de bestuurder is: "De huidige toedeling van overlegpartners aan de onderdeelcommissies sluit uit dat de OR nog met deze schooldirecteuren in overleg kan gaan."

Die stelling/aanname klopt niet. Sterker nog, een onderdeelcommissie bestaat in jullie situatie enkel uit OR-leden die gemandateerd zijn om voor dat onderdeel het overleg te voeren. Die OR-leden vertegenwoordigen derhalve de hele OR. Ook het overleg dat een deel van de OR uitvoert in de vorm van een commissie is geldige medezeggenschap.

De onderdeelcommissies in jullie organisatie hebben geen advies of instemmingsrecht. Het mandaat beperkt zich tot het informeren en overleg over specifieke onderwerpen per vestiging. Uit jouw vraag blijkt dat het bezwaar van de bestuurder zich niet richt op de toekenning van bevoegdheden (de mandatering). De bestuurder interpreteert de gemaakte afspraken niet juist.

### Mag de OR in overleg met de overlegpartners van de onderdeelcommissies?

Niets kan de onderdeelcommissie en de overlegpartner van de onderdeelcommissie weerhouden om - als daar reden

toe is - de hele OR uit te nodigen voor een extra overleg op een vestiging. Dat kan eventueel per onderwerp op de agenda of met een frequentie van vier keer per jaar. Dit alles in goed overleg.

Jullie instellingsbesluit voldoet daarmee aan de wet en aan jullie eigen Huishoudelijk Reglement.

### Waarom wil de bestuurder een wijziging en per wanneer kan dat?

Mogelijk heeft de bestuurder het gevoel dat er op vestigingniveau onderwerpen worden (voor)besproken waarover hij eerder en met de hele OR wil praten. Vraag hem eens naar de aanleiding van zijn bewering over de mandatering van de onderdeelcommissies. Waarom wil hij het anders? Wat wil hij precies aanpassen?

De bestuurder kan niet tussentijds de mandatering wijzigen, aangezien de onderdeelcommissies al eerder zijn ingesteld voor de periode tot aan het einde van de zittingstermijn van de OR. Dat moet dan vanaf de eerstvolgende verkiezingsdatum. En er is dan een nieuw instellingsbesluit nodig.

Met vriendelijke groet,  
Johan

# 6

Quorum

Huishoudelijk Reglement

Stemverhoudingen

Aanwezigheid in de vergaderingen





## Wat is precies de helft + 1 als de OR stemt?

*Wij hebben als ondernemingsraad officieel elf zetels. Helaas zijn er twee OR-collega's vertrokken naar een andere werkgever en heeft één collega aangegeven het reguliere werk en het OR-werk niet meer te kunnen combineren. We zijn dus nu met acht actieve OR-leden en hebben opeens drie vacatures.*

*Mijn vraag is: hoeveel van die acht actieve OR-leden moeten aanwezig zijn bij een vergadering? Met welk aantal mogen wij beslissingen nemen? En als we stemmen, wat is dan de helft plus één? Is dat elf gedeeld door twee? Dan is het vijf en een half. Hoe rond je dat af? Of is het acht gedeeld door twee plus één? Dan zou het vijf zijn volgens mij. Ik heb gezocht naar een antwoord op Google, maar daar word ik niet veel wijzer van. Dank alvast voor je medewerking aan een oplossing!*

*Groet,*

*Fred, secretaris OR*

*(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)*

---

Beste Fred,

Dat is een vraag die ertoe doet! Veel ondernemingsraden vragen het zich pas af in de loop van de zittingstermijn, wanneer door natuurlijk verloop de OR langzamerhand kleiner is geworden. Op welk moment vertegenwoordig je nog de medewerkers? Een OR geeft advies over en instemming op belangrijke zaken die alle medewerkers aangaan. Enig draagvlak doet er wel degelijk toe dus.

In jouw vraagstelling hierboven zijn meerdere situaties in het OR-werk opgenomen waarbij het aantal aanwezigen en of stemmen van belang is. Ik som ze even op:

- het aantal zetels
- het quorum (de minimaal vereiste aanwezigheid in een vergadering)
- het stemmen in de vergadering
- het ontstaan van vacatures en wat je er dan mee moet als OR

### Wanneer kies je voor tussentijdse verkiezingen om OR-vacatures in te vullen?

Ik neem je eerst even mee naar de Wet op de ondernemingsraden. Artikel 10 gaat over de vervulling van de tussentijdse vacatures. De WOR verwijst naar het door de OR opgestelde Huishoudelijk Reglement. Daarin moet staan wat jullie gaan doen met de ontstane vacatures.

Normaal gesproken is het zo geregeld dat de OR tussentijdse verkiezingen houdt. Soms hoor ik dat dit niet gebeurt, omdat de OR met de resterende leden ook prima functioneert. Toch is dat geen goede reden om de zetels leeg te laten. De omvang van de OR is niet zomaar een rekensommetje met een eigen interpretatie. Hij is bepaald om altijd te kunnen zorgen voor een vertegenwoordiging vanuit alle onderdelen van de organisatie. Het doel is om adviezen te geven die voldoende draagvlak hebben in de hele organisatie. Het is daarmee ook een goede bescherming tegen het mogelijke effect van een te kleine OR die even alles met de bestuurder doorspreekt en aftikt.

Juist daarom heeft de WOR de bepaling opgenomen dat een OR haar vacatures moet vervullen binnen een redelijke termijn. De SER (Sociaal Economische Raad) heeft dat in haar voorbeeldreglement opgenomen en veel ondernemingsraden doen dat ook. De meest voorkomende termijn is dat je na een maand al start met de procedure voor het houden van tussentijdse verkiezingen. Alleen wanneer er binnen zes maanden verkiezingen zijn gepland omdat de zittingstermijn van de OR eindigt, is het toegestaan vacatures te laten bestaan.

Mijn eerste advies is dan ook om de tussentijdse verkiezingen te gaan houden.

Zelfs een OR die start met lege zetels bij aanvang van haar

zittingstermijn heeft de opdracht om eigenlijk direct tussentijdse verkiezingen uit te schrijven. Ik begrijp dat je dan denkt dat dit geen zin heeft. Een dergelijke situatie komt nog vaak voor, weet ik uit ervaring.

Een niet geheel gevulde OR bij de start van haar zittingstermijn is in feite niet het probleem van de OR, maar die van de bestuurder. De werkgever moet zorgdragen voor effectieve medezeggenschap, stelt de WOR. Ik kom daar aan het eind van mijn advies nog even op terug.

### Wat is de functie van het quorum?

Dan door naar artikel 14, lid 1 en 2 a t/m d. Dit artikel regelt de werkwijze van de ondernemingsraad. Het beschrijft wat elke ondernemingsraad moet regelen om effectief te kunnen werken. In dit artikel gaat het om een aantal zaken:

- wanneer en waarom een OR moet vergaderen
- de wijze van bijeenroepen
- het aantal leden dat aanwezig moet zijn
- de uitoefening van het stemrecht

En artikel 23a van de WOR vult de regeling van de werkwijze nog aan waar het gaat om het overleg met de bestuurder. Opnieuw vraagt de WOR aan de OR om in haar eigen reglement op een heldere wijze op te nemen hoe zij ervoor zorgt dat haar besluitvorming procedureel juist verloopt.

Het begrip quorum verwijst naar het rechtsgeldig kunnen nemen van besluiten. Er is een voorwaarde opgenomen over rechtsgeldig verlopen stemrondes in het overleg. Stemmen kan een onderdeel zijn van de besluitvorming, maar dat hoeft niet. Veel ondernemingsraden stemmen nauwelijks is mijn ervaring.

Artikel 14 en 23 regelen dat er minima zijn gesteld aan het aantal OR-leden; die een (overleg)vergadering kunnen uitroepen; hoeveel OR-leden in de vergadering aanwezig moeten zijn om besluiten te kunnen nemen en welke verhouding er moet zijn bij het stemmen om een geldige uitslag te hebben.

Ik adviseer je om de artikelen 14 en 23 eens na te lezen. Dat

#### Artikel 14 lid 2 a, c en d. Regeling van de werkwijze

Het reglement bevat in ieder geval voorschriften omtrent:

- a) de gevallen waarin de ondernemingsraad ten behoeve van de uitoefening van zijn taak bijeenkomt;
- c) het aantal leden dat aanwezig moet zijn om een vergadering te kunnen houden;
- d) de uitoefening van het stemrecht in de vergaderingen;

kan je het beste online doen zodat je de altijd actuele versie hebt van de WOR (zie [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl)).

### Hoeveel OR-leden moeten er aanwezig zijn bij een vergadering?

Opnieuw verwijs ik naar het voorbeeldreglement van de SER waarin een aantal van bovenstaande voorwaarden staan. Allereerst het oproepen tot een vergadering. Daarvoor zijn minimaal 2 OR-leden nodig.

Om een vergadering te kunnen houden waarin de OR besluiten neemt (al dan niet door te stemmen) is het vereist dat minimaal de helft plus één leden aanwezig moeten zijn. De WOR en de SER hebben niet voorzien in afrondingsregels. Dus of vijf en een half afgerond wordt naar zes of vijf is niet duidelijk terug te vinden in de wetgeving. Daarom kun je stellen dat in jullie geval de rekensom als volgt gemaakt kan worden:

Op dit moment hebben jullie acht leden en drie vacatures. De helft van elf leden is vijf en een half, afgerond zes. Vervolgens is de regel 'de helft plus één'. Dus zes plus één is zeven. Er zijn dus zeven aanwezigen nodig om met de OR een rechtsgeldige vergadering te kunnen houden.

Jouw idee dat een OR, bestaande uit acht gevulde zetels van de elf beschikbare zetels, met een meerderheid van slechts



vijf stemmen een rechtsgeldig besluit kan nemen, vind ik niet vallen onder effectieve medezeggenschap.

### Wanneer hebben we bij het stemmen in de OR een meerderheid?

De SER en de Ondernemingskamer maken onderscheid tussen stemmen bij 'gewone meerderheid' en stemmen met een 'gekwalficeerde meerderheid'. Ook hier is niet duidelijk hoe de afronding werkt.

De gewone meerderheid is de bekendste. Op het moment dat de OR volledig bezet is (voor jullie OR dus elf leden) dan is de meerderheid in een stemronde als volgt te bepalen: de helft van elf is vijf en een half. Dat wordt afgerond naar zes, want halve OR-leden bestaan niet. Nu de OR nog maar acht leden kent adviseer ik jullie om met minimaal zes stemmen voor of tegen besluiten te nemen.

In sommige reglementen is opgenomen dat de gewone meerderheid ook berekend kan worden uitgaande van de aanwezige leden. Dat mag een OR natuurlijk zelf weten om het zo te beschrijven, maar naar de geest van de WOR is dat geen goede vastlegging.

De WOR werkt namelijk vanuit het idee van een gedragen vertegenwoordiging, afhankelijk van de omvang van de onderneming. Zo komen jullie ook aan een OR van elf zetels.

Sommige OR-en hebben iets vastgelegd over het stemmen met een 'gekwalficeerde meerderheid'. Dat moet dan ook beschreven zijn in het Huishoudelijk Reglement van de OR. Daarbij is een meerderheid vereist van bijvoorbeeld driekwart van de zetels, aanwezigen of uitgebrachte stemmen.

### Advies

Stel dat de OR in de situatie blijft van onvoldoende kandidaten, veel natuurlijk verloop, herhaalde tussentijdse

campagnes, maar geen nieuwe OR-leden, dan ontstaat er een periode waarin de OR tijdelijk over kan gaan tot besluitvorming waarbij niet het vereiste aantal leden of stemmen verkregen wordt. Let er wel op dat jullie deze situatie met de bestuurder bespreken en vastleggen in de notulen van een overlegvergadering.

Het is ook verstandig dit met de medewerkers te delen. Een bestuurder kan en medewerkers mogen daar namelijk bezwaar tegen aantekenen omdat het tegen de wet ingaat. Voor nu adviseer ik jullie als OR om met minimaal zes leden de vergaderingen te houden en met minimaal zes stemmen voor besluiten te nemen. Meld dit ook bij de bestuurder in de eerstvolgende overlegvergadering. Dan snapt deze ook dat er soms geen besluit (advies of instemming) komt omdat er geen afdoende meerderheid verkregen is.

### En wat is de verantwoordelijkheid van de bestuurder?

Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurder om de medezeggenschap zodanig te faciliteren dat gedragen besluitvorming kan plaatsvinden. De bestuurder die een oproep doet in de organisatie voor nieuwe OR-kandidaten is doorgaans succesvoller dan de zittende OR. Schakel hem dus in.

Met vriendelijke groet en succes met 'grappig' rekenen,  
Johan

*NB: het voorbeeldreglement van de SER vind je op [www.ser.nl/nl/publicaties](http://www.ser.nl/nl/publicaties).*

## Kunnen wij nog wel geldige besluiten nemen?

*Wij hebben een OR met plaats voor vijftien leden. Momenteel hebben we één vacature.*

*Er ligt een belangrijke instemmingsaanvraag op het bordje van de OR over de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. Tijdens de vergadering zijn maar acht leden aanwezig.*

*Ons reglement geeft aan: quorum is meer dan de helft van het aantal zetels en zetelvacatures. Pas dan kunnen wij een geldend besluit nemen.*

*Wat als één OR-lid zich wil onthouden van stemmen? Is het quorum dan nog wel aanwezig om een geldig besluit te kunnen nemen?*

*En wat als één OR-lid een blanco stem wil uitbrengen?*

*Groet en alvast bedankt voor het antwoord,  
Raoul*

*(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)*

Hallo Raoul,

Mooie vraag. Ik kreeg soortgelijke vragen al eens eerder. In het Huishoudelijk Reglement van de OR wordt vastgelegd wat het vereiste quorum is per situatie. Veel OR-en hebben dat nog niet helemaal dichtgetimmerd. Van belang is niet om enkel naar de letter van de WOR deze vraag te beantwoorden, maar ook naar de geest van de wet. En die wijst op het belang van effectieve medezeggenschap, gedragen besluitvorming, een brede vertegenwoordiging van de werknemersbelangen en goede achterbanraadpleging.

Wanneer er spanning komt te staan op een onderwerp door het aantal bezette zetels, aanwezigen in een vergadering of blanco stemmers dan kun je in feite vaststellen dat het voorwerk op een onderwerp onvoldoende is uitgevoerd. Want als het nog te onduidelijk is om tot een behandeling, meningsvorming en stemming te komen, moet de OR eerst meer informatie ophalen bij de bestuurder en de betrokken medewerkers.

### Kan een niet aanwezig OR-lid toch zijn stem uitbrengen?

Wanneer het voorwerk goed gedaan is, kan er tot behandeling overgegaan worden. Als uiteindelijk stemming



vereist is en de bezetting in de vergadering minimaal is, is het van belang te weten dat alleen de aanwezige OR-leden een stem hebben. De niet-aanwezige OR-leden hebben dan in de voorbereiding hun kans gehad om hun mening mondeling of per e-mail in te brengen om de wel aanwezige OR-leden te beïnvloeden.

Een OR kent geen Het-Nieuwe-Werken en het op afstand mee stemmen door OR-leden. OR-leden die langdurig ziek zijn, moet je tijdelijk vervangen door een plaatsvervanger (zonder stemrecht) of een nog op de reservelijst staande kandidaat van de laatstgehouden verkiezingen (met stemrecht). Zo voorkom je situaties waarin de besluitvorming stagneert. Ook de bestuurder heeft hierin een verantwoordelijkheid.

Zodra jullie in de situatie komen dat er minder dan acht OR-leden voor een besluit stemmen zou ik dat besluit niet als geldig kwalificeren. Daar krijgt de OR op termijn last mee, ook al staat het zo niet als quorum-methodiek beschreven in jullie reglement nu.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

# 7

Bestuurder

Farming-Hunting-Principe

Beïnvloeding

Nietigheidsverklaring



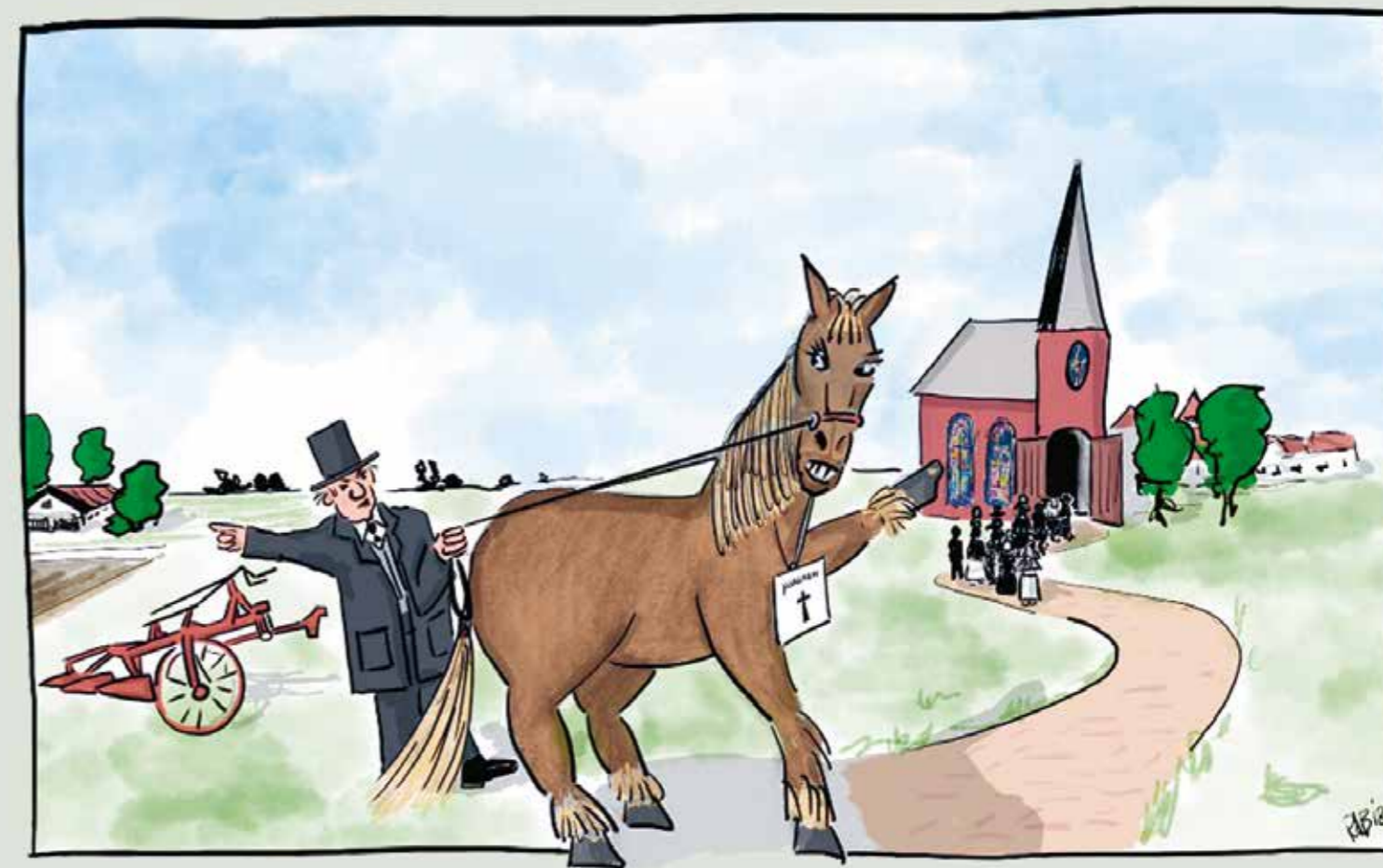
# Het paard van Siem

Een aantal jaren in mijn studententijd was ik deelnemer en uiteindelijk schipper op tal van zeilkampen in Friesland. Wij verbleven in een boerderij op een eiland in het dorp Gaastmeer. Omdat er op dit eiland geen brede toegangsweg voor auto's was, had de boer - Siem - een paard. Zo'n groot zwart Fries paard.

Door de week spande Siem het paard in. Al stampend en briesend bracht het de wagens met hooibalen naar de schuur. Maar op zondag was het rustdag in het dorp. Siem ging 's morgens in zijn nette pak naar de dorpskerk. Tot mijn verbazing spande Siem 's middags het paard voor de wagen, gooide er een paar balen hooi op en liet het paard een paar grote ronden in de wei draven.

Toen ik Siem om uitleg vroeg was die kort en duidelijk: "Als ik hem vandaag niet inspan en even aan het werk zet, is hij de komende dagen niet vooruit te branden". Deze les van Siem heb ik onthouden en hij schoot mij weer te binnen toen ik de vraag van Charlotte ontving: "Hoe kunnen wij onze bestuurder veranderen?"

Siem is een boer. In mijn trainingen met ondernemingsraden gebruik ik graag het model 'Farmer(boer)/Hunter(jager)' om zichtbaar te maken wie de bestuurder is. Daaruit is af te leiden op welke manier een OR zijn bestuurder het beste kan 'inspannen' voor de 'wagen' van de OR.



## Hoe kunnen wij de bestuurder veranderen?

Een jaar geleden heb je onze OR getraind. Het gaat goed met ons als OR. We zijn druk met belangrijke onderwerpen.

Waar we nog regelmatig tegenaan lopen is onze bestuurder. Bijna letterlijk, want hij staat soms recht tegenover ons: hij staat ons in de weg en stuurt ons de verkeerde paden in. We krijgen maar geen grip op hem in de overlegvergadering. Heb jij een tip voor ons hoe we zijn gedrag kunnen veranderen?

Met vriendelijke groet,  
Charlotte

Je krijgt de groeten van de hele OR trouwens!

Hallo Charlotte,

Bedankt voor je vraag en je verzoek om een concrete tip. Het doet mij gelijk denken aan het Amerikaanse model Farmer/Hunter. Daarover later meer en ik zal een link meesturen naar mijn website waar je een toelichting kan vinden op het model.

Iemand veranderen kan niet. Ik denk dat jij dit ook wel weet. Zoals je al schrijft, gaat het erom meer grip te krijgen op zijn gedrag, denkwijze en hoe hij met jullie als OR omgaat.

### Hoe pas je het Farming/Hunting-principe op de bestuurder toe?

Om meer invloed te kunnen hebben op een ander is het belangrijk om die ander goed te leren kennen. Een goed werkende methode om jullie bestuurder beter te leren kennen is het Farming/Hunting-principe. Dit principe is bedacht in de Verenigde Staten om onderscheid te kunnen maken in de vereiste 'vaardigheden voor acquisitietaken' (het jagen op nieuwe klanten - Hunter) en daarnaast welke competenties nodig zijn voor een 'goede accountmanager' (het behouden en verzorgen van klanten - Farmer).

In jullie situatie is het vooral van belang dat je de kenmerken uit het Farming/Hunting-principe

leert toe te passen op jullie bestuurder. Ik heb de kenmerken die het Amerikaanse principe hanteert voor commerciële functies, omgezet naar kenmerken voor de bestuurder waar ondernemingsraden mee te maken hebben. Ze zijn gesplitst naar die voor de Hunter (jager) en die voor de Farmer (boer).

Om de werking en het nut van het model te ervaren is de beste aanpak dat alle OR-leden eerst individueel dit werkblad invullen. Vervolgens bespreek je met elkaar de uitkomsten en komen jullie tot een gezamenlijk beeld van het gedrag van jullie bestuurder.

Onderstaand werkblad is te downloaden via: [www.metamorfase.nl/downloads](http://www.metamorfase.nl/downloads)

Plaats het gele ruitje naar links of rechts, in de mate waarin je het gedrag van de bestuurder herkent:		
Hunter (jager)		Farmer (boer)
Ziet kansen, jaagt, is in het bos/veld, is buiten, actief in zijn netwerk	◆	Ziet (proces)verbeteringen, is veelvuldig aanwezig op de werkvloer
Neemt de leiding in een vergadering, is voorzitter, delegeert taken direct	◆	Laat dingen ontstaan, is voor geleidelijke groei, geeft concrete opdrachten
Heeft een visie op de markt, fusies, overnames, kent concurrenten en weet wat ze doen	◆	Heeft een visie op de continuïteit van de organisatie, de ontwikkeling van medewerkers
Wil winnen, houdt van competitie, discussieert	◆	Wil samen bereiken, stemt plannen af, overlegt
Heeft het eerste en het laatste woord, sluit af	◆	Vraagt naar argumenten, redeneert, proeft
Is gericht op nieuwe ideeën, innovaties	◆	Is gericht op verbetering interne processen
Wil targets, vrijheid in hoe die behaald worden	◆	Wil jaarplannen, controleerbare afspraken
Vertelt verhalen, onderhandelt per kwinkslag	◆	Kent de medewerkers bij naam, toont interesse

Elke uitslag is goed natuurlijk. Het gaat erom dat je een beeld hebt van je bestuurder en weet hoe hij in het leven en in zijn werk staat. Daaruit kun je afleiden in hoeverre en op welke manier hij met het organisatiebelang en zijn medewerkers bezig is. Ziet hij de organisatie als een orgaan gericht op continuïteit (Farmer) of is de organisatie voor hem een instrument van groei en uitbreiding (Hunter)?

Je zult zien dat een bestuurder die meer een Farmer is, belangstelling heeft voor de producten en diensten die het bedrijf levert en oog heeft voor procesverbeteringen en de arbeidsomstandigheden van de medewerkers.

Een bestuurder die meer een Hunter is, heeft belangstelling voor de marktontwikkelingen, trends in de branche, innovaties, concurrenten en nieuwe kansen.

### Welke beïnvloedingstrategieën kun je toepassen op de bestuurder?

Er zijn een aantal mogelijkheden – strategieën – die je kunt toepassen op een bestuurder die je beter hebt leren kennen:

- a) De eerste mogelijkheid is om het model met de bestuurder te bespreken. Het gros van de bestuurders kent het Farming/Hunting-principe goed. Daarmee laat je merken dat je hem beter wilt leren kennen. Je kunt gelijk toetsen of het door de OR ingevulde beeld klopt. Het bespreken

van het model verandert de relatie met de bestuurder al. Want elke belangstelling voor de bestuurder als mens waardeert hij zeer. Daarmee verstevig je de relatie. Je creëert daardoor ruimte om de bestuurder ergens op aan te spreken. Oprechte aandacht geeft de OR ook de ruimte de bestuurder bij de behandeling van een bepaald onderwerp steviger te betrekken.

- b) Als tweede optie kun je als OR nadenken over *hoe je de vragen die je aan de bestuurder stelt voorziet van consequenties*.

Een bestuurder die voornamelijk Farmer (boer) is kun je als OR extra uitdagen door hem vragen te stellen die gaan over de consequenties die zijn besluiten gaan hebben voor medewerkers. Je mag daarbij zelfs concrete consequenties opsommen voor groepen medewerkers. Deze Farmer-bestuurder zal zijn besluiten op bepaalde punten gaan aanpassen omdat hij beeld krijgt bij wat zijn beleid kan veroorzaken. Dat wil hij van nature graag voorkomen, want hij draagt zorg voor het welbevinden van zijn mensen.

Een bestuurder die in de kern een Hunter (jager) is, kun je beïnvloeden door hem over hetzelfde onderwerp vragen te stellen die helder maken welke consequenties zijn besluiten gaan hebben voor de positie van het bedrijf in de markt. De Hunter-bestuurder

zal zijn besluiten op bepaalde punten aanpassen, omdat hij wil voorkomen dat zijn ingreep negatieve gevolgen heeft voor de positie van het bedrijf in de markt. Hij denkt in termen van externe successen. Dat hij daarmee ook de belangen van de medewerkers indirect dient, is voor hem geen drijfveer, maar wel de winst van de OR.

Door dit onderscheid te kunnen maken ontstaat er voor de OR een mogelijkheid om beide soorten bestuurders te wijzen op de consequenties en voorwaarden die aan een besluit kleven. De standpunten die de OR heeft blijven dezelfde, maar de manier waarop je ze verrijkt met consequenties verschilt. Door rekening te houden met de drijfveren en belangstelling van de bestuurder - hoe hij voor de organisatie zorgt - bereik je dat hij eerder bereid is het belang van de OR over te nemen.

*Een Farmer-bestuurder is geneigd zelf een probleem 'te wieden' en een Hunter-bestuurder wil graag meerdere opties om op te 'schieten'.*

- c) Een derde manier om de bestuurder te bewegen tot het nemen van een besluit dat ook voor de OR goed is, is hem schriftelijk vragen te stellen. Ook hier is van belang hoe je de vragen stelt. Een

Farmer-bestuurder wil graag weten welke waarnemingen, welke uitgangspunten en welke onderbouwing de OR heeft voor het stellen van zijn vragen. Op grond waarvan komt de OR tot het stellen van zijn vragen? Een Farmer-bestuurder wil de gedachtegang van de OR, die voorafging aan het formuleren van de vraag, horen. Het delen van die gedachtegang op papier trekt de bestuurder in het onderwerp. Het geeft hem de gelegenheid om na te denken, te overwegen en het beste besluit te nemen. Als OR voed je de bestuurder met jullie overwegingen en argumenten als een opsomming van waarnemingen. Vervolgens stel je een open vraag en laat je de bestuurder komen met een oplossing. Die schaaft je waar nodig nog bij.

### Hoe je een Farmer-bestuurder de OR-belangen presenteert:





Een Hunter-bestuurder is maar kort geïnteresseerd in de vraag van de OR. Ook interesseert het hem meestal niet waarop de vraag is gebaseerd. OR-leden die uitleggen waarom de vraag gesteld wordt, kun je beter de mond snoeren als voorzitter. Een Hunter-bestuurder wil de vraag wel aanhoren, maar alleen wanneer de OR tegelijk drie mogelijke oplossingen aanlevert. Daaruit maakt hij dan een keuze. Deze Hunter -bestuurder is gek op het oplossen van het probleem en het nemen van een goed besluit. Maar hij verkiest dat te doen, door te laten zien dat hij goed is in het kiezen van de beste optie.

Als OR kun je daar gepast gebruik van maken door veel aandacht te besteden aan de presentatie van de drie opties. In deze drie opties verwerk je de belangen van de OR. Zorg ervoor dat de optie die voor de OR het meest aantrekkelijk is de beste uitwerking kent. In die optie zijn ook de belangen van de OR opgenomen. Ze zijn verwoord als externe argumenten (aantrekkelijk voor de bestuurder), maar bevatten de voorwaarden die gunstig zijn voor de medewerkers.

### Hoe je een Hunter-bestuurder de OR-belangen presenteert:



Ik hoop dat je met het model en de drie beïnvloedingsstrategieën meer grip krijgt op jullie bestuurder. Oneerbiedig gezegd, 'beter in staat bent hem voor de kar van de OR te spannen'.

Met vriendelijke groet, ook aan de hele OR,  
Johan

*Op mijn website vind je de toelichting op het in Amerika bedachte Farming/Hunting-principe. Ga naar [www.metamorfase.nl/downloads](http://www.metamorfase.nl/downloads) voor meer informatie.*

### Moet je als OR een nietigheidsverklaring intrekken?

*Wanneer wij als OR een nietigheidsverklaring hebben uitstaan, maar hij is niet meer van toepassing omdat de bestuurder zijn maatregel heeft ingetrokken, moeten wij onze verklaring dan nog officieel intrekken?*

*En moeten wij de bestuurder daarvan op de hoogte stellen?*

*Ik hoor het graag.*

*Met vriendelijke groet,  
Stephan*

Hallo Stephan,

Een nietigheidsverklaring is een zwaar middel. Wanneer de OR van mening is dat een bestuurder ten onrechte een maatregel in gang zet, zonder daarbij het instemmingsrecht van de OR te respecteren, dan kan de OR de uitvoering per direct stil laten leggen.

De bestuurder heeft dan maar één optie als hij toch wil

doorzetten en dat is naar de rechtbank stappen.

Ik begrijp uit jouw vraagstelling dat de reden waarom er nietigheid is ingeroepen door de OR nu is vervallen. Onduidelijk voor mij is waarom of hoe dat precies is gegaan.

Maar los daarvan is het zo dat een OR die nietigheid inroept en vervolgens vaststelt dat die geen nut meer dient, de nietigheidsverklaring moet intrekken.

Het instemmingsrecht is een zeer procedureel recht van de OR en daarom adviseer ik de OR ook altijd er procedureel mee om te gaan als de situatie wijzigt.

Meld de bestuurder schriftelijk dat de OR haar nietigheidsverklaring intrekt en motiveer kort waarom dat is. Beschrijf waarom de intrekking nu kan worden uitgevoerd: heeft een actie van de bestuurder daartoe geleid of zijn de omstandigheden inmiddels gewijzigd. Daarmee leg je ook goed vast voor de OR-en na jullie wat er is gebeurd en waarom.

Met vriendelijke groet,  
JOhan



*Fusie*

*Harmonisatie arbeidsvoorwaarden*

*Inhuren extern bureau*

*Rookbeleid*



# Met broer Gert op de zolderkamer

Toen ik puber was sliep ik samen met mijn broer Gert op de tweede etage. De zolderkamer aan de Mottenbrink in Onnen. Dat was altijd twee trappen op en neer. Ik had in die tijd een soort wedstrijd met mezelf om de snelste stijg- en daaltijd neer te zetten. Ik weet de records voor omhoog en naar beneden niet meer precies, maar ik weet wel dat ik steeds beter werd in het overslaan van trap treden. En dat ging naar beneden makkelijker dan naar boven. Je gebruikte dan de trapleuningen om al glijdend op je handen zoveel mogelijk treden over te slaan. Door mijn mouwen van de trui over mijn handen te trekken gleed het nog beter. Enkel de haakse bochten in de trap belemmerden de nog grotere sprongen.

Mijn vader was er niet blij mee. Toen hij binnen drie maanden voor de tweede keer de

schroeven van de trapleuning moest aan draaien kwam er een verbod op het afdalen in recordtijd.

Die jeugdherinnering kwam bij me op na het lezen van de vraag van de OR-leden Rianne en Thirza. Zij werken in een middelgrote zorgorganisatie, die na de fusie met een herstructurering van de arbeidsvoorwaarden is gestart.

Mijn antwoord en advies aan Rianne en Thirza komt, gek genoeg, sterk overeen met het toen niet vrijblijvende advies dat ik van mijn vader kreeg: "De trap afdalen doe je per trede!"

Ik heb er maar mee ingestemd destijds...



## Maakt het uit of het advies of instemming is?

*Zoals je weet is er veel gaande binnen zorginstellingen in Nederland. Na de fusie in het afgelopen jaar zijn wij nu een stap verder. Er is een plan van aanpak (harmonisatie functiegebouw) klaar en die gaan we bespreken met de OR. Dit plan komt voort uit de fusie en het harmoniseren van alle functiebeschrijvingen. De OR vraagt zich af of dit instemmingsplichtig is?*

*Daarnaast wil de organisatie nu vier kerncompetenties toevoegen aan de huidige functiebeschrijvingen. Deze kerncompetenties zijn toegevoegd omdat ze aansluiten bij het strategisch beleidsplan. Inhoudelijk veranderen de functieomschrijvingen niet (ze blijven taakgericht) en daarom is volgens onze directeur geen instemming van de OR vereist. De manager P&O stelt dat het adviesplichtig is omdat het inhoudelijke keuzes van de nieuwe organisatie betreffen.*

*De OR vindt dat functiebeschrijvingen een belangrijke basis zijn voor de beoordeling van medewerkers. Op grond daarvan zou het instemmingsplichtig kunnen zijn. Want de nieuwe competenties worden ook besproken tijdens de jaargesprekken.*

*Onze organisatie heeft overigens geen beoordelings- en beloningssystematiek. We vallen onder de cao Ziekenhuizen, iedereen krijgt automatisch een periodiek totdat je bovenaan in je salarisschaal zit. We vroegen wat er gebeurt als iemand niet over de juiste vaardigheden beschikt om aan de kerncompetenties te voldoen. De manager P&O gaf toen aan dat dan het protocol disfunctioneren toegepast wordt. Dat protocol gaat over vaardigheden, houding en gedrag.*

*De OR vraagt zich nu af of het toevoegen van kerncompetenties aan de nieuwe functiebeschrijvingen instemmings- of adviesplichtig is?*

*Met vriendelijke groet,  
Namens de ondernemingsraad,  
Rianne en Thirza*

Beste Rianne en Thirza,

Jullie stellen geen eenvoudige vraag. Het zijn er meerdere, ze zijn complex en met elkaar verweven. Het is belangrijk om, bij het ontrafelen van jullie situatie, eerst overzicht te krijgen in waar jullie nu staan in het fusieproces.

In een schema hieronder plaats ik een aantal begrippen. Dit gaat mij, en hopelijk ook jullie en de bestuurder, helpen om de hoofdvraag te beantwoorden: is het advies- of instemmingsplichtig?

De vraag of iets onder het instemmingsrecht of het adviesrecht valt komt namelijk wel vaker op.

Omdat ik in mijn antwoord gebruik wil maken van de begrippen 'strategisch', 'tactisch' en 'operationeel' niveau, heb ik de kernbegrippen uit jullie vragen hieronder als volgt daarop ingedeeld:

	<b>Adviesrecht art 25</b>	<b>Instemmingsrecht art 27</b>
<b>Strategisch</b> • (Voorgenomen) besluiten • Lange termijn	Fusieplannen Strategisch beleidsplan	
<b>Tactisch</b> (Regelingen) • Jaarplan • Begrotingen • Doelstellingen • Transities • Arbeidsvoorwaarden	Plan van aanpak harmonisatie functiegebouw (Aanpassing functiebeschrijvingen veroorzaakt door fusie/overname)	HR-beleid/voorwaarden Beoordelingssystematiek Protocol disfunctioneren Regelingen
<b>Operationeel</b> • Uitvoering • Implementatie • Monitoring		Functiebeschrijving met vier kerncompetenties Jaargesprekken Evaluatie toepassing

Bovenstaand overzicht is gebaseerd op het STO-model ©. Om dit model goed toe te kunnen passen is wel enige begeleiding noodzakelijk.

### Wanneer is een fusie afgerond?

Na een fusie integreer je. Bij integreren denk je dan aan: de systemen, de werkwijze, de klantenbestanden, maar ook de arbeidsvoorwaarden, de functiebeschrijvingen, de werkinstructies en alle processen.

Wat ik vaak zie bij fusies, is dat de organisatie (het management) tracht zo snel mogelijk te harmoniseren op operationeel niveau, bijvoorbeeld door het in elkaar schuiven van de twee bestaande regelingen voor functiebeschrijvingen en beoordelingsmethoden. En dat heet dan de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. Het nadeel van te vroeg 'operationeel harmoniseren' is dat de neiging ontstaat om van beide oude regelingen circa 80% van de oude voorwaarden op te willen nemen in de nieuwe regeling. Harmonisatie is daarmee vaak een verzwakking van de regeling en belemmert een goede start van de nieuwe organisatie. Terwijl het idee achter elke fusie juist is om een nog betere organisatie neer te willen zetten.

In mijn begeleiding van ondernemingsraden in een fusie zie ik meestal wel goede strategische plannen. In het opstellen daarvan is veel tijd gestoken. Vaak ook nog met behulp van het inwinnen van extern advies. Die strategische plannen gaan dan over de business, de klantbediening, de branding, het verdienmodel en de inrichting van de nieuwe organisatie. Wat daarna moet gebeuren, is het opstellen van het beleid op tactisch niveau. Daarbij kun je denken aan het HR-beleid, de IT-integratie en Procesbeschrijvingen, etc.

### Wat heeft een net gefuseerde organisatie vooral nodig?

Een voorbeeld van belangrijk tactisch beleid is het nieuwe HR-beleid. Dat moet gaan passen bij de nieuw ontstane organisatie en haar ambities. In die tactische fase van de fusie moet je veel aandacht besteden aan 'HOE' de nieuwe organisatie haar fusiedoelen gaat bereiken. En daarnaast wat er nodig is om de medewerkers dusdanig te motiveren dat zij daaraan gaan bijdragen.

Als ik jullie vraag goed lees vraagt de OR zich nu af of er bij het toevoegen van vier kerncompetenties aan een oude functiebeschrijving sprake is van advies of instemmingsrecht. Dat baart mij zorgen. Niet deze vraag op zich overigens. Mijn zorg is dat er geen echte keuze wordt gemaakt voor een aangepast beoordelings- en beloningssysteem in de nieuwe organisatie. En om het helemaal prikkelend te maken lees ik dat er wel een protocol disfunctioneren bestaat.

Het is voor mij duidelijk dat er sprake is van een 'run to operate' na de feitelijke fusie. En daarmee hebben jullie gelijk één van de valkuilen van mislukte fusies opnieuw in beeld gebracht. Als je meer wilt lezen over mijn visie op fusies verwijs ik je naar mijn website.

### Hoe integreer je na een fusie zonder te struikelen?

In mijn trainingen leg ik graag uit dat een fusie of overname alleen slaagt als je in staat bent om 'per trede de trap af te treden'. Als je de trap af loopt en je slaat elke keer een trede over, dan ben je natuurlijk sneller beneden. In jullie situatie proef ik dat de trede van het 'tactisch niveau' overgeslagen wordt.

Vanuit het (juridisch) samenvoegen van de organisaties op strategisch niveau zijn jullie door alle hectiek beland op de 'laagste operationele trede'. Dat uit zich in discussies over het samenvoegen van de functiebeschrijvingen en het toevoegen van kerncompetenties.

Ik zou dus graag een aantal vragen aan jullie als OR willen stellen:

- *Is er nieuw HR-beleid opgesteld voor de gefuseerde organisatie?*
- *Is overwogen om nu wél een beoordelingssystematiek in te voeren?*
- *Is besloten om het protocol disfunctioneren af te schaffen?*

Ik adviseer jullie dringend om als OR, in overleg met de directie en de manager P&O, tijd te gaan besteden aan het opstellen van nieuw HR-beleid dat past bij de nieuwe organisatie. Mogelijk biedt het 'Plan van aanpak Harmonisatie Functiegebouw' aanknopingspunten om weer een trede hoger te komen samen met de bestuurder en het MT.

### Is de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden na een fusie adviesplichtig?

Jullie vraag over wel of niet instemmingsrecht is eenvoudig te beantwoorden. Alles wat voortkomt uit een fusie, zoals het nieuw op te stellen HR-beleid en de daarbij passende arbeidsvoorwaarden, valt onder het adviesrecht. Dat komt omdat de wet veronderstelt dat het instemmingsrecht in die situatie een te zwaar recht is. Instemming vereist een 'ja' of 'nee' en kan daardoor een machtsmiddel zijn voor de OR. Zeker wanneer zij ontevreden is over het fusiebesluit. De wetgever vindt dat een OR die, enkel op grond van haar instemmingsrecht in de implementatiefase van de fusie, haar hakken alsnog in het zand zet, geen recht van spreken heeft.

De OR is eerder in het traject in de gelegenheid geweest haar advies over de fusie te geven. De wetgever heeft bepaald dat alle

#### Artikel 25 lid 1 a en b. Het adviesrecht van de OR

De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:

- a) overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan;
- b) het vestigen van, dan wel het overnemen of afstoten van de zeggenschap over, een andere onderneming, alsmede het aangaan van, het aanbrengen van een belangrijke wijziging in of het verbreken van duurzame samenwerking met een andere onderneming, waaronder begrepen het aangaan, in belangrijke mate wijzigen of verbreken van een belangrijke financiële deelneming vanwege of ten behoeve van een dergelijke onderneming;

aanpassingen die voortvloeien uit die situatie blijven vallen onder het adviesrecht. De OR wordt daarmee uitgedaagd om proactief mee te blijven denken en te adviseren over de implementatie van de fusie. Een harmonisatie van arbeidsvoorwaarden veroorzaakt door een fusie vraagt om advies. De manager P&O heeft gelijk. Overigens niet met de argumentatie die hij daarbij zelf aandraagt.

### Welke eerste stap kan de OR nu zetten?

Mijn advies is om actief gebruik te maken van jullie adviesrecht. Probeer weer een trede hoger te gaan staan en je te richten op goed HR-beleid. Vraag de bestuurder om samen met de manager P&O een visie op arbeid c.q. medewerkers uit te schrijven. Daarna is het zaak om fris HR-beleid te formuleren en daarover advies te geven. Pas daarna kan er nagedacht worden over het al dan niet opnemen van kerncompetenties in functiebeschrijvingen.

Succes, denk vooral tactisch de komende tijd.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

#### Artikel 25 lid 1n. Het adviesrecht van de OR

De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:  
n) het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een der hiervoor bedoelde aangelegenheden;

### Welk recht hebben wij als de bestuurder een adviesbureau inhuurt?

*Onlangs heeft onze bestuurder een externe firma in dienst genomen om de efficiency van bepaalde logistieke processen in kaart te brengen. Deze firma dient te komen met verbetervoorstellen.*

*Wij als OR zijn in het geheel niet gekend in dit besluit en de invulling van de opdracht. Het gaat om een aanbestedingsopdracht waarmee een aanzienlijk bedrag gemoeid is (500.000 euro). Wij hebben daarbij als OR twijfels met betrekking tot de gunning van deze opdracht en zijn van mening dat we onterecht gepasseerd zijn.*

*De WOR maakt onderscheid tussen informatie en adviesrecht. Ik heb getracht uit te zoeken welke van deze het beste past bij deze casus, maar het is mij niet helemaal duidelijk.*

*Alvast bij voorbaat dank,  
Marije*

*(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)*

Hallo Marije,

Ik ga in mijn antwoord op jouw vraag verwijzen naar vier artikelen uit de WOR: 16, 25, 27 en 31. En dan vooral hoe die met elkaar verbonden zijn.

Ik begin bij de laatste, artikel 31.C. Daarin is iets opgenomen over het inhuren van een adviesbureau. In het artikel staat dat de bestuurder de OR 'zo spoedig mogelijk' moet informeren over het inhuren van een externe deskundige wanneer deze iets gaat adviseren of onderzoeken inzake onderwerpen die vallen onder het Instemmingsrecht (artikel 27).

Uit de informatie in jouw vraag kan ik niet goed vaststellen welk soort onderzoek naar procesverbetering er uitgevoerd gaat worden. Als het ergens raakt aan 'de controle op de prestaties van medewerkers' dan zou je als OR kunnen aanhaken op artikel 27 lid 1.L. Daar wordt die verwijzing gemaakt naar de meting van de prestaties van medewerkers. Mogelijk is dat een aanknopingspunt om alsnog een instemmingsaanvraag te ontvangen.

#### Artikel 31c. Mededeling over inhuren adviesbureau

De ondernemer doet aan de ondernemingsraad zo spoedig mogelijk mededeling van zijn voornemen tot het verstrekken van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming, met betrekking tot een aangelegenheid als bedoeld in artikel 27.

### Wanneer is er sprake van Adviesrecht?

Ik begrijp uit je vraag dat je hebt gekeken naar artikel 25 Adviesrecht. De WOR maakt de link tussen 31c en 25 zelf niet.

Ook hier kan, door te achterhalen waar het onderzoek zich precies op richt, wel een argumentatie gevonden worden. Bijvoorbeeld wanneer het onderzoek zich richt op procesverbeteringen waarbij mogelijk 'een belangrijke investering vereist is' (artikel 25, lid 1.H.) of 'een wijziging in een technologische voorziening' (artikel 25, lid 1.K.). Ook dan heb je als OR recht op tijdige informatie over de inhuur van een extern adviesbureau.

### Wat is nu de eerste stap die de OR kan zetten?

Mijn advies aan de OR is om het niet op grond van de WOR-artikelen 25 en 27 uit te vragen. Ik zou de aanbesteding en inhuur van het adviesbureau gewoon op de agenda van de eerstvolgende overlegvergadering zetten. Je vraagt dan naar de aanleiding, beweegredenen, opdrachtbeschrijving, selectievoorwaarden en welke andere partijen ook kans maakten.



Vanzelfsprekend moet je dat ook netjes meedelen aan de bestuurder en motiveren waarom je dat nodig acht.

In jullie situatie kan de onderbouwing zijn dat het de OR ontbreekt aan goede en tijdige informatie over het aanbestedingstraject procesverbeteringen. Zodra het rapport van de externe adviseur van de bestuurder er ligt en de OR informatie krijgt over de uitkomsten of besluiten naar aanleiding van het onderzoek schakelt de OR zijn eigen expert in. Die kan een second opinion geven op het onderzoek, de uitkomsten en het voorgenomen besluit.

Laat mij weten of het lukt!

Met vriendelijke groet,  
JOhan

## Wat moet de OR vinden van de invoering van rookvrije werkdagen?

*Binnen onze organisatie is een rookbeleid vastgesteld voor medewerkers, cliënten en bezoekers. Ons huidige rookbeleid biedt ruimte voor het aanwijzen van rookplekken in de klinieken voor cliënten en bezoekers.*

*Medewerkers mogen binnen de vestigingen helemaal niet roken, ook niet in de voor rokende cliënten en bezoekers aangegeven rookruimtes. Op verschillende plekken is dat tot nu toe niet streng gehandhaafd en is roken hier en daar op het terrein gedoogd. Nu heeft de directie aangegeven dat zij strikt gaat handhaven.*

*De directie wil verder nieuwe en bestaande locaties helemaal rookvrij maken. Dit betekent dat er in en om het pand niet meer gerookt kan worden en dat rookplekken en asbakken worden opgeheven. Ook voor cliënten en bezoekers overigens. Medewerkers worden niet alleen gevraagd om het actuele rookverbod in acht te nemen maar daarnaast ook te kiezen voor rookvrije werkdagen.*

*Vraag: welke mogelijkheden heeft de OR om op te komen voor de belangen van rokende medewerkers?*

Hartelijke groet,  
Tamara

(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)

Hallo Tamara,

De OR heeft recht op instemming op de wijziging van het rookbeleid voor de medewerkers.

In principe gaat de OR niet over het rookbeleid wat de directie in de zorginstelling wil wijzigen voor cliënten en bezoekers. Tenzij dat beleid (voor cliënten en bezoekers) van invloed is op het uitoefenen van de werkzaamheden door medewerkers. Denk maar even aan het besluit om in ho-recagelegenheden medewerkers een rookvrije werkplek te bieden door het inrichten van aparte rookruimtes.

Maar laat ik jullie situatie eens omdraaien.

Stel, de directie bedenkt dat cliënten weer mogen roken in de openbare ruimtes in het gebouw. Dan zouden medewerkers die niet roken de rook van de cliënten en hun bezoekers inademen. Dat heeft impact op hun werk en hun gezondheid. Jouw vraag is precies andersom. De directie wil het roken volledig uitbannen binnen de grenzen van de instelling. Daardoor wordt het voor collega's die roken onmogelijk hun pauzes te gebruiken waar die voor bedoeld zijn: rust nemen. De werkgever verbiedt niet dat je rookt, maar maakt het onhaalbaar (leuk woord trouwens, gezien het onderwerp).

## Waarom wil de directie het rookbeleid wijzigen?

Ik ken organisaties in de zorg die, omwille van wat zij doen, willen uitstralen dat roken zeer ongezond en ongewenst is. Als de directie deze visie wil omzetten in een niet-roken beleid dan moet je als OR daar eerst iets van vinden. Helpt het de geloofwaardigheid (imago) van jullie organisatie wanneer er niemand (in het zicht van anderen) rookt?

Is er een belang vanuit continuïteit van de organisatie (bestaansrecht) om een dergelijk rookbeleid te voeren? Laat je daarmee zien 'dat je doet wat je zegt'?

Zorg dat je de onderbouwing van deze maatregel helder krijgt als OR. Een directie die onderbouwd kan aantonen dat de doelstelling van de behandelingen die zij verleent passend is bij het verbieden van roken heeft namelijk een sterk argument.

## Wat kun je de rokende collega nog bieden?

Er zijn nog altijd rokers. Die werken nu bij je in de organisatie. Die mag je omwille van je visie op hoe ongezond roken is helpen om te stoppen. Je mag medewerkers ook vragen om het niet in werktijd binnen de grenzen van het gebouw en terrein te doen. Daarbij moet je dan wel actief investeren in hulp aan collega's die willen stoppen en je moet met collega's die dat niet willen afspraken maken over wat de impact van hun roken is op de planning en de bezetting.





Er zijn organisaties die voor rokers een afwijkende arbeidsduur overeenkomen. Rokende collega's werken per dag een half uur langer en mogen dat half uur in twee keer vijftien minuten (op vaste tijden gepland in de dag) naar buiten om te roken. Dat is een passend of tijdelijk (bijvoorbeeld nog twee jaar) rookbeleid om rokende collega's te bewegen om te stoppen of op zoek te gaan naar ander werk waar je nog mag roken. Creëer een goede plek of uitgang op het terrein waarbij collega's buiten beeld van bezoekers en cliënten ongestoord kunnen roken.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

9

*Reactietermijnen*

*Opschorten uitvoering*

*Advies of Instemming*

*Organisch reorganiseren*

# Het varken van mijn vader

In mijn jeugd groeide ik op in een klein dorp. Destijds had het een overwegend agrarisch karakter. Al mijn broers van mijn moederskant waren boer. Ik bracht daar veel tijd door in mijn jeugd. Hooien, de koeien verweiden, de polder in om eieren te zoeken. Uit de nesten die je vond haalde je dan 1 ei per soort vogel. Bij thuiskomst prikte je dan aan de onder- en bovenzijde van het ei met een speld een gaatje en vervolgens blies je de inhoud eruit. Dan legde je de schalen voorzichtig in een schoenendoos op een laag witte watten. En dat liet je dan vol trots aan iedereen zien die op bezoek kwam. Ik zie die doos nog zo voor me.

Mijn vader was zelf geen boer. Hij is veertig jaar huisschilder geweest. Vroeger toen hij klein was had hijzelf een varken. Dat werd dan vetgemest met het huishoudelijk afval. Dat varken en hoe hij daar als kleine jongen mee omging leverde mij een levensles op.

Mijn vader was en is klein van stuk en het varken werd groter en groter richting de kerst. Het werd voor hem een steeds zwaardere klus om het varken, vanuit de kleine weide achter het huis, 's avonds weer in zijn hok te krijgen. Totdat hij ontdekte dat het duwen van een varken altijd dezelfde reactie opleverde, namelijk de hakken in het zand.

Al gauw ontdekte mijn vader dat als hij even kort en stevig aan het krulstaartje van het beest trok het ophokken eenvoudig slaagde. Daarvoor moest het varken natuurlijk wel goed gericht staan. Die aanpak van mijn vader, om met weinig inspanning zeer effectief te zijn, is mij altijd bijgebleven. Voor mij is het een metafoor geworden van het op gang krijgen - en dan gelijk in de goede richting - van een onwillige bestuurder of OR-lid.

De vraag van Lon deed mij weer denken aan het varken van mijn vader.



## Mag je als OR vertraging veroorzaken?

Wij hebben van de ondernemer een aanvraag tot instemming gekregen over de wijziging van het beoordelingssysteem. In de aanvraag is geen datum genoemd waarop de bestuurder een reactie van de ondernemingsraad verwacht.

Moet de onderneming nu wachten op een reactie van de OR voordat zij haar voornemen kan gaan uitvoeren of staat er een termijn op waarbinnen wij als OR moeten reageren?

Groet,  
Lon

### Jurisprudentie Ondernemingskamer

Artikel 25 WOR bevat geen voorschriften over de wijze en het tijdstip waarop de ondernemingsraad advies moet uitbrengen. Het enige voorschrift is dat de ondernemingsraad advies uitbrengt nadat over de aangelegenheid tenminste éénmaal overleg is gevoerd.

Uit de rechtspraak blijkt dat het verzuim van het houden van een overleg alleen een rol speelt, wanneer de ondernemingsraad uitdrukkelijk om dat overleg heeft verzocht en dat verzoek is afgewezen.

In de wet is geen termijn opgenomen waarbinnen het advies moet worden uitgebracht. Indien er afspraken zijn gemaakt over het uitbrengen van advies binnen een bepaalde termijn, dan is die termijn wel bindend. In de overige gevallen is de maatstaf dat binnen een redelijke termijn advies moet worden uitgebracht.

(Bron: Sprengers Advocaten)

Hallo Lon,

Ik zie wel vaker adviesaanvragen en instemmingsaanvragen waarin door de bestuurder geen reactietermijn is opgenomen. Handig is het niet, maar fout ook niet. Ik vraag mij dan direct af waarom de OR zich deze vraag überhaupt stelt? Wat levert het de OR op als blijkt dat het weglaten van een reactietermijn een fout is geweest van de bestuurder?

Er staat in artikel 25 en 27 van de WOR de volgende leidraad: de ondernemer stuurt zijn advies of instemmingsaanvraag zonder daar per se een reactietermijn in te noemen.

Er staat wel expliciet dat de bestuurder zijn aanvraag zo vroegtijdig mogelijk moet doen, zodat de OR nog invloed kan uitoefenen op het te nemen besluit. De volgende stap is dat je elke aanvraag bespreekt in een Overlegvergadering. Wanneer dat gebeurd is moet de OR binnen 'redelijke termijn' haar advies of instemming geven. Voor het indienen van de aanvraag en de termijn waarbinnen de OR haar advies of instemming geeft zijn geen exacte termijnen opgenomen in de wet.

Toch krijg ik vaak weerstand vanuit ondernemingsraden en bestuurders op bovenstaande uitleg. Dat komt omdat er in artikel 25, 26 en 27 van de WOR wel degelijk termijnen staan. Maar die gaan over de fasering nadat de OR zijn advies

of instemming heeft uitgebracht. Dus niet in het voortraject van adviseren en instemmen.

*Je kunt die termijnen waaraan je als OR moet voldoen heel eenvoudig opzoeken door de begrippen 'dagen', 'weken' en 'maanden' in te vullen in het zoekveld op [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl)*

### Hoe lang duurt een maand in de WOR?

De verwarring ontstaat altijd over de termijn van een maand, zoals die is opgenomen in de artikelen 25, 26 en 27. In artikel 25 – het adviesrecht – staat de termijn van een maand, nadat de OR advies heeft uitgebracht. Alleen wanneer de bestuurder vervolgens een besluit wil nemen wat gedeeltelijk afwijkt van het advies van de OR, moet hij een maand wachten voor hij het besluit uitvoert. Die maand is hier opgenomen om de OR in de gelegenheid te stellen om in beroep te gaan.

Hier zie je dan ook de directe koppeling met artikel 26 – het recht van in beroep gaan – waarin het begrip maand is opgenomen om de OR tijd te gunnen naar de Ondernemingskamer te stappen. Daar kan zij het besluit laten toetsen. Die toetsing is niet zwaar inhoudelijk overigens, maar kijkt vooral of de ondernemer in alle redelijkheid tot zijn besluit heeft kunnen komen en of hij alle door de OR ingebrachte bezwaren en aanbevelingen afdoende heeft meegewogen. Het is wat je noemt een marginale toetsing. De rechter gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten, maar beoordeelt of in de

besluitvorming er voldoende ruimte en aandacht is geweest voor de mening van de ondernemingsraad.

Ook in artikel 27 – instemmingsrecht – is het begrip maand opgenomen.

Daarbij gaat het om de situatie waarin een ondernemer nieuw beleid invoert en de OR niet om instemming is gevraagd. Zodra de OR alsnog op de hoogte gesteld is van de invoering van het nieuwe beleid moet zij direct schriftelijk de nietigheid ervan inroepen. Een ondernemer die daarop niet zijn uitvoering staakt is niet erg verstandig bezig.

Als OR stap je dan naar de rechter om de nietigheid te laten bekrachtigen. Een rechter zal dat verzoek altijd toekennen omdat de bestuurder verplicht is om instemming te vragen bij de invoering, wijziging en opheffing van tal van regelingen.

### **Wat is gebruikelijk in jouw onderneming?**

In jullie geval heb je nu een instemmingsaanvraag ontvangen

waarin geen reactietermijn is opgenomen. De WOR stelt geen vaste termijnen. Waar doe je als OR goed aan? Mag je vertragen?

Mijn advies is om uit te gaan van wat gebruikelijk is. Heeft de OR eerder ingestemd en geadviseerd en zijn daarbij zes weken aangehouden als termijn waarop het advies is opgeleverd? Dan raad ik jullie aan om die termijn nu ook te hanteren. De WOR spreekt over 'een redelijke termijn' en over 'zo spoedig mogelijk'. Uit de jurisprudentie blijkt dat het begrip 'redelijke termijn' per organisatie en situatie sterk kan verschillen. Het hangt af van de aanvraag, de beweegredenen daarin, de continuïteit, de medewerkersbelangen, de marktsituatie, etc.

Een OR die normaal gesproken elke drie weken vergadert en één keer in de zes weken een Overlegvergadering houdt, kan die gelegenheid om te overleggen met de bestuurder over de ingediende aanvraag niet zonder goede reden voorbij laten gaan. Als OR verlies je je recht om te adviseren

wanneer je niet de gelegenheid benut die zich voordoet. Het bewust vertragen met een aangeboden aanvraag, is vanwege de rol die een OR vervult onverantwoordelijk te noemen. Alleen wanneer je als OR een goede reden hebt om niet te willen reageren, moet je dat snel duidelijk maken aan de bestuurder. Je hoeft je ook niet te laten opjagen. Tenzij de situatie daar uitdrukkelijk om vraagt. Voorbeelden daarvan zijn wanneer een organisatie te maken krijgt met een overname, fusie, inkrimping of zelfs faillissement. Dan is het noodzakelijk om snel en gedegen advies of instemming te verlenen omdat de continuïteit in het geding is.

### **Wat kun je nu het beste doen?**

Een eerste vraag aan de bestuurder zou kunnen zijn of het gewenst is om alsnog op de instemmingsaanvraag een reactietermijn te plaatsen? Dan trek je in feite even aan het krulstaartje van de bestuurder en zal de inhoudelijke behandeling goed op gang komen. Een OR die overweegt om vanuit tactische redenen vertraging te veroorzaken, moet niet raar opkijken als de bestuurder een volgende keer ook zijn hakken in het zand gaat zetten.

Zet dit onderwerp eens op de agenda van het eerstvolgende overleg en bespreek met de bestuurder op welke termijn hij voornemens is zijn nieuwe beleid in te voeren.

Met vriendelijke groet,  
Johan

## **Valt een wijziging van de locatie én de arbeidstijden onder het Adviesrecht?**

*Er worden bepaalde werkzaamheden in onze organisatie en de daarbij behorende medewerkers van de ene naar de andere vestiging overgeplaatst. Reden is dat er minder werk is op de ene vestiging en meer dan genoeg op de andere. Hiervoor hebben wij als OR een aanvraag ontvangen vanuit de directie.*

*De medewerkers die overgaan krijgen ook direct te maken met andere werktijden. Van een dagdienst gaan ze nu naar een gedeeltelijke dag-avonddienst. Valt dit nu onder instemming of adviesrecht van de OR?*

*Met vriendelijke groet,  
Vincent*

*(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)*

Hallo Vincent,

Dat is een mooie vraag. Hier lopen Adviesrecht en het recht van Instemming in elkaar over.

In artikel 25, lid 1f van de WOR lees je dat de OR advies mag geven over 'een wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent'. Je mag er



als OR advies over geven. De ondernemer is wel verplicht het te vragen. Dat heeft de bestuurder goed gedaan.

In artikel 27, lid 1b lees je dat de OR instemmingsrecht heeft op de 'wijziging van de arbeidstijdenregeling'.

Je kan dus van beide rechten gebruikmaken als OR.

Belangrijkste vraag is nu eerst wat voor de betrokken medewerkers die het raakt het belangrijkste is? De verplaatsing van locatie of de wijziging in arbeidstijden? Vraag dat aan hen.

Kies vervolgens het voor hen belangrijkste punt als startpunt voor de OR en vraag dan om een Adviesaanvraag (locatiewijziging) of om een Instemmingsaanvraag (arbeidstijdenwijziging). In beide aanvragen kan de bestuurder het minder belangrijke onderwerp meenemen in een aanvullende paragraaf. Jullie mogen dat ook doen, ook wanneer de bestuurder het zelf niet opneemt in zijn aanvraag. Je hebt als OR het recht op het indienen van een voorstel. Je kan dat ook 'ongevraagd advies' noemen.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

## Mag de organisatie geleidelijk nieuwe functies toevoegen?

*Onze werkgever voert veelvuldig nieuwe functies in. Hierdoor lijkt er een soort van "management waterhoofd" te ontstaan. De OR wil deze nieuwe functies graag een jaar na invoering evalueren en is op zoek naar de juiste criteria die hierbij gehanteerd kunnen worden. Heb jij aanbevelingen waar we vanuit de OR op moeten letten? Zijn er bepaalde criteria die gehanteerd kunnen worden?*

*Alvast bedankt!  
Grt, Rick*

Beste Rick,

Elke organisatie heeft goede aansturing nodig. Daarvoor zijn soms nieuwe functies nodig. Op dit moment lijkt het erop dat de OR verrast wordt door het herhaaldelijk toevoegen van functies en niet op de hoogte is van het doel.

*Van belang is om te weten of er sprake is van een 'reorganisatie' (of een verandering die geen reorganisatie mag heten volgens de bestuurder) waarin vooraf aan de OR is gevraagd om daar advies op te geven. Als die aanvraag er is geweest zou ik daarop terugrijpen en vaststellen of de*

*voorgenomen wijzigingen in het functiehuis (andere aansturing, taakverdeling, span of control, bevoegdheden) nu uitgevoerd worden zoals destijds beschreven.*

Ik ga ervan uit dat dit nu niet het geval is en dat de OR nu waarneemt dat de bestuurder wel heel veel nieuwe functies in de managementlaag creëert en invult. Voor de OR is onduidelijk waarom dit gebeurt, waartoe dat moet gaan bijdragen en waar het stopt.

### Hoe pak je dit aan als OR?

Van belang is allereerst om een helder beeld (diagnose) te stellen. Schrijf als OR eens op hoe de aansturing een jaar (of twee jaar) geleden eruitzag. Welke functies, welke span of control, welke vorm van aansturing (directief/hiërarchisch of zelfsturing) er toen was ingericht om de organisatie goed te laten functioneren. Dat is het WAS-beeld.

Dan schrijf je op hoe de situatie nu is. Het IS-beeld. Wat zijn de verschillen? Zijn die verklaarbaar? Was er bijvoorbeeld sprake van slechte cijfers en was vanuit die gedachte de versterking van de financiële functie noodzakelijk? Of was er sprake van een gebrek aan innovatie of slechte zorg en is van daaruit te verklaren waarom bepaalde functies nu ingevuld worden?

Probeer, voordat je als OR vragen gaat stellen aan de bestuurder, eerst zelf te verklaren waarom de managementlaag

voor bepaalde functies uitgebreid moest worden. Dat is de OR-analyse van wat er nu gaande is.

Met die analyse ga je naar de bestuurder en stel je een deel van de onderstaande vragen:

1. Bent u zich bewust van het feit dat er in het afgelopen jaar x functies in de managementlaag zijn toegevoegd?
2. Uit de analyse van de OR blijkt dat wij ons goed kunnen voorstellen dat functie 1, 3, 7 en 11 van belang waren om kwalitatief goed in te vullen, maar kunt u toelichten waarom functies 2, 4, 5, 6, 8, 9 en 10 ook van belang zijn om in te vullen?
3. Werkt u toe naar een ander besturingsmodel en welke model is dit?
4. Verwacht u na functie 11 nog meer functies te gaan toevoegen en kunt u aangeven om welke verantwoordelijkheden/taakgebieden dat gaat?
5. Wat is de positieve impact op de medewerkers (betere aansturing, tevredenheid, ontwikkeling, meer tijd voor zorg) en dienstverlening (kwaliteit, efficiency, cliënttevredenheid) van deze nieuwe functies?
6. Heeft u in de jaarlijkse begroting bedragen opgenomen voor de creatie van deze nieuwe functies?
7. Wat is de financiële impact van de versterking van de managementlaag?







8. Kunt u aangeven of de versterking van de managementlaag leidt tot andere personele wijzigingen?
9. Welke opdrachten, targets en/of doelen geeft u mee aan deze nieuwe functies?

### **Bestaat de organische reorganisatie?**

Bovenstaande aanpak dwingt de OR om eerst zelf na te denken. Daardoor ben je veel beter in staat vragen te stellen die relevant zijn.

Ik kom wel vaker bestuurders tegen die kiezen voor een organische, geleidelijke, geruisloze reorganisatie. Mijn advies is om daar als OR niet in mee te gaan. Zodra er een nieuwe functie wordt toegevoegd aan het functiehuis, waardoor de bevoegdheden en het takenpakket van andere functies wijzigen, is er sprake van adviesrecht. En daar is niks 'organisch' aan want het is vaak een nog niet goed uitgeschreven voorgenomen besluit.

Met een constructieve aanpak mag je als OR altijd meer verdiepende vragen stellen. Dan worden die vragen ook minder vervelend voor een bestuurder om aan te horen en voor de OR om ze te stellen.

Met vriendelijke groet,  
JOhan

# 10

*Instemming*

*Verlofregeling*

*Werkkostenregeling*

*Functionaris gegevensbescherming*

*AVG*

# Klaverjassen in de trein

Van 1990 tot en met 1994 werkte ik bij Bank Mees & Hope. Toen was de bank gevestigd aan de Herengracht in Amsterdam. In die tijd nam ik de trein voor het woon-werk-verkeer. Je had nog treintoestellen met grote klaptafels. Daarop kon je met z'n vieren goed klaverjassen. Dat deden we dan ook als gezamenlijk reizende collega's.

Meestal begon je gewoon aan een potje en liep dat vanzelf goed. Maar soms haakte een andere collega bij ons aan. Tijdens het spel ontdekte je dan opeens dat die collega rare kaarten op tafel legde. Klaverjassen kun je op z'n Amsterdams en op z'n Rotterdams doen (zie kader). Wij speelden het op z'n Rotterdams. Meestal begonnen we dan maar een nieuwe pot, want spelregels veranderen tijdens een lopende pot, gaf de nodige commotie.

Deze herinnering aan mijn klaverjassende treinreizen kwam boven na het lezen van de vraag van Wim. Hij is OR-lid van een kleinere organisatie die incompany allerlei diensten verleent op het vlak van gezondheid.

De vraag van Wim gaat over een actie van het Hoofd Personeelszaken die een oude fout wil herstellen zonder daarbij de OR in te schakelen. Wim is van mening dat dit niet zomaar kan.

Rotterdams- en Amsterdams klaverjas-systeem. Bij het Rotterdams systeem ben je verplicht om te troeven als je een gespeelde kleur hebt. Wordt er troef gevraagd dan ben je verplicht (indien mogelijk) te overtroeven. Bij het Amsterdams systeem ben je niet verplicht, als je een gespeelde kleur niet hebt, in te troeven als je partner aan de beurt is. Wordt er troef gevraagd dan ben je wel verplicht (indien mogelijk) te overtroeven.



## Mag het Hoofd Personeelszaken zomaar fouten herstellen?

*Onlangs ontving onze hele organisatie onderstaande e-mail over de vakantiewetgeving. Wij als OR zijn niet meegenomen in het proces, laat staan de inhoud ervan. We krijgen nu al veel vragen van de achterban over of dit zo maar kan. Veel mensen begrijpen het inhoudelijk ook niet. Volgens ons vergt de verlofregeling instemming. Klopt dit? Hoe had het proces moeten gaan en wat kunnen wij nu nog doen om te zorgen dat er duidelijkheid wordt gegeven naar de achterban? Ook over overuren, want daar wordt niets over gezegd en die maken mensen wel en compenseren deze dan ook weer. Is de termijn van een half jaar ook gerechtvaardigd of zou dit langer moeten zijn? Graag je advies.*

Groet,  
Wim

+++++++ mail aan de medewerkers ++++++

Beste collega,

Met ingang van 1 januari 2012 is er een nieuwe vakantiewetgeving van kracht. De wet bepaalt dat er bij een fulltime dienstverband 20 vakantiedagen worden toegekend. Dit zijn wettelijke vakantiedagen. Daarnaast bestaan er bovenwettelijke vakantiedagen. Dit zijn vakantiedagen bovenop de wettelijke vakantiedagen. Voor de wettelijke vakantiedagen geldt, dat deze komen te vervallen binnen een half jaar na het opbouwjaar.

Voor de bovenwettelijke vakantiedagen geldt dat deze na een periode van vijf jaar vervallen. Een fulltimer heeft 25 verlofdagen (200 uur waarvan 160 wettelijk en 40 bovenwettelijk). Voor een parttimer is dit beide naar rato.

Bovenstaande was nog niet zo ingeregeld in het IT-systeem van Personeelszaken. Het is nu met terugwerkende kracht vanaf 1 januari gecorrigeerd. Omdat het verlofsaldo tot en met april al was geboekt, hebben we hier een correctie op gedaan en vanaf mei wordt maandelijks het verlof op de juiste manier geboekt.

Vanaf heden zijn dan ook je verlofuren in het systeem opgesplitst in wettelijke uren en bovenwettelijke uren met daarbij de juiste vervaldatum. Op dit moment zijn er dus een aantal medewerkers met wettelijke uren die dit jaar al op 30 juni komen te vervallen.

Aangezien dit betekent dat je nog maar twee weken hebt om dit op te nemen hebben we besloten om eenmalig van deze uren de vervaldatum te verzetten, namelijk naar 31 december.

Met vriendelijke groet,

Fennie van Wageningen  
Hoofd P&O

Hallo Wim,

Ik kan me voorstellen dat er verwarring is ontstaan bij jou en de OR.

Het gaat blijkbaar om een herstelactie. De wijziging van deze wetgeving dateert al van 5 jaar terug, en pas nu gaat HR opeens over tot invoering. Er is dus sprake van 'verlate invoering en ook aanpassingen in de verlofregeling'. Mijn eerste inschatting is dat het op de scheidslijn ligt van wel of geen recht op instemming.

Belangrijker is, volgens mij, de manier waarop dit (alsnog) met alle medewerkers is gedeeld. Lees onderstaand mijn advies. Mogelijk kunnen jullie daarmee al stappen zetten.

### **In hoeverre heb je als OR recht op instemming bij het herstellen van een fout?**

De OR heeft instemmingsrecht op de invoering, wijziging en opheffing van een verlofregeling. Dat staat helder beschreven in artikel 27 van de WOR.

Fouten maken doet iedereen. Ook een Hoofd Personeelszaken. Om fouten te herstellen is een grote mate van zorgvuldigheid de eerste vereiste.

Bij werknemers zijn waarschijnlijk gewoontes ontstaan bij het registreren, bewaren en opnemen van vakantiedagen en overuren. Ook het onderscheid tussen opnames uit wettelijke vakantiedagen en bovenwettelijke uren is van belang. Formeel heeft de OR bij elke wijziging van een regeling over vakantiedagen en overuren instemmingsrecht. Maar dit gaat om wetgeving die al vijf jaar geleden is ingevoerd. Instemmen met oude wetgeving kan natuurlijk niet.

Waar de OR (nog) wel over gaat, is de manier waarop de werkgever nu de transitie van de huidige opgebouwde uren en het opnemen daarvan laat verlopen. Daar mag je als OR op toezien. Fouten maken kan, maar dan is het wel van belang scherp toe te zien op de redelijkheid van de geboden oplossing. Dat valt gewoon onder het begrip 'wijziging van de vakantie-regeling' (artikel 27, lid 1b van de Wet op de Ondernemingsraden).

### Wat moet de bestuurder doen?

Omdat er sprake is van achterstallig onderhoud en zeer verlate invoering van wetgeving mag de bestuurder zich wel heel bewust zijn van een aantal te zetten stappen:

- Excuses aanbieden aan de medewerkers voor deze zeer verlate invoering;

- De medewerkers helder informeren over de aangepaste regeling;
- Tijd inruimen voor de leidinggevende en zijn medewerkers om vast te stellen of er 'opname-problemen' ontstaan in de bezetting van de afdeling of in de thuissituatie;
- Vaststellen of er impact is op te behalen doelstellingen in dit jaar. Moet een medewerker bepaalde (omzet)doelstellingen halen én nu opeens versnelt zijn uren opnemen, dan kan er extra werkdruk ontstaan. Zonder bijstelling van de jaardoelen en met meer vakantie is de kans om aan de targets te voldoen lager;
- Tijd inruimen op teamniveau, om samen te beoordelen of de dienstverlening, de bezetting en onderlinge vervanging haalbaar blijft in de resterende maanden;
- Een richtlijn opstellen voor schrijnende gevallen. Daarin is opgenomen dat collega's met een erg hoog saldo aan overuren en of vakantiedagen extra tijd krijgen om hun uren verspreid op te nemen. Bijvoorbeeld een jaar in plaats van een half jaar.

### Welke rol heeft de OR hierin?

De OR moet dit proces niet overnemen. De OR bewaakt wel de vereiste zorgvuldigheid van het herstelproces. Deze verlate invoering van de wetgeving vraagt om een extra inspanning vanuit Personeelszaken. Nu de OR vooraf niet gevraagd

is om instemming te verlenen kan de OR kiezen voor een rol als monitor. Daarbij kan zij aanvullende afspraken maken over de geboden oplossingen.

Ook de rol van de OR als vertegenwoordiger van de belangen van medewerkers komt nu volop tot zijn recht. Kies ervoor om actief medewerkers en managers te benaderen met vragen over de aanpassing, communicatie en de geboden oplossingen.

De opdracht om dit goed op te lossen ligt nu bij de werkgever, werknemer en Personeelszaken. Werknemers die zich bij de OR melden dat ze de berichten van de werkgever niet begrijpen of er niet mee akkoord willen gaan, verwijst je eerst terug naar hun eigen leidinggevende. Laat ze goed vastleggen wat ze in dat gesprek bereiken.

Wanneer blijkt dat Personeelszaken te star is en de dienstverlening, bezetting en of werkdruk in het gedrang komen zet je het onderwerp op de agenda van de volgende overlegvergadering.

Sterkte met het wegwerken van te veel vrije tijd!

Met vriendelijke groet,  
JOhan

## Hoe snel mag een wijziging in de werkkostenregeling doorgevoerd worden?

Onze OR heeft twee vragen:

1. *De medewerkers hebben de mogelijkheid om via het digitale P&O-loket bepaalde arbeidsvoorwaarden tegen elkaar te ruilen. Op 1 januari 2018 zijn alle medewerkers op de hoogte gebracht dat het reglement gewijzigd wordt per 8 januari 2018. De OR wil weten of een dergelijke wijziging van de voorwaarden instemmingsplichtig.*
2. *Daarnaast hebben een aantal medewerkers eind 2017 een verzoek ingediend voor de aanschaf van een fiets (werkkostenregeling) en zij hebben daarop eind januari een afwijzing ontvangen. De reden hiervoor is dat de regeling per 8 januari is gewijzigd. Is dit terecht? Waarop kunnen zij zich eventueel beroepen?*

Hartelijke groet mede namens de OR,  
Karen

(Bron: Adviesdesk – Rendement Uitgeverij)



Hallo Karen,

Ik heb mijn antwoord ook in tweeën geknipt.

Vraag 1 gaat over de arbeidsvoorwaarden die door middel van een regeling zijn vastgelegd. Zodra de bestuurder daarin iets wil wijzigen moet zij om instemming verzoeken aan de OR. Dat moet de bestuurder tijdig doen zodat de OR nog in staat is om invloed uit te oefenen op de voorgenomen wijzigingen. Zelfs zoveel tijd dat de OR nog in staat is haar achterban binnen een redelijke termijn erover te raadplegen.

Mocht het zo zijn dat de voorgestelde wijzigingen bij wet of vanuit een cao-wijziging worden opgelegd, dan nog is instemming op de exacte uitvoering en de mogelijke nadelige impact op medewerkers en de compensatie daarvan verplicht.

De OR gaat er dus gewoon over! Artikel 27, lid 1d.

Een termijn van één week om wijzigingen bekend te maken en in te voeren is niet billijk. Daarmee breng je werknemers in de problemen.

Een wijziging van arbeidsvoorwaarden vereist een aantal acties:

- een goede en tijdige communicatie;

- een uitgebreide onderbouwing van de beweegredenen;
- eventueel een uitleg over de wettelijke wijzigingen;
- de onderbouwing van de gemaakte keuzes voor aanpassing van het reglement;
- de oplossing van ontstane verschillen met de oude toepassing per groep medewerkers.

### Mag je een wijziging kort van tevoren bekendmaken?

Vraag 2 is voor mij lastiger in te schatten. Zolang de regeling 'aanschaffen fiets' beschikbaar was en medewerkers nog niet geïnformeerd waren over het opheffen of aanpassen van die faciliteit mogen zij er gebruik van maken. En dan op basis van de op dat moment geldende criteria.

Je mag medewerkers die op grond van bepaalde informatie een beslissing nemen niet op een later moment iets toekennen op basis van gewijzigde voorwaarden. Ook hier moet de OR achterhalen waarom de wijziging op deze manier is doorgevoerd, door vragen te stellen aan de bestuurder.

In deze vraagstelling kan de OR zich richten op de redelijkheid, billijkheid en op goed werkgeverschap. Ook is een onderbouwing van de aanpassing van de regeling benodigd en tijdige communicatie naar medewerkers.

In lid 4 van artikel 27 is opgenomen dat een maatregel per direct van kracht kan worden, wanneer er sprake is van 'zwaarwegende bedrijfsorganisatorische, bedrijfseconomische of bedrijfssociale redenen'. In alle andere gevallen is het van belang vroegtijdig aan te geven als bestuurder waarom, wanneer en hoe een geldende arbeidsvoorwaarde wordt aangepast.

### Is er impact op de organisatie in deze situatie?

De arbeidsmarkt trekt aan. Een werkgever die met deze secundaire arbeidsvoorwaarden niet transparant en betrouwbaar omgaat, gaat dat op een later moment in negatieve zin terugkrijgen, verwacht ik. Daarbij moet je denken aan vertrek van collega's en moeilijk in te vullen vacatures.

Als OR ben je ook verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie (behoud goede arbeidskrachten en voorwaarden) en mag je de bestuurder met dat argument ook aanspreken op zijn handelswijze bij de doorgevoerde wijziging van de regeling.

Met vriendelijke groet,

Johan

## Mag je de functionaris gegevensbescherming ook inhuren?

Is het verplicht om zelf een Functionaris Gegevensbescherming (FG) aan te stellen als organisatie of mag je die ook inhuren?

Onze organisatie is een joint venture van meerdere bedrijven en stelt voor om bij de invoering van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) gebruik te maken van de FG van een joint venture-partij. Heeft de OR instemmingsrecht op de taken en bevoegdheden van deze 'externe' functionaris?

Hartelijke groet,  
Lex

Hallo Lex,

Het korte antwoord is: jazeker, dat mag.

De nieuwewet van 25 mei 2018 stelt dat je de Functionaris Gegevensbescherming mag delen met andere onderdelen van de organisatie. Er is wel een maar overigens.

Hoe en waar de verantwoordelijkheid op functieniveau wordt belegd door de organisatie (al dan niet in



samenwerking met andere onderdelen) bepaalt niet of de OR instemmingsrecht heeft of niet.

De OR heeft over het gehele privacy-beleid, voor zover het de gegevensbescherming van het eigen personeel raakt, instemmingsrecht. Zodra het gaat om de gegevens van cliënten en bezoekers gaat de OR er namelijk niet over.

Er is veel onduidelijkheid over de invoering van de AVG en wat de OR ermee moet.

### **Tot waar reikt het recht op instemming van de OR over de AVG?**

Aan het aanstellen van een functionaris voor de gegevensbescherming gaan een aantal keuzes vooraf. Dat is allereerst het algehele beleid op de bescherming van gegevens. Vanuit dat beleid is te bepalen of de bescherming van data van cliënten en medewerkers met elkaar verweven zijn. Doorgaans is dat het geval omdat beide datasets zijn ondergebracht in IT-systemen die voor veel medewerkers toegankelijk zijn. Die vermenging is van belang omdat het instemmingsrecht wat de OR heeft op het beheer van de gegevens van de medewerkers vanzelf in beeld komt bij de behandeling van een instemmingsverzoek over het beheer, gebruik en bescherming van de cliëntgegevens.

Nadat duidelijk is over welke dataset het gaat kan er gekeken worden naar de benodigde inrichting. Dat dit alleen online, digitaal en om geautomatiseerde gegevens zou gaan is een misvatting. In veel organisaties worden nog veel datasets in fysieke vorm opgeslagen (ordners, kaartenbakken, gespreksverslagen). Daar gaat de OR dus ook over!

### **Waarop geeft de OR haar instemming?**

De OR gaat over het takenpakket, de bevoegdheden, de contractomvang en de plaats binnen of buiten de onderneming bij het aanstellen van een 'eigen' functionaris gegevensbescherming. Deze keuzes maken onderdeel uit van de besluitvorming over het intern toezicht op gegevensbescherming. De vraag die de OR zich moet stellen is of de organisatie zich voldoende bewust is van de impact van de nieuwe wetgeving (awareness). En of de organisatie afdoende beleid geformuleerd en passende maatregelen genomen heeft om de data van cliënten goed te beschermen. Op dat geheel aan maatregelen, die vaak worden vastgelegd in een plan van aanpak Gegevensbescherming, moet de OR haar instemming verlenen.

### **Wat is het takenpakket van de Functionaris Gegevensbescherming (FG)?**

Een FG zal vooral toezien op de veilige gegevensverwerking

van derden (burgers, klanten, cliënten). Maar dit extern gerichte privacy-beleid kan sterk verweven zijn met het interne privacy-beleid. Wanneer het gaat om datalekken kan dat zowel persoonsgegevens van derden als van het eigen personeel betreffen.

Directiebesluiten over het interne toezicht, dat ook gegevens van het personeel raakt of voorzieningen betreft die geschikt zijn voor het administratief of digitaal 'volgen' van personeel, zullen ter instemming aan de OR moeten worden voorgelegd.

Van belang is om van alle data vast te stellen welke criteria gelden voor de classificatie van die data (hoog vertrouwelijk, vertrouwelijk, laag vertrouwelijk), hoe het beheer is ingericht, op welke wijze de medewerkers geïnformeerd worden over de vastlegging, beheer en gebruik van hun data. Het moet helder zijn wie eindverantwoordelijk is voor het beheer van data, wie de melding gaat doen bij calamiteiten en wie op het hele proces regelmatig een audit gaat uitvoeren in de toekomst.

Omdat de keuzes over de inhoud van de functie en de taken van de FG medebepalend zijn voor de verdere uitwerking van beleid en maatregelen, zullen ook die keuzes onderdeel

van het instemmingsrecht van de OR zijn. Bovenstaande is de input voor een goede functieomschrijving en profiel.

Tot zover reikt de verantwoordelijkheid van de OR. De selectie van de man/vrouw om deze functie in te vullen en hoe die contractueel aan de organisatie is verbonden valt niet onder de verantwoordelijkheid van de OR. Een kennis-makingsgesprek met de nieuw aangestelde FG raad ik de OR wel aan.

Vraag dan gelijk naar een heldere overeenkomst (Service Level Agreement) tussen de organisatie en de joint-venture over de invulling van de gegevensbescherming.

Succes.

Met vriendelijke groet,  
Johan

11

Achterban raadplegen

Externe inhuur

Opdrachtverstrekking

UGWM-commissie

# Gerrit Zalm regelde fietsen

Mijn carrière in de medezeggenschap is begonnen in 2008. Ik werkte vanaf 1998 weer bij de Private Bank MeesPierson, later Fortis MeesPierson. Ik ken de periode van rommel-hypotheeken, woekerpolissen en exorbitante zelfverrijking van binnenuit.

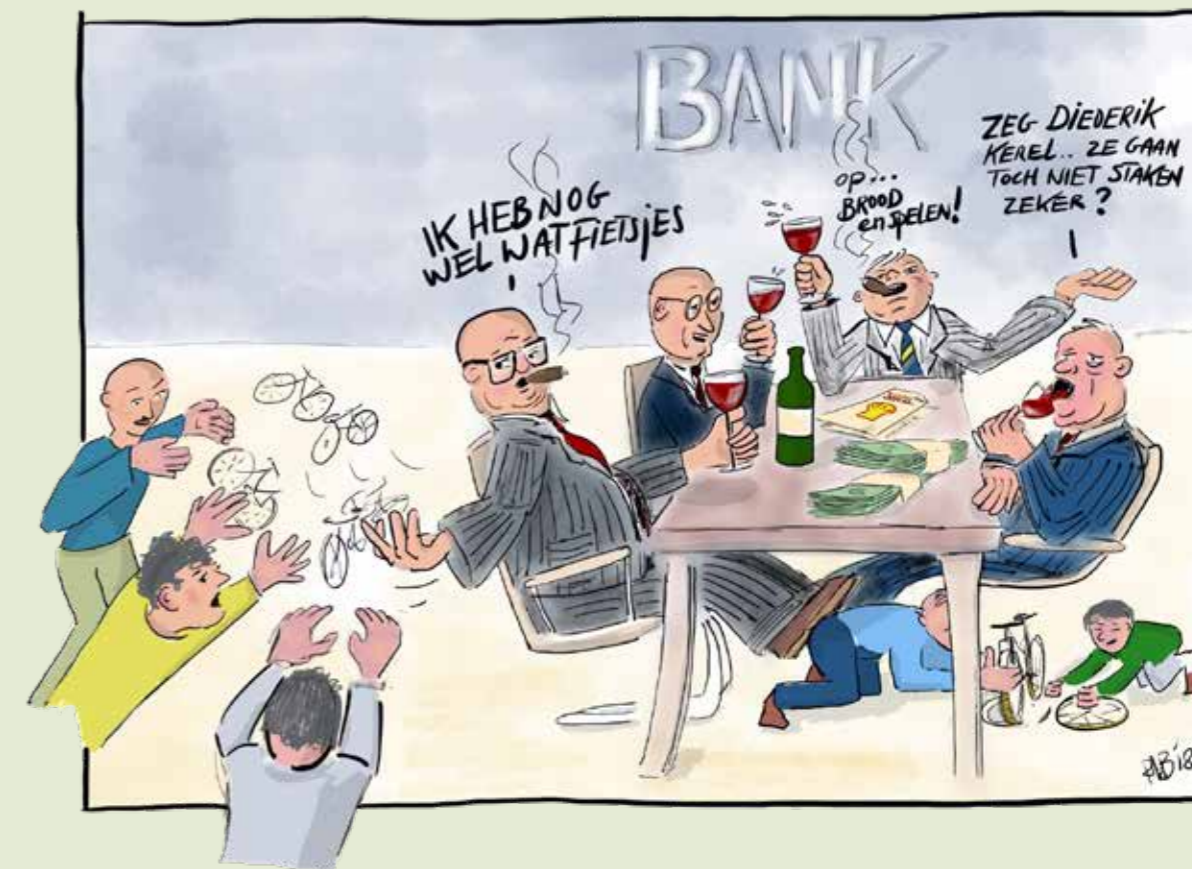
Begin 2008 belande ik, na verkiezingen, in de OR van Fortis Bank Nederland. Mijn drijfveer was simpel: 'de belangen van de medewerkers van MeesPierson Nederland vertegenwoordigen'.

Een paar maanden later kwam het bericht van de overname van ABNAMRO door het bankentrio Fortis, Banco Santander en Royal Bank of Scotland. Wat volgde was een rollercoaster van adviezen, informatie, faillissementsberichten en uiteindelijk een redding door de Nederlandse regering van de beide banken. De kredietcrisis in Nederland ging van start.

De hele bank en de medezeggenschap stonden op zijn kop. Na veel overleg ontstond er een Transitie-COR als tijdelijke medezeggenschapsvorm. Al met al een heftige periode

waarin ik veel heb geleerd over hoe medezeggenschap wel én niet werkt. Aan de hand van onze voorzitter Tim op ten Noort en ambtelijk secretaris Jos van de Meerendonk, leerde ik in rap tempo en onder grote druk wat beïnvloeden is en hoe je een divers samengesteld team hard en slim kan laten werken. De samenvoeging van de medezeggenschap was al een fusie op zich.

Maar ook kreeg ik in die onrustige periode goed zicht op wat een dergelijke situatie doet met de medewerkerstevredenheid. De vraag van Monica over het nut van een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) deed mij terugdenken aan die periode. Ook toen daalde de tevredenheid van medewerkers binnen de nieuwe bank kwartaal op kwartaal. De raad van bestuur van de nieuwe bank, onder aanvoering van Gerrit Zalm, bedacht allerlei maatregelen om medewerkers tevreden te houden. Eén van die dingen was het ter beschikking stellen van fietsen om vanaf het station naar kantoor te kunnen rijden. Toch bleven de resultaten van de meting naar tevredenheid onder medewerkers dalen.



Mocht je meer willen lezen over wat een fusie doet met de medezeggenschap, dan verwijst ik je naar mijn website. Daar vind je mijn visie over het slagen van een fusie, de aanpak richting medewerkers en mijn ideeën over hoe je effectieve tijdelijke medezeggenschap inricht. Mijn master bedrijfskunde (2011) aan de RUG over 'medezeggenschap in de overgang' leverde tal van praktische aanbevelingen op om als OR in een fusie te gebruiken. De aanbevelingen zijn opgenomen in een werkblad die achter in dit boek staat.

# Een fietsenplan houdt medewerkers niet tevreden

Onze HR-afdeling wil elk half jaar de tevredenheid van de medewerkers gaan meten. Wat is jouw mening over de toegevoegde waarde van dit soort onderzoek? De aard van de vragen is sterk gericht op het verhogen van de betrokkenheid en vraagt hen mee te gaan werken aan tal van uitdagingen in de komende jaren. Wat moeten wij als OR hiervan vinden?

Groet,  
Massimo, commissie VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu)

---

Hallo Massimo,

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) kan – als je het op de goede manier inzet – van grote waarde zijn voor de organisatie en haar medewerkers. En daarmee dus ook voor jullie als commissie VGWM.

De belangrijkste voorwaarde is dat medewerkers het anoniem in kunnen vullen en de resultaten niet op individueel niveau beschikbaar komen. Ook niet bij de afdeling HR of een andere opdrachtgever in de organisatie.

Communiqueer dit uitgangspunt vooraf helder aan de bestuurder en adviseer hem om een extern bureau in te schakelen voor de uitvoering van het onderzoek.

Zorg dat je als VGWM-commissie de volgende vragen vooraf stelt:

- Wie is de opdrachtgever vanuit de organisatie?
- Wie gaat het onderzoek uitvoeren?
- Onder welke voorwaarden en aan wie stelt de organisatie de resultaten beschikbaar?

Het is belangrijk om te weten of de resultaten uit het MTO herleidbaar zijn. Daarmee bedoel ik, of het mogelijk is de individueel ingevulde vragenlijsten in te zien door HR. Wanneer dit zo is kun je anonimiteit niet garanderen en communiceren.

Een goed MTO levert uitslagen op per afdeling, per salarisgroep, per functiesoort, etc. Met het op deze manier presenteren van de uitkomsten bevordert je de inhoudelijke bespreking ervan.

## Hoe zorg je voor een waardevol MTO?

Bedenk vooraf over welke onderdelen je vragen wilt gaan stellen. Dat hoeft niet altijd en alleen te gaan over de (on)tevredenheid van medewerkers. Je kunt juist ook navraag doen naar andere onderwerpen die voor de organisatie en haar continuïteit van belang zijn.

Door ook die vragen op te nemen in een MTO wordt het een meer betrouwbare barometer voor het hele welbevinden van de medewerkers. Want wat is de toegevoegde waarde van een 'tevreden gemeten medewerker' die zich niet meer kan committeren aan de organisatiedoelen?

## Hoe kun je de uitslag van een MTO voorspellen?

Uit veel MTO's blijkt dat een bepaald percentage medewerkers ontevreden is over hun werkdruk, te veel stress ervaart en de voorwaarden waaronder ze moeten werken ongunstig vinden. Een dergelijke uitkomst is eigenlijk voorspelbaar. Wat vaak niet te voorspellen is, is hoe hoog die percentages zijn. Het is aan te raden om, voordat je de meting houdt, aan de uitslagen op dit soort vragen een verwachting toe

te kennen. Bijvoorbeeld HR verwacht dat het resultaat op werkdruk is gedaald met 0,5%. Die verwachting is dan gebaseerd op de maatregelen die in de afgelopen periode genomen zijn om de werkdruk te verlagen. Wanneer je op deze manier bezig bent met meten en voorspellen van dergelijke uitslagen, dan ben je vaak veel kritischer – ook als OR – op de voorgestelde oplossingen.

Het is nog sterker om in het onderzoek direct aan de medewerkers te vragen welke maatregelen volgens hen het meest effectief zijn om de werkdruk te verlagen.

### Hoe stimuleer je een tevreden gevoel onder medewerkers?

Probeer vooraf eens relaties te leggen tussen wat er in de organisatie aan veranderingen doorgevoerd is in bijvoorbeeld het takenpakket en de dienstverlening. Tevredenheid over het werk ontstaat met name vanuit het gevoel dat een medewerker heeft kunnen bijdragen aan de verbeteringen. Hij moet het gevoel krijgen dat hij invloed had op de manier van werken. Dat hij voor zichzelf mag vaststellen of dat wat hij doet daadwerkelijk bijdraagt aan de groei van de organisatie.

Dit heeft een groter effect op de tevredenheid dan wanneer een medewerker alleen maar op de hoogte wordt gebracht van veranderingen.

### Kan je als ondernemingsraad samenwerken met HR in een MTO?

Ga als OR van tevoren – samen met HR – nadenken over op welke beleidsterreinen de uitkomsten van nut kunnen zijn. Dat is ook onderdeel van een goede voorbereiding. Door de mogelijke scenario's en bijbehorende oplossingen (aanpassing in het beleid) uit te schrijven voordat de resultaten bekend zijn, ben je beter in staat de uitkomsten te bespreken. Doe je dit niet, dan leidt het al snel tot een reactieve bespreking van vooral de slecht scorende onderdelen uit het onderzoek. Zorg dat je als OR vooraf ook betrokken bent in de selectie en opdrachtverstrekking van het externe bureau dat het MTO gaat uitvoeren. In de WOR artikel 25 is daarop adviesrecht geregeld.

Pak de kans om de vragen die gesteld gaan worden in het onderzoek te voorzien van verbeteringen en voeg er gelijk een te verwachten score aan toe. Bedenk welke maatregelen

passend zouden kunnen zijn wanneer bepaalde uitkomsten om een verbetering vragen.

Dus ja, een MTO inzetten kan een heel goed middel voor jullie organisatie zijn, maar is geen doel op zich. Bedenk vooraf goed welk doel het heeft. En dat is nooit het vaststellen van de medewerkerstevredenheid, dat is slechts de uitkomst. Alleen op die manier ga je er als organisatie en medewerkers

profijt van hebben. Tevredenheid komt niet voort uit allerlei leuke gadgets - bijvoorbeeld een fietsenplan - maar wel uit betrokkenheid die ontstaat vanuit het samen met de medewerkers bespreken van de te nemen maatregelen.

Succes met meten!  
Met vriendelijke groet,  
JOhan

### Vraag 27: En hoe nu verder?

Beste lezer,

Petje af hoor. Je bent aan het einde van mijn boek. Ik hoop echt dat je ook dit antwoord nog even wil lezen. Na al die vragen, tips, adviezen en voorbeelden kan ik mij voorstellen dat je denkt 'En hoe nu verder?'

Er zijn een aantal mogelijkheden:

- Leg het boek voor het grijpen. Dan kun je op enig moment nog een keer nalezen hoe het zit in specifieke gevallen.
- Geef het boek aan een collega OR-lid, of kandidaat voor de verkiezingen of aan de bestuurder en het hoofd HR.
- Bestel het boek voor alle OR-leden als bedankje voor hun inzet die zij tonen voor alle medewerkers en de organisatie.

- Neem contact met mij op om jullie specifieke situatie van passende antwoorden te voorzien.
- Vraag een offerte aan voor een training met de hele OR waarin deze en andere vragen gestructureerd aan bod komen.

Op [www.metamorfase.nl](http://www.metamorfase.nl) vind je veel informatie en kun je gratis werkbladen downloaden. Op [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl) kun je je aanmelden voor de nieuwsbrief. Zo blijf je op de hoogte van de relevante ontwikkelingen en ontvang je tijdig informatie over evenementen.

Tot ziens!  
JOhan

#### Professionele achterbanraadpleging

Wil je als OR ook inzetten op het worden van een vertegenwoordigend orgaan, kies dan voor professioneel ingerichte achterbanraadpleging. De zichtbaarheid van de ondernemingsraad neemt er sterk door toe en ook je recht van spreken richting de bestuurder wordt er door bevordert. Kijk op [www.metamorfase.nl](http://www.metamorfase.nl) voor meer informatie en uitleg. Zoek op 'OR-dialoog'.



# Biografie Johan Berends

Ik ben geboren in 1964 en groeide op in een klein dorp – Onnen - op de rand van Groningen en Drenthe. Na mijn hbo-opleiding (HEAO Bedrijfseconomie) vervulde ik mijn militaire dienstplicht. Lichting 88-6 voor de insiders.

In 1990 kreeg ik mijn eerste functie bij een bank: Bank Mees & Hope te Amsterdam. Vanaf 1990 tot en met 2011 was ik werkzaam in tal van functies bij een reeks van financiële instellingen. De laatste was MeesPierson, dochter van Fortis Bank die later fuseerde met ABNAMRO met de nodige staatsteun. Bedankt nog allemaal!

In de periode 2008 tot en met 2011 was ik actief in de medezeggenschap van Fortis en ABNAMRO. Vanaf midden 2008 speelde de bankencrisis en kredietcrisis. De ervaring die ik heb opgedaan bij het samenvoegen van de medezeggenschap van de beide banken leverde mij in 2010 een interessant afstudeeronderwerp op.

Eind 2011 behaalde ik mijn Master Business Administration (MBA) met de thesis 'Medezeggenschap in de overgang'. De aanbevelingen daarin hebben al vaak bijgedragen aan een betere inbreng van de medezeggenschap op de belangrijkste momenten van fusies en overnames.

Na mijn vertrek bij de bank ben ik gestart als zelfstandig OR-coach onder de naam Metamorfase. Vanuit Metamorfase

verzorg ik scholing en coaching aan ondernemingsraden. Ook geef ik (schriftelijk) advies aan OR-en en directies zodra er sprake is van complexe veranderingen: fusie, overname, reorganisatie, pensioenverlenging, krimp, faillissement, grote investeringen en uitbestedingen.

In 2017 ben ik gestart met een online kennisplatform onder de naam WORonline.nl..

Daarop kunnen ondernemingsraden de actuele WOR raadplegen en vinden ze een toelichting op de meest relevante jurisprudentie. Voor abonneementhouders zijn een vragen-service, uitgebreide Q&A database en een jaarlijkse WOR-toets voor de hele OR beschikbaar. Ook mogen drie leden van de OR gratis deelnemen aan de Landelijke WORdag. Het platform kende in 2023 al meer dan 1000 OR-leden als actief lid en groeit nog altijd gestaag door. In de webshop van WORonline vind je veel mogelijkheden om je kennis en vaardigheden voor het OR-werk te laten groeien.

Wil je mij een keer uitnodigen voor een oriënterend gesprek over jouw visie op medezeggenschap, dan kom ik graag langs. Mijn koffie drink ik gewoon zwart.

[www.metamorfase.nl](http://www.metamorfase.nl)  
[www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl)


# Met dank aan:

- Jolanda Pikkaart, dé kleurrijke schrijfcoach
- Tim op ten Noort, voorheen voorzitter OR Fortis Bank Nederland
- Jos van de Meerendonk, voorheen ambtelijk secretaris ABNAMRO
- Helene Hubers, ambtelijk secretaris ROC Mondriaan
- Maria Genova, auteur en schrijfcoach
- Sanne Visch, eindredactie
- Astrid Janse, vormgeving
- Ron Braat van de Plaatjesmaker, tekeningen
- Mijn proeflezers uit diverse ondernemingsraden
- BoekenGilde, drukwerk

En alle OR-leden die via de Vragenservice van WORonline.nl of via de Adviesdesk van Rendement Uitgeverij hun vragen aan mij stelden.



Op [www.metamorfase.nl](http://www.metamorfase.nl) en op [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl) vind je downloads en werkbladen.



**Vragenlijst effectief functioneren OR-voorzitter:**

Nr.	Toetsing	Status
1.	Heeft de OR een profiel opgesteld voor het OR-voorzitterschap?	
2.	Welke vaardigheden, competenties, ervaring en kennis zijn voor de OR-voorzitter van belang?	
3.	Kent de OR en de bestuurder de relevante artikelen uit de WOR over de OR-voorzitter?	
4.	Heeft de OR met de bestuurder de bijzondere verantwoordelijkheid van de OR-voorzitter besproken? (Het artikel 24 overleg is geschikt)	
5.	Wordt er binnen de OR feedback gegeven op elkaars geschiktheid voor een extra rol/verantwoordelijkheid?	
6.	Heeft de OR een evaluatiemoment (1x per half jaar) ingericht om het functioneren van de voorzitter te bespreken? Durft zij daar de consequentie aan te verbinden om de voorzitter te vervangen?	
7.	Stelt de OR de voorzitter in de gelegenheid om, naast de OR-trainingen, extra en specifieke scholing te volgen om de bijzondere rol van OR-voorzitter te kunnen vervullen?	
8.	Is er een budget in geld en tijd vastgelegd waaruit de extra scholing mag worden genoten?	
9.	Voert het Dagelijks Bestuur, Bestuurder en de Ambtelijk Secretaris een 360 graden functioneringsgesprek met de OR-voorzitter?	
10.	Beschermt de OR zijn voorzitter tegen eigenhandig optreden door hem actief te bevragen of hij het gevoel heeft dat hij soms in het nauw gedreven wordt binnen de organisatie door medewerkers, OR-leden en of de bestuurder?	
11.	Vraagt de OR eenmaal per jaar van de OR-voorzitter een kort reflectief verslag op zijn eigen functioneren en de verbeterpunten waaraan hij/zij wil gaan werken?	
12.	Heeft de OR een afspraak gemaakt over de registratie van alle door de voorzitter en andere DB-leden gevoerde gesprekken uit hoofde van hun rol in de medezeggenschap?	
13.	Geeft de OR regelmatig complimenten aan zijn voorzitter?	
	<i>Neemt u uw OR-voorzitter vaker de maat achteraf omwille van zijn optreden of geeft u hem vaker middelen vooraf?</i>	😊
	<i>Heeft u een bezemkast in uw organisatie?</i>	😊

© JOhan Berends, OR-coach *Metamorfase* downloaden is gratis

Daar vind je ook de cursussen voor OR-voorzitters. Gun het jouw voorzitter om te groeien!

# Metamorfase

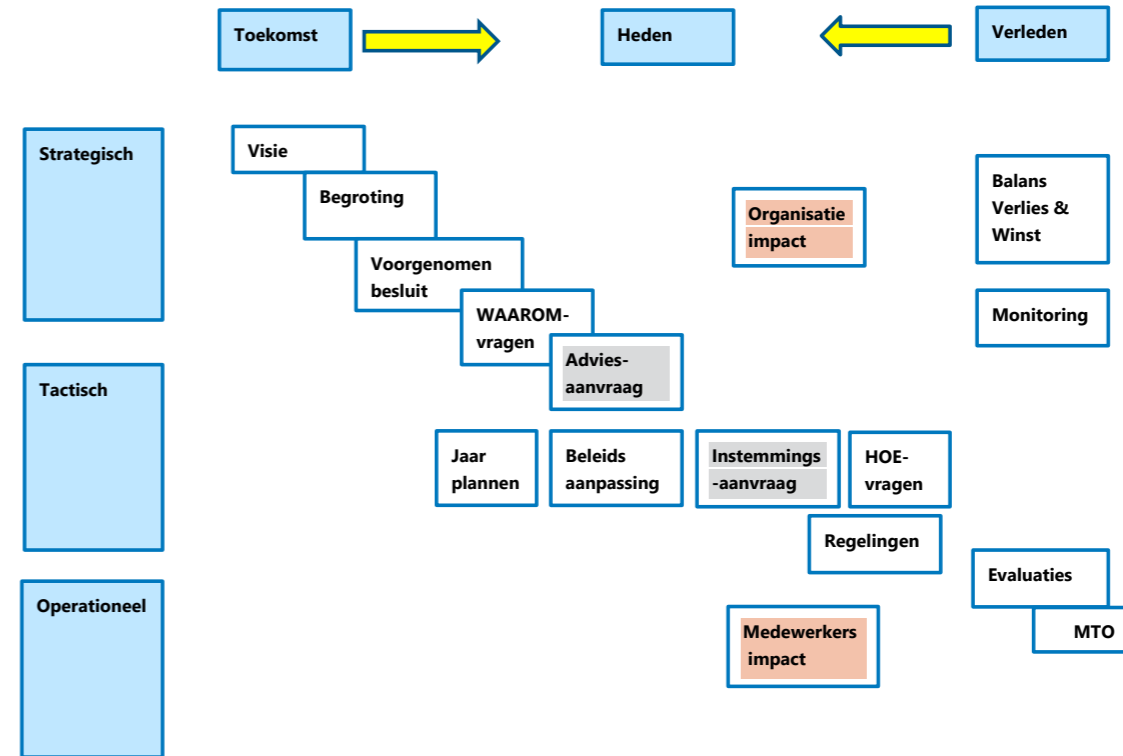
Professionaliseert medezeggenschap



Plaats het gele ruitje naar links of rechts, in de mate waarin je het gedrag van de bestuurder herkent:

Hunter (jager)		Farmer (boer)
Ziet kansen, jaagt, is in het bos/veld, is buiten, actief in zijn netwerk	◆	Ziet (proces)verbeteringen, is veelvuldig aanwezig op de werkvloer
Neemt de leiding in een vergadering, is voorzitter, delegeert taken direct	◆	Laat dingen ontstaan, is voor geleidelijke groei, geeft concrete opdrachten
Heeft een visie op de markt, fusies, overnames, kent concurrenten en weet wat ze doen	◆	Heeft een visie op de continuïteit van de organisatie, de ontwikkeling van medewerkers
Wil winnen, houdt van competitie, discussieert	◆	Wil samen bereiken, stemt plannen af, overlegt
Heeft het eerste en het laatste woord, sluit af	◆	Vraagt naar argumenten, redeneert, proeft
Is gericht op nieuwe ideeën, innovaties	◆	Is gericht op verbetering interne processen
Wil targets, vrijheid in hoe die behaald worden	◆	Wil jaarplannen, controleerbare afspraken
Vertelt verhalen, onderhandelt per kwinkslag	◆	Kent de medewerkers bij naam, toont interesse

## STO-model ©





## Aanbevelingen aan de medezeggenschap bij een fusie of overname

### *Organisatorische aanbevelingen*

- Richt direct na de bekendmaking van de voorgenomen fusie als betrokken OR-en een gezamenlijk overlegorgaan in (een Fusiecommissie of Stuurgroep).
- Spreek samen af, zonder inmenging van de bestuurder, dat de 'zetelverdeling' (en of stemverhouding) in de Fusiecommissie op basis van pariteit (50/50) wordt uitgevoerd. *(Er vindt geen overdracht van bevoegdheden door OR-en plaats!)*.
- Organiseer het zo – bijvoorbeeld met de instelling van AdviesWerkGroepen en samenvoeging van het secretariaat – dat de advisering gezamenlijk tot stand komt vanaf de eerste adviesaanvraag. *(Zie ook bij: Juridische aanbevelingen inz. Mandaat)*.
- Betrek van intern en extern mensen die ervaring hebben met het beoordelen van fusies en overnames. Voeg hen (tijdelijk) toe of stel een extra commissie in.
- Richt kort na het definitieve besluit van de zeggenschap om te fuseren een tijdelijke OR-structuur in (de tCOR), die met de nieuwe bestuurder overeenkomt om alle rechten en bevoegdheden uit te oefenen cf. de WOR. Vastlegging bij ondertekent convenant door beide OR-en en de nieuwe bestuurder.
- Leg bij convenant vast dat de zetelverdeling in de tCOR is op basis van pariteit.

### *Aanbevelingen betreffende de Advisering*

- Splits de advisering over de reden van de fusie (*WOR 2.5.1-4*) en de manier waarop die uitgevoerd wordt (*WOR 2.5.5/6*). Maak dit onderscheid zichtbaar in het advies onder de met de bestuurder gemaakte afspraken.
- Communiqueer separaat - en bij voorkeur voorafgaand aan de adviezen over de uitvoering - als medezeggenschap je visie over de (voorgenomen) fusie aan de medewerkers.
- Benoem als medezeggenschap welke kenmerkende onderdelen vanuit beide fuserende bedrijven bij voorkeur in het nieuwe bedrijf moeten terugkeren.
- Maak onderscheid tussen de subjectieve en objectieve culturelementen en zorg voor een spreiding van de subjectieve culturelementen bij de implementatie ervan.
- Breng kennis en kunde vanuit beide OR-en vanaf de eerste Adviesaanvraag samen en bied hen de gelegenheid geleidelijk te harmoniseren qua aanpak en stijl!

## Metamorfase

Professionaliseert medezeggenschap



### *Juridische aanbevelingen*

- Accepteer niet dat: 'De overgang van de medezeggenschap wordt gekoppeld aan de juridische datum van de overgang van de zeggenschap'.
- Laat altijd een representatieve vertegenwoordiging bestaan (al of niet met mandaat), zo lang er nog sprake is van een organisatorische eenheid binnen (een deel van) het bedrijf.
- Stem als OR-en vroegtijdig af op welke manier er in de transitie-periode gewerkt en geadviseerd wordt en leg dit vast in een convenant. Laat de bestuurder bij voorkeur mee-tekenen.
- Ontkoppel de 'organisatorische verandering van de medezeggenschap' van 'de toekenning van de bevoegdheden'. Het mandaat tot adviseren kan tot aan de nieuwe verkiezingen – ondanks de tijdelijke medezeggenschapsstructuur – bij de oude OR-en blijven liggen.
- Kom als het mogelijk is overeen om de bevoegdheden over te dragen vanuit de bestaande OR-en aan een tijdelijk medezeggenschapsorgaan (tCOR).
- Organiseer niet eerder verkiezingen voor een nieuwe medezeggenschap dan dat voor alle bedrijfsonderdelen en hun medewerkers helder is hoe en wanneer de personele inrichting tot uitvoering komt. Er zijn geen artikelen en richtlijnen over de 'houdbaarheidsdatum' van een Transitie-COR!
- Bepaal als medezeggenschap zelf hoe de tijdelijke inrichting er uit moet zien. De WOR geeft daartoe alle ruimte.

### *Andere aanbevelingen aan de medezeggenschap*

- Maak onderscheid in de interne en externe informatievoorziening bij de bekendmaking en uitvoering van een (strategische) fusie of overname.
- Communiqueer aan cliënten alleen die zaken die impact hebben op hun dienstverlening of verandering van producten, en doe dat zodra dat duidelijk is.
- Informeer medewerkers stapsgewijs over de reden en daarna over de uitvoering en inrichting van de fusie.
- Richt als OR de onderlinge beoordeling van het werk binnen de OR in. Neem jezelf en je bijdrage serieus!
- Plan geen (extra) beoordelingsmoment in naar aanleiding van een fusie of overname. Medewerkers zijn in hun reguliere functie al beland in een herplaatsingssituatie.

## Metamorfase

Professionaliseert medezeggenschap



## **Bericht aan medewerkers over uitstel van de verkiezingen**

Beste collega's,

In zijn laatste OR-vergadering d.d. ... heeft de OR van ..... een tussentijdse evaluatie gehouden over zijn eigen functioneren en de interne ontwikkelingen binnen onze organisatie.

Na een roerig jaar waarin het belangrijkste thema de ..... is geweest en de hoogste prioriteit heeft gekregen van de OR en de bestuurder is het tijd voor een moment van bezinning.

De zittingstermijn van de OR eindigt op ....

De OR heeft gesproken met bestuurder en de vakbonden over de geschiktheid van dit moment om een nieuwe zittingstermijn te laten aanvangen terwijl er op hetzelfde moment nog geen duidelijkheid is over de herinrichting van de zeggenschap of implementatie van .....

Dit gegeven kan leiden tot een onevenwichtige verdeling van de vertegenwoordiging binnen de medezeggenschap in de komende zittingsperiode. Aangezien de Wet op de Ondernemingsraden aan de bestuurder oplegt zorg te dragen voor een zo effectief mogelijke inspraak en stevige vertegenwoordiging in de medezeggenschap stelt de OR voor om de zittingstermijn van de huidige OR met één jaar te verlengen.

De OR heeft in haar tussentijdse evaluatie het volgende vastgesteld:

- De OR is op de goede weg in de manier waarop hij onderwerpen aanpakt, bespreekt, zich inhoudelijk schoolt en zich laat ondersteunen door experts binnen en buiten de organisatie. Deze ervaring wil de OR graag nog een jaar extra inzetten.
- Bijgevoegd vindt u het Jaarplan OR en een gereviseerd Huishoudelijk Reglement.

Een verlenging is mogelijk op basis van de WOR en de beschikbare jurisprudentie. De OR vindt het belangrijk om ook van medewerkers te vernemen of zij kunnen instemmen met een uitstel van de reguliere verkiezingen voor de termijn van één jaar.

**Namens de Ondernemingsraad,**

(Bron: [www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl))

Colofon

## **Zet je tanden in de WOR**

Eerste druk: 2018

Tweede druk: 2023

Copyright © Metamorfase

Auteur: JOhan Berends

Illustraties: Ron Braat, de Plaatjesmaker Visuals

Druk: BoekenGilde

Omslagontwerp: Astrid Janse

Vormgeving binnenwerk: Astrid Janse

ISBN: 978-94-6323-336-1

Met uitzondering van de werkbladen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.