

## Whitepaper

# Meer invloed op de reorganisatie

De rol van de OR bij besluitvorming over organisatieveranderingen

**Stefan Zondag MSc.**  
**Consultant OR Consultancy**

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	3
1. Vroegtijdige beïnvloeding vanuit een eigen OR-visie .....	4
1.1 Het vertrekpunt: OR-visie .....	4
1.2 Wat gaat er aan een voorgenomen besluit vooraf? .....	5
1.3 Wet op de ondernemingsraden (WOR).....	6
2. Het beoordelen van het voorgenomen besluit.....	9
2.1 Adviesrecht .....	9
2.2 Gefaseerd adviseren.....	11
2.3 Beoordelen vanuit de OR-visie .....	12
2.4 Beroepsmogelijkheden bij adviesrecht .....	12
3. De uitvoering.....	14
3.1 Het uitvoeringsplan .....	14
3.2 De rol van de ondernemingsraad.....	14
3.3 De achterban.....	15
4. Evaluatie van het traject .....	16
4.1 Lerend vermogen vergroten .....	16
4.2 De rol van de ondernemingsraad.....	16
4.3 Externe deskundige .....	16
5. FAQ.....	17
Overige informatie .....	18
Training De OR bij reorganisaties en verandertrajecten .....	18
24-uurs helpdesk.....	18
Literatuur .....	18
Meer whitepapers .....	18
Over OR Consultancy .....	18

## Inleiding

Menig ondernemingsraad krijgt er vroeg of laat mee te maken: een reorganisatie. Een reorganisatie is het anders of opnieuw inrichten van de manier waarop een bedrijf is georganiseerd. Dit komt meestal voort uit bedrijfseconomische redenen, die de organisatie ertoe zet te reorganiseren. Vaak vormen de medewerkers het grootste en kostbaarste onderdeel van de middelen van een bedrijf en betekent een reorganisatie een ingrijpende verandering voor de medewerkers. Dat vraagt om een stevige rol van de OR. In een vaak onzekere periode invloed uitoefenen op de toekomst van de organisatie mét personele consequenties is immers geen sinecure. Maar wat is verstandig om te doen en wat zijn de mogelijkheden voor de OR om invloed uit te oefenen?

Het kan verstandig zijn te wachten totdat er een adviesaanvraag van de bestuurder binnenkomt, bijvoorbeeld omdat de reorganisatie personele gevolgen met zich meebrengt. Maar dan staat het besluit al vast, terwijl aan dit besluit heel wat stappen vooraf zijn gegaan. Een fusie of verkoop van een organisatieonderdeel maakt deel uit van de bedrijfsstrategie die meestal al eerder is vastgesteld. Wanneer een ondernemingsraad invloed wil uitoefenen op de besluitrichting, dan kan het dus strategisch slimmer zijn ervoor te zorgen vroegtijdig betrokken te zijn, en wel op het moment dat de bestuurder zijn mening nog aan het vormen is.

In de praktijk zijn er tijdens het besluitvormingsproces rondom een reorganisatie vier fases te onderscheiden waarin de ondernemingsraad zijn invloed kan laten gelden (zie afbeelding 1):

1. Vroegtijdige beïnvloeding vanuit een eigen visie
2. Beoordelen van het voorgenomen besluit
3. De uitvoering
4. Evaluatie van het traject

Vertrekpunt voor ieder besluitvormingsproces is altijd een eigen visie, toetsingskader en een werkwijze. Per fase gaan we in op de mogelijkheden die de Wet op de ondernemingsraden (WOR) biedt en wat de ondernemingsraad kan doen om vanuit visie invloed uit te oefenen.



Afbeelding 1. Het besluitvormingsproces rondom een reorganisatie

## 1. Vroegtijdige beïnvloeding vanuit een eigen OR-visie

Wanneer de ondernemingsraad een beter beeld heeft van wat de organisatie te wachten staat, kan hij daar gericht op inspelen door een eigen toekomstvisie te ontwikkelen en deze te presenteren aan de bestuurder. Daarnaast kan de OR afspraken maken over wanneer hij betrokken wil worden bij voorgenomen besluiten en welke besluiten ter advisering en instemming aan hem worden voorgelegd.

### 1.1 Het vertrekpunt: OR-visie

Los van wat de plannen van de bestuurder zijn is het van belang om als OR vroegtijdig een eigen visie te hebben. Een eigen beeld van hoe het de organisatie en haar omgeving vergaat, wat er op de organisatie afkomt en ideeën over de toekomst helpen daarbij. Het vroegtijdig ontwikkelen van een eigen visie op de organisatie en ontwikkelingen die de organisatie kunnen raken, helpt om als OR aandachtspunten te formuleren over de te verwachten besluiten. De start is het creëren van een ideaalbeeld van wat de organisatie moet bereiken om succesvol te zijn. Het resultaat daarvan is de OR-visie.

Het hebben van een eigen visie stelt de OR in staat actief de rol van volwaardig stakeholder in te vullen. Niet enkel anticiperen op ideeën van de bestuurder, maar een proactieve gesprekspartner zijn. De visie schept tevens duidelijkheid binnen de eigen OR, richting de bestuurder, achterban en andere stakeholders. Om als OR een standpunt in te nemen over de organisatieontwikkelingen is het belangrijk het beleid te kunnen beoordelen vanuit het perspectief van de bestuurder. Hierbij is het van belang een eigen toetsingskader te ontwikkelen dat kan dienen als meetlat voor organisatiewijzigingen zoals reorganisaties. Bovendien helpt het toetsingskader om op een efficiëntere, doelgerichte wijze te werken. Naast ideeën en keuzes vanuit de organisatie kunnen ook ideeën vanuit de achterban getoetst worden op potentie en eventueel om worden gezet naar concrete initiatieven. Doel hiervan is een belangrijke bijdrage te leveren aan de continuïteit van de huidige en toekomstige organisatie

Een onderdeel van de OR-visie is het bepalen van OR-(kern)waarden. Kernwaarden zijn overtuigingen en drijfveren die het waarom van het handelen van de OR verklaren. Naast het creëren van waarden is een onderdeel van visieontwikkeling dat op basis van een organisatie- en omgevingsanalyse OR-speerpunten worden bepaald: Wat vind de OR belangrijke zaken om aandacht voor te hebben en invloed op uit te oefenen? Dit levert gesprekstof op voor een artikel 24 WOR-vergadering met de bestuurder. De aandachtspunten kunnen ook tijdens reguliere overlegvergaderingen onder de aandacht worden gebracht als hier aanleiding toe is. Daarnaast kan de OR ervoor kiezen het initiatiefrecht (artikel 23 WOR) te gebruiken om zijn voorstel met meer kracht te presenteren.

Er zijn verschillende diagnose-instrumenten die kunnen helpen om een eigen visie te ontwikkelen. Een SWOT-analyse kan bijvoorbeeld helpen om ontwikkelingen in kaart te brengen, zodat de OR meer zicht krijgt op wat er speelt en wat er eventueel op hem af kan komen. Vervolgens kan de OR hier speerpunten uit afleiden.

Aan de hand van de eigen visie is de OR in staat te oordelen over nog ruwe ideeën in de conceptfase, maar ook daadwerkelijke organisatieveranderingen, voorgenomen besluiten en beleidsvoornemens. De OR is in staat op een structurele wijze advies- en instemmingsaanvragen op te pakken. Met behulp van het toetsingskader kan de OR bijvoorbeeld al vroegtijdig input meegeven wanneer hij een adviesaanvraag voorgeschoteld krijgt over de inschakeling van een externe deskundige. Of wanneer tijdens een artikel 24 WOR-vergadering blijkt dat de OR zich niet kan vinden in de koers van de bestuurder.

Naast het creëren van een OR-visie door het opstellen van waarden, het maken van een interne analyse en een omgevingsanalyse is het nuttig als OR eens in de zoveel tijd aan scenarioplanning te doen. Hiermee probeer je als OR onzekerheden te reduceren. Op deze wijze kun je als OR voorbereid zijn op reorganisaties. Het is hierbij niet de bedoeling een voorspelling van de toekomst te maken, maar een voorstelling. Voorbeelden zijn het werken met een meest ideaal scenario, het meest waarschijnlijke scenario en een doemscenario. Als OR ga je ook nadenken over hoe om te gaan met de mogelijke scenario's. Door ook in extremen en buiten de gebaande paden te denken, ben je als OR genoodzaakt na te denken over een breed scala aan mogelijke richtingen en oplossingen. Het helpt de OR tevens de toekomst vanuit het perspectief van de bestuurder te bekijken. Zoals gezegd is het niet de bedoeling te proberen de toekomst te voorspellen, maar bij een daadwerkelijke reorganisatie ben je op deze wijze beter voorbereid op onverwachte veranderingen. Zie het doen aan scenarioplanning met name als een extra. Daar waar het hebben van een OR-visie, het opstellen van waarden en het analyseren van de interne en externe omgeving een must zijn.

## **1.2 Wat gaat er aan een voorgenomen besluit vooraf?**

Om als OR vanuit een eigen OR-visie te opereren is het ook belangrijk te weten hoe besluitvorming normaliter tot stand komt, om zo gevoel van context te krijgen. Voordat de bestuurder overgaat tot het nemen van een besluit over een reorganisatie zijn er vaak al heel wat stappen gezet. Deze stappen zijn onder te verdelen:

- a. probleemsignalering en -formulering
- b. onderzoeksfase
- c. vertaalslag conclusies onderzoek

### *a. Probleemsignalering en -formulering*

Verschillende indicatoren, zowel binnen als buiten de organisatie, kunnen wijzen op aankomende problemen. Denk aan een afnemende vraag van klanten of het nieuws dat een concurrent in de verkoop staat. Daarnaast kan het ook schorten aan de inrichting van de interne organisatie. Deze signalen kunnen voor de bestuurder aanleiding zijn het probleem te gaan verkennen. Met de uiteindelijke formulering van het probleem, die na de verkenningsfase tot stand is gekomen, kiest de bestuurder vaak ook al een oplossingsrichting. Voor de ondernemingsraad kan het daarom handig zijn in deze fase daar al wat van te vinden. In dit stadium helpen daarbij de kernwaarden en speerpunten vanuit de OR-visie. Door als OR in dit stadium aan te geven waar je voor staat en op basis waarvan je besluitvorming gaat beoordelen, geef je de bestuurder een denkrichting mee.

### *b. Onderzoeksfase*

De bestuurder kan op basis van de eerste verkenning van het probleem besluiten nader onderzoek te doen. Dit onderzoek kan intern worden uitgevoerd, maar de bestuurder kan er ook voor kiezen een extern adviesbureau de opdracht te geven de mogelijkheden dan wel oplossing(en) voor het probleem te onderzoeken. De ondernemingsraad doet er verstandig aan zich te laten informeren over de opdrachtformulering, of het nu gaat om een intern onderzoek of een onderzoek uitgevoerd door een extern adviesbureau. Meestal staat in de opdrachtformulering namelijk al een voorkeursoplossingsrichting verwoord. De onderzoeksfase eindigt op het moment dat de onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd.

### *c. Vertaalslag conclusies onderzoek*

De bestuurder vertaalt de conclusies van het onderzoek vervolgens naar een voorstel of 'voorgenomen' besluit. Vaak vindt in deze fase afstemming plaats met belanghebbenden, zoals de aandeelhouders en/of Raad van Commissarissen. Voor de bestuurder is het daarom van belang dat hij met een goed onderbouwd voorstel komt om de belanghebbenden, maar later ook het management, de leidinggevenden en ondernemingsraad, te kunnen overtuigen van de noodzaak tot verandering.

## **Spreekrecht Algemene vergadering van Aandeelhouders**

Met ingang van 1 juli 2010 heeft de OR van een naamloze vennootschap (NV) spreekrecht op de aandeelhoudersvergadering (AvA). Deze Wet spreekrecht OR, verankerd in het Burgerlijk Wetboek, boek 2, gaat onder andere over de goedkeuring van belangrijke bestuursbesluiten in de zin van artikel 2:107a lid 1 BW (nieuw artikel 2:107a lid 3 BW). De OR is niet verplicht voorafgaand aan de vergadering zijn standpunt kenbaar te maken. Als de OR steun wil hebben voor zijn standpunt, lijkt alleen het geven van een mondelinge toelichting te leiden tot slechts een beperkte invloed op de besluitvorming.

## **1.3 Wet op de ondernemingsraden (WOR)**

Ondernemingsraden vragen zich vaak af hoe ze vroegtijdig geïnformeerd kunnen worden. Tegelijkertijd vragen ondernemingsraden zich ook af wat ze met die informatie kunnen. Veel ondernemingsraden wachten daarom tot er een concreet voorstel of zelfs een 'voorgenomen' besluit ligt voordat ze reageren. De oplossingsrichting ligt dan meestal vast. De OR kan in dat stadium alleen nog over de randvoorwaarden waaronder de verandering wordt doorgevoerd overleggen. Wil de ondernemingsraad de oplossingsrichting zelf kunnen beïnvloeden, dan zal hij eerder in het besluitvormingsproces betrokken moeten raken.

### *Informatie vergaren*

De WOR biedt de OR verschillende handvatten om het 'vroegtijdig geïnformeerd zijn' te organiseren, op basis van de vergaarde informatie het besluitvormingsproces vroegtijdig te beïnvloeden en verdere betrokkenheid bij het besluitvormingsproces vast te leggen. In deze vroegtijdige fase kan de OR vanuit zijn eigen visie al aangeven wat hij in de adviesaanvraag wil terugzien en welke aanvullende informatie hij daarbij nodig heeft. De mogelijkheden die de WOR biedt zijn:

#### a. Informatie vergaren via het halfjaarlijks overleg

Artikel 24 WOR verplicht de bestuurder om tenminste twee keer per jaar de algemene gang van zaken met de ondernemingsraad te bespreken. In de volksmond heeft dit overleg de naam 'het halfjaarlijks overleg' of 'strategisch overleg' meegekregen. De bedoeling van het halfjaarlijks overleg is dat de OR inzicht krijgt in hoe het bedrijf er voor staat, zowel qua omzet(ontwikkeling) als financieel. Blijft dit onduidelijk dan is het aan de OR hierop door te vragen. Een omzetterugval kan immers te zijner tijd leiden tot een reorganisatie.

De artikel 24 WOR-vergaderingen zijn voor de ondernemingsraad extra belangrijk, omdat de bestuurder verplicht is de in voorbereiding zijnde besluiten die vallen onder het advies- en instemmingsrecht en welke daarvan in de komende periode worden voorgelegd, te melden. Dat kan een reorganisatieplan zijn. Tijdens de artikel 24 WOR-vergadering maakt de ondernemingsraad ook afspraken over hoe en wanneer de bestuurder de ondernemingsraad bij de besluitvorming over een reorganisatie betreft. Het is verstandig om naast de afspraken over de bevoegdheden ook afspraken te maken over de informatieverstrekking tijdens de verschillende fasen in het besluitvormingsproces. Bij een voorgenomen verkoop van de organisatie is het bijvoorbeeld handig meer inzicht te hebben in mogelijke kopers en hoe men tot deze keuze is gekomen. Mogelijk is er bij de organisatie sprake van een toezichthoudend orgaan zoals een Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT). Er geldt een verschijningsplicht voor de toezichthouder waarmee het gewicht en belang van de artikel 24-vergadering wordt onderstreept. De OR heeft op basis van artikel 24 lid 2 WOR dus de mogelijkheid voor deze bespreking een lid van de RvC of RvT uit te nodigen. Zo krijgt de OR de kans de toezichthouder te vragen hoe hij tegen het presteren van de organisatie aankijkt.

Naast het toezicht houden op het beleid van de organisatie voorziet de toezichthouder de Raad van Bestuur van advies. Een RvC of RvT gaat eveneens over het functioneren van de bestuurder. Je kunt je voorstellen dat de aanwezigheid van de toezichthouder dus van belang is, mede omdat de toezichthouder veelal over waardevolle informatie voor de OR beschikt.

Artikel 24 WOR biedt dus een prima handvat om als ondernemingsraad vroegtijdig zelf een koers te bepalen en voorkomt dat de OR pas op het laatst mogelijke moment via een advies- of instemmingaanvraag voor een voldongen feit staat. Ga als OR daarom niet te snel mee in een voorstel van de bestuurder om artikel 24 WOR maar even te 'schrappen', omdat de bestuurder aangeeft dat hij simpelweg weinig te melden heeft.

#### **Geheimhouding**

De bestuurder kan besluiten de ondernemingsraad in deze fase conform artikel 20 WOR geheimhouding op te leggen indien hier aanleiding toe is. De bestuurder is verplicht hierbij aan te geven welke informatie onder de geheimhouding valt, hoe lang de geheimhouding duurt en of er personen zijn voor wie de geheimhouding niet geldt. Zorg dat je als OR helder hebt wat de afspraken precies zijn en zorg dat hier binnen de OR geen onduidelijkheid over bestaat. Dit voorkomt frustratie en gedoe achteraf, zowel binnen de OR als tussen de OR en de bestuurder.

### **Beïnvloeden van de richting van het besluit**

De WOR biedt ook handvatten om de richting van het besluit te kunnen beïnvloeden. Zo dient de ondernemingsraad om advies te worden gevraagd wanneer de bestuurder een externe deskundige in wil schakelen. Ook kan de ondernemingsraad ervoor kiezen zelf een adviseur in de arm te nemen.

#### b. Adviesaanvraag bij inschakeling van een externe deskundige (artikel 25 lid 1n WOR)

Wanneer de bestuurder een externe deskundige inschakelt, is hij verplicht dit besluit aan de ondernemingsraad voor te leggen voor advies. De ondernemingsraad kan op basis van zijn eigen visie en de inhoud van de adviesopdracht:

- feedback geven op het gesignaleerde probleem en de mogelijke oplossingsrichtingen;
- feedback geven op de aanpak en onderzoeksmethode;
- feedback geven op wie belanghebbenden zijn en geïnterviewd moeten worden;
- afspraken maken over hoe de ondernemingsraad wordt betrokken dan wel wordt geïnformeerd over de voortgang van het onderzoek en de eindrapportage.

Bovendien kan de OR op grond van bovenstaande punten invloed uitoefenen op de keuze van de externe deskundige. Daarnaast doet de OR er verstandig aan eveneens aan te geven dat hij verwacht dat in het onderzoek ook aandacht wordt besteed aan de eventuele persoonlijke gevolgen van de voorgestelde veranderingen.

#### c. Ondernemingsraad schakelt extern adviseur in (artikel 16 WOR)

Ook de ondernemingsraad kan een extern adviseur inschakelen. Het doel kan zijn:

- het toepassen van de OR-visie op de organisatieontwikkelingen;
- ondersteuning bij uitvoering van een eigen onderzoek en het opstellen van een alternatief plan;
- in kaart brengen van het interne en externe netwerk dat relevant is voor het uitoefenen van invloed door de OR;
- maken van afspraken tussen ondernemingsraad en bestuurder over de verdere betrokkenheid van de OR in het besluitvormingsproces.

Wanneer de ondernemingsraad gebruik wil maken van een externe deskundige moet hij vooraf toestemming vragen aan de bestuurder over de advieskosten.



## 2. Het beoordelen van het voorgenomen besluit

In de tweede fase van het besluitvormingsproces, kiest de bestuurder voor één van de uitgewerkte alternatieven. De tijdens de onderzoeksfase gemaakte rangschikking van alternatieve oplossingen vormt de input voor de besluitvorming. Toch hoeft dit niet te betekenen dat de meest voor de hand liggende oplossing wordt overgenomen. Wanneer bij de besluitvorming meerdere partijen betrokken zijn, waaronder aandeelhouders, Raad van Commissarissen, managementteam en ondernemingsraad, spelen hun belangen en de doelen die zij nastreven een belangrijke rol. Zij kunnen verschillend tegen het probleem aankijken en de oplossingsrichting, alternatieven en gevolgen van de alternatieven anders zien. Partijen zullen in dit geval via overleg en onderhandeling tot een keuze moeten komen. De onderhandelingen en overleggen tussen de verschillende betrokken partijen beperken zich overigens niet alleen tot deze fase, maar zijn tijdens het gehele besluitvormingsproces terug te zien. Doorlaggevend is de mate waarin betrokken partijen het besluitvormingsproces weten te beïnvloeden. Machtsposities en opvattingen zijn bepalend voor de uiteindelijke beslissing.

### 2.1 Adviesrecht

Wanneer de gekozen oplossing een adviesplichtig onderwerp betreft, moet de bestuurder, voordat hij tot uitvoering kan overgaan, het voorgenomen besluit eerst aan de ondernemingsraad voorleggen voor advies. Het adviesrecht is geregeld in artikel 25 van de WOR en is van toepassing bij belangrijke financieel-economische en organisatorische besluiten. De bestuurder dient het voorgenomen besluit schriftelijk aan de ondernemingsraad voor te leggen op een zodanig moment dat er genoeg tijd is voor de OR om met een advies te komen dat het te nemen besluit wezenlijk kan beïnvloeden. Let op: belangrijke besluiten van de Raad van Commissarissen, aandeelhouders, of de bestuurder van het moederbedrijf al dan niet gevestigd in Nederland, zijn eveneens aan te merken als besluiten van de bestuurder (het zogenaamde 'toerekeningsbeginsel').

De mogelijkheid bestaat dat de OR als gevolg van een fusie of overname ook wordt gevraagd te adviseren over de benoeming van een nieuwe bestuurder. Dit is geregeld in artikel 30 WOR.

#### **Belangrijk besluit**

Soms ontstaat er discussie tussen de OR en de bestuurder over welke besluiten van de bestuurder financieel-economisch en organisatorisch van aard en dus adviesplichtig zijn. Handig is in dit geval onderscheid te maken tussen belangrijke en onbelangrijke besluiten. Besluiten die regelmatig terugkomen en passen binnen de normale bedrijfsvoering kunnen als 'onbelangrijk' worden beschouwd. De OR heeft dan geen adviesrecht. Zijn er echter bijzondere bedrijfsorganisatorische of financieel-economische gevolgen, dan is een voorgenomen besluit al snel als 'belangrijk' aan te merken. Verder zijn de gevolgen voor het personeel en het personeelsbeleid belangrijke graadmeters om te beoordelen of een besluit 'belangrijk' of 'onbelangrijk' is. Bij belangrijke besluiten heeft de OR wel adviesrecht.

### *Procedure bij een adviesaanvraag*

Bij een adviesaanvraag van de bestuurder hoort een vaste procedure, beschreven in artikel 25 lid 2-6 WOR. Deze procedure bestaat uit verschillende stappen:

1. De bestuurder legt het voorgenomen besluit schriftelijk voor aan de OR op een zodanig moment dat de OR wezenlijk invloed kan uitoefenen op het te nemen besluit.
2. Bij de adviesaanvraag vermeldt de bestuurder ook:
  - a. de beweegredenen voor het besluit (het 'waarom');
  - b. de verwachte gevolgen voor het personeel;
  - c. de voorgenomen maatregelen ten behoeve van het personeel.
3. Voordat de OR adviseert, staat het onderwerp minstens één keer op de agenda van een overlegvergadering, zodat de vragen van de ondernemingsraad over het voorgenomen besluit kunnen worden beantwoord.
4. De OR wordt zo snel mogelijk schriftelijk op de hoogte gesteld van het besluit dat de bestuurder na advies van de OR heeft genomen.
5. Wijkt het besluit af van het OR-advies, dan moet de bestuurder dat kunnen motiveren. Bovendien moet de bestuurder de uitvoering van het besluit met een maand opschor-ten, tenzij de OR dat niet nodig vindt. Dit is tevens het moment waarop de bestuurder advies vraagt over de uitvoering van het besluit, als hij dat nog niet in een eerdere fase van het besluitvormingsproces heeft gedaan.

Ondernemingsraden kunnen om verschillende redenen de adviesaanvraagprocedure in hun voordeel laten werken, voor het winnen van tijd bijvoorbeeld. Wanneer de bestuurder haast heeft omdat hij andere partijen toezeggingen heeft gedaan over het moment waarop het besluit uitgevoerd gaat worden, kan tijd in het voordeel van de OR gaan werken. Een bestuurder kan vanwege de tijdsdruk mogelijk eerder geneigd zijn onderhandelingen met de ondernemingsraad aan te gaan over bijvoorbeeld een beter sociaal plan. Procedurele argu-menten die de OR kan inzetten om tijd te winnen zijn:

- De adviesaanvraag is onvolledig en kan daardoor niet in behandeling worden genomen.
- De adviesaanvraag is niet in een overlegvergadering behandeld.
- De bestuurder heeft het definitieve ondernemersbesluit niet gecommuniceerd waar-door het voor de OR niet duidelijk is of en in hoeverre zijn adviezen zijn overgenomen.

#### **Inhoudsopgave adviesaanvraag**

De adviesaanvraag dient in ieder geval de volgende punten te bevatten:

- De inhoud van het voorgenomen besluit: wat houdt het besluit in?
- De beweegredenen voor het besluit: wat is de noodzaak tot het nemen van het besluit? Wat zijn de oorzaken die ten grondslag liggen aan het probleem? En waarom is het voorgestelde besluit de beste oplossing?
- De effecten van het voorgenomen besluit: welke veranderingen brengt het besluit teweeg in bestuurlijk, juridisch, organisatorisch, financieel en sociaal opzicht?
- De concrete gevolgen van het voorgenomen besluit: wat betekent het besluit voor het aantal arbeidsplaatsen, de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en de arbeidsinhoud?

- De voorgestelde maatregelen: welke maatregelen worden genomen om de negatieve gevolgen voor onder andere personeel zoveel mogelijk weg te nemen, en welke effecten hebben deze maatregelen?
- Te volgen besluitvormingstraject: hoe ziet het te volgen overleg- en besluitvormingstraject eruit (uitgewerkt in een stappenplan) en wat is de termijn waarop de OR advies dient uit te brengen?

Wanneer een adviesplichtig voorgenomen besluit van de bestuurder niet conform artikel 25 lid 1 WOR ter advisering wordt voorgelegd, kan de OR met behulp van de WOR afdwingen dat dit wel gebeurt. Tevens kan de OR aangeven welke zaken in de adviesaanvraag minimaal aan de orde moeten komen. Let op: een valkuil hierbij is dat de bestuurder zich dan beperkt tot de punten die de ondernemingsraad heeft aangegeven. Daarnaast biedt het adviesrecht de OR de gelegenheid gericht vragen te stellen over het voorgenomen besluit. Uit jurisprudentie blijkt dat de bestuurder alle vragen gewoon behoort te beantwoorden. Hij heeft niet het recht te bepalen welke vragen voor de behandeling van het voorgenomen besluit wel of niet relevant zijn. Tip: werk de lijst met vragen uit tot een eerste discussiestuk dat de OR tijdens de overlegvergadering met de bestuurder kan bespreken.

### **Vastleggen van afspraken**

De OR kan bij het uitbrengen van zijn advies twee dingen doen:

1. Met de toon van zijn advies (positief, negatief, ja mits, nee tenzij) aangeven welke punten uitonderhandeld moeten worden.
2. Eerst de punten die de OR wil uitonderhandelen ook daadwerkelijk uitonderhandelen, voordat de OR overgaat tot het uitbrengen van het advies.

Handig is na de onderhandelingen de gemaakte afspraken vast te leggen in de vorm van een ondernemingsovereenkomst of convenant (artikel 32 WOR). Helaas wensen niet alle bestuurders daaraan mee te werken. Dan kan de OR akkoord gaan met een opsomming van afspraken in de notulen van de overlegvergadering en deze laten ondertekenen door beide partijen.

NB Zorg dat de afspraken ook vanuit juridisch perspectief goed beschreven staan.

## **2.2 Gefaseerd adviseren**

Tegenwoordig worden organisatieveranderingen steeds vaker stapsgewijs doorgevoerd. Dat sluit in de praktijk niet meer aan bij de 'planmatige' of 'blauwdrukachtige' benadering van de WOR. Beter is een stappenplan te doorlopen om gefaseerde besluitvorming af te spreken:

- Spreek af wat in de adviesaanvraag op hoofdlijnen aan de orde is en wat in nadere adviesaanvragen aan de orde komt.
- Indien over een deelonderwerp onverhoopt geen afspraken zijn gemaakt, ga dan na welke besluitvormingsfasen nog volgen waarin de rol van de OR is gewaarborgd.
- Dit vervolgbesluit moet bovendien altijd getoetst worden aan artikel 25 lid 1 a t/m n WOR. Valt het onderwerp daaronder, dan nader advies. Zo nee, dan valt het onderwerp mogelijk onder artikel 25 lid 5, over het uitvoeringsadvies.
- Laatste 'redmiddel': het besluit heeft grote personele gevolgen wat inhoudt dat de bestuurder verplicht is de OR om advies te vragen.

### **Uitnodigen raad van commissarissen**

In artikel 25 lid 4 WOR staat dat bij de behandeling van een adviesaanvraag de verschijningsplicht van toezichthouders van toepassing is. Helaas wordt hier in de praktijk te weinig gebruik van gemaakt. Door toezichthouders uit te nodigen tijdens de behandeling van een adviesaanvraag krijgt de OR de kans de consistentie in de strategie en het beleid te onderzoeken. De bestuurder kan hier overigens ook zijn voordeel mee doen als blijkt dat de OR, mede na een gesprek met de toezichthouder, overtuigd is van de juistheid van het besluit. Daarmee kan zijn voorstel alleen maar aan kracht winnen, zeker wanneer de ondernemingsraad het besluit vervolgens richting zijn achterban in de organisatie uitdraagt.

### **2.3 Beoordelen vanuit de OR-visie**

Om als ondernemingsraad de gewenste invloed uit te oefenen op het voorliggende genomen besluit, is het natuurlijk van groot belang dat hij weet op basis waarvan hij een voorgenomen besluit gaat beoordelen. Wederom komt hier het belang van een sterke OR-visie kijken. In deze OR-visie heeft hij namelijk zijn kernwaarden en speerpunten opgenomen, welke als toetsingskader fungeren om het voorgenomen besluit te beoordelen. Vraag u per kernwaarde of speerpunt af op welke manier u deze terugleest in het voorgenomen besluit, welke vragen u daar nog over hebt en wat u als OR daar uiteindelijk van vindt. Op deze manier reageert u niet alleen op het voorgenomen besluit, maar adviseert u vanuit een eigen overtuiging en filosofie.

### **2.4 Beroepsmogelijkheden bij adviesrecht**

De bestuurder is verplicht de uitvoering van zijn besluit op te schorten tot een maand na de dag waarop de ondernemingsraad van dat besluit in kennis is gesteld, als zijn uiteindelijke besluit niet overeenkomt met het advies van de OR. Binnen deze maand kan de OR besluiten met de bestuurder te overleggen over de aanwezige geschilpunten of een gerechtelijke procedure starten bij de Ondernemingskamer te Amsterdam. Uiteraard kan de OR ook besluiten hiervan af te zien, met als gevolg dat de weg vrij is voor de bestuurder om zijn besluit ten uitvoer te brengen.

Het beroepsrecht biedt de OR dus de mogelijkheid tegen het definitieve besluit van de bestuurder in beroep te gaan. De maand opschortingstermijn biedt de OR de mogelijkheid tijd te kopen. Het beroepsrecht rond het adviesrecht wordt geregeld in artikel 26 WOR. De OR kan beroep aantekenen bij de Ondernemingskamer:

- als hij niet in de gelegenheid is gesteld advies uit te brengen over een voorgenomen adviesplichtig besluit;
- als het definitieve besluit afwijkt van het door de ondernemingsraad uitgebrachte advies en de bestuurder niet helder beargumenteert waarom hij afwijkt;
- als de bestuurder zich niet aan de procedure heeft gehouden en de OR dus onvoldoende in de gelegenheid is gesteld advies uit te brengen;
- wanneer er feiten of omstandigheden bekend worden die ten tijde van de adviesprocedure tot een ander advies hadden kunnen leiden.

De OR heeft nadat hij schriftelijk op de hoogte is gesteld van het definitieve besluit of nadat invloed hebbende nieuwe feiten bekend zijn geworden, een maand de tijd om beroep aan te tekenen. Tegelijk met het instellen van het beroep kan de OR de rechter om (voorlopige) voorzieningen vragen. Indien nodig kan de OR ook een kort geding aanspannen voor de president van de rechtbank. De vraag om voorzieningen is gericht op:

- het intrekken of terugdraaien van het besluit door de bestuurder en het ongedaan maken van de gevolgen van dat besluit of
- het opleggen van een verbod aan de bestuurder om (onderdelen van) het besluit uit te voeren.

De rechter toetst zowel het besluit zelf als de wijze waarop het tot stand is gekomen. Daarbij kijkt de rechter onder meer of de bestuurder na afweging van de betrokken belangen in redelijkheid tot het besluit is gekomen.

### 3. De uitvoering

Bij de uitvoering van het besluit, de derde fase in het besluitvormingsproces, is allereerst aan de orde of de uitvoering van het besluit voldoende beschreven staat in de adviesaanvraag. Wanneer dit niet het geval blijkt, kan de OR conform artikel 25 lid 5 WOR verzoeken om een aanvullende adviesaanvraag in de vorm van een uitvoeringsadvies.

#### 3.1 Het uitvoeringsplan

In het uitvoeringsplan staat beschreven hoe de gekozen oplossing wordt ingevoerd en hoeveel tijd en welke middelen daarvoor nodig zijn. Daarnaast is het goed in het plan aandacht te besteden aan communicatie en het monitoren van de uitvoering. Door betrokken partijen voortdurend te informeren en te betrekken bij de uitvoering, neemt het draagvlak voor de gekozen oplossing toe. Of de gestelde doelen gehaald worden, is immers in belangrijke mate afhankelijk van de medewerking van deze betrokkenen. Als ondanks beperkt draagvlak het besluit toch wordt uitgevoerd, zou vergroting van het draagvlak tijdens de uitvoeringsfase een voortdurende prioriteit moeten zijn.

Vaak stopt de betrokkenheid van de OR bij het uitbrengen van advies of instemming, terwijl het voor de OR juist belangrijk is te monitoren of de voorwaarden in de praktijk worden ingewilligd en/of afspraken worden nageleefd. Het is daarom zaak om al tijdens de behandeling van de adviesaanvraag heldere afspraken te maken over:

- de betrokkenheid van de OR tijdens de uitvoering van het besluit;
- de momenten waarop het besluit tijdens reguliere overlegvergaderingen (artikel 23 WOR) aan de orde komt;
- wat de besprekpunten zijn en welke informatie de OR vooraf wenst te ontvangen, zodat hij zich gericht kan voorbereiden op de vergadering.

#### 3.2 De rol van de ondernemingsraad

Voor de ondernemingsraad ligt in de uitvoeringsfase een toetsende, monitorende rol weggelegd. Door toe te zien of de uitvoering volgens plan verloopt, ontstaan tussentijdse evaluaties die de OR de mogelijkheid bieden tijdens het uitvoeringsproces te kunnen bijsturen. Mogelijk zijn daarvoor in het uitvoeringsplan al criteria geformuleerd, bijvoorbeeld financieel. Blijft de uitvoering van het plan binnen het budget? Overschrijding van het budget kan aanleiding zijn de uitvoering op te schorten. Als blijkt dat de uitvoering te wensen over laat, te kostbaar wordt, de gestelde doelen niet haalbaar zijn of dat de uitvoering ongewenste neveneffecten oplevert, ontstaan mogelijkheden om het plan bij te stellen of misschien zelfs wel de uitvoering te staken.

Belangrijke vragen voor de OR in zijn toetsende en monitorende rol zijn:

- Wordt het besluit uitgevoerd zoals afgesproken?
- Levert dit het gewenste resultaat op?
- Worden afspraken die met de OR en eventueel met de vakbonden zijn gemaakt nagekomen?
- Hoe omgaan met interpretatieverschillen bij de toepassing van het sociaal plan en andere afspraken?
- Hoe wordt de OR geïnformeerd over en betrokken bij onvoorziene zaken?

Daarnaast heeft de OR als taak het proces waarlangs de reorganisatie in de praktijk gestalte krijgt, kritisch te volgen. Gebruik in deze rol ook de OR-visie met de kernwaarden en drijfveren. Wat vindt u vanuit uw waarden als OR belangrijk als het gaat om hoe er met de medewerkers wordt omgegaan? De OR kan tijdens de voortgangsbesprekingen aandacht vragen voor de volgende zaken:

- Communicatie: wordt er effectief gecommuniceerd over de plannen, zodat medewerkers ook gemotiveerd worden om te participeren in het veranderingsproces?
- Motivatie: is er voldoende oog voor mogelijke weerstanden en 'verandermoeheid' onder het personeel en wordt positieve inbreng voldoende gewaardeerd?
- Tempo: gaan de veranderingen niet te snel, krijgt ieder voldoende gelegenheid aan de nieuwe situatie te wennen?
- Ondersteuning: krijgen medewerkers voldoende hulpmiddelen (opleiding, training, coaching) om in de nieuwe rol te kunnen groeien?

### **3.3 De achterban**

Om antwoord te krijgen op bovenstaande vragen kan de OR zijn achterban inschakelen. Daarnaast is de achterban sowieso een nuttige bron voor informatie die kan bijdragen aan het in goede banen leiden van het proces. De OR kan bijvoorbeeld een achterbanraadpleging organiseren of medewerkers via een (digitale) enquête vragen voorleggen om inzicht te krijgen in hoe zij de invoering van het veranderingsproces ervaren. De enquêteresultaten kunnen vervolgens tijdens de overlegvergadering aan de bestuurder worden teruggekoppeld.

## **4. Evaluatie van het traject**

Om de effecten van de gekozen oplossing vast te stellen, is het verstandig reorganisatie- of veranderingstrajecten achteraf te evalueren. Dit kan tijdens een overlegvergadering, maar ook in de vorm van een onderzoek. Een evaluatie brengt in kaart in welke mate de gestelde doelen zijn gehaald en of het gekozen alternatief heeft bijgedragen aan het oplossen van het probleem. Daarnaast wordt duidelijk of de beschikbaar gestelde middelen toereikend zijn gebleken. Als de gestelde doelen niet zijn gehaald of er te veel middelen nodig zijn om een en ander te continueren, kan dit aanleiding zijn tot bijstelling.

### **4.1 Lerend vermogen vergroten**

Een evaluatie draagt tevens bij aan het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie en de medewerkers. Door in kaart te brengen wat goed en wat minder goed ging, leert de organisatie hoe zaken de volgende keer anders aangepakt kunnen worden. Helaas wordt vanwege tijdgebrek doorgaans weinig tot geen tijd besteed aan de evaluatie en blijft het bij uitspraken als 'we hebben het gehaald' of 'het ging goed, hè?' Het gevolg is dat organisaties keer op keer dezelfde fouten maken omdat door gebrek aan evaluatie belangrijke informatie verloren gaat.

### **4.2 De rol van de ondernemingsraad**

Zorg er als OR voor dat tijdens de behandeling van de adviesaanvraag heldere evaluatiecriteria worden afgesproken. Het komt nog steeds vaak voor dat als bestuurder en OR hebben afgesproken het reorganisatietraject te evalueren, de evaluatiecriteria niet helder zijn. Als bestuurder en OR het vervolgens niet eens worden over de vraag of een verandertraject het gewenste effect heeft opgeleverd, leidt dat vaak tot onderlinge irritaties. Deze irritaties zijn gemakkelijk te voorkomen door tijdens de behandeling van de aanvraag elkaar de vraag te stellen wanneer het traject geslaagd is en de opgesomde criteria vervolgens vast te leggen in de afsprakenlijst (artikel 32 lid 2 WOR).

Een valkuil is dit als agendapunt voor een reguliere overlegvergadering op te nemen, zoals tijdens de fase van de uitvoering van het besluit het geval is. Een optie is de evaluatie te koppelen aan bijvoorbeeld een artikel 24 WOR-vergadering en hier dan voldoende tijd voor te reserveren. Dan kan ook direct de koppeling worden gemaakt met wat de reorganisatie heeft opgeleverd.

### **4.3 Externe deskundige**

Het komt soms voor dat bestuurder en OR met elkaar overeenkomen dat een externe deskundige wordt ingeschakeld om te onderzoeken of in welke mate bijvoorbeeld een organisatiewijziging succesvol is doorgevoerd. Wanneer bestuurder en OR van inzicht verschillen, heeft de OR op basis van artikel 16 WOR ook de mogelijkheid zelfstandig een deskundige in te schakelen voor het verrichten van een onderzoek. Hij moet dan wel vooraf toestemming vragen aan de bestuurder over de advieskosten.



## 5. FAQ

### **Hoe zorgt de ondernemingsraad ervoor dat hij vroegtijdig op de hoogte is van ontwikkelingen die op de organisatie af komen?**

De artikel 24 WOR-vergadering helpt om meer zicht te krijgen op de toekomstige ontwikkelingen. Wanneer het niet gebruikelijk is een artikel 24 WOR-vergadering te organiseren, stel dan tijdens reguliere overlegvergaderingen vragen die normaal gesproken tijdens de vergadering algemene gang van zaken aan de orde komen. Indien de organisatie een toezichthoudend orgaan zoals een RvT of RvC heeft dan geldt er een verschijningsplicht voor minimaal één van haar leden.

### **Wanneer kan een besluit als belangrijk worden aangemerkt? Welke argumenten kan de ondernemingsraad aangrijpen om aan te sturen op een adviesaanvraag?**

Een besluit kan al snel als belangrijk worden aangemerkt wanneer het personele gevolgen met zich meebrengt. De 5 a's (arbeidsplaatsen, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen) helpen om de personele gevolgen inzichtelijk te maken.

### **De bestuurder is gestart met de uitvoering van het besluit terwijl de ondernemingsraad nog geen advies heeft uitgebracht?**

Waak er als ondernemingsraad voor dat er onomkeerbare stappen worden gezet. Het is verstandiger eerst het adviestraject af te ronden alvorens gestart wordt met de uitvoering. Maak in het uiterste geval afspraken over de stappen die de bestuurder wel/niet kan zetten. Wanneer de bestuurder geen afspraken wil maken of meer stappen zet dan afgesproken, schroom dan niet in samenspraak met een advocaat tot opschorting van de uitvoering te verzoeken.

### **De ondernemingsraad heeft advies uitgebracht en de bestuurder is vervolgens overgegaan tot uitvoering van het besluit. Het lijkt erop dat de bestuurder bij de uitvoering afwijkt van het advies. Wat kan de ondernemingsraad hierop ondernemen?**

Normaal gesproken dient de bestuurder door middel van een ondernemersbesluit aan te geven hoe hij met het advies van de ondernemingsraad omgaat en welke aanbevelingen hij wel/niet overneemt. Het is dus verstandig de bestuurder om een ondernemersbesluit te verzoeken, zeker bij besluiten waarbij voor de ondernemingsraad een en ander op het spel staat.

In de praktijk komt het helaas te vaak voor dat er na advies van de OR geen ondernemersbesluit volgt en de bestuurder gewoon tot uitvoering overgaat. Dat maakt het voor de ondernemingsraad lastig om actie te ondernemen. Zorg in ieder geval voor goede notulen als de bestuurder tijdens een overlegvergadering mondeling reageert. Het is echter beter om bij verschil van inzicht te verzoeken om een schriftelijk ondernemersbesluit, zeker wanneer de OR overweegt in beroep te gaan. Wanneer pas tijdens de uitvoering blijkt dat de bestuurder afwijkt van het advies van de OR en een ondernemersbesluit ontbreekt, kan de OR het onderwerp alsnog op de agenda zetten en met de bestuurder het gesprek aangaan over de vraag in hoeverre hij het advies volgt of niet.

## Overige informatie

### Training De OR bij reorganisaties en verandertrajecten

Veel organisaties hebben te maken met bezuinigingen en reorganisaties. Uw OR heeft daarin een belangrijke taak, want u kunt invloed uitoefenen op het veranderproces. Het is dan zinvol de opbouw en de dynamiek van de eigen organisatie goed te kennen om in te kunnen spelen op veranderingen. Daarom organiseert OR Consultancy trainingen op dit gebied. Meer informatie vindt u daarover terug op onze website: [www.orconsultancy.nl](http://www.orconsultancy.nl).

### 24-uurs helpdesk

Sommige situaties vragen om een snel advies. U kunt niet altijd wachten tot de volgende afspraak met uw OR-adviseur of uw training. Over sommige onderwerpen moet uw OR zich op zeer korte termijn uitspreken. Een adviseur van OR Consultancy kan u snel terzijde staan. Stel uw vraag via de 24-uurs helpdesk via onze website en u krijgt binnen 24 uur (tijdens werkdagen) antwoord.

### Literatuur

Basisboek voor OR & PVT, Steven van Slageren

Den Haag: Performa Uitgeverij, 2011, 116 p., ISBN 978 90 7683 460 3

Dit boek geeft OR-leden een goede basis. U leest over het adviesrecht, instemmingsrecht, informatierecht van de OR en de PVT. Naast de wetgeving is er veel aandacht voor de praktijk van de ondernemingsraad.

### Meer whitepapers

Op onze website vindt u een overzicht van de whitepapers van OR Consultancy en kunt u ze ook downloaden: [www.orconsultancy.nl](http://www.orconsultancy.nl).

## Over OR Consultancy

**OR Consultancy** is dé specialist als het gaat om juridische, bedrijfskundige en financiële advisering voor en hoogwaardige procesbegeleiding van ondernemingsraden. De consultants hebben een inhoudelijke achtergrond, kennis van medezeggenschap en zijn flexibel inzetbaar. Met OR Consultancy haal je op korte termijn specialistische kennis in huis om besluitvorming daadwerkelijk te beïnvloeden.

OR Consultancy staat voor constructieve medezeggenschap met oog voor het werknemers- en het organisatiebelang. We zoeken naar de essentie van situaties, vraagstukken en conflicten en zorgen voor helderheid. Zo creëren we een basis voor vertrouwen. Dat leidt tot geloofwaardige standpunten die kunnen rekenen op draagvlak.

OR Consultancy biedt organisatieadvies op het hoogste niveau en levert excellente procesbegeleiders om ervoor te zorgen dat invloed ontwikkeld en uitgeoefend kan worden. Wij zijn daarnaast sterk in trainingen en werkconferenties. OR Consultancy is onderdeel van Stichting SBI, heeft een vestiging in Tilburg en opereert geheel zelfstandig.