

# OR en bestuurder moeten investeren in gelijkwaardige relatie



**Uw OR en uw bestuurder gaan een langdurige samenwerking met elkaar aan. U moet allebei investeren in het opbouwen van een gelijkwaardige relatie. Mede omdat de samenstelling van de OR elke paar jaar kan veranderen en ook bestuurders niet altijd lang met de organisatie zijn verbonden, kan dit voor beide partijen best een uitdaging zijn. Hoe pakt u dit aan?**

Een goede verstandhouding is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect. Uw bestuurder en uw OR mogen over en weer verwachten dat u elkaar op de hoogte houdt van relevante ontwikkelingen en dat u openstaat voor elkaars meningen en belangen.

### **Onderlinge band voor samenwerking**

Het overleg met uw bestuurder vormt vaak de basis van waaruit u een onderlinge band opbouwt. Daarnaast zijn vaak de bestuurssecretaris of HR-manager betrokken bij het overleg, dus ook met hen moet u een goede relatie opbouwen. Als er wrijving ontstaat tussen uw OR en één van deze partijen, kan dit namelijk afstralen op de bestuurder. Hij is uw formele gesprekspartner, dus dat wilt u liever voorkomen.

Ook het omgekeerde kan het geval zijn. Stelt bijvoorbeeld een OR-lid zich tijdens de vergadering wat al te stellig of onsympathiek op, dan kan de bestuurder uw OR als geheel in een ander daglicht gaan zien.

## **De relatie tussen uw OR en de bestuurder moet groeien**

De relatie tussen uw OR en de bestuurder moet groeien. Dat begint in het allereerste stadium van medezeggenschap, waarin de OR vooral kijkt naar zijn rechten en veel bestuurders de OR vooral als een last zien. Dit moet zich ontwikkelen tot een relatie van onderhandelen en samenwerken, waarin de bestuurder uw OR (h)erkent als een belangrijke en gelijkwaardige speler op het veld.

### **Duidelijke afspraken maken**

Hoe de band tussen uw bestuurder en uw OR zich ontwikkelt, is sterk afhankelijk van wie op dat moment de bestuurder is en wie de OR-leden zijn, en hun houding naar elkaar. Een bestuurder die de OR alleen betreft bij advies- en instemmingsaanvragen 'omdat het moet', krijgt waarschijnlijk een OR tegenover zich met een formele opstelling en die reageert vanuit de WOR.

En andersom heeft een OR die is ingebed in het DNA van de organisatie en een echte rol speelt in de besluitvorming vaak een bestuurder die zich professioneel en coöperatief opstelt en de OR het nodige vertrouwen geeft.

Naast het opbouwen en onderhouden van een goede band, is het maken van goede, duidelijke afspraken een absolute noodzaak. Goede afspraken zorgen voor helderheid over de rol van uw OR en die van uw bestuurder, zoals u die over en weer én gezamenlijk ziet.

## **Maak duidelijk wat de rol van medezeggenschap is in de organisatie**

## Werk aan rolverdeling

De eerste stap op weg naar goede afspraken is dat uw OR duidelijkheid creëert over hoe u tegen uw eigen rol aan kijkt. En datzelfde geldt voor uw bestuurder. Dan pas kunt u in gesprek over wat u van elkaar verwacht en welke afspraken daarbij aan de orde zijn. Het kijken naar uw eigen rol kan door een visie op te stellen. Hierin legt u vast waar uw OR voor staat en voor gaat: kies bijvoorbeeld een aantal onderwerpen waarop uw OR zich zal focussen.

De volgende stap is om voor zowel de bestuurder als uw OR duidelijk te maken wat de rol van medezeggenschap is in de organisatie. De WOR biedt daarvoor goede handvatten, maar dat is een minimum. De verdere concrete invulling is aan u en uw bestuurder.

Er zijn grofweg drie niveaus te onderscheiden waarop u met uw bestuurder afspraken kunt maken over de invulling van de medezeggenschap:

- werkafspraken over vergaderen, procedures en andere zaken, zoals faciliteiten of trainingen, die gewoon geregeld moeten worden;
- procesafspraken over hoe u met elkaar omgaat, bijvoorbeeld formeel of informeel, maar ook op basis van elkaars goede intenties en vanuit ieders daadwerkelijke verantwoordelijkheden;
- inhoudsafspraken die te maken hebben met de rol van uw OR. In sectoren zonder vakbond vervullen veel raden bijvoorbeeld de rol van onderhandelingspartner op het gebied van de arbeidsvoorwaarden.

## Leg afspraken vast

Leg de gemaakte afspraken schriftelijk vast. Zo kunt u elkaar er ook op aanspreken. De werkafspraken zult u grotendeels vastleggen in uw OR-reglement. Denk aan welke faciliteiten nodig zijn om goed te functioneren, de rollen in de OR, het aantal leden, de zittingsperiode, de samenstelling van het dagelijks bestuur, de vaste commissies en een vergadercyclus die een bepaalde hoeveelheid tijd vergt.

Procesafspraken gaan over hoe uw OR en uw bestuurder met elkaar omgaan (zie ook het kader hieronder). Dan gaat het over gedrag waaraan posities en waarden ten grondslag liggen. Dat ligt dus een stuk gevoeliger. Vaak zijn dit ook ongeschreven regels die niet formeel worden vastgelegd, al kan dat wel, bijvoorbeeld in een ondernemingsovereenkomst ([artikel 32 WOR](#)).

## De balans tussen formeel en informeel samenwerken staat soms onder druk

Soms kan uw bestuurder bepaalde zaken informeel delen. Hij kan bijvoorbeeld tijdens een overleg meer inzage geven in zijn eigen overwegingen, beweegredenen of zorgen en bezwaren rond bepaalde plannen of ontwikkelingen. Zo kan hij zaken nuanceren of in het juiste perspectief plaatsen. Deze inzichten komen de samenwerking tussen uw OR en uw bestuurder meestal ten goede. De balans tussen de formele en de informele aanpak komt in de praktijk vaak onder druk te staan als de bestuurder veel veranderingen in een korte tijd wil of moet doorvoeren. Hij moet dan snel beslissen, en dat gaat het beste via de informele weg.

### Route

Juist in dat soort situaties is een goede relatie en vertrouwen cruciaal. Toch moet u er ook dan voor waken dat uw bestuurder de officiële route bewandelt van het indienen, onderbouwen en afhandelen van advies- of instemmingsverzoeken. Heeft u met uw bestuurder (proces)afspraken gemaakt over de balans tussen de formele en informele aanpak, dan kunt u daar – als dat nodig is – makkelijker op teruggrijpen als u deze afspraken ook (schriftelijk) heeft vastgelegd.

## Gelijkwaardige gesprekspartners

Uw bestuurder en uw OR zijn gelijkwaardige gesprekspartners met ieder een andere rol. De wet en de aanvullende afspraken helpen uw OR en uw bestuurder daarbij een heel eind op weg. De twee belangrijkste rollen die uw OR in de organisatie heeft, zijn die van belangenbehartiger en toezichthouder:

Als belangenbehartiger kijkt u of de belangen van uw achterban in de genomen besluiten goed uit de verf komen. Bij een reorganisatie zorgt u er bijvoorbeeld voor dat uw bestuurder de gevolgen voor uw achterban goed opvangt.

In uw rol van toezichthouder overziet u of de voorgenomen besluiten van uw bestuurder, in overeenstemming met de WOR, bijdragen aan het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen. In geval van een reorganisatie kijkt u vanuit uw rol als toezichthouder niet zozeer naar de gevolgen ervan voor uw achterban, maar in hoeverre die reorganisatie bijdraagt aan de continuïteit van uw organisatie. Is het de juiste stap op het goede moment en vanuit de juiste motieven?

Welke rol uw OR vervult, hangt af van de situatie. De rol die uw OR in de gegeven omstandigheden heeft, is bepalend voor het doel dat u in het overleg met uw bestuurder heeft. U doet er daarom goed aan om altijd even stil te staan bij de rol die uw OR op dat moment heeft.

## Dit is een artikel van de redactie van OR Rendement

OR Rendement is dé informatiebron voor leden van de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT), ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. Wat zijn de voor de medezeggenschap relevante wijzigingen in wet- en regelgeving, en hoe kunt u dit op beleidsmatig en strategisch niveau uitwerken? Daarnaast moet u op de hoogte zijn van de klassieke OR-thema's, zoals de OR-verkiezingen, het OR-jaarverslag, het instemmingsrecht en communicatie met de achterban.

De onafhankelijke en ervaren redactie van OR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. OR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad OR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)