

De regisserende ondernemingsraad

handreiking voor een
lerende OR



danthe
ondersteuning in
besluitvorming





Voorwoord

Maximale invloed uitoefenen op essentiële ontwikkelingen binnen een organisatie, dat is het doel van iedere ondernemingsraad. In de praktijk blijkt dat echter niet altijd even eenvoudig te zijn. Want vaak worden ondernemingsraden pas in een laat stadium bij besluitvormingsprocessen betrokken, waardoor er van wezenlijke invloed geen sprake meer kan zijn.

Danthe, adviesbureau voor ondernemingsraden, past al jaren met succes bij ondernemingsraden een methode toe die wél leidt tot wezenlijke invloed op het besluitvormingsproces. Door het hanteren van de Danthe-methode, waarin de *regisserende ondernemingsraad* centraal staat, wordt de medezeggenschap een vast onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Daardoor is maximale invloed verzekerd.

De ondernemingsraad die met deze methode werkt, is niet zozeer gericht op inhoud en procedures, maar vooral op het proces. Door van begin af aan bij het besluitvormingsproces betrokken te zijn, heeft de ondernemingsraad in alle stadia de regie over zijn invloed.

In deze brochure wordt geschetst wat een regisserende ondernemingsraad is en waarom hij de medezeggenschap structureel kan versterken. Stap voor stap wordt uitgelegd hoe de methode werkt en hoe de ondernemingsraad greep krijgt op besluitvormingsprocessen.

De Danthe-methode draagt bij aan een ondernemingsraad die er toe doet!

Dannie Brus & Theo Brassé

Danthe, adviesbureau voor ondernemingsraden

Elst/Driebergen

Januari 2009

Inhoud

Wat is een regisserende ondernemingsraad?	3
Waarom een regisserende ondernemingsraad?	4
Hoe werkt de regisserende ondernemingsraad?	7
Stap 1: Aanleiding en doelen, herkennen en erkennen.	11
Stap 2: Idee en oplossing toetsen aan criteria.	13
Stap 3: Uitwerking en implementatie.	18
Stap 4: Besluitvorming.	21
Regisseren kan ook achteraf.	23
Maar wat als de bestuurder niet wil meewerken?	26
Tot slot.	29
Over Danthe.	31





Wat is een regisserende ondernemingsraad?

In de Danthe-methode staat de regisserende ondernemingsraad centraal; een medezeggenschapsorgaan met grip op de essentiële ontwikkelingen binnen een organisatie.

De kern van de methode is dat medezeggenschap vast onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering. Dat betekent dat een ondernemingsraad bij alle stadia van een besluitvormingsproces wordt betrokken. De regisserende ondernemingsraad is als het ware een partner in dat proces.

Kenmerken van een regisserende ondernemingsraad

Een regisserende ondernemingsraad:

- is primair gericht op het besluitvormingsproces en zijn rol en positie daarin;
- spreekt kaders, randvoorwaarden en toetsingscriteria af waarbinnen het besluitvormingsproces moet verlopen;
- laat de lijnorganisatie vervolgens zijn werk doen;
- participeert in het besluitvormingsproces door tussendoor regelmatig met de bestuurder en andere betrokkenen te overleggen;
- sluit het proces af met een advies of instemming dat is getoetst aan kaders, randvoorwaarden en toetsingscriteria;
- houdt in het besluitvormingsproces een vinger aan de pols, door aan de hand van de geformuleerde ijkpunten en prestatie-indicatoren de veranderingen te monitoren.



Waarom een regisserende ondernemingsraad?

Een goede kwaliteit van de medezeggenschap is essentieel in een tijd dat bedrijven en instellingen in een hoog tempo veranderen. Al die veranderingen hebben immers veel invloed op organisaties en werknemers.

Het bedrijfsleven, maar zeker ook de overheid, gezondheidszorg, welzijnswerk en het onderwijs, zijn sterk in beweging. Invoering van marktwerking, wetgeving, bekostigingssystematieken, privatisering en schaalvergroting leiden vaak tot drastische ingrepen in organisaties. De belangen van het personeel daarbij zijn groot en verdienen daarom een medezeggenschap die ze op een slagvaardige wijze behartigt.

Bestuurder neemt medezeggenschap vaak niet serieus

Ondernemingsraden lopen het vuur uit hun sloffen om invloed te krijgen op die veranderingen. Maar in de praktijk is die invloed echter vaak beperkt. Dit heeft voor een deel te maken met het feit dat veel bestuurders medezeggenschap nog steeds zien als een wettelijke verplichting; een te nemen hindernis waar allerlei voorgenomen besluiten aan voorgelegd moeten worden.

Omdat ondernemingsraden meestal niet betrokken worden bij de processen die hebben geleid tot die besluiten, is het moeilijk om nog wezenlijke invloed uit te oefenen. Want voorgenomen besluiten zijn vaak het sluitstuk van een denk- en ontwikkelingsproces dat soms maanden heeft geduurd. Ze zijn het resultaat van veel compromissen en daardoor in beton gegoten. Hoe dikker het beton, hoe moeilijker het voor de ondernemingsraad is om dan nog enige invloed te hebben.

Ondernemingsraden teveel gericht op inhoud en procedures

In zijn boekje *Onderhandelen, de kunst van het schakelen en verbinden* (uitgegeven door De Beuk in 1998) geeft drs. Frans Soeterbroek aan dat het bij overleg en onderhandelen draait om inhoud, processen, procedures en relaties. Het goed en op het juiste moment schakelen tussen deze posities is van doorslaggevend belang voor de kwaliteit en het resultaat van het overleg en de onderhandeling.

Ondernemingsraden zijn vooral sterk gericht op inhoud en procedures. Het voorgenomen besluit van de bestuurder wordt voornamelijk inhoudelijk beoordeeld en de gevolgde procedure wordt getoetst aan de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Het resultaat is vaak dat de kern van een voorstel van de bestuurder overeind blijft en de invloed van de ondernemingsraad slechts in de marge zichtbaar is.

Dat onbevredigende resultaat heeft alles te maken met het feit dat er te weinig oog is voor het besluitvormingsproces dat aan een voorgenomen besluit ten grondslag ligt. Schakelen tussen inhoud en procedure is dus niet voldoende, het accent moet vooral liggen op de processen. Dat is de belangrijkste garantie om invloed te hebben op een besluit.



Imago bij achterban slecht

Daarnaast kampen nogal wat ondernemingsraden met het probleem dat zij door grote delen van hun achterban niet meer worden gezien als dé personeelsvertegenwoordiging. In de ogen van vooral jongere werknemers is de ondernemingsraad een gezelschap van oude grijze vakbondsmannen. Of deze beeldvorming wel of niet klopt; hij is zeker van invloed op de belangstelling voor deelname aan de ondernemingsraad en de relatie met de achterban. Het gevolg is dat in sommige organisaties werknemers zelf belangengroepen vormen. Het is duidelijk dat daardoor het draagvlak van de ondernemingsraad wordt ondergraven.

Hoe kan de ondernemingsraad een betere positie verwerven?

Er zijn dus genoeg redenen voor ondernemingsraden om hun rol, taak, positie en werkwijze te heroverwegen. Door zelf de regie te nemen over de wijze waarop hij invloed uitoefent, wordt de ondernemingsraad weer een aantrekkelijke partner voor het management en de achterban.

De Danthe-methode zorgt ervoor dat medezeggenschap onderdeel gaat uitmaken van de normale bedrijfsvoering waardoor maximale invloed van de ondernemingsraad verzekerd is.

Leidt meer scholing tot meer invloed?

Vaak wordt gedacht dat door meer scholing de invloed van de ondernemingsraad versterkt kan worden. De praktijk laat echter zien dat dit meestal niet het geval is. Hoe leuk en geweldig een cursus of training ook was; thuisgekomen neemt de bestuurder gewoon zijn besluiten zoals hij altijd deed en reageert de achterban als vanouds.

Natuurlijk kunnen kennis en vaardigheid van belang zijn, maar het is echter nog belangrijker dat de ondernemingsraad weet hoe hij ze aan moet wenden om zijn invloed te vergroten. Daar wordt echter in de traditionele cursussen en trainingen minder aandacht aan besteed.



Hoe werkt de regisserende ondernemingsraad?

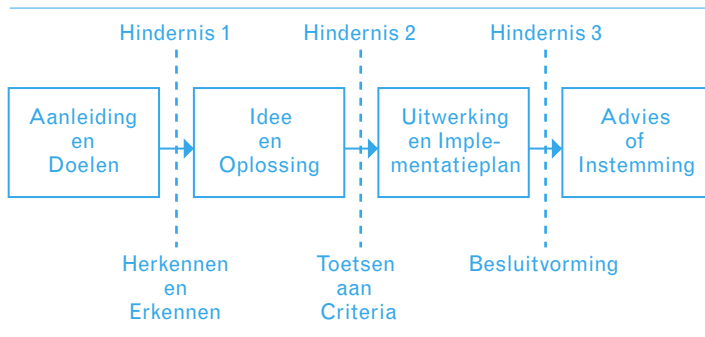
Bij een regisserende ondernemingsraad draait dus alles om het proces. Niet de inhoud of de procedure staat centraal, maar vooral het besluitvormingsproces.

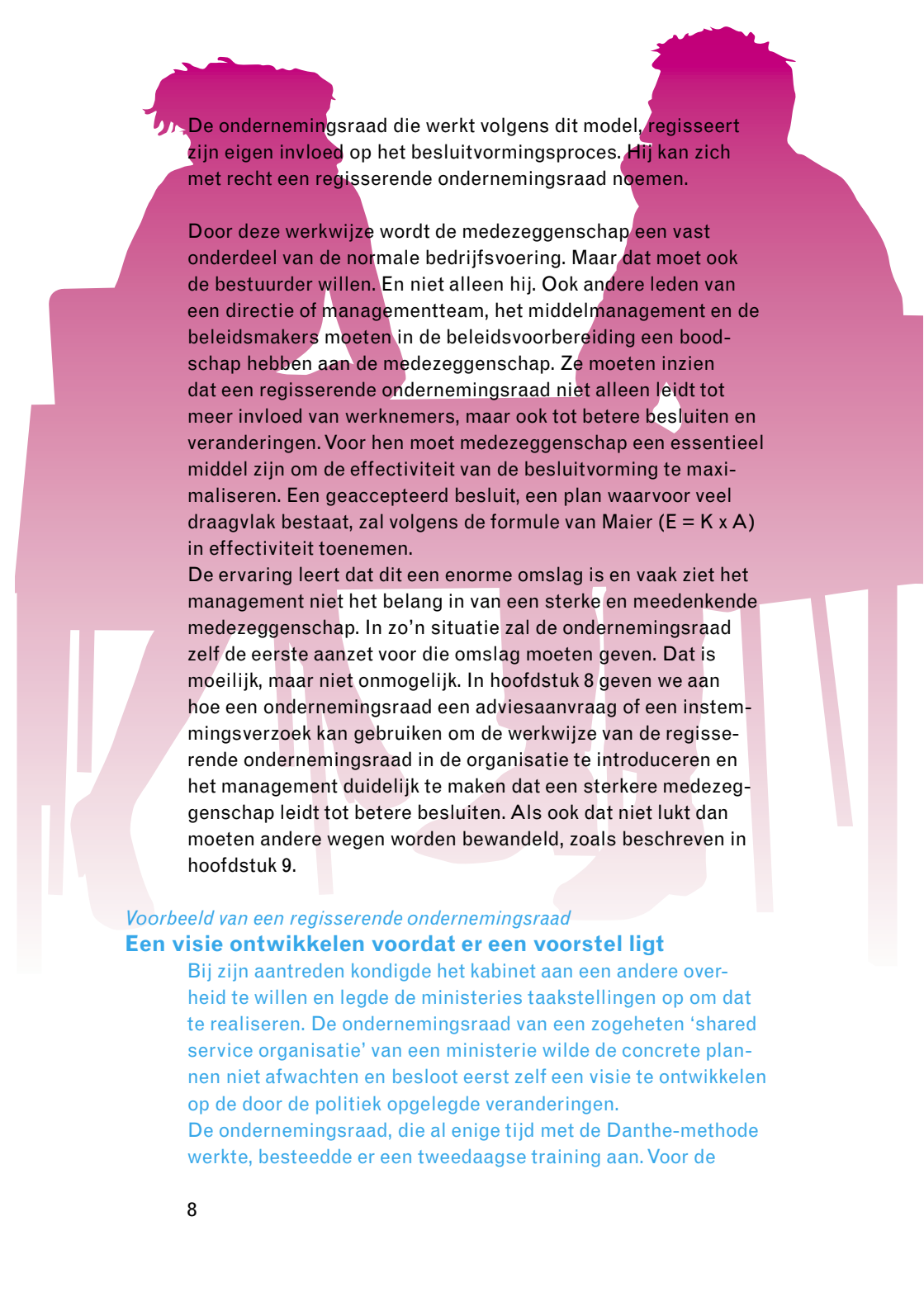
Een besluitvormingsproces is te vergelijken met het nemen van hindernissen, zoals een horderace of steeplechase bij een atletiekwedstrijd. Je kunt de hindernis pas nemen als je ook de weg er naar toe hebt afgelegd.

Ook de ondernemingsraad die invloed wil hebben op een besluitvormingsproces moet een aantal hindernissen nemen. De eerste hindernis is dat de ondernemingsraad de aanleiding en de doelen van een verandering moet herkennen en erkennen. Dan pas kan de raad zelf een visie ontwikkelen. Op basis daarvan stelt de ondernemingsraad criteria vast waaraan een oplossing moet voldoen. Bij hindernis twee toetst de ondernemingsraad of de door het management gekozen oplossing voldoet aan deze criteria. Is dat het geval, dan kunnen de plannen worden uitgewerkt in een implementatieplan. Dat leidt vervolgens tot een definitief voorgenomen besluit. Opnieuw toetst de ondernemingsraad of deze voldoet aan de criteria. Zo ja, dan kan de laatste hindernis worden genomen; het nemen van een besluit over de adviesaanvraag of het instemmingsverzoek.

Besluitvorming in stappen

De wijze waarop een ondernemingsraad in het besluitvormingsproces wordt betrokken, ziet er als volgt uit:





De ondernemingsraad die werkt volgens dit model, regisseert zijn eigen invloed op het besluitvormingsproces. Hij kan zich met recht een regisserende ondernemingsraad noemen.

Door deze werkwijze wordt de medezeggenschap een vast onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Maar dat moet ook de bestuurder willen. En niet alleen hij. Ook andere leden van een directie of managementteam, het middelmanagement en de beleidsmakers moeten in de beleidsvoorbereiding een boodschap hebben aan de medezeggenschap. Ze moeten inzien dat een regisserende ondernemingsraad niet alleen leidt tot meer invloed van werknemers, maar ook tot betere besluiten en veranderingen. Voor hen moet medezeggenschap een essentieel middel zijn om de effectiviteit van de besluitvorming te maximaliseren. Een geaccepteerd besluit, een plan waarvoor veel draagvlak bestaat, zal volgens de formule van Maier ($E = K \times A$) in effectiviteit toenemen.

De ervaring leert dat dit een enorme omslag is en vaak ziet het management niet het belang in van een sterke en meedenkende medezeggenschap. In zo'n situatie zal de ondernemingsraad zelf de eerste aanzet voor die omslag moeten geven. Dat is moeilijk, maar niet onmogelijk. In hoofdstuk 8 geven we aan hoe een ondernemingsraad een adviesaanvraag of een instemingsverzoek kan gebruiken om de werkwijze van de regisserende ondernemingsraad in de organisatie te introduceren en het management duidelijk te maken dat een sterkere medezeggenschap leidt tot betere besluiten. Als ook dat niet lukt dan moeten andere wegen worden bewandeld, zoals beschreven in hoofdstuk 9.

Voorbeeld van een regisserende ondernemingsraad

Een visie ontwikkelen voordat er een voorstel ligt

Bij zijn aantreden kondigde het kabinet aan een andere overheid te willen en legde de ministeries taakstellingen op om dat te realiseren. De ondernemingsraad van een zogeheten 'shared service organisatie' van een ministerie wilde de concrete plannen niet afwachten en besloot eerst zelf een visie te ontwikkelen op de door de politiek opgelegde veranderingen.

De ondernemingsraad, die al enige tijd met de Danthe-methode werkte, besteedde er een tweedaagse training aan. Voor de

ondernemingsraad was de aanleiding voor het komende veranderingsproces helder: het vastgestelde kabinetsbeleid was een voldongen feit. Kortom, de ondernemingsraad herkende en erkende de feiten en omstandigheden die de aanleiding vormden voor de verandering. Ook het doel (wat is het gewenste effect van beleid?) kon eenvoudig worden herkend en erkend: het betreffende onderdeel van het ministerie moest ook zijn bijdrage leveren aan de realisatie van het kabinetsbeleid.

Nu de aanleiding en doelen helder waren, kon de ondernemingsraad de eerste hindernis nemen zonder dat er al concrete beleidsvoornemens van de bestuurder op tafel lagen. Daarna kon de ondernemingsraad zijn criteria ontwikkelen waaraan de concrete verandering moest voldoen. Die werden voorgelegd aan de bestuurder, met het verzoek ook zijn criteria aan te geven.

Samen met de bestuurder heeft de ondernemingsraad de wederzijdse criteria besproken. De bestuurder had vijf globale criteria en de ondernemingsraad meer dan tien uitgewerkte criteria. Al snel bleek dat de beide lijsten goed in elkaar geschoven konden worden: de uitgewerkte criteria van de ondernemingsraad hadden in voldoende mate betrekking op de vijf globale criteria van de bestuurder.

Op basis van de gezamenlijke lijst van randvoorwaarden en criteria heeft de bestuurder vervolgens zijn beleidsvoornemen ontwikkeld en die voorgelegd aan de ondernemingsraad die ze aan de afspraken heeft getoetst. Van een adviesaanvraag was op dat moment nog geen sprake omdat eerst over de plannen voor het hele ministerie besloten moest worden. De uitkomst van die toets heeft de bestuurder betrokken bij zijn verdere beleid.

De invloed van deze ondernemingsraad op het proces van beleidsvorming is optimaal geweest. Maar ook de samenwerking met de bestuurder is versterkt door te werken met de Danthemethode. Door vooraf helderheid te hebben over de toetsingscriteria kan de ondernemingsraad het gehele besluitvormingsproces monitoren.

In het vervolg van het proces zal de ondernemingsraad de toetsingscriteria uitwerken tot prestatie-indicatoren aan de hand waarvan hij in de realisatiefase zijn 'controllfunctie' vorm en inhoud kan geven.

De kracht van criteria

In Friesland verkenden vier gemeenten al enige tijd de mogelijkheden voor samenwerking. Twee daarvan hadden al enige tijd geleden de afdelingen Sociale Zaken samengevoegd. De ondernemingsraad van één van die gemeenten had al eens te kennen gegeven dat hij het volledig samengaan van de beide ambtelijke organisaties wel een goede optie vond. Eigenlijk wilde die ondernemingsraad snel doorpakken en niet steeds losse onderdelen van de gemeentelijke organisaties samenvoegen. Maar een samenvoeging in één keer was politiek nog niet haalbaar. Op enig moment kwam er een bestuursopdracht voor een onderzoek naar de mogelijkheden en kansen van samenwerking van beide gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening. Er werd een opdracht aan een extern bureau verstrekt voor de ontwikkeling van een visiedocument.

De bestuurder was echter vergeten daarover advies aan de ondernemingsraad te vragen. Die eiste alsnog adviesrecht op over de ontwikkeling van het visiedocument en kreeg die ook.

Intussen had de ondernemingsraad zich aan de hand van de Danthe-methode gebogen over de vraag wat hij vond dat er in het visiedocument moest komen te staan. Voor de ondernemingsraad was duidelijk dat er slechts één helder en duidelijk criterium was: draagvlak onder de betrokken medewerkers voor de samenvoeging en wijze waarop die vorm en inhoud krijgt. Eigenlijk zei de ondernemingsraad hiermee: 'lijnorganisatie doe je werk en doe dat goed. Als het resultaat is dat medewerkers tevreden zijn over het besluitvormingsproces, hun aandeel daarin en de uitkomst daarvan, dan is de ondernemingsraad akkoord met het besluit.'

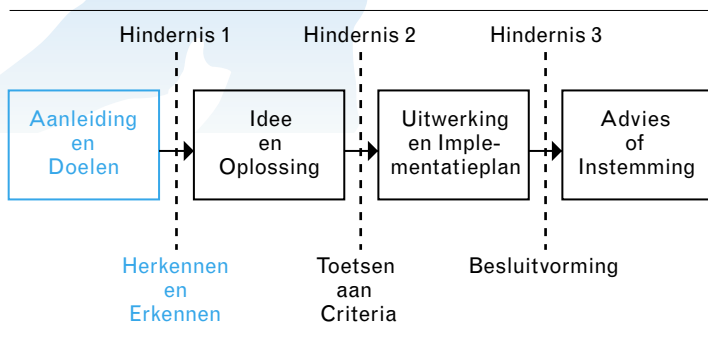
Al snel bleek dat de betrokken medewerkers het zeer oneens waren met het visiedocument. Het draagvlak voor de wijze van besluitvorming en van veranderen bleek in de praktijk nihil. Omdat de ondernemingsraad de bestuurder er telkens op had gewezen dat draagvlak voor de ondernemingsraad het enige toetsingscriterium was, kon hij aangeven dat daarmee de ondergrens was bereikt. Toen de bestuurder vervolgens het visiedocument voorlegde aan de ondernemingsraad adviseerde deze dan ook het document in te trekken totdat er draagvlak was bij de betrokken medewerkers. De bestuurder heeft vervolgens het advies van de ondernemingsraad uitgevoerd.

Stap 1: Aanleiding en doelen herkennen en erkennen

Elk voorgenomen besluit heeft een aanleiding: door tegenvallende omzetcijfers moet een organisatie afslanken, vanwege politieke keuzes moet een overheidsinstelling de dienstverlening aanpassen of door een fusie moeten er twee organisaties in elkaar geschoven worden. De aanleidingen voor een voorgenomen besluit kunnen dus zeer divers zijn.

In ieder geval wordt met een voorgenomen besluit een verandering beoogd: er wordt een doel nagestreefd. Zo wil de bestuurder die zijn organisatie moet afslanken het personeelsbestand met tien procent reduceren, de overheidsinstelling die zijn dienstverlening moet aanpassen fors reorganiseren en willen de twee fuserende organisaties samen één huisvesting. Kortom, het doel geeft aan wat de bestuurder concreet met het voorgenomen besluit wil bereiken.

Het is belangrijk dat een ondernemingsraad aanleiding en doel van een voorgenomen besluit herkent en erkent. Dat is de eerste fase in een besluitvormingsproces. De regisserende ondernemingsraad moet in deze fase overtuigd raken van de feiten en omstandigheden die de aanleiding vormen voor een verandering. Bovendien moet de ondernemingsraad het gewenste doel van de verandering onderschrijven.



Figuur 1: de Danthe Methode: [aanleiding en doelen](#), [herkennen en erkennen](#)

Herkennen en erkennen

Maar hoe herkent en erkent de ondernemingsraad aanleiding en doel van een verandering?

Dat kan door het stellen van de juiste vragen:

- Wat is het probleem waar een oplossing voor wordt gezocht?
- Waar en op welk moment doet het zich voor en waar blijkt dat uit?
- Wat is het afbreukrisico als het probleem niet wordt opgelost?
- Wat is de kans die de organisatie wil pakken?
- Waaruit blijkt dat het een kans is en wat is het afbreukrisico als die kans niet wordt gepakt?
- Wat zijn de doelen of gewenste effecten van het beleid?
- Is de organisatie in staat om dat doel of het gewenste beleid te realiseren?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de organisatie in relatie met het probleem of de uitdaging?
- Wat zijn de kansen en bedreigingen?

Op basis van de beschikbare informatie en de op te vragen aanvullende informatie bij de bestuurder moet de ondernemingsraad op al deze vragen een antwoord kunnen formuleren.

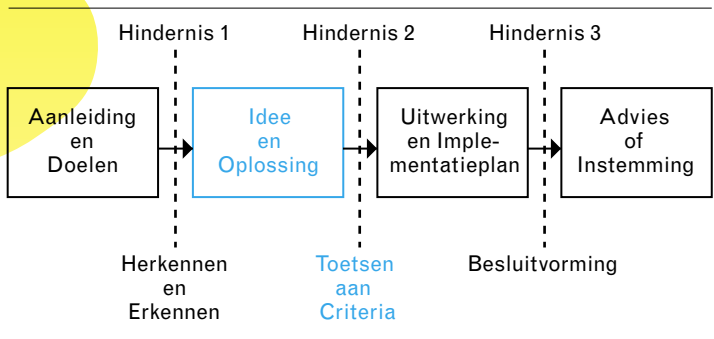
Herkent en erkent de ondernemingsraad op basis van de geformuleerde antwoorden aanleiding en doelen van de voorgenomen verandering dan is hindernis één genomen en kan begonnen worden aan stap twee van het besluitvormingsproces.

Is de herkenning en erkenning echter niet helder, dan zal de ondernemingsraad van gedachte moeten wisselen met de bestuurder en de noodzaak en wenselijkheid van verandering aan de orde moeten stellen. Immers, als nut en noodzaak van een verandering niet worden gezien, zullen deze niet worden geaccepteerd en blijven de gewenste effecten bijgevolg uit.



Stap 2: Idee en oplossing toetsen aan criteria

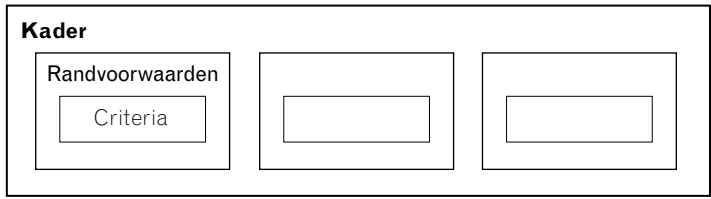
In stap twee van de Danthe-methode staat de oplossing voor het in stap één geformuleerde vraagstuk centraal. In deze fase stelt de regisserende ondernemingsraad vast wat de kaders, randvoorwaarden en toetsingcriteria moeten zijn voor de te kiezen oplossing. Draagt hij met andere woorden bij aan de kwaliteit van de plannen.



Figuur 2: de Danthe Methode: *idee en oplossing, toetsen aan criteria*

Ze geven de grenzen aan waarbinnen de oplossingen gezocht moeten worden. Vooral door het formuleren van deze kaders maakt de regisserende ondernemingsraad zijn regierol waar.

Er is een belangrijk verschil tussen kaders, randvoorwaarden en criteria. Kaders worden geconcretiseerd door middel van randvoorwaarden, die later weer worden uitgewerkt in toetsingscriteria. Feitelijk vormen kaders, randvoorwaarden en toetsingscriteria een drietrapsraket.



Soorten kaders

Er zijn drie soorten kaders:

1. kaders die betrekking hebben op het proces en de procedure;
2. kaders die betrekking hebben op het sociaal beleid en op persoonlijk gekleurde belangen;
3. kaders die betrekking hebben op de inhoud van de verandering.

Soorten randvoorwaarden

De randvoorwaarden die de ondernemingsraad formuleert, kunnen een divers karakter hebben. Enkele voorbeelden.

1. Randvoorwaarden binnen kaders die betrekking hebben op het proces en de procedure.

- Draagvlak, acceptatie bij de betrokken medewerkers.
- Inrichting van de veranderorganisatie.
- Wie worden er op welke wijze bij betrokken?
- Rollen en verantwoordelijkheden en de relatie met de bestaande hiërarchische verhoudingen.
- Inrichting van de besluitvorming.
- Advies- en instemmingmomenten voor de ondernemingsraad.
- Kwaliteit van de adviesaanvraag of het instemmingsverzoek.
- Kwaliteit en effecten van de communicatie.

2. Randvoorwaarden binnen kaders die betrekking hebben op het sociaal beleid en op psychologische belangen.

- Een sociaal plan.
- Of, het geldende sociaal plan van toepassing verklaren op deze verandering.
- Geen gedwongen ontslagen.
- Van werk naar werk.
- Niet méér herplaatsingskandidaten.
- X % van de begroting voor om-, her- en bijscholing.
- Geen onzinnige verplaatsingen van functies en mensen.
- Autonomie, erkenning, respect en veiligheid.

3. Randvoorwaarden binnen kaders die betrekking hebben op de inhoud van de verandering.

- Een duurzame structuur die bestand is tegen nieuwe turbulentie in de omgeving.
- Logische samenwerkingen tussen de delen van de organisatie niet verbreken.
- Inrichting medezeggenschap in de nieuwe organisatie volgens het principe 'medezeggenschap volgt zeggenschap'.

Van kader, via randvoorwaarden, naar toetsingscriteria

Hieronder een voorbeeld hoe een kader kan worden ingevuld in randvoorwaarden en toetsingscriteria.

Binnen het **kader** 'proces en procedure' kan bijvoorbeeld de **randvoorwaarde** 'draagvlak' worden vastgesteld. Die kan als volgt worden omschreven: 'de bestuurder zorgt voor voldoende draagvlak in de organisatie voor de oplossing die wordt gekozen'.

De **toetsingscriteria** die deze randvoorwaarde meetbaar kunnen maken, zijn veelsoortig. Dat maakt het moeilijk, want wat is draagvlak? Beter is het om procescriteria te ontwikkelen, bijvoorbeeld: *'de betrokken medewerkers worden door werkoverleg bij de verandering betrokken'*. Dat is meetbaar! De ondernemingsraad kan dat immers toetsen bij zijn achterban; niet alleen of het gebeurt, maar ook of de medewerkers daadwerkelijk invloed hebben.

Een ander criterium kan zijn: *'er wordt een klankbordgroep gevormd waarin vertegenwoordigers van de betrokken medewerkers zitting hebben'*.

Nog een andere manier is bijvoorbeeld: *'er worden werkgroepen gevormd die bestaan uit medewerkers, direct leidinggevend en deskundige stafleden'*.

De ondernemingsraad kan aan de hand van deze toetsingscriteria het proces volgen en toetsen of die betrokkenheid en invloed die daar daadwerkelijk van uit moet gaan ook in voldoende mate van de grond komt. Ook kan de ondernemingsraad toetsen of de betrokken medewerkers tevreden zijn en positief zijn over het proces en de uitkomst daarvan.

Overeenstemming over randvoorwaarden en criteria

Het is van belang dat er in deze fase van het proces, tussen ondernemingsraad en bestuurder overeenstemming bestaat over de randvoorwaarden en criteria. Daarover zal het overleg moeten gaan. Want de ondernemingsraad heeft weliswaar zijn criteria ontwikkeld en vastgesteld, de bestuurder heeft dat op zijn beurt ook gedaan. Dat vereist afstemming.

De mate van overeenstemming over de randvoorwaarden en de criteria bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de samenwerking in de volgende fase waarin de ondernemingsraad de vorderingen gaat toetsen. Maar ook in de fase daarna waarin de ondernemingsraad ook de definitieve adviesaanvraag of het instemmingsverzoek toetst aan dezelfde randvoorwaarden en criteria.

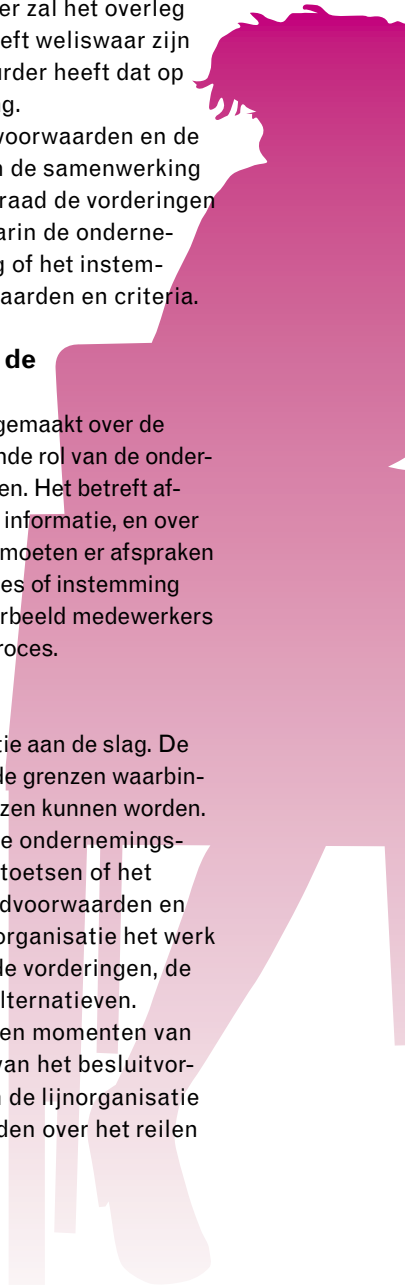
Afspraken over de rol regisserende rol van de ondernemingsraad

Er moeten in deze fase ook afspraken worden gemaakt over de wijze waarop vorm en inhoud aan de regisserende rol van de ondernemingsraad in het vervolgtraject wordt gegeven. Het betreft afspraken over de omvang en de kwaliteit van de informatie, en over de momenten waarop die wordt verstrekt. Ook moeten er afspraken gemaakt worden over de momenten dat er advies of instemming wordt gevraagd en over de wijze waarop bijvoorbeeld medewerkers en lijnmanagement betrokken worden bij het proces.

Hoe gaat het regisseren in zijn werk?

Op basis van de afspraken kan de lijnorganisatie aan de slag. De afgesproken en vastgestelde criteria bepalen de grenzen waarbinnen de ideeën ontwikkeld en oplossingen gekozen kunnen worden. Nu breekt de fase aan waarin de regisserende ondernemingsraad in volle glorie zijn regierol kan invullen: toetsen of het hele proces op basis van de afgesproken randvoorwaarden en criteria verloopt. Zoals het hoort doet de lijnorganisatie het werk en de ondernemingsraad toetst doorlopend de vorderingen, de ontwikkelingen, de ideeën en de oplossingsalternatieven.

De ondernemingsraad krijgt op de afgesproken momenten van de bestuurder informatie over de voortgang van het besluitvormingsproces. Maar ook door de achterban en de lijnorganisatie kan de ondernemingsraad geïnformeerd worden over het reilen en zeilen van het proces.



Stap 2 wordt afgesloten met een keuze voor de oplossingsrichting waarmee het in de eerste fase benoemde probleem wordt aangepakt. Daarmee zijn we aanbeland in de volgende fase waarin de plannen concreet worden uitgewerkt.

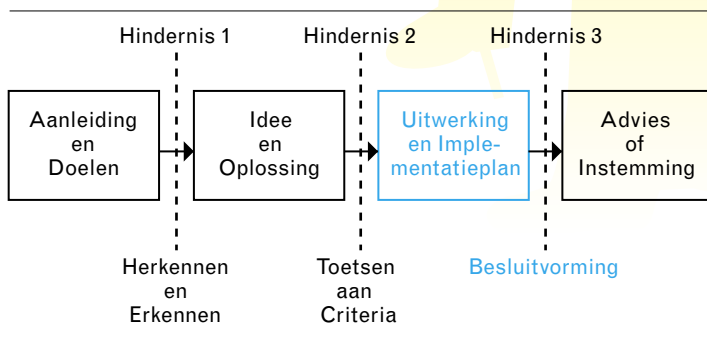


Stap 3: Uitwerking en implementatieplan


In stap 3 worden alle plannen door de lijnorganisatie concreet uitgewerkt en vastgelegd in een implementatieplan. Soms is het noodzakelijk dat de ondernemingsraad nog even checkt of de randvoorwaarden en criteria ook voor deze fase in het proces voldoende scherp en meetbaar zijn geformuleerd. Zo nodig moet er worden bijgesteld.

Advies- of instemmingsaanvraag kan geen verrassing meer zijn

De uitgewerkte plannen moeten uiteindelijk hun weg vinden in een adviesaanvraag of instemmingsverzoek. Deze wordt door de ondernemingsraad opnieuw getoetst aan de vastgestelde randvoorwaarden en criteria. Als het werk in de voorafgaande stappen goed is gedaan, kan dat snel en levert het advies of de instemming voor de bestuurder geen verrassing op. Uiteraard kan het voor komen dat sommige randvoorwaarden en criteria anders zijn ingevuld dan oorspronkelijk was vastgesteld. Dat komt vaak door interpretatieverschillen. Overleg met de bestuurder is dan noodzakelijk. Levert dit overleg geen resultaat op, dan kan de ondernemingsraad hierover in het advies of de instemming voorwaarden voor stellen.



Figuur 3: de Danthe Methode: [uitwerking en implementatie](#)



De rol van de regisserende ondernemingsraad is in deze stap gelijk aan die in stap 2. Dus weer regie houden over het proces, aan de hand van de afgesproken randvoorwaarden en criteria. Deze fase wordt afgesloten met een afsluitende advies- of instemmingsaanvraag.

Wat is een goede adviesaanvraag of instemmingsaanvraag

Door het management en de bestuurder worden zelden specifiek voor de ondernemingsraad adviesaanvragen of instemmingsverzoeken geschreven. Meestal ontvangt de ondernemingsraad een beslisdocument met bijlagen, dat gebruikt is voor de besluitvorming in het managementteam, directieteam of de Raad van Bestuur. Deze stukken worden voorzien van een aanbiedingsbrief met het verzoek om binnen een bepaalde periode advies uit te brengen of in te stemmen.

Meeste adviezen zijn in beton gegoten

Zelden wordt uit een adviesaanvraag duidelijk waarover de bestuurder specifiek advies van de ondernemingsraad wil hebben. Desondanks worstelt elk lid van de ondernemingsraad zich zorgvuldig door de aanvraag heen en plaatst op iedere pagina wel een paar kanttekeningen. Vervolgens worden tijdens de vergadering individuele meningen uitgewisseld en wordt er een gezamenlijk standpunt geformuleerd. Het resultaat is een in beton gegoten advies: een compromis van individuele meningen. Dat is echter voor overleg ongeschikt en daarover onderhandelen is bijna onmogelijk.

Het voorstel van de bestuurder heeft overigens meestal dezelfde kenmerken. Het is net zo in beton gegoten omdat het is gebaseerd op een intensieve voorbereiding en een al lang afgeronde besluitvorming binnen het management. Voor een ondernemingsraad is het moeilijk om dan nog een voet tussen de deur te krijgen.

Wat staat er in een goede adviesaanvraag of verzoek tot instemming?

Afhankelijk van het stadium waarin de besluitvorming zich bevindt, bevat een goede adviesaanvraag of instemmingsverzoek voor een regisserende ondernemingsraad:

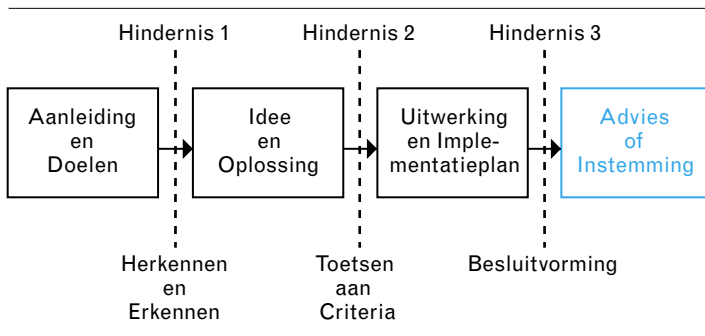
- de aanleiding voor het voorstel. Welke probleem moeten worden opgelost of welke uitdagingen verwezenlijkt? Hoe zijn de problemen ontstaan? Wat zijn de feiten en omstandigheden? Op basis van welke analyse of gegevens is de probleemstelling gebaseerd?
- omschrijving van de doelen. Wat is het gewenste effect van het beleid? Wat gaat er straks anders, beter, doelmatiger, efficiënter, effectiever of goedkoper? Wanneer moeten die effecten zichtbaar worden? Wat gebeurt er als dat niet gerealiseerd wordt?
- de structureringscriteria. Op basis van welke randvoorwaarden en criteria is er gezocht naar ideeën en zijn oplossingen gekozen? Wat waren de alternatieven;
- de gevolgen voor personeel en organisatie. Vallen er ontslagen? Wat zijn de veranderingen in taken en verantwoordelijkheden van medewerkers? Moeten er andere competenties ontwikkeld worden en hoe gaat dat in zijn werk? Moet er op een andere wijze worden samengewerkt;
- de maatregelen die zijn genomen om de gevolgen voor personeel en organisatie op te vangen; bijvoorbeeld een sociaal plan. Of, andere maatregelen die betrekking hebben op de implementatie (het inrichten van de nieuwe organisatie of nieuwe werkwijze): opleidingsplannen, opleidingsbudgetten, cultuurtrajecten, nieuwe manieren van beoordelen, competentie management en kwaliteitsmanagement;
- acceptatie van het voorstel. Hoe is het voorstel tot stand gekomen? Zijn de betreffende medewerkers betrokken in de besluitvorming? Wat was hun aantoonbare inbreng? Wat was hun mening over het voorstel? Waaruit blijkt dat die mening van invloed is geweest op het uiteindelijke voorstel?
- het verzoek om advies- of instemming. Waarover wordt specifiek advies dan wel instemming van de ondernemingsraad gevraagd?

Stap 4: Besluitvorming

In deze laatste stap moet de ondernemingsraad besluiten over de adviesaanvraag of het instemmingsverzoek. De regisserende ondernemingsraad heeft in alle fases zijn rol kunnen vervullen. De inhoud in de adviesaanvraag- of het instemmingsverzoek komen dan ook niet uit de lucht vallen.

Er zijn bestuurders die van mening zijn dat bij de aanpak volgens de Danthe-methode een adviesaanvraag of instemmingsverzoek achterwege kan blijven. Sommige ondernemingsraden maken hierover in de vorm van een convenant afspraken met de bestuurder.

Toch is het verstandiger om een moment te creëren dat de plannen voor een laatste keer grondig door de ondernemingsraad worden getoetst aan de eerder vastgestelde randvoorwaarden en criteria. Vooral ook omdat het vaak voor komt dat over onderdelen van de plannen een verschil van mening kan bestaan tussen ondernemingsraad en bestuurder. In de beoordeling van de adviesaanvraag of het instemmingsverzoek kan de ondernemingsraad dat verschil van mening laten meewegen. In het uiterste geval kan hij de rechter vragen een antwoord te geven op de vraag of de bestuurder in redelijkheid tot zijn besluit is gekomen.



Figuur 4: de Danthe Methode: [besluitvorming](#)

Ook biedt een officiële adviesaanvraag of het instemmingsverzoek een mogelijkheid om nog even kritisch te kijken naar de afspraken die zijn gemaakt voor het geval dat de beoogde verandering niet tot het gewenste effect leidt.

Vinger aan de pols houden

Nadat de besluitvorming is afgerond, houdt het werk voor de ondernemingsraad niet op en is het goed om bij de uitvoering de vinger aan de pols te houden. Want, de waan van de dag heeft veelal tot gevolg dat de mooiste plannen achter de centrale verwarming of in de onderste lade verdwijnen. Ook kan het gebeuren dat er - zelfs bij een goed verlopen (verander) proces - eilandjes in de organisatie zijn die de veranderingen niet voluit willen accepteren. Gallië ligt dichterbij dan we vaak denken en hopen. De effectiviteit van de veranderingen blijft uit en de stappen naar een volgende wijziging worden alweer gezet.



Regisseren door de ondernemingsraad kan ook achteraf

De hiervoor beschreven methode werkt als de medezeggenschap vast onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering. Bij veel organisaties is dat echter (nog) niet het geval en wordt de ondernemingsraad pas in een laat stadium bij het besluitvormingsproces betrokken. Desondanks kan ook in dergelijke situaties de methode worden toegepast en kan de ondernemingsraad proberen achteraf alsnog invloed uit te oefenen op het proces. Bijkomend voordeel is dat daarmee de ondernemingsraad laat zien op welke wijze hij voortaan bij besluitvormingsprocessen betrokken wil worden; een eerste stap naar een 'regisserende ondernemingsraad'.

Wanneer de ondernemingsraad geconfronteerd wordt met een advies- of instemmingsaanvraag is het zinvol om terug te grijpen op de eerste stap van de Danthe-methode: het herkennen en erkennen van aanleidingen en doelen. Stel de voor de ondernemingsraad fundamentele vragen:

- wat is voor de bestuurder de aanleiding geweest om te komen met het betreffende voorstel?
- wat zijn de feiten en omstandigheden die het voorgenomen besluit rechtvaardigen?
- herkent en erkent de ondernemingsraad die ook?
- welke doelen en welke effecten heeft de bestuurder voor ogen met zijn voorgenomen besluit en worden die door de ondernemingsraad ook herkend?
- wat zijn de uitgangspunten en criteria die de bestuurder heeft gehanteerd bij het ontwikkelen van het betreffende voorstel?
- aan hand waarvan gaat de bestuurder de effecten van de aan te brengen wijzigingen in de organisatie meten?

De antwoorden op deze vragen kunnen voor de ondernemingsraad aanleiding zijn om in het advies of de instemming voorwaarden te stellen of de bestuurder te verzoeken bepaalde onderdelen van het proces opnieuw te doen en de ondernemingsraad daarbij te betrekken volgens het model van de regisserende ondernemingsraad.

Regisseren achteraf

Een tweetal praktijkvoorbeelden bij een grote regionale GGZ-instelling geeft aan dat het wel degelijk zin heeft om als ondernemingsraad achteraf de methode van de 'regisserende ondernemingsraad' toe te passen wanneer er een adviesaanvraag of een instemmingsverzoek op tafel ligt.

Eerst onderzoek naar noodzaak verhuizing

Een onderdeelcommissie kreeg van de bestuurder een adviesaanvraag over een voorgenomen verhuizing van een deel van de instelling naar een andere gemeente. In de aanvraag stond dat de huidige huisvesting was afgekeurd en dat nieuwbouw noodzakelijk was. Bovendien waren er bijkomende doelen, zoals een ander aanbod van zorgdiensten voor de doelgroep en de behoefte aan verdere flexibilisering van de organisatie.

De onderdeelcommissie formuleerde enkele fundamentele vragen. Wat is de werkelijke aanleiding voor de verhuizing? Waarom is de huidige huisvesting afgekeurd en waar blijkt dat uit? Op grond van welke analyse komt de bestuurder tot dit voorstel? Waar heeft de doelgroep van de instelling behoefte aan en waar blijkt dat uit? Op basis van welke gegevens en criteria zijn de strategische besluiten genomen?

Deze vragen hadden allemaal betrekking op de feiten en omstandigheden op de basis van het voorstel (stap 1). De onderdeelcommissie had op dat moment nog geen inhoudelijk commentaar op het voorstel.

De antwoorden op de vragen waren ontluisterend. De huisvesting bleek niet afgekeurd en er was geen enkel onderzoek gedaan naar veranderde behoeften van de doelgroep. Analyses van de omgeving en van de organisatie ontbraken.

Op basis van de antwoorden stelde de onderdeelcommissie dat er eerst een onderzoek naar de noodzaak van de verhuizing moest komen. De bestuurder ging daarmee akkoord, mede omdat de onderdeelcommissie stelde dat anders de adviesaanvraag niet compleet was (artikel 25, lid 3, WOR).

In dit voorbeeld schakelde de onderdeelcommissie van inhoud naar proces. Daarmee slaagde deze onderdeelcommissie er in om de bestuurder zijn huiswerk opnieuw te laten doen; dusdanig dat de commissie weer in de eerste fase van de besluitvorming bij het proces betrokken kon worden.

Eerst analyse, doelen en criteria en dan pas de rest

Bij dezelfde instelling werd de ondernemingsraad geconfronteerd met een adviesaanvraag over de omvorming van de organisatie naar 'product-markt-combinaties'. Een uitgewerkt voorstel - het resultaat van een tweejarig denk- en ontwikkeltraject - werd aan de ondernemingsraad voorgelegd met het verzoek om spoedig te adviseren, omdat de organisatorische wijziging voorlopig binnen twee en definitief binnen zes maanden ingevoerd moest worden. De ondernemingsraad onthield zich van een inhoudelijke beoordeling van het voorstel en organiseerde eerst een tweedaagse werkconferentie waarop het voorstel werd besproken. Daarbij was ook de Raad van Bestuur aanwezig om tekst en uitleg te geven.

Tijdens de werkconferentie werd duidelijk dat de adviesaanvraag geen enkele analyse bevatte en er op tal van vragen geen antwoord werd gegeven.

Tijdens de werkconferentie erkende de voorzitter van de Raad van Bestuur dat hij de medezeggenschap geen inzicht had gegeven in het denk- en ontwikkeltraject dat het management de afgelopen twee jaar had doorgemaakt. Vervolgens stelde de ondernemingsraad voor dat de bestuurder zijn adviesaanvraag zou intrekken en hij eerst analyses en een schets van de effecten moest voorleggen. Ook wilde de ondernemingsraad de ordeningscriteria weten die waren gehanteerd bij het vormgeven van de nieuwe organisatie van de instelling. De bestuurder ging hiermee akkoord.

Ook in dit voorbeeld slaagde de ondernemingsraad er in om niet het accent te leggen op de inhoud van de adviesaanvraag maar op het proces. Door terug te gaan naar stap 1 van het model van de regisserende ondernemingsraad kreeg deze ondernemingsraad als nog grip op de besluitvorming.

Maar wat als de bestuurder niet wil meewerken?

Het klinkt mooi; een ondernemingsraad die mede de regie voert over een besluitvormingsproces. Maar wat moet een ondernemingsraad doen met een bestuurder die niet mee wil gaan in deze aanpak en werkwijze? Een dergelijke ondernemingsraad kan twee wegen bewandelen; de formele juridische weg en de weg van de inhoudelijke overtuiging.

De opstelling van de bestuurder veranderen door de WOR goed te hanteren

Het komt nogal eens voor dat een ondernemingsraad in het geheel niet wordt betrokken bij een besluitvormingsproces en op intranet moet lezen dat de bestuurder een besluit heeft genomen dat formeel adviesplichtig is. In dat geval heeft de ondernemingsraad voldoende wettelijke mogelijkheden om de bestuurder er van te overtuigen dat hij zijn besluit moet intrekken en alsnog ter advisering moet voorleggen.

Voordat naar wettelijke mogelijkheden wordt gegrepen, is het ook te overwegen om in bijvoorbeeld een open brief de achterban en de Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen te laten weten dat bestuurder kennelijk niet is geïnteresseerd in de zienswijze, mening, standpunt en inbreng van de ondernemingsraad.

Wanneer een ondernemingsraad wél een voorgenomen besluit ter advisering of instemming krijgt aangeboden, dan kan de raad trachten om achteraf alsnog invloed op het besluitvormingsproces te krijgen door goed te kijken naar aanleiding en doelen, en daarover het overleg met de bestuurder te openen. In hoofdstuk 8 hebben we aangegeven op welke wijze dat kan gebeuren. Het kan zijn dat de bestuurder ook dat niet wil. In dat geval kan de ondernemingsraad niets anders doen dan direct te reageren op de adviesaanvraag of het instemmingsverzoek. Daarbij moet de ondernemingsraad eerst nadenken over de toetsingscriteria die hij gaat hanteren. Aan de hand van deze criteria kan de ondernemingsraad een advies uitbrengen met de volgende strekking:

1. de bestuurder moet de adviesaanvraag intrekken en verdere besluitvorming daarover stopzetten;
2. een eventuele nieuwe adviesaanvraag moet aangevuld worden met de door de ondernemingsraad gevraagde informatie;
3. deze nieuwe adviesaanvraag moet ter advisering voorgelegd worden aan de ondernemingsraad.

Met een dergelijk advies of instemming ligt de bal weer bij de bestuurder en moet hij afwegen of hij alsnog aan de wensen van de ondernemingsraad wil voldoen.

De opstelling van de bestuurder veranderen door inhoudelijke overtuiging

De tweede weg is die van de overtuiging: de bestuurder duidelijk maken dat medezeggenschap een onderdeel moet zijn van de stijl van leidinggeven en vooral dat hij daar baat bij heeft. Maar niet alleen hij, ook leden van het managementteam, het middelmanagement en de beleidsmakers moeten beseffen dat wanneer medezeggenschap integraal deel uitmaakt van de beleidsvoorbereiding, dit vruchten afwerpt.

Het sleutelwoord waar bestuurders gevoelig voor zijn, is 'draagvlak'. Dagelijks worden ze overspoeld met managementlectuur over veranderingen waarin in de top 5 van wijsheden steevast wordt geadviseerd: creëer draagvlak!

In het boek *Gedoe komt er toch* stellen de auteurs Swieringa en Jansen, dat er in een beetje gezond bedrijf met een beetje gezonde werknemers er meestal wél draagvlak is voor beslissingen van het management. Zij constateren echter dat managers wel vaak weerstand verwachten en er daarom bij voorbaat van uitgaan dat het draagvlak er wel niet zal zijn.

Draagvlak creëer je niet en weerstand is er niet, maar krijg je. Je moet de manier van veranderen, veranderen. Een onderdeel daarvan is een andere wijze van besluitvorming. De vraag die een manager zich volgens Swieringa en Jansen zou moeten stellen is 'beslis ik wel weinig genoeg?' De conclusie van de auteurs is duidelijk; betrek mensen niet bij de veranderingen, maar laat die aan de betrokkenen over. 'Is het probleem eenmaal geaccepteerd, dan is het niet meer nodig mensen bij de verandering te betrekken. Dat zijn ze al.'

Als we de lessen van Swieringa en Jansen betrekken op de rol van de medezeggenschap bij besluitvormingsprocessen, dan is duidelijk dat pas draagvlak ontstaat als er acceptatie is van het probleem dat opgelost moet worden. Dat is ook in het belang van een bestuurder die een verandering wil.

Probeer hem daarom te overtuigen met het argument dat juist de 'inrichting' van het besluitvormingsproces in hoge mate bepalend is voor de kwaliteit van het besluit. Aandacht voor de kwaliteit van de besluitvorming is daarom een kritische succesfactor.

Voor een kwalitatief goed besluit is nodig dat in het begin van een besluitvormingsproces bij alle betrokkenen eenzelfde beeld moet bestaan over 'de feiten' op grond waarvan het proces begint. Als niet alle betrokkenen eenzelfde beeld hebben van de aanleiding (feiten) voor een besluit, dan kan er niet van worden uitgegaan dat al die betrokkenen het besluit a priori onderschrijven. Hetzelfde geldt voor de doelen die met het besluit worden beoogd. Als daarover de meningen uiteenlopen, is het voorspelbaar dat ook het uiteindelijke besluit niet zal worden geaccepteerd door de betrokkenen en zullen de gewenste effecten uitblijven.

Kortom, probeer een onwillige bestuurder te overtuigen van het feit dat het in zijn voordeel is om de medezeggenschap te integreren in de bedrijfsvoering. Rienk Goodijk, hoogleraar in Groningen, stelt in zijn boek *Maatwerk in Overleg* dat het van belang is om het overleg zo goed mogelijk te integreren in de strategie, de structuur en de cultuur van de organisatie. 'Ons onderzoek wijst uit dat het overleg meer betekenis kan krijgen, meer rendement oplevert en minder vrijblijvend wordt als het overleg meer afgestemd en gekoppeld wordt aan de bedrijfsvoering, de wijze van aansturing van de organisatie, de stijl van management en de cultuur van samenwerking'.

Medezeggenschap moet een onderdeel zijn van de essentiële middelen die een manager heeft om aan zijn besluitvorming vorm en inhoud te geven. Als medezeggenschap geen onderdeel uitmaakt van de stijl van leidinggeven, dan is dat disfunctioneel en niet in het belang van de bestuurder.

Tot slot



In juli 2007 verscheen het onderzoeksrapport *De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad: Succes en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie*, gemaakt in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat bestuurders die 'medezeggenschap minded' zijn, meer invloed van hun ondernemingsraad ervaren dan bestuurders die dat wat minder zijn. De opstelling van de bestuurder in het overleg met de ondernemingsraad is dus van groot belang. Sterker nog, de bestuurder bepaalt zelf in hoge mate of het overleg met de ondernemingsraad een dusdanige inhoud heeft dat hij er ook baat bij heeft.

Goed overleg kenmerkt zich volgens dit onderzoek door oplossingsgerichtheid van partijen, respect voor en vertrouwen in elkaar en het zich houden aan gemaakte afspraken.

Het gaat dus om betrouwbare en respectvolle partners. Een dergelijk overleg veronderstelt een positieve grondhouding ten aanzien van de medezeggenschap. En dat niet alleen van de zijde van de bestuurder, maar ook van de ondernemingsraad die bereid moet zijn om het overleg op basis van 'poldercriteria' mede inhoud en vorm te geven. De resultaten van dit onderzoek bevestigen dat de regisserende ondernemingsraad toekomst heeft. Het is een nieuwe stap in de versterking van de medezeggenschap.

Afleren om meteen over voorstellen te oordelen

Ondernemingsraden die een regisserende rol willen hebben moeten een aantal zaken af- en aanleren.

Heb niet meteen een oordeel over het voorstel van de bestuurder. Als een ondernemingsraad de aanleiding voor de veranderingen niet herkent of erkent, is er geen enkele reden om verder kennis te nemen van de plannen van de bestuurder. In dat geval moet de ondernemingsraad de voorstellen niet lezen, want als je kennis neemt van de voornemens ga je er iets van vinden. En als je er iets van gaat vinden, zal de aanleiding er op een bepaald moment nauwelijks of niet meer toe doen.

De aanleiding is essentieel bij de beoordeling van de plannen. Hoe kun je immers een mening vormen over plannen die moeten

leiden tot het wegnemen van problemen of het verbeteren van de prestaties, als je geen helder beeld hebt van het betreffende probleem of verbeterpunt?

Aanleren om de juiste vragen te stellen

Dan iets aanleren. Stel vooral vragen over de basis van ieder veranderingsvoorstel. Wat is voor de bestuurder de aanleiding geweest om met het voorstel te komen? Wat zijn de feiten en omstandigheden die hij heeft waargenomen en die dit voorstel tot gevolg hebben? En dan; wat is het doel dat hij wil bereiken? Wat is het gewenste effect van beleid? Wat zijn de randvoorwaarden en criteria die hij heeft gehanteerd bij het vormgeven van dit voorstel? Wat waren de alternatieven die zijn afgevallen? Als de ondernemingsraad de aanleiding en de doelen herkent en erkent, kan hij zijn eigen randvoorwaarden en criteria ontwikkelen. Ga dan pas het voorstel van de bestuurder lezen en dat vervolgens toetsen aan de eigen criteria van de ondernemingsraad. Daarna kan de ondernemingsraad pas de dialoog aan met de bestuurder. Die dialoog gaat vanzelf over de randvoorwaarden en criteria, want die vormen de basis van de visie op het voorstel. De ondernemingsraad start zo als het ware het af- en aanleerproces dat binnen de organisatie op gang moet komen.

Danthe-methode met succes toegepast

De jarenlange ervaring met deze manier van werken laat zien dat de medezeggenschap structureel versterkt wordt. Niet alleen omdat de medezeggenschap een onderdeel wordt van de normale bedrijfsvoering, maar ook omdat de formele en de informele medezeggenschap naast elkaar en aanvullend een rol spelen in de besluitvorming.

Een bijeffect van de Danthe-methode is dat meer mensen geïnteresseerd raken in actieve deelname aan de medezeggenschap. Organisaties die echt op deze manier (willen) gaan werken zien het lidmaatschap van ondernemingsraad als 'werk'. Als die erkenning er is, dan is het ook mogelijk daar gericht mee om te gaan.

Informatie over Danthe


Danthe, ondersteuning in besluitvorming, is weliswaar een 'jong' bureau, maar beschikt wel over een jarenlange ervaring op het gebied van medezeggenschap. Het bureau is in 2002 opgericht door Dannie Brus en Theo Brassé die al sinds 1979 betrokken zijn bij de scholing en ondersteuning van ondernemingsraden.

Danthe is gericht op besluitvormingsprocessen

Op basis van hun ervaring hebben zij geconstateerd dat de gebruikelijke wijze van ondersteunen van de medezeggenschap maar ten dele de resultaatgerichtheid van de ondernemingsraad versterkt. Trainingen, cursussen, workshops en congressen staan vrijwel allemaal in het teken van het aanleren van meer kennis, zoals over tal van organisatieontwikkelingsprocessen. Danthe is er echter van overtuigd nauwelijks tot verbetering van de besluitvorming bijdraagt.

In een conferentie waaraan ook de Directie van een grote overheidsorganisatie deelnam, stond de bijdrage van de medezeggenschap aan de besluitvorming op de agenda. Een relatief nieuw lid van de OR liet desgevraagd weten dat die bijdrage er wat haar betreft nog onvoldoende uitkwam. Ze meende nog te weinig over economische, bedrijfsorganisatorische en financiële expertise te beschikken. In een reactie vroeg de Directie zich daarop af wat die door haar eigen te maken kennis kon bijdrage aan de kwaliteit van besluiten. Zij wist zich immers omgeven door zo'n 50 stafmedewerkers, hoog gekwalificeerde mensen op de uiteenlopende beleidsterreinen!

Het gaat er vooral om dat die kennis wordt ingezet voor het werkelijk versterken van de resultaatgerichtheid van de besluiten. Kennis van hoe in de uitvoering de werkprocessen worden beoordeeld, hoe daar gedacht wordt over wat er moet veranderen om tot de beoogde kwaliteitsverbeteringen te komen, hoe daar de oorzaken worden benoemd voor het uitblijven van de gewenste veranderingen. In die kennis, mits betrouwbaar, zou elke bestuurder geïnteresseerd moeten zijn. Die kennis vormt een onmisbare bijdrage aan het beeld dat hij van de organisatie heeft, voorkomt dat hij



zaken gaat aanpakken die door de mensen in de uitvoering niet worden herkend. Die kennis vormt kortom een essentiële bijdrage tot een kwalitatief, geaccepteerd en daarmee effectief besluit

Danthe ondersteunt in besluitvorming

Danthe wil een bijdrage leveren aan het versterken van de resultaatgerichtheid van de ondernemingsraad door niet kennis centraal te stellen, maar het besluitvormingsproces over belangrijke veranderingen die gevolgen hebben voor personeel en organisatie.

De ervaring leert dat leden van ondernemingsraden vaak voldoende inhoudelijke kennis hebben om nut en noodzaak van veranderingen te kunnen beoordelen. Het gaat er echter om dat die kennis goed wordt aangewend om meer invloed te krijgen op het besluitvormingsproces en vooral dat de ondernemingsraad een gelijkwaardige partner wordt.

Daarom is de slogan van Danthe: 'ondersteuning in besluitvorming'.

Danthe richt zich op organisatie met maatschappelijke functie

Danthe is een werkmaatschappij van de TranScoopgroep, één van de GBIO instituten. Danthe ondersteunt besluitvormingsprocessen binnen de medezeggenschap. Wij begeleiden, scholen en adviseren ondernemingsraden. Ons werkveld is de medezeggenschap binnen het publieke domein, onderwijs, zorg en welzijn. We concentreren ons op bedrijven, instellingen en organisaties die een brede maatschappelijke functie hebben.

Danthe levert maatwerk

De vorm van onze ondersteuning is sterk afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever en van onze eigen observaties en ervaringen. Vaak zal begeleiding een goede vorm zijn. Is het wenselijk dat de deelnemers aan het besluitvormingsproces zich verder professionaliseren, door het verkennen van de processen die spelen bij het 'overbruggen' van tegengestelde belangen en behoeften, dan zijn één of meerdaagse bijeenkomsten, vaak gevolgd door begeleiding en advies, denkbare werkvormen.

Danthe biedt ondernemingsraden de vorm van ondersteuning die het beste bij hen past. Vaste vormen en methodieken zijn daarom meestal niet toepasbaar. Wel maatwerk, waardoor verrassende wendingen en onverwachte wijzen van optreden van de ondernemingsraad mogelijk worden. Vormen die op resultaat zijn gericht.

Meer informatie

Wij zijn bereikbaar op verschillende manieren.

website www.danthe.nl

Centraal bureau: Danthe, ondersteuning in besluitvorming

adres Prinses Irenestraat 1
3931 CL Woudenberg

telefoon 033 495 06 84

e-mail secretariaat@danthe.nl

Danthe Midden

adres Kardinaal Alfrinklaan 15
3972 SE Driebergen

telefoon 06 144 855 18

e-mail midden@danthe.nl

Danthe Oost

adres Fruithoeve 8
6846 JH Arnhem

telefoon 026 379 33 91

e-mail oost@danthe.nl

Danthe West

adres Koninginnelaan 42
2281 HE Rijswijk

telefoon 06 11 62 72 93

e-mail west@danthe.nl



