



Stappenplan voor het **oprichten** van uw **ondernemingsraad**



OR-Coach.nl

www.or-coach.nl

Tijd voor een ondernemingsraad?!

Uw onderneming is al enige tijd aan het groeien en overschrijdt het aantal van 50 medewerkers. Volgens de Wet op de Ondernemingsraden is de ondernemer dan verplicht om een ondernemingsraad in te stellen. Wellicht bent u zelf die ondernemer en oriënteert u zich hierop. Of u bent een werknemer, die zelf een rol wil spelen hierbij. Maar hoe doet u dat? En waar begint u? In deze whitepaper geven wij van OR-Coach.nl u een handig stappenplan waarmee u in 5 stappen uw ondernemingsraad kunt oprichten. Per fase geven we een uitwerking met tips en aandachtspunten.

Stap 1 De behoeftepeiling

Stap 1 | De behoeftepeiling

Wanneer u zelf bestuurder bent van een onderneming, dan bent u verplicht om het initiatief te nemen om een ondernemingsraad op te richten. In de praktijk betekent dit concreet dat u op onderzoek uitgaat binnen uw organisatie. Is er animo onder uw personeel om een OR op te richten? Het is aan te raden om tijdens uw onderzoek al gelijk op zoek te gaan naar potentiële kandidaten.

Wanneer u niet zelf het initiatief neemt om een ondernemingsraad op te richten, maar deze behoefte wel aanwezig is onder het personeel kunnen zij zelf de eerste stap zetten. Zij kunnen bij u als directeur aankloppen en u erop wijzen dat u wettelijk verplicht bent om een ondernemingsraad in te stellen. Ook in dat geval is het zaak dat u op onderzoek uitgaat onder uw personeel.

Houd er tijdens de onderzoeksfase rekening mee dat een ondernemingsraad niet altijd een positief imago heeft. Werknemers associëren een OR soms met ouderwets, met veel gedoe, met weinig invloed en met slachtoffergedrag. Soms ook denken ze dat OR-lidmaatschap nadelig kan werken voor hun loopbaan. In de praktijk blijkt dat echter nauwelijks het geval. Ondernemingsraden kunnen juist een waardevolle bijdrage leveren aan het succes van uw onderneming. Zeker als u vanaf de oprichting al laat zien dat de OR serieus wordt genomen in uw bedrijf. Op die manier worden mensen enthousiast over een OR en raken ze gemotiveerd om in de OR te stappen.

Noodzaak

Onder het personeel is niet altijd de behoefte aanwezig om een ondernemingsraad op te richten zodra de grens van 50 medewerkers wordt overschreden. Er moet een zekere noodzaak zijn die de aanleiding vormt om een OR op te richten. Die noodzaak ontstaat niet zomaar bij het overschrijden van die grens. Als directie kunt u gaan zitten wachten tot de noodzaak zich voordoet, maar deze noodzaak kan ook sluimerend aanwezig zijn.

Medewerkers zullen dus niet altijd meteen gaan vragen om een ondernemingsraad. Laat staan dat ze staan te trappelen om zich er kandidaat voor te stellen. Meestal komt de vraag naar een OR pas om de hoek kijken op een moment dat:

- **Arbeidsvoorwaarden worden aangepast**
- **Het bedrijf gaat fuseren**
- **U besluit aandelen te verkopen**
- **De teugels wat strakker worden aangehaald**

Het kan soms dus even duren tot de behoefte aan een ondernemingsraad concreet wordt of voordat uw bestuurder tot het inzicht komt dat een OR wel degelijk meerwaarde biedt.

Medewerkerstevredenheid

Een goede manier om te ontdekken of er behoefte is aan een ondernemingsraad is door uw medewerkers te vragen naar hun tevredenheid met de huidige gang van zaken. Tegenwoordig zijn er tal van enquête-tools beschikbaar waarmee u een dergelijk onderzoek eenvoudig uit kunt voeren.

Tips bij de behoeftepeiling

- Wanneer u zelf bestuurder bent van een onderneming met meer dan 50 medewerkers, dan is het aan te raden om zelf het initiatief te nemen tot oprichting van de OR. Start hiervoor met een behoeftepeiling onder uw personeel.
- Beschouw een eventuele OR niet als een noodzakelijk kwaad omdat het nu eenmaal moet van de wet, maar verdiep u in de voordelen die een OR uw onderneming op kan leveren.¹ Draag dit ook uit richting uw personeel. Uit onderzoek blijkt namelijk dat een positieve instelling van de bestuurder een belangrijke factor is m.b.t. het succes van de OR.
- Doe de behoeftepeiling niet alleen. Zoek als bestuurder enkele mensen die u hierbij kunnen helpen. Denk aan mensen waarmee u kunt sparren, die moeilijke vragen durven stellen en die weten wat er speelt binnen uw organisatie. Bedenk namelijk dat uw medewerkers niet alles met u bespreken, ook al staat uw deur nog zo ver open...
- Wanneer u de mogelijkheid heeft, besteed de behoeftepeiling dan uit aan een onafhankelijke groep mensen of een adviesbureau. Medewerkers geven namelijk eerlijker antwoord als ze weten dat het antwoord anoniem is.

¹ Een ondernemingsraad biedt de bestuurder vooral inzicht in wat er leeft onder zijn medewerkers. Ook al "staat de deur altijd open", dat wil niet zeggen dat het management alles te horen krijgt wat er speelt. Omdat een ondernemingsraad een stem kan geven aan al die geluiden (hij mag voorstellen doen, adviezen geven en instemmen met bepaalde zaken) krijgen medewerkers het gevoel dat naar ze wordt geluisterd. Mits de OR zijn werk goed doet, natuurlijk!

- Peil hoe uw medewerkers denken over de mate van invloed en betrokkenheid die ze nu hebben en peil hen over hun zorgen en wensen rondom de bereidheid om zelf een bijdrage te leveren aan goed overleg. Durf tijdens de behoeftepeiling ook vragen te stellen die voor een bestuurder of MT wellicht ongemakkelijke antwoorden op kunnen leveren. Zo krijgt u een zo compleet mogelijk beeld.



Aandachtspunten bij de behoeftepeiling

Een behoeftepeiling kan verschillende uitkomsten opleveren. Het kan zijn dat men erg tevreden is over de huidige gang van zaken, geen zorgen of wensen heeft en dat er ook geen animo is om zich kandidaat te stellen voor de OR. In een dergelijk geval kunt u besluiten om uw poging om een OR op te richten te staken. Vaak blijkt uit de praktijk dat het dan op de lange baan wordt geschoven, tot aan het moment dat zich de noodzaak vanzelf opdringt vanwege interne veranderingen.

U kunt ervoor kiezen om geen OR in te stellen, maar wel te vragen of mensen mee willen denken over bepaalde issues. Zoiets als een informeel overleg over zaken die u en uw medewerkers bezighouden. Welke medewerkers aanschuiven kan per overleg verschillen. Geef als ondernemer wel een bepaalde status aan het overleg door notulen te publiceren, afspraken te maken en met voorstellen te komen die u honoreert. Op die manier kweekt u een overlegcultuur waarmee een OR vervangen kan worden. Na enige tijd kunt u dan nogmaals bekijken of er behoefte is aan een OR.

Uit de behoeftepeiling kan ook blijken dat er intern aardig wat onvrede is, maar dat niemand zich kandidaat wil stellen voor de OR. De kans is groot dat er voor een formeel overleg zoals hierboven beschreven geen draagvlak is. In zo'n geval speelt er meer binnen uw bedrijf dan u dacht. Het advies is om dan een nader onderzoek in te stellen en die onvrede boven tafel te krijgen.



Stap 2 Het ontwerp

Stap 2 | Het ontwerp

Wanneer we er voor het gemak even vanuit gaan dat er binnen uw organisatie wel degelijk behoefte is aan het oprichten van een ondernemingsraad, dan verplicht de WOR u tot het opstellen van een voorlopig reglement. Daarin legt u vast:

- Hoeveel leden er in de OR gekozen worden
- Wie kiesgerechtigd en verkiesbaar zijn
- Hoe de verkiezingen verlopen
- Wat de globale werkwijze is van de OR

Het lijken tamelijk feitelijke keuzes die u hierbij maakt, maar daaraan ten grondslag ligt de vraag: wat voor soort OR wilt u? Het is aan te raden om hier wat langer bij stil te staan, dan dat de wet suggereert. U kunt dit het beste doen samen met enkele werknemers die bereid zijn de verkiezingen te organiseren. Deze personen worden ook wel de 'kwartiermakers' genoemd. Daarmee wordt aangegeven dat zij meer zijn dan enkel een verkiezingscommissie. Samen met hen geeft u antwoord op onderstaande vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat de OR-leden daadwerkelijk representatief en competent zijn voor de taken die ze moeten uitvoeren? Het antwoord op deze vraag moet gezocht worden in de representatie (denk aan kiesgroepen of geormerkte zetels), de selectie van kandidaten (hoe presenteren kandidaten zich, is er een profiel op te stellen van het ideale OR-lid?) en de wijze van stemmen.

- Wat wordt er verwacht van een OR? Moet de OR proactief of juist reactief zijn ingesteld? Het antwoord op deze vraag valt nauw samen met het profiel van het ideale OR-lid en heeft ook gevolgen voor de faciliteiten die de OR ter beschikking gesteld krijgt.
- Wordt de OR vooral gezien als onderhandelpartner over praktische aangelegenheden of ligt het zwaartepunt bij het meedenken over strategische vraagstukken? Wanneer er bij uw organisatie geen CAO geldt, dan krijgt de OR intensiever te maken met vraagstukken rondom arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, pensioenen en sociale plannen.

Tips bij het ontwerp

- Eén van de wettelijke taken van de Sociaal Economische Raad (SER) is het bevorderen van medezeggenschap. De SER publiceert regelmatig documenten die organisaties daarbij helpen. Eén daarvan is het voorbeeld reglement voor ondernemingsraden. Dit is te downloaden via deze link.
- Een punt waarover een besluit moet worden genomen is het kiesstelsel: hoe worden mensen gekozen in de OR? Er zijn namelijk twee systemen: het lijstenstelsel, wat ongeveer werkt zoals bij verkiezingen voor parlement en gemeenteraad en waarbij groepen werknemers kieslijsten indienen, of het personenstelsel waarbij personen met de meeste stemmen gekozen worden, ongeacht de lijst waar ze op staan. Het personenstelsel geniet steeds vaker de voorkeur, want om een representatieve raad te krijgen is het aan te raden om meer stemmen per kiezer te laten uitbrengen.

- Het is soms lastig om kandidaten te werven. Wanneer het aantal kandidaten gelijk aan of minder is dan het aantal zetels, dan worden alle kandidaten, zonder verkiezingen, geacht te zijn verkozen. Om toch een enigszins representatieve OR in het leven te roepen, kan ervoor gekozen worden dat elke kandidatuur vergezeld moet gaan met een bepaald aantal handtekeningen die de kandidatuur ondersteunen. Vroeger was dit wettelijk verplicht, maar het kan natuurlijk altijd vrijwillig gehandhaafd worden.
- Wanneer een onderneming groter is dan 50 medewerkers, dan kan het zijn dat u wilt borgen dat er vanuit verschillende disciplines mensen in de OR terechtkomen. Dit kan door het instellen van kiesgroepen waarbij men enkel op kandidaten mag stemmen die binnen de kiesgroep vallen of door te werken met geormerkte zetels waarbij zetels worden gereserveerd voor kandidaten uit verschillende onderdelen. Het voordeel van deze laatste vorm is dat de kiezer vrij is om te stemmen op kandidaten die zijn voorkeur genieten. De kandidaat met de meeste stemmen van een onderdeel bezet de geormerkte zetel.



Aandachtspunten bij het ontwerp

Vakorganisaties hebben in de WOR een bijzondere positie. Zij moeten in de gelegenheid worden gesteld om opmerkingen te maken over het voorlopige reglement en om een lijst met kandidaten in te dienen. Het is niet zo dat zij het reglement moeten goedkeuren, zolang het maar niet in strijd is met de wet is de organisatie namelijk vrij om dit naar eigen inzicht vorm te geven.

OR verkiezingen kunnen tegenwoordig ook digitaal plaatsvinden. Er zijn verschillende aanbieders van digitale verkiezingstools op de markt met diverse functionaliteiten. Digitale verkiezingen kunnen zorgen voor een hoge(re) opkomst, omdat er op eenvoudige wijze gekozen kan worden.

Stap **3** Werving kandidaten

Stap 3 | Werving kandidaten

Nadat het ontwerp staat kunt u aan de slag met het werven van kandidaten voor de OR. Zoals gezegd hebben mensen vaak een bepaald beeld van een OR: complex, veel vergaderen en weinig invloed. Dat kan hen belemmeren om zichzelf kandidaat te stellen.

Bij verkiezingen krijgen vakbonden vanuit de wet een voorkeursbehandeling, want zij krijgen als eerste de gelegenheid om een lijst met kandidaten in te dienen. Uiteraard moeten er dan wel leden zijn die dat willen. Voor niet georganiseerde medewerkers is er ook de mogelijkheid om een lijst met kandidaten in te dienen.


Wanneer het aantal kandidaten gelijk is aan of minder is dan het aantal beschikbare zetels, wordt elke kandidaat geacht gekozen te zijn. Vanuit oogpunt van legitimiteit, is het zaak om ernaar te streven dat er ook daadwerkelijk gekozen kan worden. U wilt immers de vertegenwoordigers van alle medewerkers in de OR. Het is dus van belang om ervoor te zorgen dat er meer kandidaten zijn dan zetels. Hieronder vindt u een aantal tips over hoe u dit kunt bevorderen:

Tips bij werving van kandidaten

- Zorg er te allen tijde voor dat de OR een positief imago krijgt binnen de onderneming. Schets als directie een positief beeld en laat zien dat uw medewerkers een OR nodig hebben voor een goed overleg. Breng daarbij vooral naar buiten dat een OR niet alleen financieel

van aard is (voldoende winst), maar ook sociaal bij kan dragen door betrokken en gemotiveerde medewerkers.

- Hoewel een OR-lid toch vooral de belangen van collega's wil behartigen, speelt toch altijd de vraag mee: What's in it for me? Het is aan te raden om daar als voldoende aandacht aan te besteden. Ervaren OR-leden geven vaak aan tijdens hun OR-periode veel te hebben geleerd. Je leert een organisatie op een andere manier kennen, denkt na over complexe vraagstukken, je ontwikkelt een breed netwerk en je doet ervaring op met overleg en onderhandelen. Veel managers putten nog altijd uit hun OR-ervaring en die ervaring komt gedurende de hele loopbaan van pas. Benadruk dat als directie richting het personeel.
- Vaak zijn mensen onzeker over wat er van hen gevraagd wordt in tijd en persoonlijke kwaliteit. Het is zaak om duidelijk te maken dat OR-werk ook gewoon werk is en dat de tijd ervoor wordt gecompenseerd. OR-leden moeten daarnaast verder ondersteund worden met opleidingen en inhuren van deskundigen. Mensen moeten dit vooraf weten, zodat ze weten wat er mogelijk is. Bovendien moet ieder personeelslid in een OR kunnen participeren, ongeacht opleidingsniveau. Een OR-lid heeft echter wel een aantal kernkwaliteiten nodig, namelijk nieuwsgierigheid, empathisch vermogen, authenticiteit en lef.
- Werf kandidaten door hen persoonlijk te benaderen. De groep Kwartiermakers waar we het eerder over hadden kan hierbij een grote rol spelen. Mensen willen graag uitgenodigd worden voor een rol in de OR, dat neemt namelijk eventuele twijfel over mogelijke geschiktheid bij hen weg.



Aandachtspunten bij werving van kandidaten

Bij OR-oprichtingstrajecten is er vaak de zorg dat 'de verkeerde kandidaten' op de lijst komen te staan. Denk daarbij aan mensen die geen achterban hebben, maar zich verkiesbaar stellen om bepaalde stokpaardjes te kunnen berijden. Of juist dat er enkel van afdelingen waar onvrede heerst kandidaten komen. Of omdat men zich dan 'veilig waant' bij een eventuele reorganisatie. Dit blijkt in de praktijk echter vaak mee te vallen. Bij een goede werving en voldoende kandidaten kan dit namelijk vermeden worden. Maar ook als blijkt dat er 'verkeerde mensen' in de OR zitten, is dat vaak geen belemmering voor een goed functionerende OR. Als de directie zorgt voor een goed overlegklimaat met een evenwichtige agenda, blijkt het zelfcorrigerende vermogen van de OR heel groot. En blijken die 'verkeerde kandidaten' opeens medewerkers die een reëel punt onder de aandacht brengen. En natuurlijk: het kan ook weleens misgaan. Maar maak dat vooral niet tot hoofdprobleem.

Stap 4 De verkiezingscampagne

Stap 4 | De verkiezingscampagne

Nadat de kandidaten bekend zijn is het tijd om een goede verkiezingscampagne op poten te zetten. Bij verkiezingen hoort immers ook een campagne; de kandidaten moeten zich bekend kunnen maken. Des te groter de onderneming, des te meer behoefte er zal zijn aan een dergelijke campagne. Let wel op dat dit de kandidaten niet afschrikt. Om dat te voorkomen is het aan te raden om een lijst van meerdere mensen met een gezamenlijk programma te presenteren. Dat werkt drempelverlagend omdat je jezelf dan als groep presenteert en niet als individu.

Tips bij de verkiezingscampagne

- Zorg voor voldoende richtbaarheid in de aanloop naar de verkiezingen. De verkiezingscampagne is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder, de kwartiermakers en de kandidaten. Als bestuurder kunt u het belang van een sterke OR benadrukken, terwijl kwartiermakers iedereen oproepen om te gaan stemmen.
- Zorg voor een format voor de kandidaten dat zij kunnen gebruiken om zichzelf te presenteren. Laat hen iets over zichzelf vertellen, over hun rol in de onderneming, hun visie op de OR en laat ze motiveren waarom ze zich verkiesbaar stellen. Plaats dit op een prominente plek binnen het Intranet of werk e.e.a. uit in de vorm van een verkiezingsfolder.
- Houd een bijeenkomst voor alle medewerkers van de OR. Geef tijdens die bijeenkomst aan dat het belangrijk is om te gaan stemmen en geef kandidaten eventueel de mogelijkheid om

zichzelf te presenteren. In een dergelijke bijeenkomst kunnen andere personeelsleden hun vragen stellen en kunnen ze luisteren naar positieve verhalen over de OR. Een spreker van buitenaf (bijvoorbeeld OR-Coach.nl) kan de geloofwaardigheid van de verhalen vergroten.

- Leg de verkiezingsdatum niet vast op één dag, maar stel mensen in de gelegenheid om bijvoorbeeld een hele week te stemmen. Dat verhoogt de opkomst en geeft de gelegenheid elke dag een reminder te sturen.

Aandachtspunten bij de verkiezingscampagne

Wanneer er gekozen wordt voor elektronische verkiezingen, is het zaak dat er rekening wordt gehouden met mensen die niet zo bedreven zijn met computers en internet. Denk daarbij aan mensen die niet dagelijks werken met een laptop of pc. Bied deze mensen alternatieven op papier (en ook de gelegenheid om schriftelijk te stemmen als uw verkiezingen digitaal gaan).

Stap **5** Installatie van de OR

Stap 5 | Installatie van de OR

Zodra de verkiezingen hebben plaatsgevonden en duidelijk is welke personen plaatsnemen in de OR is de ondernemingsraad in functie. De gekozen leden kunnen elkaar dan opzoeken en een eerste bijeenkomst met elkaar gaan plannen. Wanneer er gebruik is gemaakt van kwartiermakers, dan zijn de personen die deze functie hebben vervuld daaruit ontheven nadat de verkiezingsuitslag bekend is gemaakt. Zij hebben vanaf dat moment geen formele bemoeienis meer met de OR.

In de praktijk gebeurt het nog vaak dat een OR formeel wordt geïnstalleerd door de bestuurder. Hij plant de eerste overlegvergadering en maakt afspraken met de OR over faciliteiten en de manier waarop het overleg plaats zal vinden. Het voorlopig reglement voorziet hier helaas niet in, want dat bevat bepalingen die slechts bindend zijn voor de OR. Vaak wordt er daarom naast een OR-reglement ook een OR-convenant opgesteld. Daarin worden afspraken vastgelegd die bestuurder en OR binden. In dat convenant worden intenties en faciliteiten vastgelegd. Zo'n convenant kan worden beschouwd als een ondernemingsovereenkomst conform artikel 32 van de WOR. Een dergelijke overeenkomst is bindend voor beide partijen.

Tips bij installatie van de OR

- Wees als ondernemer ruimhartig met toekennen van faciliteiten aan de OR, met name op gebied van tijdsbesteding en kennisvergaring. Voorkom daarbij te allen tijde dat OR-leden hun gewone

werkzaamheden niet meer kunnen uitoefenen. Dat kan hen immers benadelen in de verdere loopbaan.

- Informatieverschaffing vormt vaak het grootste struikelblok om te komen tot constructief overleg. OR-leden klagen namelijk steevast dat informatie hen te laat en onvolledig bereikt. Veel bestuurders zien een OR nog altijd als de sluitpost van de besluitvorming. Zorg er dus voor dat niet enkel afgesproken wordt dat de OR tijdig en volledig wordt geïnformeerd, maar spreek ook af hoe dat gebeurt.
- Wanneer een OR nog niet bijeen is gekomen voorafgaand aan de installatievergadering, dan is er vaak sprake van eenrichtingsverkeer. De bestuurder praat en de OR luistert. Spreek daarom met elkaar af dat afspraken na een half jaar worden geëvalueerd en, indien gewenst, opnieuw ter discussie kunnen worden gesteld.

Aandachtspunt bij installatie van de OR

Een ondernemingsraad moet leren samenwerken met elkaar, moet een werkwijze ontwikkelen en een voorzitter en secretaris kiezen. Dat vergt veel van de leden, vooral in de beginperiode. Een OR is bovendien niet enkel nieuw voor de leden, maar ook voor de bestuurder. Goede externe begeleiding hiervoor is beslist geen overbodige luxe. Om een goed functionerende OR op touw te zetten zult u als bestuurder moeten investeren in tijd, geld en prioriteit.

Hulp bij het oprichten van uw OR?

Overschrijdt uw organisatie (binnenkort) de grens van 50 medewerkers en wilt u onderzoeken of er behoefte is aan het oprichten van een ondernemingsraad? Of wilt u graag een OR in het leven roepen, maar weet u niet waar u moet beginnen? Neemt u dan gerust eens contact op met OR-Coach.nl. Wij denken graag met u mee, kunnen u helpen bij alle facetten die van belang zijn bij het oprichten van een ondernemingsraad en ondersteunen u en uw OR-leden gedurende het gehele traject.

Wij nodigen u graag uit voor een vrijblijvend gesprek.

OR-coach.nl

T 024 737 03 34

E info@or-coach.nl

Postbus 122

6580 AC Malden

