

Toekomstgerichte medezeggenschap

Hoe voer je het gesprek over strategische onderwerpen?

SEER

Inleiding en context

Er zijn veel ontwikkelingen gaande in Nederland en daarbuiten. Ontwikkelingen die elkaar steeds sneller opvolgen. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, geopolitieke verschuivingen of digitalisering. Vroeg of laat krijgen organisaties met één of meerdere van deze ontwikkelingen te maken en dan kun je maar beter goed voorbereid zijn. Primair vanuit een bedrijfseconomische noodzaak of (aankomende) wetgeving, zoals bijvoorbeeld de klimaatwet of de CSRD (verplichte rapportage over impact van de organisatie op mens en milieu). Maar ook vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Organisaties kunnen individueel de maatschappelijke vraagstukken niet oplossen, maar kunnen hier wel aan bijdragen. Nederland kent omstreeks twee miljoen bedrijven (CBS, 2021). Als al deze bedrijven positief bijdragen aan de samenleving en de leefomgeving, wordt er gezamenlijk naar een oplossing toegewerkt.

Medezeggenschap speelt hierbij een belangrijke rol: het is belangrijk om in een vroeg stadium strategische onderwerpen als bijvoorbeeld verduurzaming van het productieproces of huisvesting, arbeidsmarktontwikkelingen en het effect van kunstmatige intelligentie te agenderen voor het overleg tussen de ondernemingsraad en de bestuurder. Daarmee ben je voorbereid op de toekomst.

WOR als handelingskader

Vanuit de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de SER zien we de WOR vooral als een handelingskader en niet als een juridisch keurslijf. Dat betekent dat het gesprek tussen or en bestuurder zich niet hoeft te beperken tot onderwerpen en de tijdshorizon die expliciet in de WOR worden benoemd. De WOR biedt voldoende ruimte om strategische onderwerpen te agenderen. Meer toekomstgerichte medezeggenschap op stand brengen is de uitdaging waarvoor we staan.

Toekomstgerichte medezeggenschap, dus praten over strategische langetermijnonderwerpen, is voor sommige organisaties een opgave. Zeker als de dagelijkse bedrijfsvoering al alle aandacht vergt. Maar juist in een tijd waarin ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en er snel gereageerd moet worden, is het essentieel dat er een goede toekomstvisie is en dat er bijvoorbeeld een strategisch personeelsplan of een plan voor verduurzaming wordt opgesteld.

Het vroegtijdig betrekken van medewerkers, onder andere via de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging, heeft positieve effecten op het functioneren van de organisatie. Het gebruik maken van kennis en ervaring van de werkvloer draagt bij aan een sterkere toekomstvisie en betere besluiten, zorgt voor draagvlak bij veranderingen en meer betrokkenheid bij de organisatie.

Het werken aan toekomstgerichte medezeggenschap beperkt zich niet tot de or en de bestuurder. De CBM ziet hierbij ook een belangrijke rol voor toezichthouders en medezeggenschapsprofessionals zoals opleiders, juridisch adviseurs en ambtelijk secretarissen. Zij kunnen er mede voor zorgen dat strategische toekomstgerichte vraagstukken op de agenda komen.

Gesprek op gang brengen

Het belang van toekomstgerichte medezeggenschap en de uitdagingen die dit geeft, heeft de CBM onder de aandacht van de minister van SZW gebracht. De vertaalslag hiervan is in deze notitie terug te lezen. Deze notitie kan door or en bestuurders als hulpmiddel worden gebruikt om het gesprek over de toekomst van de organisatie op gang te brengen. Het is vooral een handleiding en er kunnen dus geen rechten aan worden ontleend.

Een conceptversie van deze notitie is gedeeld met alle deelnemers van een bijeenkomst over toekomstgerichte medezeggenschap. Tijdens deze bijeenkomst zijn door 100 medezeggenschapsprofessionals aanvullende inzichten gedeeld. Deze inzichten zijn zoveel mogelijk verwerkt in deze notitie.

Tips

We beschrijven eerst kort aan welke strategische onderwerpen je kunt denken bij toekomstgerichte medezeggenschap, en geven tips mee bij:

- **Hoe het gesprek tussen or en bestuurder in organisaties gevoerd kan worden over strategische onderwerpen**
- **Hoe deskundigheidsbevordering het beste kan worden vormgegeven**
- **Hoe de WOR kan worden gelezen met de bril van nu**

Hoewel toekomstgerichte medezeggenschap het hele medezeggenschapsveld aangaat, is deze notitie vooral gericht op de ondernemingsraad en de bestuurder.

Wat zijn strategische vraagstukken?

Onder strategische onderwerpen verstaan wij onderwerpen die pas op de langere termijn spelen, maar wel grote gevolgen kunnen hebben voor de organisatie. Er is dus in principe niet direct een kans of bedreiging, maar het is verstandig om alvast na te denken over mogelijke scenario's. Sommige van deze onderwerpen, zoals arbeidsmarktkrapte, spelen in sommige organisaties nu al, maar vragen ook om een langetermijnvisie.

Aan welke strategische onderwerpen kan gedacht worden? We geven hieronder een opsomming, maar het kan natuurlijk ook zijn dat in organisaties andere strategische onderwerpen spelen die hier niet bij staan.

Mogelijke strategische onderwerpen

- Technologisering/ digitalisering/ robotisering/ kunstmatige intelligentie/ innovatie
- Arbeidsmarktontwikkelingen/ flexibilisering van de arbeid/ duurzame inzetbaarheid/ migratie/ diversiteit en inclusie
- Economische toekomstbestendigheid/ fusies en overnames
- Vastgoed/investeringen (waaronder *private equity*)
- Financierbaarheid lange termijn
- Agile organisatie
- Outsourcing NL naar buitenland
- Gezondheid/ pandemieën
- Internationalisering/ globalisering/ Europese wetgeving (CSRD)
- Geopolitieke verschuivingen (bijvoorbeeld aanvoerlijnen, transportkosten)
- Klimaat/ duurzaamheid/ energietransitie/ circulaire economie
- Crisissituaties: hoe bereid je de onderneming daar zo goed mogelijk op voor en opereer je als driehoek (or, bestuurder en toezichthouder) tijdens een crisis?

Het gesprek over de toekomst

Onderwerpen als diversiteit en inclusie, de energietransitie of arbeidsmarktkrapte zijn belangrijk en bepalend voor de toekomst van de organisatie. Toch vindt het gesprek daarover tussen or, bestuurder en toezichthouder bij veel organisaties nog niet of onvoldoende plaats. Dit kan verschillende redenen hebben: bijvoorbeeld te weinig kennis, gebrek aan tijd, een bestuurder die het belang niet inziet, een or die zich alleen focust op de bekende basisonderwerpen binnen de WOR. Wat de redenen ook zijn, laat deze nooit in de weg staan om toch het gesprek over de toekomst met elkaar aan te gaan. In gesprek gaan over de toekomst van de organisatie betekent zeker niet dat de or of de bestuurder van alle strategische onderwerpen verstand moet hebben. Het gaat er vooral om hoe je het gesprek vormgeeft en welke randvoorwaarden hiervoor nodig zijn. Hierbij kunnen de volgende vier tips worden gebruikt.

Tip 1 | Stel vragen

- Met welke maatschappelijke ontwikkelingen krijgen we vroeg of laat te maken (digitalisering, AI, verduurzaming, diversiteit en inclusie, arbeidsmarktkrapte, globalisering)?
- Welk beeld hebben de or en bestuurder daarbij?
- Hoe ziet onze organisatie er idealiter in de toekomst uit?
- Welke invloed hebben deze maatschappelijke ontwikkelingen op onze organisatie (kansen/risico's)?
- Wanneer verwachten we dat deze kansen en risico's gaan spelen?
- Welke stappen moeten we als organisatie zetten?
- Is er al zicht op mogelijke gevolgen voor medewerkers (inkrimping, uitbreiding, omscholing)?
- Met welke stakeholders hebben we te maken?
- Hebben we de juiste kennis in huis? Zo nee, huren we externe deskundigen in?
- Is er deskundigheidsbevordering nodig en op welke termijn (or, bestuurder, werknemers)?
- Wat gebeurt er binnen de sector? Wat kunnen we daarvan leren? Wie zoekt contact?



Tip 2 | Maak de toekomst van de organisatie een terugkerend gespreksonderwerp

Ga met elkaar in gesprek over deze strategische en soms complexe onderwerpen, en blijf regelmatig in gesprek. Voer het gesprek binnen de or, tussen or en achterban, tussen or en bestuurder. Zorg ook voor overleg tussen de toezichthoudende organen (raden van commissarissen en raden van toezicht), de bestuurder en de or. Beperk dit niet tot de verplichte momenten.

Zet eens een andere bril op: denk niet vanuit bestaande systemen, maar ontwerp vanuit de gewenste situatie in de toekomst en redeneer terug. Dit wordt ook wel *future thinking* genoemd.

Probeer daar waar mogelijk met elkaar meetbare doelen te formuleren, bijvoorbeeld: in 2030 is ons energielabel D gewijzigd in energielabel A en nemen we hiervoor de komende vijf/zes jaar de volgende concrete stappen.

Afhankelijk van het onderwerp kan het ook belangrijk zijn om andere belanghebbenden (stakeholders) te benaderen. Probeer daarom in gesprek te gaan met bijvoorbeeld omwonenden, leveranciers, klanten, patiënten, de brancheorganisatie of vakbonden. Zo kunnen diverse perspectieven en belangen worden meegenomen en wordt er optimaal gebruik gemaakt van aanwezige kennis en ervaring.

Tip 3 | Begin op tijd

Begin het gesprek over de bovengenoemde onderwerpen die voor jouw organisatie van belang zijn (en misschien nog andere onderwerpen) zo snel mogelijk. Zelfs als bepaalde onderwerpen nog ver weg lijken. Zo kan bijvoorbeeld bij digitalisering/kunstmatige intelligentie een langdurig scholingstraject van werknemers noodzakelijk zijn. Als je dat pas bedenkt op het moment dat het noodzakelijk is om te digitaliseren omdat concurrenten dit al wel hebben gedaan, ben je mogelijk te laat.

Overigens spelen meerdere van de genoemde onderwerpen ook nu al, of komen ze er op korte termijn aan. In veel sectoren is bijvoorbeeld door toenemende vergrijzing sprake van een chronisch tekort aan personeel. Dat los je uiteindelijk structureel waarschijnlijk niet op met zaken als een aanbrenghonus of een auto van de zaak. Arbeidsmarktkrapte vraagt om een langetermijnvisie, een strategische aanpak.

Tip 4 | Ga uit van gemeenschappelijke belangen, gelijkwaardige gesprekspartners en wederzijds vertrouwen

Als het gesprek over de toekomstige organisatie wordt gevoerd, is vaak nog helemaal niet duidelijk hoe het uiteindelijke voorgenomen besluit eruit komt te zien en wat de gevolgen voor de medewerkers zijn. Het hoeft ook niet altijd te leiden tot een instemmings- of adviesaanvraag. Dit vraagt om een andere vorm van medezeggenschap dan wanneer de or pas aan het einde van het besluitvormingsproces betrokken wordt. Vroegtijdige betrokkenheid, dus lang voordat het voorgenomen besluit is genomen, vraagt om een proactieve opstelling, wederzijds vertrouwen, begrijpelijk taalgebruik. Maar ook om elkaar als gelijkwaardige gesprekspartners zien en geloof hebben in de waardevolle inbreng van de werkvloer en andere belanghebbenden. Laat in deze fase de WOR maar even in de la liggen.

Ook bij gesprekken over de toekomst van de organisatie zal het soms schuren tussen de or en de bestuurder, en dat mag ook. Besef daarbij wel dat in de kern de or en de bestuurder gemeenschappelijke belangen hebben, namelijk het belang van de organisatie en de medewerkers.

Het belang van deskundigheidsbevordering

De eerder genoemde strategische onderwerpen zijn ingewikkeld, met een vaak grote impact en een grote onzekerheidsmarge. Denken in scenario's kan daarbij helpen, maar dat is niet eenvoudig. Van de ondernemingsraad kan niet worden verwacht dat hij alle kennis en kunde in huis heeft om zonder hulp alle vraagstukken zelf af te kunnen handelen. Dat geldt overigens ook voor de bestuurder. De WOR maakt het mogelijk om de deskundigheid van de ondernemingsraad te bevorderen door het inschakelen van zowel interne als externe deskundigen en geeft de ondernemingsraad scholingsrechten. De praktijk laat echter zien dat hier onvoldoende gebruik van wordt gemaakt.

Een deel van de ondernemingsraden maakt nauwelijks of geen gebruik van hun scholingsrechten of hun recht om deskundigen in te schakelen. Dat kan zeer uiteenlopende redenen hebben: zoals tijdgebrek/werkbelasting, de ondernemer/chef die de (meer)waarde er niet van inziet, of or (leden) die nut en noodzaak niet (voldoende) inziet. Zonder voldoende deskundigheidsontwikkeling is een or al snel een minder volwaardige gesprekspartner voor de bestuurder. En uiteindelijk is dat slecht voor de kwaliteit van het besluitvormingsproces en de toekomstbestendigheid van de onderneming. Deskundigheidsbevordering kost tijd en geld, maar kan heel veel opleveren. Niet alleen voor de kwaliteit van de medezeggenschap, maar ook in algemene zin. Een or-lid gebruikt zijn kennis en vaardigheden niet alleen voor het or-werk, maar neemt deze ook mee naar zijn reguliere werkplek. Daarmee kan deskundigheidsbevordering niet alleen als een kostenpost worden gezien, maar ook als een investering. Overigens kan van de bestuurder ook niet worden verwacht dat hij alle kennis in huis heeft en daarmee kan ook voor hem deskundigheidsondersteuning belangrijk zijn.

Om de deskundigheid te bevorderen geven we een aantal tips mee.

Tip 5 | Het bepalen van speerpunten en opstellen van een scholingsplan

Het is aan te bevelen dat de ondernemingsraad aan het begin van zijn zittingsperiode bepaalt welke speerpunten voor hem belangrijk zijn met het oog op de toekomst van de organisatie. Hiervoor kan de ondernemingsraad bijvoorbeeld gebruik maken van de zogenaamde Koerskaart. De speerpunten van de ondernemingsraad kunnen worden afgestemd met die van de bestuurder. Eventueel kunnen de or en de bestuurder ook samen bepalen welke speerpunten de hoogste prioriteit hebben.

Als de speerpunten zijn bepaald is het belangrijk om te bepalen op welke terreinen deskundigheidsbevordering aan de orde is. Een op te stellen scholingsplan kan hier mede vorm en inhoud aan geven. Het belang van een dergelijk plan wordt ook benoemd in de recente Kamerbrief over de naleving van de WOR. Dat kan in samenspraak met een scholingsaanbieder. Dat hoeft gezien de complexiteit van de strategische onderwerpen niet per se iemand uit het reguliere medezeggenschapsveld te zijn, al is dat waar mogelijk wel aan te raden. Een professional uit het medezeggenschapsveld heeft namelijk niet alleen inhoudelijke kennis, maar weet ook om te gaan met het soms ingewikkelde krachtenveld binnen de medezeggenschap. Hoewel de or zelf over zijn scholingskeuze gaat, is het ook bij het opstellen van een scholingsplan goed om de bestuurder te betrekken. Met de bestuurder kan worden verkend welke kennis en vaardigheden voor beide partijen van belang zijn. Het zou kunnen zijn dat de bestuurder en de ondernemingsraad op sommige onderwerpen samen expertise kunnen verwerven.

Tip 6 | Hoe kies je een opleider met medezeggenschapskennis?

Het volgen van opleiding en training kan de or en de bestuurder versterken. Dat is goed voor de medezeggenschap in een organisatie. Maar hoe vind je een goede opleider onder de veelheid van aanbieders? Stichting SCOOR-RMZO geeft een keurmerk aan opleiders en bureaus die toetsbaar goede scholingen en trainingen verzorgen. Deze opleiders houden niet alleen hun kennis van de medezeggenschap op peil, maar verdiepen zich ook in belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen en strategische vraagstukken die daaruit voortkomen. Daarmee is niet gezegd dat andere aanbieders minder kwaliteit leveren, alleen is deze kwaliteit niet via een keurmerk verankerd.



Tip 7 | Interne deskundigheid

Binnen de organisatie is vaak veel specifieke kennis en ervaring aanwezig, maak daar gebruik van! Hierdoor kunnen kosten voor externe deskundigheid worden bespaard. Belangrijk daarbij is dat de bestuurder voldoende faciliteiten (overlegruimtes, tijd, ondersteuning) biedt om een regelmatig overleg tussen or en stafdiensten (zoals IT, HR, gebouwbeheer) of andere professionals laagdrempelig te maken. Ook is het van belang dat betrokken medewerkers zich hierbij niet bezwaard hoeven te voelen om bepaalde informatie te delen. Openheid en transparantie zijn ook hier belangrijke randvoorwaarden voor het goede overleg met interne deskundigen.

Tip 8 | Externe deskundigheid

Bij externe deskundigheid kun je denken aan specifieke deskundigen (bijvoorbeeld pensioen, klimaat, energie), maar ook aan deskundigheid die al is opgedaan bij soortgelijke organisaties binnen een bepaalde sector. Het is niet altijd nodig om zelf het wiel uit te vinden. Dit geldt zowel voor de bestuurder als de or: een bestuurder kan in gesprek gaan met bestuurders uit andere organisaties en de or kan contact opnemen met de ondernemingsraden uit die organisaties. Toch zal het inschakelen van adviseurs op het gebied van medezeggenschap of andere inhoudsdeskundigen bij ingewikkelde strategische onderwerpen soms noodzakelijk zijn.

Bespreek met elkaar de deskundigheidswens

De or heeft het recht om externen in te huren als verantwoord kan worden waarom de or deze deskundigheid nodig heeft. Hoewel de or dit recht heeft, is het om dezelfde redenen als bij het scholingsplan aan te raden om als bestuurder en or hierover in gesprek te gaan. Zo kan worden afgestemd welke kennisbehoefte er over en weer is en of er mogelijk gezamenlijk een deskundige kan worden ingehuurd. Aan de inhuur van deskundigen zijn uiteraard kosten verbonden, maar die inhuur kan voor betere medezeggenschap zorgen en daarmee betere besluiten met meer draagvlak.

Tip 9 | Stel een ambtelijk secretaris aan

Een or heeft veel aan de ondersteuning door een professional, we noemen dit een ambtelijk secretaris. Deze heeft specifieke kennis van medezeggenschap en kan de or met raad en daad bijstaan. De ambtelijk secretaris zorgt ook voor continuïteit in het werk van de ondernemingsraad en opvolgende ondernemingsraden. De ambtelijk secretaris draagt bij aan de professionalisering van de or waardoor deze een gewaardeerde en meer gelijkwaardige overlegpartner voor de bestuurder wordt. Verder heeft de ambtelijk secretaris een onafhankelijke positie en kan hij een vast aanspreekpunt zijn voor de or, de achterban en de bestuurder. In sommige cao's is het recht op een ambtelijk secretaris geregeld. Zo niet, dan is het zeker het overwegen waard om een ambtelijk secretaris aan te stellen. Hierdoor kunnen mogelijk ook kosten voor externe deskundigheid worden bespaard. Je kunt ook een ambtelijk secretaris inhuren als externe deskundige voor een specifiek traject.

De WOR met de bril van nu

De WOR is meer gericht op de korte dan de lange(re) termijn. Algemeen worden adviesrecht en instemmingsrecht gezien als de kernbevoegdheden van de or. Voor lange termijn strategische vraagstukken lenen deze kernbevoegdheden zich niet zo goed. Dat speelt vooral bij artikel 25, maar zeker ook bij een deel van de onderwerpen die onder artikel 27 (zoals pensioen en loopbaan) vallen. Vaak wacht de bestuurder met een adviesaanvraag tot alles volledig in kaart is gebracht, in verband met de eis van artikel 25 lid 3 (de gevolgen voor het personeel moeten voldoende duidelijk zijn). En vaak wacht de or eveneens tot er een adviesaanvraag op tafel ligt. Er zijn ook aanwijzingen dat opleiders vaak uitgaan van dit schema. Al met al trekt dat het adviesrecht weg van de lange termijn naar de korte termijn. Dat geldt ook voor de eerder genoemde onderwerpen uit het instemmingsrecht. Zie in dit verband ook artikel 24 (overleg over de algemene gang van zaken): dat is min of meer gebaseerd op artikel 25 en 27. Zo blijven de grote vraagstukken buiten beeld en dat is niet wenselijk. De WOR sluit hierdoor niet meer goed aan op de actualiteit en behoeft aanpassing.

Ten aanzien van de grote transitievraagstukken en langetermijnplanning wringt het af en toe, zet de WOR je soms op het verkeerde been of nodigt onvoldoende uit. De formuleringen in de wettekst zijn soms wat gedateerd, zo constateerde ook minister van SZW Van Gennip in een recente [Kamerbrief](#). Een wetswijziging kost echter veel tijd. Gelukkig hoeft daar niet op gewacht te worden. Lees in tips 10 t/m 15 hoe de WOR kan worden bekeken met de bril van nu en daarmee voor strategische onderwerpen voldoende ruimte biedt.



Tip 10 | Gebruik artikel 24 voor langetermijnstrategie of plan een "heisessie"

In de WOR staat dat minstens twee keer per jaar de algemene gang van zaken (artikel 24) moet worden besproken. Meestal gaat dit artikel 24-overleg over de relatief korte termijn, niet langer dan een jaar of zelfs een halfjaar. De echt grote onderwerpen/transities spelen echter over een veel langere termijn. Er staat de bestuurder en de ondernemingsraad niets in de weg om grote strategische onderwerpen te agenderen voor het artikel 24-overleg. Het voordeel daarvan is ook dat als er een toezichthoudend orgaan is, dit gelijk wordt meegenomen in het overleg over de toekomstbestendigheid van de organisatie. Werk aan de hand van dit overleg toe naar meerjarenplannen voor vijf jaar of langer, zoals die bij tip 13 genoemd worden.

Als je er als organisatie toch voor kiest om artikel 24 te gebruiken om te bespreken welke advies- en instemmingsaanvragen de or op de kortere termijn kan verwachten, plan dan gezamenlijk een apart overleg (heisessie) in voor de grote strategische onderwerpen. Ook bij zo een overleg heeft de aanwezigheid van toezichthouders grote meerwaarde. Mogelijk kunnen er nog andere stakeholders worden uitgenodigd. Overigens zijn er ook organisaties die de overlegvergadering gebruiken voor strategische onderwerpen. In deze organisaties wordt er bij elke overlegvergadering een groot deel van de tijd gereserveerd om een strategisch onderwerp te bespreken.

Tip 11 | Strategisch gebruik maken van het adviesrecht (artikel 25)

De terminologie die gebruikt wordt in artikel 25 is deels gedateerd. Neem bijvoorbeeld artikel 25 lid 1 onder l (milieuzorg). Hoewel niet per definitie fout, lijken termen als verduurzaming, klimaat- en energietransitie nu veel passender. Ook de tegenwoordig veelgebruikte termen als ESG /SDG/CSRD en alles wat daarmee samenhangt zijn nog niet opgenomen. Wat volledig ontbreekt in artikel 25 is het onderwerp arbeidsmarkt, en de ontwikkelingen daarin. Zeker gezien de demografische ontwikkelingen, en de discussies rond de aanpak van arbeidsmarktkrapte is dat echt een gemis. Ook andere onderwerpen zoals de impact van kunstmatige intelligentie ontbreken. Hoewel sommige van deze strategische onderwerpen (nog) niet zijn opgenomen in de opsomming van de onderwerpen waarvoor het adviesrecht geldt, ligt het wel voor de hand om deze onderwerpen tussen bestuurder en or te bespreken. Indien dat passend is, is advisering door de or aan de orde.

Tip 12 | Strategisch gebruik maken van het instemmingsrecht (artikel 27)

Artikel 27 bevat grote en kleine onderwerpen, en is op onderdelen -net als artikel 25- wat gedateerd. Zo zouden bepalingen beter gegroepeerd kunnen worden (bijvoorbeeld klachtenregeling (j) en klokkenluidersregeling (m), of de bepalingen op het gebied van privacy-gerelateerde regelingen (k en l). Daarnaast leent artikel 27 zich op het eerste gezicht niet voor medezeggenschap gericht op de toekomstige organisatie. Er kan echter wel met een strategische bril naar artikel 27 worden gekeken.

Neem bijvoorbeeld het arbobeleid (d). We hebben het hier over duurzame inzetbaarheid (waaronder ook re-integratie), werkstress en meer algemeen psychosociale belasting. Zonder meer een onderwerp voor de strategische agenda. Pensioenen zijn door de nieuwe pensioenwet ook een onderwerp dat om een strategische aanpak vraagt.

Loopbaanbeleid wordt niet letterlijk benoemd in de WOR. Toch staat met name artikel 27 vol met onderwerpen die ermee samenhangen. Functiewaardering, personeelsbeoordeling, personeelsopleiding en aanstelling/ontslag/bevordering. Dit is nu erg opgehangen aan de ad-hoc veranderingen van regelingen in de zin van artikel 27. Dit kan anders. Een mogelijke suggestie is om in het adviesrecht een overkoepelend adviesrecht op te nemen over loopbaanbeleid in brede zin, onder handhaving van de (geherformuleerde) instemmingsbepalingen van artikel 27. Tot die tijd staat het de or en bestuurder natuurlijk vrij om over het loopbaanbeleid als strategisch onderwerp in gesprek te gaan. Het voorgenomen besluit over het overkoepelende loopbaanbeleid kunnen zij behandelen als een adviesaanvraag.

Tip 13 | Strategisch gebruik maken van het informatierecht

Het probleem van de tijdshorizon speelt ook bij het informatierecht. Veel van de bepalingen zijn gekoppeld aan (half)jaartermijnen van artikel 24. Een mooie uitzondering is artikel 31a lid 7: informatie over de meerjarenbegroting, als die er is. Zeker met het oog op arbeidsmarktontwikkelingen, de komende wetgeving inzake loontransparantie of de nieuwe pensioenwet is het aan te bevelen om het geven van informatie niet te beperken tot de korte termijn. Werk in plaats daarvan aan meerjarenplannen: zoals een meerjarenbegroting op hoofdlijnen, meerjarenplannen voor sociaal beleid, verduurzaming, energietransitie of de pensioenwet.

Tip 14 | Omarm het initiatiefrecht van de or

De or hoeft niet te wachten op de bestuurder als het gaat om strategische vraagstukken, maar kan ook zelf het initiatief nemen. Or's maken relatief weinig gebruik van hun initiatiefrecht, terwijl dit juist de mogelijkheid biedt om buiten de formele onderwerpen (zoals advies- of instemmingsaanvragen) ook andere (strategische) onderwerpen, die de achterban bijvoorbeeld belangrijk vindt, te bespreken. De bestuurder hoeft het initiatiefvoorstel niet over te nemen, maar moet wel schriftelijk laten weten waarom hij het voorstel niet (volledig) overneemt. Ook al neemt de bestuurder het voorstel niet over, dan is in elk geval het specifieke strategische onderwerp besproken. Ook is dan duidelijk waarom dit voorstel niet wordt uitgevoerd en zijn er mogelijk gezamenlijk alternatieven verkend.

Tip 15 | Kijk naar de structuur van de medezeggenschap

Strategische onderwerpen zijn ingewikkeld en vragen om kennis, tijd en ondersteuning. We noemden eerder al het belang van scholing en deskundigheid, en gaven als tip het aanstellen van een ambtelijk secretaris mee.

In de praktijk blijkt en blijft voldoende tijd een lastig onderwerp, zeker gezien de krappe arbeidsmarkt en werkdruk. Het kan soms ook verstandig zijn naar het medezeggenschapsgebouw te kijken. Eén mogelijkheid is de vorming van een aparte commissie voor langetermijnvraagstukken, waaraan ook niet or-leden deelnemen. Een voordeel daarvan is dat er meer collega's bij medezeggenschap worden betrokken. Ook blijkt uit onderzoek dat jongere werknemers zich om verschillende redenen niet altijd willen kandideren voor de or, maar wel willen meedenken bij vraagstukken waarmee impact kan worden gemaakt. Het is dus ook een kans om meer jongeren bij medezeggenschap te betrekken. Denkbaar is ook de vorming van een kern-or voor de grote strategische vraagstukken, met daaromheen een schil-or die zich met de meer operationele onderwerpen bezighoudt. De WOR biedt ruimte om de medezeggenschap anders in te richten en uit te breiden met niet or-leden. Denk daarbij vooral ook na over de continuïteit van medezeggenschap, zodat niet bij de eerstvolgende verkiezingen alle kennis en ervaring verdwijnt. Belangrijk bij de keuze voor een andere structuur is dat voor ogen wordt gehouden dat dit bevorderlijk moet zijn voor de medezeggenschap.

Tip 16 | Dat wat niet in de WOR staat, kan wel worden besproken

Vaak wordt de WOR getoetst bij vragen of iets wel of niet met de or moet worden besproken, of wel of niet onder advies- of instemmings- of informatierecht valt. Het lijkt een open deur, maar het staat de or en bestuurder vrij om ook andere dan de in de WOR genoemde onderwerpen te bespreken, onder het advies- of instemmingsrecht te laten vallen.

Tip 17 | Maak gebruik van (het voordrachtsrecht van) toezichthouders

De Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT) hebben een toezichthoudende/corrigerende rol ten aanzien van het bestuur en zijn in die zin vergelijkbaar met een ondernemingsraad. In de ideale situatie is er een goed functionerend overleg binnen de zogenaamde driehoek (or/ bestuurder/toezichthouder). De praktijk loopt helaas vaak achter. Lang niet altijd is er contact tussen or en RvC/RvT. De RvC/RvT is in de praktijk veel vaker betrokken bij de grote strategische transitie dan de or, waardoor de or, maar ook de toezichthouder waardevolle informatie kan missen.

Vertegenwoordigers van de RvT/RvC zijn op grond van artikel 24 verplicht aanwezig te zijn bij de bespreking van de algemene gang van zaken. Die verplichting geldt ook voor de overlegvergadering over adviesplichtige besluiten. Deze verplichtingen worden vaak niet nageleefd, mogelijk deels door onbekendheid.

Waar de or voordrachtsrechten heeft voor de benoeming van een toezichthouder, wordt daar ook lang niet altijd van gebruikgemaakt. Dat kan met de opstelling van de bestuurder te maken hebben, en ook wel van de RvC/RvT zelf, ook ten aanzien van contacten en/of invloed op de benoeming. Soms vindt de or het ook minder belangrijk en gaat die ervan uit dat de WOR genoeg is. Zeker als het om grote vraagstukken gaat en specifieke kennis en expertise bij het toezichthoudende orgaan wenselijk is, is dit een te benutten kans. Ook hier ligt een taak voor de scholingsaanbieders en adviseurs om ondernemingsraden en bestuurders hiervan bewust te maken.



Tip 18 | Hoe om te gaan met de kleine organisaties en de multinationale ondernemingen?

Ook kleine organisaties met minder dan 50 medewerkers krijgen te maken met strategische uitdagingen. Deze organisaties hebben niet de verplichting om een ondernemingsraad in te stellen, maar de bestuurder kan er wel voor kiezen om vrijwillig een personeelsvertegenwoordiging (pvt) in te stellen. Als meer dan de helft van de werknemers om een pvt vraagt, is de instelling zelfs verplicht. De rechten die de WOR aan pvt's toekent zijn veel beperkter dan die van een or. Dat hoeft echter het gesprek tussen de pvt en de bestuurder niet in de weg te staan. Ook bij kleine organisaties is het van groot belang dat de kennis en ervaring van de werkvloer wordt meegenomen bij plannen voor de toekomst.

De multinationale ondernemingen (MNO) nemen een aparte positie in. In deze ondernemingen worden de grote besluiten vaak genomen op het hoogste niveau. Dat geldt net zo goed voor MNO's met de hoofdzetel in Nederland. Als er een Europese Ondernemingsraad (EOR) is ingesteld, is de medezeggenschap geregeld, maar de rechten van de EOR zijn in vergelijking met die van de Nederlandse or beperkt. Dat betekent niet dat er door een Nederlandse vestiging geen invloed kan worden uitgeoefend. Bestuurders en ondernemingsraden moeten juist ook in deze organisaties de strategische dialoog voeren over de eerder genoemde grote vraagstukken. De bestuurder kan dan waardevolle inbreng naar het internationale niveau brengen.

Tot slot

We eindigen waar we begonnen zijn. Kijk niet weg van de grote maatschappelijke vraagstukken ('dat raakt ons toch niet', 'we hebben het zo al druk genoeg', 'dat is de verantwoordelijkheid van de overheid'). Er is een bedrijfseconomische noodzaak om hiermee aan de slag te gaan, maar zeker ook een maatschappelijk verantwoordelijkheid. Maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen zijn van ons allemaal en gezamenlijk zal er gewerkt moeten worden aan oplossingen. Uit onderzoek blijkt dat slechts 2% van de or's zich bezighoudt met energietransitie, terwijl dit één van de grootste maatschappelijke opgaven is. Er is dus nog veel werk aan de winkel. Ga en blijf met elkaar in gesprek over hoe jouw organisatie hieraan invulling kan geven. Plaats die spreekwoordelijke stip aan de horizon en zet medezeggenschap optimaal in om dat hogere doel voor jouw organisatie te bereiken. De WOR biedt hiervoor al veel mogelijkheden, al kan enige modernisering geen kwaad. Alle succes met deze grote opgaven. Geen makkelijke, maar wel een noodzakelijke klus die veel oplevert.

Checklist

In deze checklist vind je alle tips die in deze publicatie gegeven worden. Vink ze aan om te zien hoeveel jij al doet op het gebied van toekomstgerichte medezeggenschap!

Tips Onderwerpen

- ☐ 1 Stel vragen
- ☐ 2 Maak de toekomst van de organisatie een terugkerend gespreksonderwerp
- ☐ 3 Begin op tijd
- ☐ 4 Ga uit van gemeenschappelijke belangen, gelijkwaardige gesprekspartners en wederzijds vertrouwen
- ☐ 5 Het bepalen van speerpunten en opstellen van een scholingsplan
- ☐ 6 Hoe kies je een opleider met medezeggenschapskennis?
- ☐ 7 Interne deskundigheid
- ☐ 8 Externe deskundigheid
- ☐ 9 Stel een ambtelijk secretaris aan
- ☐ 10 Gebruik artikel 24 voor langetermijnstrategie of plan een "heisessie"
- ☐ 11 Strategisch gebruik maken van het adviesrecht (artikel 25)
- ☐ 12 Strategisch gebruik maken van het instemmingsrecht (artikel 27)
- ☐ 13 Strategisch gebruik maken van het informatierecht
- ☐ 14 Omarm het initiatiefrecht van de or
- ☐ 15 Kijk naar de structuur van de medezeggenschap
- ☐ 16 Dat wat niet in de WOR staat, kan wel worden besproken
- ☐ 17 Maak gebruik van (het voordrachtsrecht van) toezichthouders
- ☐ 18 Hoe om te gaan met de kleine organisaties en de multinationale ondernemingen?





Colofon

Sociaal-Economische Raad

Afdeling Communicatie

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

070 3499 525

communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Foto's Shutterstock/Danirevis, Shutterstock/Jacob Lund,
Shutterstock/Monkey Business Images

© 2024, Sociaal-Economische Raad

Toekomstgerichte medezeggenschap | Hoe voer je het gesprek over strategische onderwerpen?