

Drie essentiële veranderingen en de rol van de or

Naar toegevoegde waarde

Panta rhei: alles stroomt, ofwel alles verandert. De hoeveelheid veranderingen en de impact ervan verschillen echter per periode.

Momenteel verandert er veel en zijn de veranderingen groot.

Kijk maar om je heen. Met name in het Westen ervaren we nog steeds de gevolgen van 'de crisis'. Of was en is het misschien geen crisis, maar een begin van een mondiale herverdeling van macht, handel en welvaart?

Door Erik Klerks en Eric Veening

van een sportschoolabonnement of appels in plaats van kroketten in de bedrijfskantine. De echte veranderingsvragen gaan over hoe (oudere) medewerkers met plezier en energie hun werk kunnen blijven doen, op welke manier de fysieke belasting verder omlaag kan en hoe je verstandig en duurzaam kunt omgaan met kennis binnen organisaties. Dit maakt tevens strategische personeelsplanning tot een van de belangrijkste thema's. Nicole Weidema vraagt hier al veel langer nadrukkelijk aandacht voor (PWdeGids, oktober 2013). Zij stelt onder andere dat uit onderzoek blijkt dat we eigenlijk al te laat zijn, waardoor organisaties ondermeer knowhow verliezen. Het gevoel van urgentie ontbreekt bij medewerkers en ook aan de top. Hier ligt een acute taak voor de ondernemingsraad om dit zo moge-

Dichter bij huis hebben nagenoeg alle bedrijven en organisaties in Nederland te maken met een aantal grote veranderingen. In dit artikel aandacht voor drie essentiële veranderingen en de rol daarin van de ondernemingsraad.

Drie essentiële veranderingen

1. Meer met minder

Of je nu kijkt naar zorginstellingen, gemeenten of bouw- en productiebedrijven, overall lijkt dezelfde tendens te bestaan: we

moeten meer doen met minder. Kijkend naar de zorg zien we dat de behoefte aan zorg groeit en zorgverzekeraars steeds meer knijpen op de kosten. Gemeenten krijgen een groot aantal taken erbij en worden tegelijkertijd geconfronteerd met bezuinigingen. Bouwbedrijven zijn waarschijnlijk het zwaarst getroffen door de crisis en doen hun best om met minder mensen de schaarse projecten binnen te slepen. Productiebedrijven ondervinden steeds meer internationale concurrentie en worden intern en extern steeds vaker onderworpen aan benchmarks. Kortom: meer met minder.

2. Vergrijzing en vitaliteit

Gemiddeld leven we langer en de pensioenleeftijd stijgt. In de praktijk betekent dit voor nagenoeg alle branches en organisaties dat mensen langer werken en dat er meer oudere medewerkers zijn. Eerder stoppen met werken is niet langer een optie, waardoor er nieuwe (verander)vraagstukken ontstaan: vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Deze vraagstukken krijgen in de praktijk wel aandacht, maar hun complexiteit en urgentie lijken vaak onderschat te worden. Dat leidt tot schijnoplossingen in de vorm

Praktijkvoorbeeld 2

De directie van een apparatenbouwer zag de internationale vraag naar producten van de organisatie veranderen. In eerste instantie kreeg de Nederlandse bestuurder de opdracht van de buitenlandse moedermaatschappij om een plan te maken om een deel van de productie te verplaatsen naar het buitenland. De eerste mededelingen hierover stuitten direct op veel weerstand binnen de organisatie. Vervolgens heeft de or de bestuurder kunnen overtuigen dat hij de buitenlandse moedermaatschappij om meer 'speelruimte' moest vragen. Toen deze er kwam, hebben bestuurder en or het hervraagstuk breder kunnen trekken naar product/markt-combinaties, innovatie, kennisontwikkeling, afvalbesparing en vitaliteit van oudere medewerkers. Alles met inhoudelijke inbreng van de medewerkers zelf.

Praktijkvoorbeeld 1

De or en bestuurder van Suiker Unie sloten een convenant af over vroegtijdige betrokkenheid van de or bij strategische ontwikkelingen. Hierdoor kunnen keuzes en uitvoering gestructureerd en transparant gevolgd en zo nodig bijgestuurd worden. Or en bestuurder hebben hierbij onder andere aandacht voor efficiency, gezondheid, vitaliteit, kennis, opleidingen, innovatie en interne communicatie.

Bron: OR informatie 3-2014





lijk samen met de HR-afdeling op de agenda te krijgen. Ook het pensioenvraagstuk hoort hier thuis. Het pensioen is een van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden, is onderhevig aan allerlei (opgelegde) veranderingen met grote gevolgen en krijgt nog steeds te weinig aandacht van medewerkers.

3. Zeggenschap en zelfsturing

De uiteindelijke zeggenschap binnen organisaties komt steeds vaker (letterlijk) verder weg te liggen door centralisering van besluitvorming en (internationale) overnames. De praktijk laat zien dat directies en management op grotere (psychologische) afstand gemakkelijker lijken te beslissen over activiteiten en medewerkers. Daarnaast spelen er meer en verschillende (internationale) belangen en worden afwegingen en keuzes elders vaak (cultureel) anders genomen. Voor medewerkers wordt het in dit soort situaties steeds lastiger om betrokkenheid te ervaren bij en invloed te hebben op zaken die bepalend zijn voor de gezondheid en het voortbestaan van de eigen organisatie en hun eigen werkgelegenheid, werkplezier en arbeidsomstandigheden. Tegelijkertijd lijkt zelfsturing steeds belangrijker te worden en komen verantwoordelijkheden steeds meer bij de individuele medewerker te liggen; onder andere voor zijn gezondheid, functioneren, employability en inkomen.

Voor we het weten zijn de 'gewone' reorganisaties en bezuinigingen terug

Duurzame toegevoegde waarde

Onze beschrijving van ontwikkelingen en veranderingen is uiteraard niet volledig, maar bedoeld om aandacht te vragen voor essentiële veranderingen en de keuzes die daarin te maken zijn. Als we niet opletten wordt er weer 'gewoon' gereorganiseerd en bezuinigd en nemen organisaties besluiten die maar tijdelijk soelaas bieden en niet bijdragen aan het gezonde voortbestaan. De uitdaging voor organisaties ligt juist in het creëren van duurzame toegevoegde waarde door:


1. vast te stellen wat je op lange termijn voor klanten wilt betekenen;
2. activiteiten daar volledig op te richten;
3. te zorgen dat medewerkers gezond, met plezier en energiek hun bijdrage kunnen blijven leveren;
4. vast te stellen welke kennis nodig is, welke al aanwezig is en welke aanvullend ontwikkeld moet worden;
5. helderheid te bieden over verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid.

Niet vrijblijvend

De Wet op de ondernemingsraden verschaft de ondernemingsraad een aantal rechten en slechts enkele verplichtingen. Is medezeggenschap daarmee een vrijblijvende bezigheid? Nee, ook van een ondernemingsraad wordt een toegevoegde waarde verlangd binnen de organisatie, zowel door medewerkers als door de leiding. Een aantrekkelijke manier om deze toegevoegde waarde te leveren kan liggen in het verbeteren en versnellen van besluitvorming en implementatie bij veranderingen. Een ondernemingsraad kan dit doen door zich in te zetten voor het betrekken van medewerkers bij verandervraagstukken. In de praktijk kan dit door het maken van een inventarisatie van betrokkenheid en mogelijke weerstand onder medewerkers en de leiding praktisch te adviseren over het betrekken van en communiceren met die medewerkers.

Deze rol zou de ondernemingsraad juist en vooral kunnen spelen met betrekking tot de eerder beschreven essentiële veranderingen. De ondernemingsraad zou dan (samen met de leiding van de organisatie) in kaart moeten brengen bij welke veranderingen medewerkers betrokken willen worden en welke verantwoordelijkheidsverdeling zij daarin verwachten. Aansluitend zouden leiding en ondernemingsraad moeten vaststellen of en op welke manier dit te organiseren valt in de besluitvorming en implementatie.

Vlot en concreet aan de slag

Wanneer een ondernemingsraad deze duurzame toegevoegde waarde wenst te leveren aan essentiële veranderingen, vraagt dat om andere kennis, vaardigheden en veelal een andere houding. Zo vergt het lef, tact en overtuiging om deze vraagstukken kritisch en tegelijk constructief als gezamenlijk vertrekpunt aan te snijden. Maar ook interesse in en kennis van strategie, veranderkunde, besluitvorming, cultuur en communicatie zijn essentieel. Het vraagt om een blik naar buiten en om andere (actuele) kennis- en informatiebronnen. Dit blijkt in de praktijk soms een hele uitdaging voor zowel bestuurder als or, waarbij externe begeleiding van grote toegevoegde waarde kan zijn. Zoek deze begeleiding dan (bij voorkeur samen met de bestuurder en HR) bij een professionele partner die op korte termijn praktische en werkbare ondersteuning kan bieden in de vorm van maatwerktrainingen en advies, die thuis is op het gebied van medezeggenschap en bekend is met de (actuele) ontwikkelingen en veranderingen binnen de branche. Besteed hoe dan ook aandacht aan essentiële veranderingen en focus daarbij op duurzame toegevoegde waarde. Collega's en bestuurders zullen het waarderen. Doe wat nodig is! 

Erik Klerks en Eric Veening zijn senior trainer-adviseur en manager bij Odyssee, e.klerks@odyssee-groep.nl en e.veening@odyssee-groep.nl.

Dit artikel is een beschouwende start van een serie artikelen waarin steeds een belangrijke verandering ter sprake komt, en de toegevoegde waarde en verbindende rol van de ondernemingsraad daarbij. Elders in dit nummer vindt u een artikel dat meer aandacht schenkt aan het verandervraagstuk rondom de vitaliteit van medewerkers.