

Reorganiseren met hulp van de OR

Uw organisatie opereert tegenwoordig in een dynamische markt. Een reorganisatie is dan soms – al dan niet met ontslagen – onvermijdelijk. Vanuit uw rol als HR-professional bent u betrokken bij de uitvoering van het plan met name bij de gevolgen voor het personeel. De OR heeft daarbij adviesrecht en hoe dit gecommuniceerd wordt, is belangrijk voor de voortgang van het proces. U bent de aangewezen persoon om daarin een spilfunctie te vervullen. Maar waar moet u dan precies op letten?

Soms worden er keuzes gemaakt in uw organisatie waarbij reorganiseren onvermijdelijk is. Denk hierbij aan het inkrimpen, wijzigen of beëindigen van (een deel) van de werkzaamheden. Een gevolg hiervan is een aanpassing van de organisatiestructuur of de verdeling van bevoegdheden. Het voorgenomen besluit moet voor advies aan de ondernemingsraad worden voorgelegd op een moment dat aanpassingen nog mogelijk zijn. In de adviesaanvraag moeten de beweegredenen voor de reorganisatie, de gevolgen en de maatregelen worden beschreven. Zorg ervoor dat al deze aspecten goed in de adviesaanvraag verwoord worden. Geef ook aan welke opties u had en waarom de beschreven optie is gekozen. Dit bespoedigt de afhandeling door de OR.

Kritisch

In de praktijk wordt in de adviesaanvraag veel aandacht besteed aan de nieuwe strategie en bedrijfseconomische gevolgen. Maar wat betekenen deze wijzigingen nu voor het personeel? Bij de beoorde-

In de komende nummers van HR Rendement leest u iedere maand over een onderdeel bij reorganisaties. Dit eerste deel van de serie gaat over de samenwerking met de OR.

ling van de adviesaanvraag zal de OR daar kritisch naar kijken. U heeft als HR-professional een belangrijke taak in het vertalen van de nieuwe strategie naar de gevolgen voor het personeel.

Onrust

Richt uw blik daarbij niet alleen op werknemers die ontslagen worden, maar ook op de achterblijvers. De OR beoordeelt de adviesaanvraag ook op de genomen maatregelen om de gevolgen voor de achterblijvers te beperken. De ervaring van veel werknemers is dat reorganisaties zomaar uit de lucht komen vallen. De directie wil onrust voorkomen door pas met het plan naar buiten te treden als alles tot in detail geregeld is. Maar openheid en een tijdige

en eerlijke communicatie is juist de sleutel tot succes. Het voorkomt dat de achterblijvers gedemotiveerd aan het werk gaan en contraproductief gedrag vertonen. Als vroegtijdig communiceren in de hele organisatie niet wenselijk is, zorg er dan als HR-professional voor dat dit richting de OR wel gebeurt. De OR een 'uurtje' voordat het plan aan het personeel gepresenteerd wordt inlichten, is in strijd met de WOR. In bijna alle gevallen hebben ze adviesrecht en moet de directie het voorgenomen besluit tijdig aan ze voorleggen.

Frustratie

Een ander voordeel van vroegtijdige betrokkenheid van de OR, is dat ze alvast kunnen wennen aan het plan en zo nodig zelf informatie inwinnen. Sta open voor het inschakelen van deskundigen door de OR. De kosten wegen in de praktijk ruim op tegen de tijdwinst en het komt de kwaliteit van het OR-advies vaak ten goede. Laat de OR zelf een deskundige uitzoeken en dring niet aan om de door u ingehuurd te gebruiken. Dit wakkert het wantrouwen aan en geeft onnodige discussie.

Wees als HR-professional kritisch richting de directie over het opleggen van (absolute) geheimhouding. Soms is dit noodzakelijk maar weeg zorgvuldig de 'schade' af tegen de opbrengsten. Geheimhouding hindert de OR bij het peilen van de mening van de achterban, het inwinnen van extra informatie en het creëren van draagvlak. De OR heeft de wettelijke taak om te reageren op het plan en input te leveren en ze hebben

daar de achterban bij nodig. Absolute geheimhouding zou wel eens tot een heel ander advies kunnen leiden dan u voor ogen had. Voorkom ten alle tijden dat het plan eerder uitlekt via het MT of lijnmanagement want dit levert frustratie en vertraging op aan de kant van de OR.

Schakel

De ondernemingsraad is gekozen door de werknemers en vormt een belangrijke schakel tussen de werkvloer en de directie. Voor ondernemingsraden is het soms lastig om deze rol goed te vervullen. Te laat aangeleverde informatie, haast, geheimhouding en onvolledige adviesaanvragen zijn zaken die het werk van de OR bemoeilijken. Bij adviesaanvragen – en zeker als er sprake is van een reorganisatie – is het van belang dat de OR kan toetsen of er redelijkerwijs een goed besluit is genomen. Achteraf moeten ze aan de werknemers kunnen uitleggen dat ze kritisch naar het voorstel hebben gekeken, hun aanbevelingen serieus zijn overwogen en dat ze achter het plan staan. Pas dan kan de OR een positief advies uitbrengen. In de praktijk blijkt dat een positief advies een hoge ‘PR-waarde’ heeft richting werknemers, subsidieverstrekkers en toezichthouders. Neem als HR-professional daarom de tijd om de OR uit te leggen hoe het besluit tot stand is gekomen en welke maatregelen er genomen worden om de gevolgen voor het personeel te beperken. Voorkom dat de aandacht volledig uitgaat naar de slachtoffers en leg in uw toelichting de nadruk op de positieve aspecten voor de achterblij-

Schat de waarde van het advies van de OR in

Na een groot aantal vergaderingen en sluiten van compromissen denkt u dat u er met de OR goed bent uitgekomen. Vol vertrouwen ziet u de presentatie aan het personeel tegemoet. Tot uw verbazing komen er veel negatieve reacties juist op de punten die door de OR zijn aangedragen. De OR heeft waarschijnlijk teveel op persoonlijke titel geopereerd zonder rekening te houden met de ideeën en gevoelens van werknemers. Kijk als HR-

professional kritisch naar uw OR. Welke werknemers zitten erin, is er een evenredige vertegenwoordiging van werknemers of is de groep eenzijdig samengesteld. Gebruiken ze andere werknemers als een bron van informatie waardoor u hoort wat er op de werkvloer speelt? Of opereren ze vanuit een ivoren toren? Schat vooraf in wat de waarde is van het advies dat u van de OR gaat krijgen en stem daar uw eigen strategie op af.

vers. Stimuleer dat de OR en de directie actief in gesprek gaan over de voor- en nadelen van het plan en creëer daarmee draagvlak voor het besluit. Pas zo nodig het voorgenomen besluit aan met daarin verwerkt de opmerkingen van de OR.

Overlap

Bij reorganisaties kunnen de belangen van partijen verschillend zijn. De directie heeft haast met de implementatie van het reorganisatieplan om de organisatie weer financieel gezond te maken. De HR-afdeling wil zorgvuldig te werk gaan, alles juridisch dicht timmeren en het proces richting de werknemers zorgvuldig afhandelen. En de OR die het voorstel uitgebreid wil bestuderen en daarbij het beste voor het personeel en de organisatie wil bereiken. Deze belangen lijken tegenstrijdig maar er is een grote overlap. Er moet duidelijkheid komen zodat werknemers weer tevreden aan de slag gaan in een gezonde organisatie.

Vanuit uw rol als HR-professional heeft u zicht op al deze belangen. U moet er voor zorgen dat alle partijen met elkaar in gesprek blijven. Belangrijk is dat serieus wordt omgegaan met de vragen en ideeën van de OR. Voorkom daarmee dat de OR uit onmacht, onzekerheid, frustratie of tijdsdruk een negatief advies uitbrengt met een hele waslijst aan opmerkingen.

“Ga serieus om met vragen en ideeën van de ondernemingsraad”

Bij het definitieve besluit moet de directie per punt gemotiveerd aangeven of het in het definitieve besluit wordt opgenomen. Behalve dat dit veel werk is, moet u de opschortingstermijn in acht nemen. Gedurende dertig dagen mag de directie niet tot actie overgaan.

U bent in staat om gevoeligheden bij de OR in kaart te brengen en dit op een goede manier naar de directie te verwoorden. Treed op als onderhandelingspartner tussen de directie en de OR. Plan eventueel meerdere sessies tussen de OR en de directie met als doel een positief advies te bereiken. Maak goede afspraken met de OR welke informatie zij op welke wijze delen met andere werknemers.

Simon Troost, AdviceSelect, e-mail: info@adviceselect.nl, www.adviceselect.nl

De OR gaat gokken over ontslagen

Een belangrijk onderdeel van de adviesaanvraag is het overzicht van het oude en nieuwe formatieplan. Vaak gaat de OR – met name bij kleine organisaties – gokken welke werknemers worden ontslagen. Bij OR-leden kan dit voor een onbehaaglijk gevoel zorgen waardoor een objectieve afhandeling van het advies lastig wordt.

Wees helder richting de OR dat het nieuwe formatieplan spreek over functies en posities en dat daar in een later stadium namen aan worden gekoppeld. Ga er zorgvuldig mee om als er een OR-lid moet worden ontslagen en bespreek vooraf met de OR hoe ze hier intern mee om willen gaan.