

OR en reorganisatie door corona

In dit whitepaper geeft Niek van
MZ Services je tips en uitleg over
hoe je op te stellen in reorganisaties
als ondernemingsraad.

*“Behandel alles wat de bestuurder zegt als
een voorstel”*

Een onzeker toekomstbeeld

Nu door het coronavirus in korte tijd veel mensen ziek worden en duizenden mensen overlijden is de samenleving ontwricht: Nederland leeft op last van de regering noodgedwongen met aangetrokken handrem, om te voorkomen dat er tienduizenden doden vallen, of zelfs nog meer.

De balans tussen wijs handelen in medisch en economisch opzicht is moeilijk te vinden, een duivels dilemma.

De context

Heel veel van wat normaal was, kan/mag niet meer. Het oude normaal is in razend tempo aan het verdwijnen, een nieuw normaal is nog niet gevonden. Er wordt ingegrepen door de overheid om te voorkomen dat het aantal doden blijft oplopen. Terecht. Maar dat doet tal van organisaties - die hun omzet geheel of voor een groot deel zien wegvallen - en mensen die hun baan kwijtraken tegelijkertijd ook enorm veel pijn. De balans tussen wijs handelen in medisch en economisch opzicht is moeilijk te vinden, een duivels dilemma.

Gevolg van de maatregelen om het coronavirus te beteugelen is onmiskenbaar dat grote schade wordt aangericht in vele takken van werkzame sport. Daardoor is het onontkoombaar dat binnen tal van organisaties fors gereorganiseerd gaat worden en dat er een golf van faillissementen zal volgen. De NOW-regeling verzacht de pijn voor flink wat organisaties vooralsnog, maar die regeling blijft geen jaren bestaan: onbetaalbaar. Bij flink wat organisaties zal op enig moment de financiële rek er dan ook uit zijn. Bij een jong bedrijf zonder enig vet op de botten komt die al heel snel in beeld, bij een organisatie die in de loop der jaren stevige buffers heeft kunnen opbouwen gaat dat langer duren of komt dat moment helemaal niet. Horecabedrijven krijgen onmiddellijk een enorme dreun, webshops zien hun omzet juist omhoog knallen.

Dat bij flink wat organisaties de directie zal bedenken dat er een noodzaak is tot reorganisatie kan iedereen zien aankomen. **En dat betekent dat de OR in actie moet komen.**

Handig en verstandig

Op papier is er heel veel logisch. En vooraf kun je heel veel scenario's bedenken en toch is dat niet altijd handig en verstandig voor jullie organisatie. Of werkt dat nou net niet in combinatie met de samenwerkingsstijl van jullie bestuurder.

Reorganisaties zijn en blijven adviesplichtig

OR-werk is werk. Het is geen hobby. OR-werk is vrijwillig, maar het is niet vrijblijvend. De OR die nu nog niet doorheeft dat er flinke veranderingen op komst zijn, zit te slapen. De OR die achterover blijft leunen, zelf niet nadenkt over de toekomst en gaat zitten wachten tot er een dichtgetimmerd reorganisatieplan door de bestuurder op tafel wordt gelegd, vermindert zijn kans op serieuze invloed. Aan de bak dus: zelf nadenken, onderzoeken, analyseren van de financiële positie van het bedrijf, vragen stellen, deskundigen raadplegen, bedenken wat opties zouden kunnen zijn, alternatieven op een rijtje zetten. En ook de eigen prioriteiten benoemen.

Het coronavirus zet van alles op zijn kop. Maar er verandert daardoor niets aan het adviesrecht van de OR: dat is er en dat blijft er. Corona of niet, onderdeel van een buitenlands concern of niet, een reorganisatie is adviesplichtig op grond van artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden. Misschien goed om de bestuurder daar nog even aan te herinneren, voor hij denkt in vliegende vaart zonder betrokkenheid van de OR een reorganisatie in crisistijd door te kunnen voeren. Dat kan dus niet.

Goed voorbereid zijn, een eigen visie hebben, bij de bestuurder aan de bel trekken, in overleg over wat nodig is, invloed uitoefenen, resultaat bereiken. Dat is de taak van de OR. En dat is handig en verstandig.

Waar toe is de OR op aarde

De OR is er volgens de wet (artikel 2) “in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen” en de OR doet dat “ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen”.

De OR wordt geacht bij te dragen aan het goed functioneren van de onderneming. Dus de OR dient actief bezig te zijn met en invloed uit te oefenen op de beleidsmatige keuzes die binnen de organisatie worden gemaakt, ook in tijden van crisis, ook in tijden van corona.

En de wet plaatst de ondernemingsraad daarbij in een soort van spagaat. De OR moet zijn rol vervullen in het belang van de onderneming, continuïteit is in tijden van corona ongetwijfeld één van die belangen, net zoals altijd. Tegelijkertijd dient de OR de belangen van de werknemers binnen de onderneming te dienen: die medewerkers willen hun baan en inkomen behouden. Aan de OR om hier in alle redelijkheid iets van te vinden.

De voorkeursoptie:

open overleg, vroegtijdig, win-win

In de ideale overlegwereld (en ja, sommige OR'en leven in die ideale wereld) steken OR en bestuurder al ver voor het adviesplichtige moment de koppen bij elkaar. Duidelijk is dat er door corona een probleem aan het ontstaan is, nog niet duidelijk is hoe groot dat probleem exact is en hoe het aangepakt kan worden, welke opties daartoe bestaan.

In alle openheid, met alle informatie van welke aard dan ook op tafel, gaan OR en bestuurder in deze overlegvariant samen aan de slag. Dat kan op initiatief van de bestuurder zijn, het kan op initiatief van de OR zijn. Is allebei prima. Cruciaal is de wil om er samen uit te komen, om samen vroegtijdig alles te onderzoeken wat er te onderzoeken valt. Om samen alle denkbare opties op tafel te toveren en die te voorzien van voor- en nadelen, om daarna samen de beste oplossing te kiezen.

Als die openheid er is, die samenwerking, dat samen oplossen van het probleem, dan kan wat mij betreft het boek met de wettekst en de toelichting daarop 'Inzicht in de ondernemingsraad' in de kast blijven liggen. Dan doen partijen vrijwillig al dat wat de wet van ze vraagt. En dat kan leiden tot goed doordachte en creatieve win-winoplossingen, met volledige steun van beide partijen. Die oplossingen kunnen binnen de organisatie nog steeds (veel) pijn doen, maar een betere inhoudelijke oplossing is dan volgens de bestuurder en de OR samen niet haalbaar: er zijn alleen nog alternatieven die nog meer pijn doen.

Ja, de OR steekt bij deze aanpak zijn nek uit, maakt 'vuile handen', maar dat moet een OR die zichzelf en zijn achterban serieus neemt ook doen, dat heet verantwoordelijkheid nemen. Niet wegkruipen en achteraf zeggen dat je het er helemaal niet mee eens was, met feitelijk nul invloed. Ook niet meewaaien met alle winden en alles wat de bestuurder doet per definitie goed vinden. Voegt niets toe, stop dan als OR en ga iets nuttigs doen met je tijd. Oftewel, aan de bak, actief, meedenken, risico nemen, resultaat behalen.

**Nog nooit meegemaakt dat OR en bestuurder zo samen
verantwoordelijkheid nemend een serieus probleem aanvlogen?
Dan denk er nu eens over na...**

Is dit wat de OR zou willen, zou kunnen? Kan het ook met deze bestuurder, is hij of zij er het type voor, is er genoeg vertrouwen om deze aanvliegroute te kiezen? Zo ja, leg het in de week bij de bestuurder. En probeer het. Wie weet wat daar voor moois uit voortkomt. Kan het niet, werkt het niet zo, wordt de OR gepiepeld door een sterk directieve bestuurder? Jammer, dan schakelen we naar plan twee: de aanpak volgens de dwingende voorschriften van de Wet op de ondernemingsraden.

“Behandel alles wat de bestuurder zegt als een voorstel”

“Behandel alles wat de bestuurder zegt als een voorstel.”

De mindset van de OR in het behandelen van de adviesaanvraag is enorm belangrijk. Daarbij helpt het om alles wat de bestuurder als oplossing naar voren brengt niet als een feit te zien, als de enig denkbare oplossing, maar als een voorstel. Als de bestuurder opschrijft dat er vanwege een groot financieel probleem binnen de organisatie 100 banen moeten verdwijnen dan is dat geen feit, dan is dat zijn voorstel. Niets meer, niets minder.

Ga dat voorstel als OR zelf grondig onderzoeken, met die open mind, open voor andere invalshoeken, andere oplossingen. Kloppen de cijfers? Wat is het toekomstperspectief van de organisatie? Zijn er alternatieve oplossingen denkbaar? Voordelen, nadelen van die varianten? Grondig onderzoek door de OR kan leiden tot de conclusie dat er helemaal geen 100 banen moeten verdwijnen, maar 0, of 50, of 200, alles kan. Of de hele manier van werken moet anders. Of misschien komt de OR ook wel tot de conclusie dat er 100 banen weg moeten, maar ziet de OR noodzaak tot een rianter sociaal plan. Alles kan.

Door je niet vanaf het begin van het traject te laten vastpinnen op dat ene in de adviesaanvraag gepresenteerde voorgenomen besluit, door dat te zien als een voorstel, waar hoogstwaarschijnlijk andere voorstellen naast geplaatst kunnen worden, houden OR-leden ruimte in hun hoofd om er anders over te denken. En dat geeft dus een zee van ruimte om als OR een onderhandelingstraject met de bestuurder in te gaan. Ook als hij daar eigenlijk geen zin in heeft. Ook als hij eigenlijk morgen al het advies wil om overmorgen uit te gaan voeren. Niet in meegaan. Eerst je werk als OR zorgvuldig doen. Je goed voorbereiden op de onderhandeling en aan de slag. Voeg iets toe, je bent geen applausmachine.

Onderhandelen

Het feit dat de wet ruimte geeft (bewust!) om meerdere malen met de bestuurder te overleggen voor er geadviseerd wordt en dus ook voor er besloten en gereorganiseerd kan worden, geeft de OR ruimte om te onderhandelen. Stel dat de OR ziet dat er inderdaad een reorganisatie nodig is, dat er banen zullen moeten verdwijnen. En stel dat de OR het dan ook nog eens voor een groot deel eens is met de manier waarop de bestuurder de nieuwe organisatie heeft getekend. Dan kan het nog steeds zo zijn dat de OR het helemaal niet eens is met de 'voorgenomen maatregelen' die de bestuurder in gedachten heeft om de gevolgen voor personeel op te vangen.

In normaal Nederlands: de OR vindt het sociaal plan, het sociaal kader, de afvloeiingsregel - of hoe het ook genoemd wordt - te mager. Dat wordt dan inzet van de onderhandeling met de bestuurder. Wat wil de bestuurder gewoonlijk: snel advies, want pas na het advies van de OR kan hij een besluit nemen en beginnen met uitvoeren. Liefst wil de bestuurder een advies dat 100% aansluit bij zijn of haar voorstel, want dan kan hij/zij onmiddellijk na het nemen van zijn definitieve besluit starten met uitvoeren.

Als de bestuurder in het besluit echter afwijkt van het advies van de OR dan moet er een maand tussen het uitvoeren van zijn besluit en het advies zitten. Een maand waarin de OR zou kunnen overwegen een inhoudelijke juridische procedure tegen dat besluit te nemen. Dat wil de bestuurder allemaal niet.

Dus: er is onderhandelingsruimte voor de ondernemingsraad, vrijwel altijd. De OR heeft de tijd aan zijn zijde, gebruik die tijd om de onderhandelingsruimte te vergroten en een maximaal resultaat binnen te halen, zwart op wit, voor je als OR adviseert. En doe het niet andersom: eerst adviseren en dan maar afwachten of de bestuurder bereid is (een deel) van je advies over te nemen.

Gebruik de wet

Zoals gezegd, in de ideale wereld blijft de WOR in de kast. Maar sommige OR'en hebben baat bij de onderbouwing van hun rechten. In de wet staat deze onderbouwing. Gebruik 'm in je voordeel.

De adviesaanvraag over de voorgenomen reorganisatie

In artikel 25 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) komt het woord reorganisatie helemaal niet voor. En dat doet ook helemaal niet toe. De wet heeft het in artikel 25 bijvoorbeeld over een belangrijke inkrimping, over beëindiging van de werkzaamheden van een belangrijk onderdeel van de onderneming, over een belangrijke wijziging van de werkzaamheden. Of de bestuurder dat wat hij van plan is nu aanduidt als reorganisatie, herstructurering, organisatieaanpassing, of welke bewoordingen hij ook kiest, dat maakt niet uit: kijk of het past onder één van de in de wet genoemde adviesplichtige aangelegenheden, ongeacht de woorden die de bestuurder er zelf aan geeft.

De OR moet tijdig mee kunnen denken en moet wezenlijke invloed kunnen uitoefenen

Volgens de wet moet de adviesaanvraag tijdig richting de OR komen, uiterlijk op het moment dat er door de bestuurder een 'voorgenomen besluit' is genomen, waardoor de OR nog 'wezenlijke invloed' kan uitoefenen op het nog te nemen besluit.

Er kan dus helemaal nog geen sprake zijn van definitief besluit en er mag zeker nog niks worden uitgevoerd van wat de bestuurder van plan is. Er is een voornemen tot een besluit, verder nog niets.

Een aantal bestuurders houdt zich keurig aan deze voorschriften en handelt zoals de wet het voorschrijft, maar er zijn ook bestuurders die hier vol gas overheen denken te kunnen walsen, geen advies vragen, of al gaan uitvoeren terwijl het adviestraject nog loopt. Kan niet, fluit die te haastige bestuurder streng maar rechtvaardig terug, wijs op je adviesrecht als OR en zet als er niet wordt geluisterd de hardere lijn in en ga in dit soort zaken na overleg met een advocaat naar de rechter: dat kan snel, in kort geding.

Daarmee dwing je de bestuurder om te doen wat moet van de WOR, namelijk eerst overleg voeren met de OR en pas nadat de OR heeft geadviseerd een besluit nemen. Laat de OR dit lopen dan weet de bestuurder dat de OR buigt bij elk zuchtje tegenwind: weg is de positie van de OR als serieus te nemen overlegpartner.

Ten minste éénmaal overleg over de adviesaanvraag in een overlegvergadering

OK. De OR moet dus tijdig de adviesaanvraag over het voorgenomen besluit ontvangen, met daarbij een uitvoerige schriftelijke toelichting: wat wil de bestuurder precies gaan doen, waarom wil hij dat doen ("de beweegredenen"), welke gevolgen zijn er voor het personeel te verwachten, welke voorgenomen maatregelen heeft de bestuurder in gedachten om die gevolgen voor het personeel op te vangen? Dat is niet één A4'tje, maar dat is een heel verhaal, een uitvoerige toelichting.

Als er iets ontbreekt aan de adviesaanvraag vraagt de OR uiteraard onmiddellijk om aanvullende informatie, ook vraagt de OR om de door de directie afgewogen alternatieven inclusief voors en tegens: die wil je per slot van rekening ook zelf kunnen beoordelen als OR.

Ieder OR-lid gaat met die informatie aan de slag. Lezen, over nadenken, markeren, vragen noteren. Na die grondige individuele voorbereiding volgt de OR-vergadering onder leiding van de OR-voorzitter. De adviesaanvraag inclusief toeters en bellen wordt besproken, iedereen krijgt de kans zijn/haar mening te ventileren, de voorzitter luistert, vraagt door, vat samen. Dat levert een eerste beeld op voor de OR: zo zitten we erin, hier willen we meer over weten, dit gaan we doen, dit wordt ons eerste doel. De taken worden verdeeld, wie gaat precies wat doen, in aanloop naar en tijdens de overlegvergadering met de bestuurder. En dan volgt die eerste overlegvergadering.

Bij een reorganisatievoorstel ligt het niet voor de hand dat na één overleg met de bestuurder alles volslagen helder is en dat de OR en de bestuurder het zo ver eens zijn dat de OR kan adviseren. Dat geeft niks, want de wet zegt letterlijk dat er in ten minste één overlegvergadering over de adviesaanvraag wordt gesproken tussen OR en bestuurder.

Dat woord ten minste is voor de OR goud waard: daarmee is het dus ook mogelijk om het twee, drie, vier keer of nog vaker over de kwestie te hebben alvorens te adviseren. En daarmee krijgt de OR dus tijd en onderhandelingsruimte aangeboden door de wet. Niet om nodeloos te rekken, wel om in alle zorgvuldigheid het OR-werk te doen, de bestuurder te bewegen zijn plan bij te stellen als de OR denkt dat dat mogelijk is, redelijker te maken, logischer te maken, beter te maken.

Accepteer dus als OR geen tijdsdruk. Vaak staat onderaan een adviesaanvraag iets in de sfeer van “graag binnen twee weken uw advies” of iets dergelijks. Soms is dat door de bestuurder zelfs dwingend geformuleerd. Dat mag de bestuurder vragen, maar een weldenkende OR geeft onmiddellijk aan dat die termijn voor de OR niet maatgevend is: het advies volgt als de OR in alle redelijkheid en in alle zorgvuldigheid tot zijn advies heeft kunnen komen. Niet eerder. Na minimaal één, maar misschien ook wel pas na twee, drie, vier of meer overlegvergaderingen.

Laat je dus niet opjagen en doe nooit toezeggingen over het moment waarop je gaat adviseren. Je adviseert pas als je als OR klaar bent om te adviseren. Want houd er rekening mee: je moet je als OR kunnen verantwoorden richting je achterban, je collega's.

Wat heeft de OR gedaan, wat heeft de OR onderzocht, wat heeft de OR bereikt, was dat het maximaal haalbare? En dan moet je als OR een goed verhaal hebben.

Stel de bestuurder schriftelijk op de hoogte van de aanpak van de OR. Nogmaals: doe daarbij nooit een toezegging over de termijn waarop de OR zal adviseren. De OR adviseert als hij daar klaar voor is, niet eerder.

Goede informatievoorziening: gebruik artikel 31

Om serieus mee te kunnen praten in het corona-adviestraject, om echt invloed uit te kunnen oefenen in het belang van organisatie en van medewerkers, om goed te kunnen onderhandelen, moet de OR erg goed geïnformeerd zijn. Hij moet weten waar hij over praat. Kennis geeft macht, of andersom: als je niet weet waar je het over hebt wordt je zeker niet serieus genomen door de bestuurder.

Uiteraard vraagt dat altijd al het nodige van de leden van de OR: ogen en oren openhouden binnen de organisatie, luisteren, vragen stellen, filteren, wegen. Kranten lezen, nieuwssites volgen, weten wat er in de wereld en specifiek in je eigen tak van sport aan de hand is, wat de trends zijn. En in de snel veranderende wereld van corona is dat belangrijker dan ooit.

De wet geeft de OR een instrument in handen om alle relevante bedrijfsspecifieke informatie van de bestuurder te verkrijgen: het recht op informatie, te vinden in artikel 31. In lid 1 van dat artikel staat dat de OR 'desgevraagd' alle informatie van de bestuurder krijgt die de OR redelijkerwijze voor zijn taak nodig heeft. In het geval van een mogelijke reorganisatie vanwege corona-ellende is dat nogal wat, de OR zal in ieder geval alle relevante financiële stukken op tafel willen krijgen, naast toekomstverkenningen, strategische vergezichten, noem maar op.

Dus: vraag! En doe dat schriftelijk. Ben niet te bescheiden. Denk niet: dat krijgen we toch niet. De wet nodigt je er bewust toe uit, geeft je dit recht, de bestuurder moet leveren. Vraag om alles wat relevant is, aansluitend op de adviesaanvraag. Vraag, schriftelijk (mail), en de bestuurder moet leveren. Nota's, cijfers, onderzoeksresultaten, uitgewerkte alternatieve scenario's, aanbevelingen op papier door externe deskundigen, vraag, vraag, vraag.

Zorg ervoor dat je over alles wat met deze corona-adviesaanvraag te maken heeft even goed geïnformeerd bent als de bestuurder. Hoe kan je anders serieus met hem in overleg, debat, in onderhandeling ín en buiten de overlegvergaderingen? Hoe kan je dan iets wezenlijks toevoegen, bijsturen, verbeteren, resultaat halen? Dus vraag om alles wat je nodig hebt om zorgvuldig richting een besluit te kunnen koersen.

Laat de deskundigen je helpen

Er komt in een korte tijd veel op de OR af bij zo'n belangrijk adviestraject. Veel en moeilijk. Gelukkig hoeft de OR niet in zijn eentje al het moeilijke werk te doen: er zijn deskundigen in de markt te vinden die de OR prima kunnen bijstaan in bijvoorbeeld het beoordelen van (door corona gewijzigde) strategische plannen. Of in het analyseren van de financiële positie. Of in het helpen in het slim spelen van het onderhandelingspel. Of in het optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden van de WOR. En nog veel meer...

Volgens artikel 16 van de WOR mag de OR van de diensten van deskundigen gebruikmaken, dus dat kan geen punt van discussie zijn. Volgens artikel 22 moet de OR wel vooraf bij de bestuurder melding maken van de kosten van het inschakelen van zo'n deskundige (of deskundigen). Doe dit zorgvuldig, anders betaalt de bestuurder straks die OR-deskundige niet en dan heeft de OR een probleem.

De meeste bestuurders doen hier niet moeilijk over: zij begrijpen dat de OR voor een heel moeilijke taak staat en dat er heel veel tijd onnodig verloren kan gaan op weg naar een advies gevolgd door een besluit en uitvoering indien de OR elk wiel zelf moet uitvinden. Geen enkele bestuurder heeft zin om een half jaar op een advies te moeten wachten, omdat de OR blijft aarzelen, uit onzekerheid nog meer vragen blijft stellen terwijl er al tientallen vragen van een antwoord zijn voorzien. Maak dus gebruik van je recht als OR, zet deskundigheid in als dat nodig is, verhoog daarmee de kwaliteit van het proces, van het advies en het uiteindelijke besluit.

Heeft de organisatie een raad van commissarissen of een raad van toezicht, een raad van advies of wat dan ook dan gaat de OR ook met deze dames en heren in gesprek: is zelfs verplicht volgens artikel 25 WOR. Ook zij zullen nadenken over het probleem ontstaan door corona, ook zij willen dat er goede, zorgvuldige besluiten worden genomen, ook zij zullen weten dat de OR een serieuze rol te spelen heeft en zijn adviesrecht ten volle zal willen benutten. Ook hier dus weer: samen op weg naar de beste oplossing, elkaar serieus nemend, ieder in de eigen rol, met eigen verantwoordelijkheid.

Hoe mooi zou het zijn als in de beleidsmatige driehoek OR, bestuurder, toezichthouder overeenstemming kan worden bereikt over een nieuw toekomstperspectief voor de organisatie, straks na de reorganisatie, na corona. Sommige OR'en krijgen dat voor elkaar, voegen daarmee maximaal toe, andere OR'en zijn nog niet zo ver: werk aan de winkel!

Kortom

- Ben alert, signaleer wat de ontwikkelingen zijn binnen je organisatie
- Ga vroegtijdig in gesprek met je bestuurder
- Ga in gesprek met RvC, RvT of een ander toezichthoudend orgaan (als dat er is)
- Geef aan dat je mee wilt denken en beslissen als OR
- Kijk of je er op een win-win-achtige manier samen uit kunt komen
- Zo niet, bewandel de weg van artikel 25, doe dat zorgvuldig
- Zie alles wat de bestuurder zegt in de adviesaanvraag als een voorstel: hij neemt een positie in, het is nog geen besluit
- Organiseer je eigen OR-werk goed, met de OR-voorzitter als regisseur
- Accepteer geen tijdsdruk, laat de tijd in het adviestraject in je voordeel werken
- Vraag waar nodig extra informatie op, gebruik artikel 31 WOR
- Maak gebruik van deskundigen
- Onderhandel en haal resultaat
- Vertel aan je collega's (de achterban) wat de OR heeft gedaan en met welk resultaat

Succes!

Uiteraard valt er nog veel meer te vertellen over de rol en mogelijkheden van de OR bij een adviesaanvraag in de sfeer van reorganisatie. Ook eens sparren? Neem [contact met ons op](#).

Meer whitepapers van MZ Services?
Houd de website in de gaten of schrijf je in voor onze [nieuwsbrief](#). Zo blijf je altijd op de hoogte van relevante OR-informatie.