

# Hèt praktijkboek medezeggenschap



# Hèt praktijkboek medezeggenschap

Dick Termond

Copyright © 2024  
Auteur: Dick Termond

Druk:  
Omslagontwerp: Midjourney  
Vormgeving binnenwerk: Dick Termond en Midjourney

ISBN 9789403734590

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

## **Inhoud**

Vooraf	11
Adviesgesprek <i>Als OR-lid met een collega</i>	12
Agile werken <i>Wat het is</i>	15
Analyseren <i>Van vraagstukken</i>	18
Arbeidsvoorwaarden <i>OR onderhandelt over</i>	21
Arbowet <i>De hoofdlijnen</i>	24
Artikel 25, adviesrecht <i>Hulpmiddelen en ervaringen.</i>	27
Artikel 25, vrijgemaakt <i>Een verhaaltje over artikel 25</i>	32
Balanced score card <i>Wat is het?</i>	38
Beïnvloeden <i>Hoe doe je dat</i>	41
Belangen <i>En wat je ermee kunt.</i>	43
Beoordelen <i>Hoe zit dat ook weer</i>	45
Besluitvorming <i>In vergaderingen</i>	49
Beroepsprocedures <i>Van de WOR</i>	51
Betrokken medewerkers <i>Hoe betrokken zijn we</i>	54
Coachen <i>Ermee aan de slag in de OR</i>	62
Communicatie <i>In vergaderingen</i>	65

Communicatie <i>Wat tips</i>	67
Communicatie <i>Een uitgebreide uitleg</i>	69
Communicatie <i>Over priming, framing en nudges</i>	78
Communiceren <i>Hoe je dat verbindend doet</i>	84
Competentiemanagement <i>Wat is het</i>	87
Conflicthantering <i>In stappen</i>	91
Conflicthantering <i>De uitgebreide uitleg</i>	94
Crisis <i>En dan, wat te doen</i>	103
Deep democracy <i>Wat is het</i>	105
Doorvragen <i>Hoe doe je dat</i>	108
Feedback <i>Over het geven en krijgen ervan</i>	113
Financiën <i>Het jaarverslag als voorbeeld</i>	116
Focusgroepen <i>Het instrument om te communiceren</i>	125
Focusingen <i>Wat kun je ermee</i>	128
Functioneringsgesprekken <i>Hoe zou het moeten</i>	131
Functioneringsgesprekken <i>Voor de OR-leden</i>	135
Fusie en samenwerking <i>En wat daarbij komt kijken</i>	139

Fusie	146
<i>In fasen</i>	
Gesprekstechniek	149
<i>Bij interviews van de achterban</i>	
Groepsinterview	152
<i>Hoe doe je dat</i>	
Groepsprocessen	155
<i>Welke zijn er</i>	
Holocratie	161
<i>Wat is het</i>	
Imagoschade	165
<i>Hoe die aan te pakken</i>	
Imago-sturing	168
<i>Hoe doe je dat</i>	
Informatie	170
<i>Geven of inwinnen.</i>	
Intervisie	172
<i>Diverse methoden voor de OR</i>	
Johari-window	182
<i>Te gebruiken bij feedback</i>	
Kern van de boodschap	184
<i>Zodat je publiek je niet vergeet</i>	
Kernkwaliteiten	186
<i>Altijd handig om te weten</i>	
Kompas	191
<i>Handig bij adviesaanvragen</i>	
Lean en mean	194
<i>Wat is het</i>	
Leerstijlen van Kolb	197
<i>We leren niet allemaal op dezelfde manier</i>	
Leidinggeven	203
<i>Op een consultatieve wijze</i>	
Leidinggeven	207
<i>Als dat verwrongen gebeurt</i>	

Macht	210
<i>De verschillende soorten macht</i>	
Managementtheorieën	212
<i>Overzicht</i>	
Medezeggenschap in Rommeldam	215
<i>Een tweede kort verhaal</i>	
Media-optreden	220
<i>Hoe maak je er een succes van</i>	
Moderne medezeggenschap	227
<i>Ja, maar wat is het</i>	
Netwerken	229
<i>Reuze belangrijk voor een OR</i>	
Non-verbale communicatie	231
<i>Wat kun je ermee</i>	
Nudges	233
<i>Zijn die handig voor een OR</i>	
Organisatieopstellingen	236
<i>Wat zijn dat</i>	
Overeenkomsten tussen OR en Tweede Kamer	239
<i>Zijn die er dan</i>	
Omgaan met vragen	242
<i>Een presentatie, en dan de vragen</i>	
Onderhandelen	245
<i>Eerst op hoofdlijnen</i>	
Onderhandelen	251
<i>Dan de uitgebreide uitleg</i>	
Ontslagbescherming	261
<i>Van het OR-lid</i>	
Organisatiestrategie	264
<i>Hoe beoordeel je deze</i>	
Overtuigen	269
<i>Hoe doe je dat?</i>	
Participatieladder	271
<i>Handig om te kennen</i>	



Pers	274
<i>Contact leggen met de pers</i>	
Pesten	277
<i>Op het werk</i>	
Pitchen	280
<i>Je weet wel, in de lift</i>	
Porter	283
<i>Waardeketen van</i>	
Presenteren	285
<i>In stappen</i>	
Priming	289
<i>Handig om te weten</i>	
Projectmanagement	291
<i>Prince2</i>	
Richten, inrichten en verrichten	294
<i>Geef je medezeggenschap meer diepte</i>	
Samenvatten	296
<i>Goed samenvatten is een kunst</i>	
Slechtnieuwsgesprek	298
<i>Hoe doe je dat</i>	
Snellezen	300
<i>Een paar handige tips</i>	
Spiegelneuronen	302
<i>Handig om te weten</i>	
Strategie	305
<i>Krachtenveldanalyse</i>	
Strategie-ontwikkeling	308
<i>Hoe doe je dat</i>	
Sfeer verbeteren	311
<i>Tijdens de vergadering</i>	
Timemanagement	314
<i>Druk, druk, druk.</i>	
Vergaderen	318
<i>Interventies van de voorzitter</i>	

Vergaderen <i>Trucs en wat je ermee moet</i>	321
Verkiezingen <i>Met draaiboek</i>	324
Visie-ontwikkeling <i>Voor de OR</i>	333
Werkprocessen <i>Wat zijn dat</i>	336
WOR <i>Een samenvatting</i>	339
WOR <i>In English</i>	345
WOR <i>Kleine geschiedenis van de WOR</i>	348
Zelfsturende teams <i>Hoe ook weer</i>	351
Index	356

# Vooraf

Hèt Praktijkboek Medezeggenschap gaat uit van de dagelijkse vraagstukken waar je als lid van een ondernemingsraad, voorzitter of (ambtelijk)secretaris mee te maken kunt krijgen. Je vindt vragen en antwoorden op alfabetische volgorde, niet op wetsartikel, daarvoor zijn andere boeken beschikbaar. Daarnaast zijn er allerhande modellen en theorieën uit de managementpraktijk, maar ook vind je veel tips, modellen of theorieën die ontstaan zijn gedurende de meer dan dertig jaar waarin ik werkzaam was als trainer en adviseur voor Organisatieadviesbureau De Beuk en recenter voor mijn eigen bedrijf Plan W. Je vindt onderwerpen via de inhoudsopgave voorin of de index aan het eind van dit boek. Sommige onderdelen zul je wellicht niet lezen, maar anderen meerdere keren, omdat ze in jouw praktijk bruikbaar blijken.

Bij de introductie van elk hoofdstuk is gebruik gemaakt van een afbeelding en een tekst die zijn gegenereerd door Artificial Intelligence (AI). Aan Midjourney is gevraagd een afbeelding te maken op basis van de titel van het hoofdstuk. ChatGPT is gevraagd dat te doen met een beknopte beschrijving. Het is opmerkelijk te zien waarmee ze zijn aangekomen. Bij afbeeldingen is soms gevraagd iets te maken in de stijl van een schilder of tekenaar. En pas op met de introductieteksten van ChatGPT, soms kletst AI maar wat.

Monster, 2024

Dick Termond

# Adviesgesprek



*Het adviesgesprek naar Andy Warhol volgens Midjourney*

## **Het adviesgesprek volgens ChatGPT**

*Een adviesgesprek is een gesprek tussen twee of meer mensen waarin advies wordt gegeven over een specifiek onderwerp of probleem. Het kan plaatsvinden tussen bijvoorbeeld een adviseur en een cliënt, een mentor en een leerling, of tussen professionals binnen een organisatie. Ijdens zo'n gesprek wordt meestal informatie uitgewisseld, worden perspectieven besproken en worden suggesties gedaan voor mogelijke oplossingen of verbeteringen. Het doel van een adviesgesprek is om de persoon of personen die advies ontvangen te helpen bij het nemen van beslissingen, het aanpakken van uitdagingen of het bereiken van hun doelen.*

## **Het adviesgesprek**

Enige jaren lang was ik als staf lid betrokken bij een telefonische hulpdienst. Een neiging die we in de opleiding aan de telefonisten moesten onderdrukken, was die tot het geven van een welgemeend advies. Liet je medewerkers ongetraind de vrije teugel, dan hadden deze bij het horen van een probleem via de telefoon als strategie zo snel mogelijk tot een advies te komen. Men vond dat er direct en zo snel mogelijk 'geholpen' moest worden en dus advies gegeven. Dat dit vaak adviezen waren die de hulpvrager zelf ook had kunnen bedenken, bleef buiten beschouwing en soms moest de beller van goede huizen komen om nog serieus aandacht te krijgen voor de kwestie waarover hij contact had opgenomen. Misschien heb je wat aan deze ervaring wanneer je als OR-lid wordt aangesproken door een collega, want voor je het weet, heb jij ook gezegd: "Heb je het al met leidinggevende besproken?"  
Hoe pak je zo'n gesprek nou handig aan?

## **Aanpak**

Fasering is een dankbare bondgenoot, want dan weet je wat je aan het doen bent op welk moment.

### **Plek en tijd**

Behandel de kwestie niet op de gang waar de ander je juist heeft aangesproken. Zoek een rustige plek en ga er voor zitten. Dat is een impliciet teken dat je de ander serieus neemt en dat werkt altijd in je voordeel. Wanneer dat niet kan, spreek dan een ander moment en een andere plek af.

### **Het volledige verhaal**

Neem de tijd om het verhaal van de ander te horen. Vraag door en vat samen totdat de ander geen details meer heeft toe te voegen.

### **Wat is het probleem**

Misschien is je volkomen duidelijk wat het probleem, maar het kan de verlossing van het reddertjessyndroom zijn om het probleem een keer samen te vatten of de ander te vragen wat het probleem nou precies is.

### **Van wie**

De definitieve check die je kunt maken is je af te vragen van wie het probleem is. Dat kun je netjes doen door de ander te vragen wat hij van je verwacht. Daarop kun je bepalen of je in staat en bereid bent aan het verzoek tegemoet te komen.

Wanneer jij niet degene bent die het probleem met oplossen of de vraag moet gaan beantwoorden, dan kan je de ander op weg helpen door te vragen hoe hij het verder gaat aanpakken.

#### Helpende vaardigheden

Wat je helpt bij het voeren van een adviesgesprek zijn luisteren, samenvatten en doorvragen. Het kunnen schakelen tussen communicatieniveau's (inhoud en proces) of het kunnen 'pellen' van een standpunt. En pas op voor je eigen mening.

# Agile werken



*Agile werken naar Edgar Degas volgens  
Midjourney AI*

## **Agile werken volgens ChatGPT**

*Agile werken is een aanpak in projectmanagement waarbij teams flexibel en iteratief werken om snel en effectief resultaten te leveren. Het draait om het regelmatig evalueren en aanpassen van doelen en processen, met een sterke focus op samenwerking, communicatie en het leveren van waarde aan klanten.*

## **Agile Werken**

In de snel veranderende wereld worden organisaties geconfronteerd met toenemende druk om flexibel en responsief te zijn. Traditionele werkwijzen, gekenmerkt door langdurige planning en rigide structuren, blijken vaak niet langer geschikt voor het omgaan met de dynamiek en complexiteit van moderne zakelijke uitdagingen. In reactie hierop hebben veel organisaties zich gewend tot agile werken als een alternatieve benadering om effectiever te opereren in deze onzekere omgeving.

Agile werken, voortgekomen uit de software-ontwikkelingsindustrie, is een iteratieve, collaboratie en flexibele aanpak voor projectmanagement en productontwikkeling. Het fundament van agile werken ligt in het vermogen om snel te reageren op veranderingen, continue verbetering te omarmen en nauw samen te werken met belanghebbenden op alle niveaus van een organisatie.

Een van de kernprincipes van agile werken is het vervangen van grote, langdurige plannen door kortere, incrementele cycli van werk, bekend als "sprints". Tijdens elke sprint wordt een klein deel van het project voltooid en vervolgens geëvalueerd door het team en de belanghebbenden, waardoor er ruimte is voor aanpassingen en verbeteringen. Dit iteratieve proces stelt organisaties in staat om snel te reageren op veranderingen in de markt, klantbehoeften of interne prioriteiten, waardoor ze wendbaarder en veerkrachtiger worden.

Een ander belangrijk aspect van agile werken is de nadruk op continue communicatie en samenwerking binnen teams. In plaats van een strikte hiërarchie waarin instructies van bovenaf worden doorgegeven, moedigt een agile benadering het delen van kennis, ideeën en feedback aan tussen teamleden van alle niveaus. Dit cultiveert een cultuur van transparantie, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid, wat essentieel is voor het succes van agile initiatieven.

Daarnaast legt agile werken de nadruk op het leveren van waarde aan klanten op een regelmatige basis. Door de focus te leggen op het creëren van werkende producten of diensten in korte iteraties, kunnen organisaties sneller feedback verzamelen van klanten en stakeholders, waardoor ze beter kunnen inspelen op hun behoeften en voorkeuren. Dit resulteert in een hogere klanttevredenheid en een grotere kans op succes op de markt.

Hoewel de voordelen van agile werken duidelijk zijn, is het belangrijk op te merken dat de overstap naar een agile werkcultuur niet zonder uitdagingen is. Het vereist een mentaliteitsverandering binnen de organisatie, waarbij



traditionele denkwijzen en werkwijzen worden losgelaten en vervangen door een flexibelere en adaptievere benadering. Bovendien vereist het effectief implementeren van agile werken vaak investeringen in training, coaching en infrastructuur om ervoor te zorgen dat teams de nodige vaardigheden en middelen hebben om succesvol te zijn.

Desondanks hebben talloze organisaties over de hele wereld de voordelen van agile werken ervaren en zijn ze getuige geweest van aanzienlijke verbeteringen in hun vermogen om te innoveren, te reageren op veranderingen en waarde te leveren aan klanten. Als gevolg hiervan zal agile werken naar verwachting blijven evolueren en een integraal onderdeel worden van de manier waarop moderne organisaties opereren in een steeds dynamischer wordende wereld.

# Analyseren



*Analyseren naar Henri de Toulouse-Lautrec  
volgens Midjourney AI*

## ***Analyseren volgens ChatGPT***

*Analyseren is het proces van het grondig onderzoeken van iets om patronen, trends, of verborgen betekenissen te vinden. Het draait om het uit elkaar halen van complexe informatie om het beter te begrijpen en zinvolle inzichten te verkrijgen.*

## **Analyseren**

Jumping to conclusions, het gebeurt maar al te makkelijk. Het is ook verleidelijk, want er schuilt een zekere daadkracht in. Kort door de bocht gaan, gebeurt makkelijk, liefst nog in oneliners. Een mening is zo geponeerd, een standpunt ingenomen voor je het weet. Zeker voor een groep is het lastig weg te blijven bij de snelle conclusies. Het vermijden van conflicten, het maken van coalities of het winnen van kostbare tijd maken het makkelijk weg te blijven van wat feitelijk nodig is: een goede analyse. Hier volgen wat gedachten over hoe je een goede analyse binnen de OR kan organiseren.

Het is immers simpel: er wordt niet voldoende gecoördineerd. Oplossing: meer coördineren. Geen werkoverleg? Er moet werkoverleg komen. Geen productiviteit? Ophouden met slampampen. Geen prioriteiten? Prioriteiten stellen. Het manco hieraan is, dat deze oplossingen niet meer zijn dan een commando en niets toevoegen. Er wordt op deze manier niet gekeken naar de redenen van het probleem.

### **Onder de motorkap**

Om weg te blijven van de snelle conclusie zul je onder motorkap moet kijken. Je verzamelt informatie, eventueel of juist buiten je eigen kring, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van wat er gaande is. Hierbij dient het eigen oordeel buiten de deur te blijven. Vermijd vervuiling van de informatie.

### **Waarom**

Wanneer de informatie compleet is, komt de belangrijkste vraag: waarom is het zoals het is, wat verklaart het probleem? Om daarbij niet alsnog te vervallen in clichés kan het helpen om deze vraag een paar keer te stellen tegen verschillende achtergronden.

### **Hoe was het en hoe is het**

Kan de achtergrond van vroeger en nu iets verklaren over het waarom het is zoals het is? Zijn opvattingen veranderd? Zijn er interne veranderingen of is de klant veranderd?

### **Krachtsverhoudingen**

Kan tegen de achtergrond van de krachtsverhoudingen iets worden verklaard? Wien hebben er belang bij het in stand houden van het probleem? Is er iets aan de hand met gezagsverhoudingen, verantwoordelijkheden of bevoegdheden? Bekijk de vraag ook eens vanuit het perspectief van verschillende partijen.

Binnen en buiten

Welke invloed hebben ontwikkelingen buiten de organisatie?

Divers

Welke invloed heeft diversiteit op de kwestie? Zijn er verschillen naar te nemen in opvattingen, cultuur, inhoudelijke deskundigheid of procesvaardigheden?

Hypothese

Op basis van de vorige achtergronden waartegen je de vraag heb gehouden, kan je tot een hypothese komen. Tracht deze hypothese te vrijwaren van normnativiteit en aanbevelingen. Let er op dat de hypothese aanknopingspunten biedt voor gebruik ion de praktijk.

# Arbeidsvoorwaarden

(voor ondernemingsraden)



*Onderhandelen naar Francis Bacon volgens  
Midjourney AI*

## **De Or en arbeidsvoorwaarden volgens ChatGPT**

*Onderhandelen over arbeidsvoorwaarden voor een ondernemingsraad houdt in dat de vertegenwoordigers van werknemers en het management samenkomen om over verschillende aspecten van de arbeidsvoorwaarden te praten, zoals salaris, werktijden, vakantiedagen, enzovoort. Het doel is om tot overeenstemming te komen die zowel de belangen van de werknemers als die van het bedrijf behartigt. Dit kan inhouden dat beide partijen compromissen sluiten en onderhandelen over wat redelijk en haalbaar is voor zowel de werknemers als het bedrijf.*

## **De OR en arbeidsvoorwaarden**

De meningen zijn erover verschillend: kunnen onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden door ondernemingsraden worden gedaan? Voor- en tegenstanders zijn er uitgesproken over. Lange tijd waren ze exclusief voorbehouden aan de vakverenigingen. De praktijk heeft inmiddels anders uitgewezen: ondernemingsraden kunnen succesvol onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. Het vraagt echter veel kennis. Het kan zo maar gebeuren dat het schuiven met enkele procenten van het ene naar het andere potje negatief blijkt uit te vallen, omdat de gevolgen voor de belastingen niet werden voorzien. Er zijn dossier-tijgers en er zijn goede onderhandelaars onder jullie, dus in die combinatie kan er best wat. Daarom enkele tips.

### Tips als je het gaat doen

- Neem de tijd. Maak een volledig overzicht van de thema's die bij de onderhandelingen betrokken kunnen zijn. Neem er de tijd voor, raadpleeg vakbond, deskundigen, achterban en overleg informeel met de bestuurder om een compleet overzicht te krijgen.
- Stel prioriteiten. Bepaal de zwaarte van de verschillende en motiveer deze keuze. Raadpleeg hierover zeker je achterban, voordat je de volgorde definitief maakt.
- Belangen. Maak een grondige analyse. Wat zijn per onderwerp de belangen van de andere partij. Welke macht kunnen zij erbij inzetten. Wie zijn de belanghebbenden (er zijn zware onderhandelingen gevoerd door een OR voor een regeling die uiteindelijk betrekking had op minder dan tien personen). Welke standpunten kun je verwachten, waar zijn overeenkomende belangen en waar de tegenstrijdige?
- Aanpak. Maak inzichtelijk welke thema's problematisch zijn en welke inhoudelijk met elkaar verbonden zijn. Waar kunnen zaken gecombineerd worden besproken en waar los van elkaar.
- Balans. Onderzoek op dit punt gekomen of je als OR voldoende vertrouwen hebt in wat je aangaat. Als dat niet zo is, kun je altijd nog iemand inhuren die meer ervaring heeft.
- Doelen. Het wordt tijd om doelen te gaan stellen. Onderzoek nog even of er elders vergelijkbare onderhandelingen gaande zijn en wat daarvan de uitkomsten zijn.
- Agenda. Bepaal met de bestuurder een agenda voor de gesprekken. Welke onderwerpen komen in welke volgorde en op welk moment aan de orde? Motiveer waarom bepaalde onderwerpen gecombineerd besproken kunnen worden. Hou er rekening mee dat je ruimte houdt voor tussentijds overleg met de achterban.
- Voorbereiden. De rolverdeling tijdens de gesprekken kan worden vastgelegd. Wie doen waarover het woord, wie doen de feitelijke

onderhandelingen, hoe wordt bepaald dat er geschorst moet worden, hoe wordt bewaakt dat de sfeer in orde blijft. Geef veel aandacht aan de wijze waarop je met de bestuurder in verbinding kunt blijven. Taal en toon zijn hierbij van belang.

- De gesprekken  
Denk bij de onderhandelingen zelf aan de volgende zaken. Wissel voorstellen uit en stel veel inhoudelijke vragen, zodat er voldoende wederzijds begrip kan ontstaan. Voorstellen uitwisselen.
- Benoem verschillen en overeenkomsten. De overeenkomsten kunnen worden geparkeerd, terwijl op de verschillen wordt ingegaan en onderzocht wordt welke belangen en argumenten elk van de partijen hebben.
- Resterende verschillen benoemen. De eventueel resterende verschillen benoemen en goede samenvattingen geven na elk punt. Een korte schorsing kan helpend zijn. Er is geen akkoord voordat alle onderwerpen zijn afgehandeld.
- Bespreek tussentijds eventueel met elkaar en met de bestuurder hoe je vindt dat de gesprekken verlopen.

Zie verder de verschillende teksten over onderhandelen in dit boek.

# Arbowet



*ARBO-wet volgens Midjourney*

## ***ARBO-wet volgens ChatGPT***

*De ARBO-wet beschermt de gezondheid en veiligheid van werknemers. Het bepaalt dat werkgevers verplicht zijn om een veilige werkomgeving te bieden en risico's voor de gezondheid van werknemers te minimaliseren. Dit omvat onder andere het uitvoeren van een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), het opstellen van een ARBO-beleidsplan en het verstrekken van relevante informatie en instructies aan werknemers. De ARBO-wet legt ook rechten en plichten vast voor zowel werkgevers als werknemers en wordt gehandhaafd door de Inspectie SZW (voorheen de Arbeidsinspectie).*



## **ARBO-wet**

De ARBO-wet, voluit de Arbeidsomstandighedenwet, is een wetgeving die in Nederland van kracht is om de gezondheid en veiligheid van werknemers te waarborgen. De wet is van toepassing op alle werkgevers en werknemers in Nederland, ongeacht de grootte van het bedrijf of de sector waarin het opereert. Het doel van de ARBO-wet is het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving waarin werknemers kunnen gedijen zonder onnodige risico's voor hun gezondheid en veiligheid.

### Principes

- Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E): een cruciaal aspect van de ARBO-wet is de verplichting voor werkgevers om een systematische inventarisatie en evaluatie van de risico's op de werkvloer uit te voeren. Dit omvat het identificeren van mogelijke gevaren, het beoordelen van de blootstelling van werknemers aan deze gevaren en het nemen van passende maatregelen om de risico's te minimaliseren.
- Preventiebeleid: werkgevers zijn verplicht om een effectief preventiebeleid te implementeren dat gericht is op het voorkomen van arbeidsgerelateerde gezondheidsproblemen en ongevallen. Dit omvat het verstrekken van adequate training, het bieden van veilige werkomstandigheden, het voorzien in geschikte persoonlijke beschermingsmiddelen en het bevorderen van bewustwording omtrent veiligheidsmaatregelen.
- Rechten en plichten van werkgevers en werknemers: de ARBO-wet legt zowel aan werkgevers als werknemers specifieke rechten en plichten op met betrekking tot gezondheid en veiligheid op het werk. Werkgevers zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het verstrekken van relevante informatie en instructies aan werknemers, terwijl werknemers verplicht zijn om zich aan de geldende veiligheidsvoorschriften en procedures te houden.
- Samenwerking en overleg: de ARBO-wet moedigt samenwerking en overleg aan tussen werkgevers, werknemers en eventuele vertegenwoordigers van werknemers, zoals ondernemingsraden. Dit om gezamenlijk te werken aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het oplossen van eventuele veiligheidskwesties.

### Handhaving en sancties

De handhaving van de ARBO-wet wordt uitgevoerd door de Inspectie SZW (voorheen de Arbeidsinspectie). Deze overheidsinstantie heeft de bevoegdheid om inspecties uit te voeren bij bedrijven en organisaties om te controleren of zij voldoen aan de eisen van de ARBO-wet. Bij overtredingen kunnen verschillende sancties worden opgelegd, variërend van

waarschuwingen en boetes tot stillegging van werkzaamheden in ernstige gevallen.

### **Ondernemingsraad en ARBO-wet**

De rol van de ondernemingsraad speelt bij het bevorderen van goede arbeidsomstandigheden een flinke , waaronder naleving van de ARBO-wet. Hier zijn enkele aspecten van de rol van de ondernemingsraad bij de ARBO-wet:

- Adviesrecht: de ondernemingsraad heeft adviesrecht bij besluiten die direct van invloed zijn op de arbeidsomstandigheden, zoals het invoeren of wijzigen van ARBO-maatregelen, het vaststellen van een RI&E (Risico-inventarisatie en -evaluatie), of het opstellen van een ARBO-beleidsplan. Dit betekent dat de werkgever verplicht is om de OR te raadplegen en serieus te nemen voordat dergelijke beslissingen worden genomen.
- Instemmingsrecht: in sommige gevallen heeft de ondernemingsraad instemmingsrecht bij besluiten met betrekking tot de arbeidsomstandigheden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het vaststellen van regels omtrent arbeids- en rusttijden, het invoeren van verzuimbeleid, of het wijzigen van de inrichting van de werkplek als dit gevolgen heeft voor de veiligheid en gezondheid van de werknemers.
- Informatierecht: de werkgever is verplicht om de ondernemingsraad tijdig en volledig te informeren over alle zaken die betrekking hebben op de arbeidsomstandigheden in de organisatie. Dit omvat onder andere informatie over risico's op de werkvloer, genomen veiligheidsmaatregelen, ongevallen en ziekteverzuim-cijfers.
- Samenwerking met de werkgever: de ondernemingsraad kan een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van een veilige en gezonde werkomgeving door nauw samen te werken met de werkgever en de ARBO-dienstverleners. Door actief deel te nemen aan overleggen over ARBO-zaken, het controleren van de naleving van ARBO-regels en het aandragen van verbeteringsvoorstellen, kan de OR bijdragen aan het creëren van een veilige werkomgeving.
- Monitoring en evaluatie: de ondernemingsraad heeft ook een rol in het monitoren en evalueren van het ARBO-beleid binnen de organisatie. Dit omvat het regelmatig bespreken van ARBO-zaken tijdens OR-vergaderingen, het evalueren van de effectiviteit van genomen maatregelen, en het indien nodig aandringen op aanpassingen of verbeteringen.

## Artikel 25, adviesrecht



*Adviesrecht volgens Midjourney*

### **Het adviesrecht volgens ChatGPT**

*Artikel 25 adviesrecht houdt in dat de ondernemingsraad (OR) het recht heeft om advies uit te brengen over bepaalde voorgenomen besluiten van de werkgever die belangrijke gevolgen hebben voor het personeel of de organisatie. De werkgever moet het advies van de OR serieus in overweging nemen voordat hij het besluit definitief neemt.*

## Adviesrecht met hulpmiddelen

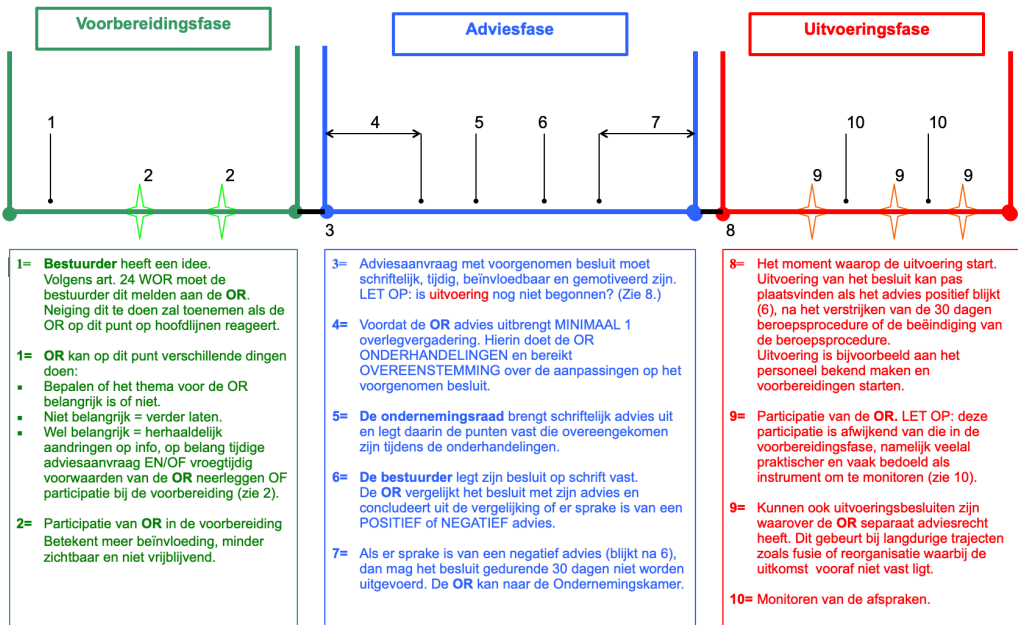
Het is in het voorwoord aangekondigd: dit boek gaat niet uit van de wetsartikelen in de Wet op de ondernemingsraden. Dat wil echter niet zeggen dat het onbesproken thema's zijn, integendeel. De praktijk van het adviesrecht is weerbarstig. Ten onrechte wordt het vaak beschouwd als een zwak recht, omdat het slechts om een advies gaat. Met zo'n vaststelling doet een OR zichzelf tekort. Het adviesrecht geeft een groot aantal mogelijkheden tot invloed, je moet deze echter kennen en weten te benutten. Daarom gaat er in dit onderdeel flink wat aandacht uit naar dit onderwerp. Hier vind je een aantal hulpmiddelen om het adviesrecht beter te begrijpen, niet in zijn wetstechnische betekenis, maar in het praktisch gebruik.

### Landkaart I (adviesrecht)

Dit is een oriëntatiemiddel. Het kan helpen om met elkaar te bepalen in



Waar bevindt zich het onderwerp dat u krijgt voorgelegd? Beoordeel dit aan de hand van de feitelijke omstandigheden en handel dienovereenkomstig.



welke fase van het adviestraject je bent beland. Leg de objectieve feiten naast de rubrieken in de kaart en bepaal aan de hand daarvan waar je feitelijk bent. Bepaal op grond daarvan ook je handelen.

## Landkaart II (adviesrecht)

Een tweede oriëntatiemiddel is het onderscheid naar richten, inrichten en verrichten.

Schematisch ziet dat er als volgt uit.



### Rood, blauw en groen

De OR opereert over het algemeen in het rode gebied. Daar worden de beleidsvoornemens bepaald, als een voorgenomen besluit aan de OR voorgelegd en als zodanig behandeld. Na deze fase is het aan de laag eronder (blauw) om uitvoering te gaan geven aan het beleid. Dat noemen we 'inrichten' omdat de organisatie vaak moet worden aangepast aan de ingezette of veranderde koers. Tenslotte belanden we bij het 'verrichten' waar de professional binnen de gecreëerde omstandigheden zijn werk mag uitvoeren.

### Ondertussen in het blauwe deel

Waar de OR doorgaans minder bemoeienis meer heeft is het blauwe gedeelte. De OR heeft naar eer en geweten geadviseerd. Vervolgens zie je in de organisatie dat er juist in dat blauwe deel veel misgaat. Medewerkers worden niet betrokken bij veranderingen en eerder geleerde lessen worden in de wind geslagen.

### Het groene deel

Wanneer de uitvoering van een beleidsmaatregel (rood) in de praktijk niet zo goed verloopt, krijgt de OR hiervan signalen van het de medewerkers (het groene deel). Zij ervaren bij hun dagelijks werk de obstakels van alles wat boven hen bedacht is.

### De OR als veerpont

De OR zal met deze klachten veelal terug gaan naar de bestuurder, maar deze kan dan vaak verwijzen naar zijn lagere managers (blauw) die autonoom zijn in de implementatie van het beleid waarover de OR geadviseerd heeft (volg je het nog?). De OR loopt dan in het repareren van de schade vast of belandt in noodoplossingen (gaan praten met individuele managers of directeuren).

### Oplossing

Is er een oplossing? Hij is er zeker, maar hij is niet eenvoudig. De organisatie zou ermee gediend zijn wanneer er in het blauwe deel meer invloed van medewerkers mogelijk wordt gemaakt. Dat kan, maar is voor een OR om dat te bereiken een aparte veldtocht.

### Invloed (adviesrecht)

Nogal wat de ondernemingsraden hebben moeite om bij het geven van advies volgens artikel 25 WOR daadwerkelijk invloed uit te oefenen. 'Mosterd na de maaltijd' is een vaak gehoorde klacht, waarbij het geven van het advies verworden is tot een formaliteit. Van belang is te begrijpen waardoor dit komt en wat eraan te doen is. Daar gaan we.

Vorbereiding

Adviesfase OR

Uitvoering

### Verandering

Artikel 25 WOR stelt dat de bestuurder gelegenheid heeft een voorgenomen besluit voor te bereiden. De vraag doemt daarmee op in hoeverre een besluit al in uitvoering is wanneer de bij voorbereiding al veel partijen betrokken zijn. Daarnaast speelt er nog een factor een grote rol: de wereld is veranderd. In de tijd dat de WOR voor het laatst aanzienlijk werd gewijzigd (jaren zeventig vorige eeuw) kon nog met enig recht worden gesteld dat de bestuurder 'de baas' was. Hem of haar werd de volledige macht over de organisatie toegedicht. Door schaalvergroting en netwerkorganisaties is deze praktijk veranderd.

### Schaalvergroting

In toenemende mate zijn organisaties - niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook in de zorg - onderdeel geworden van grotere gehelen, niet zelden holdings. Het gevolg voor ondernemingsraden? Die worden geconfronteerd met bestuurders die moeten dansen naar de pijpen van de nog grote baas. Weg invloed.

### Netwerkorganisaties

Organisaties staan niet los in de wereld, maar vormen een deel van een complex netwerk van beïnvloedende partijen. Er zijn talloze zogenaamde stakeholders die invloed hebben op de koers van de organisatie, invloeden die dus van buiten komen. Met dat conglomeraat aan krachten heeft een bestuurder te opereren en de OR is daarbij niet meer dan één van de stakeholders geworden. Daar gaat je invloed.

#### Vroegtijdig betrokken

Verzet hiertegen heeft weinig zin, domweg omdat deze realiteit zich niet laat veranderen. Het maakt de rol van de OR echter niet makkelijker. Lang is verkondigd dat de OR ervoor moet zorgen dat hij vroegtijdig betrokken wordt. Dit is zeker een mogelijkheid, maar eenmaal vroegtijdig betrokken, begint het spel pas echt. Want hoe oefen je nu nog effectief invloed uit? Dat is lastiger dan het aandient. In aparte artikelen wordt daarop in dit boek verder ingegaan.

## Artikel 25 vrijgemaakt



*Artikel 25, vrijgemaakt volgens Midjourney*

### **Artikel 25 vrijgemaakt volgens ChatGPT**

*Het lijkt erop dat je een verhaal met de titel "Artikel 25, vrijgemaakt" hebt genoemd. Ik vermoed dat dit verhaal mogelijk draait om de vrijgave van informatie of rechten volgens artikel 25 van een bepaalde regelgeving, misschien gerelateerd aan adviesrecht van een ondernemingsraad of iets soortgelijks.*



## **Artikel 25, vrijgemaakt**

Dit artikel is ter vermaak, maar het werpt toch ook een kritisch oog op de toepassing van artikel 25, zeker wanneer deze op het scherpst van de formele snede plaatsvindt.

Ik besloot 's avonds nog te gaan wandelen. Buiten maakte een lichte mist het donker nog onbehaaglijker dan het al was. Ik sloot me dieper op in mijn jas en koos voor die kant van de winkelstraat waar de meeste winkels in het vooruitzicht lagen. Veel etalages waren al donker of gekooid achter stalen hekwerken. Bij een reisbureau lachte een stelletje van karton in zwemkleding elkaar toe terwijl het ze een strandbal in de lucht hielden. Het zat me dwars dat het niet lukte de or op een beter spoor te krijgen. En nog meer stoorde het me, dat ik geen idee had hoe verder te gaan. De beweging naar voren - vroegtijdige invloed op het beleid - het had me zo logisch geleken, zo eenvoudig ook, temeer daar de bestuurder mee wilde werken. In het begin van mijn carrière bij de or was me al snel duidelijk geworden dat het erg lastig was om invloed via de WOR af te dwingen. Adviesaanvragen kwamen wel, maar vaak was het mosterd na de maaltijd of ze waren onvolledig. Altijd wat, en soms ook werd een adviesaanvraag verzuimd. Als dat het werk van een ondernemingsraad inhield, dan had het er veel van weg dat de or er louter was voor de formaliteit, de handtekening onder de adviesaanvraag en niks meer. En daar had ik geen zin in. Stank voor dank, werd het op die manier. Daarom had ik vroegtijdige beïnvloeding, het meedenken op beleidsniveau zo'n goed idee gevonden. En toch had het ons per saldo niet veel opgeleverd. De achterban mopperde over de onzichtbaarheid van onze or en de leden klaagden dat we nergens kwamen.

Zo liep ik te denken. De winkelstraat was leeg op mij na. Hoewel? Een eind verderop straalde een helder licht over de straat en leek het wel of in de periferie ervan mensen stonden. Een gokpaleis waarschijnlijk. Ik liep langzaam in de richting van het licht dat uit een poort leek te komen. Twee mensen kon ik nu onderscheiden, een man en een vrouw zo te zien. Toch geen gokhal. Ze stonden niet buiten te roken, spraken af en toe met elkaar, knikten en keken geregeld in mijn richting. De mist verstrooide het felle licht uit de poort gelijkelijk, zodat er een wijde, beschermende ring om het tweetal lag.

De vrouw begroette mij al van ver. Ik overwoog even te doen alsof ik niks had gehoord en om te draaien. Dat uiteindelijk toch naar ze toe liep, was omdat mijn terugtocht te opvallend zou zijn geweest. Ze hadden me aan de haak. Even later begroette ook de man me. Het was een jong stel, begin twintig, beslist niet ouder. Het meisje spreidde een arm in de richting van de poort. Ze wilde dat ik naar binnen ging. Wat maakte dat ik haar stille uitnodiging opvolgde, kan ik nog niet uitleggen. Tegen het felle lamplicht in

kon ik nauwelijks zien waar ik naartoe liep, tot ik de jongen weer voor me zag, die een deur voor me open hield.

“Welkom bij onze broederschap.” De toon van de jongen was respectvol. Ik liep verder, een hoge gang in, met de jongen eerst op mijn hielen, later voor me op weg naar een deur waarvan hij het handvat behoedzaam vastpakte. Ik hoorde achter de deur het onverstaanbaar dreunen van een basstem. Met een glimlach drukte de jongen de deur zacht open en liet mij binnen door de kleinst mogelijke opening die nodig was binnen te gaan. Direct stortte een stem over mij heen.

“Is het dan, broeders en zusters, is het dan, vraag ik, de kwaadaardige bedoeling van de werkgever? Van de duivelse bestuurder?” Een enorme man op een podium, gekleed in een onberispelijk pak, een felrode stropdas en met opvallende lakschoenen, pauzeerde en keek dreigend de zaal in.

“De duivelse bestuurder”, brulde hij in de microfoon.

“Of, broeders en zusters, of... is het de schuld van de onwillige or?” Terwijl hij bozig de zaal inkeek, deed hij een paar passen naar de andere zijde van het podium. “De onwillige, stugge, conservatieve ondernemingsraad?”

Weer stilte. De zaal was afgeladen met een publiek dat ademloos luisterde.

“Of, en ik vraag om helder inzicht, in naam van de wet, vraag ik om helder inzicht. Of... is het de schuld van de wet? Broeders en zusters. Wie van deze drie-eenheid moeten wij aanwijzen? De bestuurder, de or of de wet?”

De man draaide zich om en deed theatraal een enkele passen in de richting van een zwart achterdoek. De leden van een werkeloos bandje links op het podium keken gelaten naar hem, de drummer leek met zijn gedachten het meest ver afgedwaald terwijl hij zijn stokken bevoelde.

“De WOR!”, riep iemand uit het publiek. De man op het podium draaide zich terug. Hij speelde verbazing.

“Wat hoorde ik? Wat werd daar gezegd?”

“De WOR!”, riep dezelfde stem luid vanuit de achterste gelederen.

“Broeders en zusters, ik kan mijn oren niet geloven! Wat hoorde ik daar zeggen?”

“De WOR!”, riep nu iemand anders. Anderen volgden en binnen korte tijd ontstond een stortvloed aan geluid. “De WOR! De WOR!” scandeerde korte tijd later de zaal tot de man op het podium, de voorganger. Hij knikte, eerst bescheiden, toen nadrukkelijk.

“Natuurlijk, broeders en zusters, natuurlijk! De schuldige hier is niet de bestuurder en het is ook niet de ondernemingsraad! Neen!” Hij wuifde zijn arm met opgestoken wijsvinger. Hij lachte een stralend wit gebit bloot.

“Neen! Ha! Neen! Broeders en zusters. De wet, en in naam van de wet spreekt hij die spreken mag...”

“WOR, WOR, WOR”, werd weer vanuit de zaal geroepen en opnieuw ging zijn bezwerende arm met de witte manchet omhoog. Het zwarte doek achter de man bewoog, vermoedelijk doordat er iemand onzichtbaar

achterlangs liep. “Maar doorziet u ook het gevaar? U weet waar het schuilt, maar doorziet u het ook?” Uit de zaal klonken nu onverstaanbare kreten. De wijsvinger van de voorganger schudde, waarschuwend alsof hij boven het dikke hoofd van de man een eigen leven leidde. “De WOR”, broeders en zusters, “de wet dus, eist van ons drie dingen. Drie belangrijke dingen! Tijdigheid, compleetheid en beïnvloedbaarheid. Artikel 25 eist dit van ons, dat weet u!” De man trok een grote, rode zakdoek uit zijn broekzak en depte zijn voorhoofd. “Echter! Echter, de bestuurders aan wie wij toegewijd zijn, zij leven in een woelige wereld! Jawel, jawel.” Wat vrouwen in de zaal kregen het net als de man warm en wuifden zich koelte toe met dubbel gevouwen papieren, terwijl ze met een schuin hoofd aandachtig bleven luisteren. Ook ik luisterde geboeid, ondanks mijn verbazing over de vertoning waarin ik terecht was gekomen. Ik bekeek de gezichten, voor zover dat vanachter uit de zaal lukte. Meende ik bekenden te zien. Bekenden? Of waren het types die me eraan herinnerden? Mensen die ik vaker op bijeenkomsten en conferenties zag? De voorganger stond aan de rand van het podium en boog zich naar zijn publiek.

“De bestuurders, zij waren... waren, broeders en zusters, degene die dagelijks uitvoering gaven aan een organisatie. Want feitelijk, feitelijk! Halleluja! Feitelijk is de woelige wereld van plannen en beslissen een kluwen geworden met talloze partijen. Het idee! Het idee!” Hij stond nog steeds licht voorover gebukt en keek dreigend de zaal in. “Het idee, dat er één is die beslist, één bovenbaas als het ware”, hij wees naar de hemel, “dat is een leugen! Een duivelse leugen, broeders en zusters! Laat u niet in de verleiding brengen daar geloof aan te hechten. Niet! Want u belandt in De Fuik, samen met de talloze anderen om er niet meer uit te komen. Nimmer meer! Gedoemd zijt gij dan! Gedoemd te verkommeren! Te vergaan in klacht en beschuldiging! Het idee dat er één beslist... Fictie. Er zijn tallozen die beslissen, dat is de werkelijkheid, broeders en zusters.” Hij depte opnieuw zijn hoofd met de zakdoek die hij nog steeds in zijn hand hield..

“Tallozen, tallozen!” schreeuwde iemand vanuit de zaal. De man op het podium bleef geconcentreerd.

“Hoe kan één namens tallozen tot één voorgenomen besluit komen, vraag ik u.”

“Niet!” klonk het als één stem uit verschillende kelen. “Niet!” De hand met zijn uitgestoken vinger was opnieuw voldoende om de stilte te laten weerkeren.

“Niet”, zei hij op zachte toon. “Niet, broeders en zusters. Helemaal niet. Maar wat als hij doet voorkomen dat dit wel het geval is? Als hij wel als één namens velen één voorgenomen besluit voorlegt?” De dreiging in zijn stem nam toe. “Dan, broeders en zusters... Dan is er geen sprake meer van een voorgenomen besluit! Neen. Dan is er sprake van een genomen besluit! En

er is dan ook geen sprake van tijdigheid, compleetheid en beïnvloedbaarheid, de zaken die de wet van ons vraagt? Neen! Neen! Neen!” De drummer keek gelaten de zaal in. De gitarist had zijn instrument opgepakt en legde het op zijn schoot.

“Maar wie heeft aan deze zonde tegen de wet schuld, broeders en zusters? Wie?”

“De WOR, de WOR, de WOR”, zwol het geroep opnieuw aan, dat met een armbeweging werd gedempt.

“Niet de bestuurder! Niet de ondernemingsraad! Broeders en zusters. Dan blijft er maar een zondaar over! Inderdaad! De WOR. Het is de wet die de hedendaagse bestuurder en de hedendaagse ondernemingsraad voor onmogelijke opdrachten zet. Contradictio in terminis! Om niet te zeggen contradictio explicita! Wie dat begrijpt, kan worden bevrijd! Eindelijk worden bevrijd uit De Fuik waarin tallozen gezwommen zijn en nog tallozen zullen zwemmen.” Alsof deze boodschap hem tot uitputting had gebracht, draaide de predikant zich om en sjokte met afhangende schouders weg, om zich dan als herboren terug te draaien. Met zijn uitgestrekte arm en vooruitgestoken wijsvinger ging hij verder. “Als de bestuurder wil handelen volgens onze wetten – en dat wil hij – kan hij tegelijk niet anders dan in samenwerking met velen een kant en klaar besluit voorleggen. Dat besluit is weliswaar compleet, maar niet tijdig en zeker niet beïnvloedbaar. De ondernemingsraad die invloed wil, kan deze niet krijgen, omdat de velen waarmee de bestuurder te doen heeft hem dat onmogelijk maken. Het zogenaamde voorgenomen besluit bestaat uit compromissen met verschillende partijen; personen ook met verschillende belangen en relaties. En, als aan één ding in het zogenaamde en aan de or voorgelegde besluit wordt veranderd, betekent het dat alles verandert. En als alles verandert, is er geen besluit meer! Broeders en zusters. Artikel 25, vrijgemaakt! Laat onze wet de wet, maar laten we geen dingen doen die niet kunnen! En laten we elkaar er vooral niet om bestrijden, zoals bestuurders en ondernemingsraden vaak doen!”

Ik stond nog steeds op dezelfde plek achterin de zaal. En ik was verbijsterd door wat ik meemaakte en hoorde. De voorganger beschreef nauwkeurig het probleem waarom ik zo mismoedig het conferentiecentrum verlaten had.

Zonder dat daartoe was opgeroepen, liep een vrouw vanuit de zaal het podium op. De predikant spreidde zijn armen, om haar wat later tegen zich aan te drukken.

“Zuster, U heeft een getuigenis te doen!” De onopvallend geklede vrouw knikte. Ze nam de microfoon over.

“Sinds wij Artikel 25, vrijgemaakt kennen en ernaar leven, houdt onze or houdt zich niet meer bezig met een eindeloze papierwinkel zonder weerga en zonder effect.”