

HR Rendement

Dit artikel wordt je aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is de informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid.

HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt je als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor je vakgebied relevante informatie verschijnt:

- dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

EEN STERKE ONDERNEMINGSRAAD OPZETTEN ÉN DRAAIENDE HOUDEN

De OR: na instel geen afstel

De Wet op de ondernemingsraden (WOR) verplicht organisaties met 50 werknemers of meer om een ondernemingsraad (OR) in te stellen. Toch schommelt het percentage van de organisaties van die grootte met een OR al twintig jaar rond de 70%. Daarnaast heeft één op de vier OR'en te maken met vacatures. Wanneer besluit je als organisatie tot het instellen van een OR en hoe houd je deze vervolgens gevuld?

Uit het nalevingsonderzoek naar de WOR (eind 2023) kwam naar voren dat 69% van de organisaties met 50 werknemers of meer een OR heeft. De WOR geeft niet precies aan op welk moment een organisatie het werknemersaantal moet meten; de OR-plicht ontstaat als er 'in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn'.

Weigeren

Heeft je organisatie 50 werknemers of meer, dan kun je het beste aan de werknemers vragen of zij behoefte hebben aan een OR. Zij moeten immers zitting nemen in de OR. Het is dan belangrijk om hen vooraf goed te informeren over de rol van een OR en te overtuigen van de meerwaarde ervan, maar ook over wat het betekent als er geen OR is terwijl dat wel zou moeten. Is er echt geen OR-behoefte, dan is het lastig een functionerende OR in te stellen. Dat ontslaat je organisatie echter niet van de OR-plicht. Het is dan ook raadzaam de OR-behoefte jaarlijks te onderzoeken. Als er wel een OR-behoefte is, maar de werkgever weigert om een OR in te stel-

len, kunnen belanghebbenden (zoals werknemers of een vakbond) een procedure bij de kantonrechter starten om het instellen van een OR af te dwingen. Dat gebeurt in de praktijk echter zelden. Er is overigens geen sanctiebeleid voor niet-naleving van de instellingsplicht uit de WOR, zodat er geen boete volgt als een organisatie ten onrechte geen OR heeft.

Praktijk

In de praktijk komt het instellen van een OR vaak aan de orde als een organisatie te maken krijgt met een fusie of overname. Als er dan geen OR is ingesteld, wat vaak als aandachtspunt naar boven komt bij een 'due diligence-onderzoek', kan dit leiden tot het afketsen van de fusie of overname, omdat een (positief) advies van de OR hiervoor vereist is.

Representatief

De verantwoordelijkheid voor het instellen van een OR ligt bij de werkgever. Als HR-professional speel je hier dan ook een belangrijke rol in. Denk aan het

organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten over het belang van OR-werk, het persoonlijk benaderen van potentiële kandidaten en het faciliteren van goede randvoorwaarden, zoals voldoende tijd en opleidingsmogelijkheden. De WOR schrijft niet voor hoeveel inspanning je moet leveren om een OR gevuld te krijgen, maar de praktijk laat zien: zonder actieve werving gebeurt er vaak weinig.

Personen- of lijstenstelsel?

Een OR is in een aantal stappen in te stellen (zie het verdiepingsartikel 'Stap voor stap naar medezeggenschap' op rendement.nl/hrtools). Een belangrijke stap is het faciliteren van de eerste verkiezingen voor de OR. De belangrijkste keuze die gemaakt moet worden, is het te hanteren kiesstelsel: het personenstelsel of het lijstenstelsel. De OR moet immers voldoende representatief zijn voor voldoende draagvlak en slagkracht in de organisatie. In de infographic op pagina 19 kun je zien welke aspecten daarbij een rol spelen en hoe de stelsels precies werken. Uiteraard kies je voor het stelsel dat het beste bij de grootte en cultuur van je organisatie past.

Kiesgroepen?

Een andere manier om representativiteit binnen de OR te waarborgen, is het werken met kiesgroepen, waarbij je de organisatie opdeelt in bijvoorbeeld afdelingen of locaties. Elke kiesgroep krijgt eigen zetels, die uitsluitend worden ingevuld én gekozen door werknemers uit die groep.



Geoommerkte zetels?

Ook kun je werken met geoommerkte zetels. Die zetels zijn gereserveerd voor specifieke doelgroepen binnen de organisatie, zoals flexkrachten. Zijn er onvoldoende kandidaten uit de doelgroep, dan kan een ander namens hen plaatsnemen in de OR om hun belangen te behartigen.

Vacature

Is de OR 'up and running', dan is het zaak dit zo te houden. Maar soms ontstaan er vacatures, bijvoorbeeld als een OR-lid de organisatie verlaat. De OR moet in zijn reglement vastleggen hoe tussentijdse vacatures worden opgevuld. Als HR-professional kun je hier een rol spelen door te controleren of er kandidaten op de reservelijst staan en erop toe te zien dat het proces volgens het OR-reglement verloopt. Ook kun je helpen om werknemers te enthousiasmeren voor OR-werk, bijvoorbeeld door uitleg te geven over de voordelen en betekenis van medezeggenschap. Let op: in veel OR-reglementen staat dat er geen tussentijdse verkiezingen plaatsvinden als binnen zes maanden algemene verkiezingen zijn gepland.

Afwezig

Als een OR-lid langdurig afwezig is door ziekte of verlof, ontstaat er formeel géén tussentijdse vacature. In dat geval kan de OR een tijdelijke vervanger aanwijzen, als dat in het OR-reglement geregeld is. Vaak houdt dit in dat er wordt gekeken naar de eerstvolgende persoon op de vorige kandidatenlijst. Als er geen opvolger is,

kunnen er alsnog tussentijdse verkiezingen worden georganiseerd, tenzij er binnen zes maanden algemene verkiezingen plaatsvinden. Als HR-professional kun je de OR erop wijzen een procedure hiervoor in het OR-reglement op te nemen. Ook kun je de OR in dit proces vooral praktisch ondersteunen en helpen bij de uitvoering van de juiste procedures.

Monitoren

Het komt voor dat er bij (tussentijdse) verkiezingen minder kandidaten dan beschikbare zetels zijn, waardoor niet alle zetels gevuld kunnen worden. De continuïteit van de medezeggenschap komt dan in gevaar. Als HR-professional is het dan ook zaak om regelmatig de bezetting en het functioneren van de OR te monitoren. Als er sprake is van een lage betrokkenheid, is het belangrijk de oorzaken hiervan te achterhalen. Mogelijk speelt werkdruk een rol of is de zichtbaarheid van de OR beperkt. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid van de OR, HR en de werkgever. Onderzoek bijvoorbeeld of de werknemers onbekend zijn met het werk van de OR. Soms helpt betere communicatie, in andere gevallen zijn betere faciliteiten of persoonlijke gesprekken nodig. Geen aanmeldingen betekent niet automatisch dat de behoefte aan medezeggenschap verdwenen is!

Opheffen

In principe kan een OR opgeheven worden als hij door onderbezetting eigenlijk niet meer functioneert. Een OR moet

uit minimaal drie leden bestaan. Als er minder dan drie leden zijn, blijft de OR formeel bestaan, maar is het de vraag in hoeverre die nog representatief en effectief functioneert. Het opheffen van een OR kan pas aan het einde van een zittingsperiode, en alleen bij een duidelijke wijziging van omstandigheden, zoals een herstructurering waarbij het aantal resterende werknemers onder de grens van 50 uitkomt. Hiervoor is het wel vereist dat uit een schriftelijk en anoniem onderzoek blijkt dat de meerderheid van de werknemers geen behoefte meer heeft aan een OR. Pas dan vervalt de verplichting om een nieuwe OR in te stellen.

Actiepunten

Wat kun je als HR doen om medezeggenschap stevig neer te zetten?

- Beoordeel de structuur: past een OR of PVT beter?
- Check het reglement: klopt het en is het actueel?
- Stimuleer deelname: benader mensen actief.
- Los knelpunten op: onderzoek waarom de OR leegloopt.
- Promoot medezeggenschap: leg uit wat het oplevert.
- Werk aan cultuur: laat zien dat inspraak ertoe doet.
- Faciliteer OR-werk: stel leden vrij van werk voor OR-werk en bied scholing.

Bijdragen

Als een OR niet of niet goed van de grond komt, of om andere redenen niet naar tevredenheid functioneert, kunnen ook alternatieve vormen van medezeggenschap worden onderzocht (zie het kader links). Maar: een goed functionerende OR is goud waard. Als HR-professional kun jij het verschil maken. Niet alleen door de regels te volgen, maar vooral door actief bij te dragen aan duurzame en effectieve medezeggenschap.

Thomas Catersels, advocaat, en Barbara van Dam, paralegal, bij De Clercq Advocaten & Notariaat, www.declercq.com, e-mail: t.catersels@declercq.com

Personeelsvertegenwoordiging als alternatief voor OR

Als het aantal werknemers rond de 50 schommelt en er nog geen medezeggenschapsorgaan is ingesteld, kun je overwegen om een personeelsvertegenwoordiging (PVT) in te stellen. Een PVT is wettelijk verplicht als er tussen de 10 en 50 werknemers zijn en de meerderheid van hen daarom vraagt. In de praktijk kan een PVT ook dienen als opstap naar

een volwaardige OR zodra aan het personeelscriterium wordt voldaan én er draagvlak is. Een PVT kent minder formele eisen dan een OR: er is geen verplicht reglement, de regels zijn eenvoudiger en het proces verloopt vaak sneller. Anderzijds heeft een PVT minder bevoegdheden. Ook hier geldt dat succes valt of staat met betrokken werknemers.

Kiesstelsel R-verkiezingen

Het kiezen van een nieuwe OR naar aanleiding van OR-verkiezingen gaat op basis van een kiesstelsel. Er zijn twee soorten: het lijstenstelsel en het personenstelsel. De keuze voor een stelsel heeft gevolgen voor het aantal stemmen, de zetelverdeling en de berekening van de uitslag. Voor beide stelsels is een combinatie met kiesgroepen mogelijk.

Kiesstelsels

Beschreven in artikel 10 Wet op de ondernemingsraden (WOR).

Personenstelsel



Bedoeld voor organisaties waarbij de kiesgerechtigden de **kandidaten persoonlijk kennen**.



Meerdere stemmen per kiezer (meestal gelijk aan aantal OR-zetels).



Kiezer **verdeelt totaal aantal beschikbare stemmen** over de individuele kandidaten met één stem per kandidaat.



Uitslag: zetels gaan naar de kandidaten met de meeste stemmen.



Soorten stelsels

OR-reglement bepaalt keuze kiesstelsel en aantal stemmen.



Lijstenstelsel

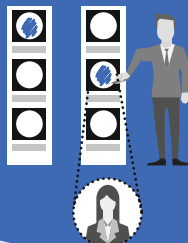


Bedoeld voor grotere organisaties waarbij de **kiesgerechtigden de kandidaten niet kennen**.



Elke lijst **profileert zich met zijn eigen programma**.

- kiezers stemmen op kandidaat binnen programma
- kiezers stemmen vaak op eerste kandidaat op de lijst, omdat ze de kandidaten niet kennen
- een stem op een kandidaat lager op de lijst heet een voorkeursstem



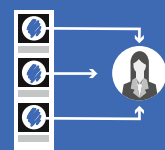
Berekening uitslag

1. Bepaal de kiesdeler.
 2. Bepaal hoeveel zetels elke lijst krijgt.
- Kandidaten komen in de OR op de volgorde zoals weergegeven op de lijst, tenzij via voorkeurstemmen.

Resterende zetels worden achtereenvolgens toegewezen aan de lijsten die na deling door de kiesdeler en de eerste zeteltoewijzing het grootste aantal overschotten reststemmen hebben.

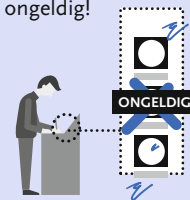
$$1 \text{ kiesdeler} = \frac{\text{aantal stemmen}}{\text{aantal OR-zetels}}$$

$$2 \text{ aantal zetels lijst} = \frac{\text{totaal aantal stemmen lijst}}{\text{kiesdeler}}$$



Stem ongeldig

Meer of minder stemmen dan bepaald of andere aantekeningen maken stembiljet ongeldig!



Kiesgroepen

- werknemers verdelen in kiesgroepen op basis van bijvoorbeeld: vestiging, afdeling, functie
- omvang kiesgroep bepaalt aantal zetels, verdeling zetels moet leiden tot een zo evenredig mogelijke vertegenwoordiging
- kandidaatstelling, stemmen en uitslag per kiesgroep
- kan leiden tot langer openblijvende vacante zetels

Integraal kiezen

Iedere kiezer krijgt twee stembiljetten en stemt op de kandidaten uit de eigen kiesgroep én uit de kiesgroep Integraal.

