



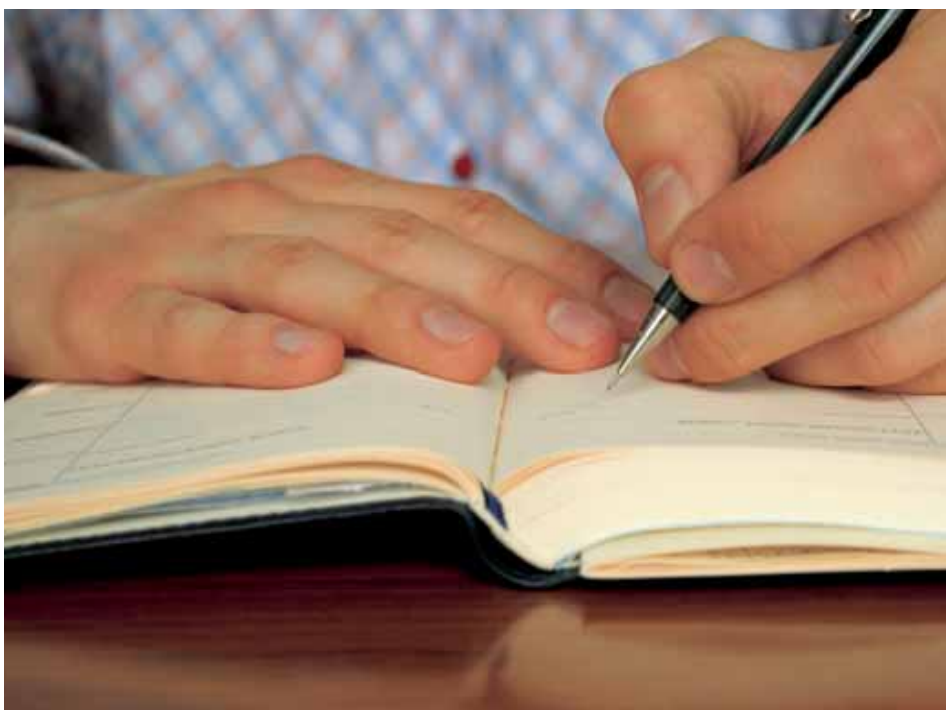
# DE KROMME RIJN

---

Adviestekst krijg vaak onvoldoende aandacht

## In negen stappen naar een goed advies!

*Als de ondernemingsraad te maken krijgt met een adviesaanvraag over een zeer belangrijke kwestie, kunt u daar als OR-lid slapeloze nachten van krijgen. Want stel dat u moet adviseren over een grote reorganisatie, dat valt niet mee. De verantwoordelijkheid is groot. Dat vergt vaak diverse onderlinge besprekingen en meerdere overlegvergaderingen met de bestuurder. En of u het nu wel of niet eens wordt, aan het eind van het traject moet u ook nog schriftelijk advies uitbrengen. Met dat advies wilt ook iets bereiken! Al met al niet iets dat u zomaar even doet! Met behulp van een negen-stappenplan helpen we u op weg.*



### Stap 1

*Waarover wordt precies advies gevraagd?*

Aan het formuleren van een advies moet u vroeg

beginnen, eigenlijk meteen al. Vaak is het nog niet eens eenvoudig om vast te stellen waar de adviesaanvraag precies over gaat. Het is het beste

om eerst als ondernemingsraad samen aan tafel te gaan zitten om de vraag te beantwoorden: 'Waar wordt nu precies advies over gevraagd?'. Daarbij kunt u zich bij een reorganisatie het beste concentreren op de vraag: 'Welke veranderingen in de organisatie worden voorgesteld?' Als u dat hebt weet u waarover u moet gaan adviseren. Dan heeft u de basisstructuur van uw advies al meteen te pakken. Zet in Excel of in Word alle veranderingen in een kolom onder elkaar. Dat wordt kolom 1.

Adviseer niet over een lijvig rapport, want dan weet u in feite niet waarvoor u eventueel groen licht geeft of waarover u later niet meer kunt adviseren. Als de adviesaanvraag te vaag is, vraag dan aan de bestuurder waar hij precies over advies wil hebben.

## Stap 2

### *Motivatie van de organisatiewijzigingen*

Als de directie de organisatie gaat veranderen, heeft hij daar meestal goede redenen voor. Soms blijken die redenen echter niet duidelijk uit de adviesaanvraag. Meestal probeert men met een organisatieverandering een probleem op te lossen of een doel beter te bereiken.

Probeer per organisatieverandering te achterhalen wat de motivatie, de onderbouwing van die verandering is. Als u hier niet achter kunt komen, vraag het dan aan de directie. Bij belangrijke reorganisaties is dit vaak ook het moment voor een overlegvergadering met als onderwerp een betere motivatie van veranderingen. Vraag door tot u de motivaties en de onderliggende problemen kent. Zet in uw Excel- of Word- werkblad alle motivaties en probleemstellingen voor een organisatieverandering in kolom 2.

## Stap 3

### *Oordeel van de Ondernemingsraad over de motivatie*

In stap drie begint de oordeelsvorming van de ondernemingsraad. Kan de ondernemingsraad zich vinden in de probleemstelling en in de motivatie, of niet. En zo nee, waarom niet. Zet deze oordelen van de ondernemingsraad in kolom 3.

## Stap 4

### *Oordeel van de ondernemingsraad over de organisatiewijzigingen*

Kan de ondernemingsraad zich vinden in de verschillende organisatiewijzigingen of niet? Meestal houdt u dan een klein lijstje over van veranderingen waar u het niet mee eens bent.

Probeer de discussie over het principe van de organisatiewijziging apart te voeren van de discussie over de gevolgen voor de mensen; dit komt in de volgende ronde. Zet uw conclusies in kolom 4.

## Stap 5

### *Oordeel over de gevolgen voor de mensen*

Als er mensen uit moeten, kloppen de aantallen dan of gaan er te veel mensen uit? Of misschien gaat er precies dat soort mensen uit die u zou wil-

len behouden? Maak een kolom 5 met uw conclusies. Vraag u tevens af of er een goed vangnet is voor de 'wijkers'. Vraag zonnig een verdere onderbouwing van de mutaties.

## Stap 6

### *Wordt de reorganisatie goed uitgevoerd?*

Heeft u genoeg informatie om te weten of de reorganisatie ook goed wordt uitgevoerd? Want uitvoeren is vaak moeilijker dan bedenken! Als u nog geen oordeel kunt geven omdat u nog niet weet hoe de directie dit allemaal gaat doen, vraag de directie dan naar hun aanpak op deze punten. Denk daarbij aan zaken als selectie, informeren van de betrokkenen, heldere taken in de nieuwe opzet, heldere bevoegdheden, voldoende training en begeleiding voor de nieuwe situatie. Ook de aansturing komt daarbij aan bod. Als u de informatie heeft, kunt u kolom 6 met uw conclusies invullen. U zou nu alle benodigde informatie voor uw oordeelsvorming over de gehele adviesaanvraag binnen moeten hebben.

## Stap 7

### *Spreek evaluatiemomenten af*

Denk erover na hoe u op den duur het welslagen van de reorganisatie kunt beoordelen. Vraag uw directie hoe zij dat voor zichzelf gaan beoordelen. Spreek evaluatiecriteria af.

## Stap 8

### *Besprek het verschillenlijstje met de directie*

Als het goed is heeft u nu een beperkt lijstje met zaken waarover u eventueel anders denkt dan de directie. Ook heeft u misschien al een lijst met aanbevelingen en tips en voorstellen voor de directie. Dan is dit hét moment voor een overlegvergadering met uw lijstje als agenda. U kunt nu de onderhandelingen in. Leg goed vast welke toezeggingen gedaan worden.

## Stap 9

### *Schrijf het advies*

U heeft de structuur van uw advies nu al in handen. Als u het met een aantal punten eens bent kunt u dat gewoon opschrijven. U heeft de lijst al voor u liggen. De punten waar u het niet mee eens bent of waar u het slechts gedeeltelijk mee eens bent, kunt u ook gewoon opschrijven. Geef daarbij uw motivatie helder aan, bijvoorbeeld 'probleemanalyse directie is onjuist' of 'dit kan niet met het genoemde aantal mensen' of 'de mensen die het moeten gaan doen, worden onvoldoende ondersteund'.

## Schriftelijk

Heel belangrijk is dat u niet moet vergeten om aan te dringen op een schriftelijk besluit. Pas na het schriftelijke besluit van de directie weet u zeker dat de gemaakte afspraken aan twee kanten van de tafel hetzelfde worden ervaren. Dat is geen kwestie van wantrouwen, maar een kwestie van zorgvuldigheid. Bovendien zijn ook toekomstige bestuurders/aandeelhouders aan een afspraak uit het verleden gebonden, maar dan moet het bestaan hiervan wel bewezen kunnen worden.

## Do's

1. Geef uw mening kort en zakelijk weer.
2. Als u iets anders wilt dan in het voorgenomen besluit staat, onderbouw dat dan met zakelijke argumenten waarvan u weet dat ze ook in het belang van de onderneming zijn.
3. Leg afspraken en toezeggingen duidelijk vast. Geef duidelijk aan dat deze mede de reden zijn om uw advies uit te brengen zoals u dat doet.
4. Adviseer altijd! Als u niet adviseert bent u niet alleen al uw invloed kwijt, maar geeft u in feite groen licht voor de uitvoering.
5. Neem evaluatiepunten op in uw advies. Zorg dat u het verloop van de reorganisatie kunt volgen en dat u kunt beoordelen of de dingen gaan zoals ze bedoeld zijn.
6. Als u vindt dat de ondernemer bepaalde dingen nog moet uitzoeken, adviseer daar dan een termijn bij.

## Don'ts

1. Kom niet met eindeloze opsommingen van geraadpleegde stukken en gehouden vergaderingen. Dat maakt het advies alleen maar dik, het versterkt uw positie niet en het maakt geen serieuze indruk.
2. Stel niet allerlei vragen in uw advies, want dat had u eerder moeten doen. Als u te weinig informatie hebt om het voorgenomen besluit te beoordelen, kunt u het beste negatief adviseren. Schrijf dan wel precies op waarom u zonder de gevraagde informatie niet goed kunt adviseren.
3. Neem geen vanzelfsprekendheden op als 'Bij een volgende reorganisatie zal de OR om advies worden gevraagd.'

## Scoor beter met een maatwerk-cursus van De Kromme Rijn

In deze nieuwsbrief kreeg u een groot aantal praktische tips over het schrijven van een advies, het opheffen van de geheimhoudingsplicht en het omgaan met een boze directeur. In de maatwerkcurssussen van De Kromme Rijn worden al deze zaken behandeld. Op elk gebied waar u als ondernemingsraad mee te maken heeft, is zo'n maatwerkcurssus mogelijk. U stelt samen met uw trainer/adviseur zelf het 'menu' samen. Belt u ons gerust, dan vertelt één van onze collega's u graag over alle mogelijkheden die er zijn bij De Kromme Rijn.

De Kromme Rijn  
Nieuwegracht 56<sup>D</sup>  
3512 LT Utrecht  
Tel. (030) 231 26 82  
Fax (030) 232 28 88  
Email: [contact@dekrommerijn.nl](mailto:contact@dekrommerijn.nl)  
Website: [www.dekrommerijn.nl](http://www.dekrommerijn.nl)