

# DE KROMME RIJN

Bereid u gestructureerd voor op de overlegvergadering

## Een goede vergaderagenda voorkomt veel frustraties!

Overlegvergaderingen zijn soms een kwelling doordat een directeur zijn ondernemingsraad niet serieus neemt. Maar eerlijk is eerlijk: als de overlegvergadering uitmondt in een 'kippenhok', ligt dit vaak ook aan de OR zelf. Want het schiet niet op als OR-leden de agenda alleen van de mail kennen, de stukken niet hebben gelezen, tijdens de vergadering door elkaar heen praten en hun eigen woordvoerder tegenspreken. Dan zult u de vergaderingen toch echt beter moeten structureren. Onderstaande checklist helpt u om de voorbereiding gestructureerd aan te pakken en tot betere vergaderresultaten te komen.



Om u als OR goed en gestructureerd voor te bereiden op een overlegvergadering, moet u per agendapunt precies weten wat u wilt bespreken, hoe u dit wilt aanpakken en wat u wilt bereiken. Dit kunt u doen door intern de volgende zeven vragen te beantwoorden, en de uitkomsten vast te leggen:

- Welke onderwerpen willen we opnemen op de agenda van de overlegvergadering?
- Welk doel willen we bereiken (per agendapunt)?
- Hoe gaan we ons als ondernemingsraad gedragen (per agendapunt)?
- Welke aanpak kiezen we bij het bespreken van dit onderwerp (per agendapunt)?
- Welke stukken hebben we nodig ter voorbereiding (per agendapunt)?
- Hoe komt de concept-agenda eruit te zien?
- Hoe bereiden we – samen met de directeur! – de overlegvergadering zo goed mogelijk voor?

Deze structuur kunt u niet alleen gebruiken voor de overlegvergadering met de bestuurder, maar in grote lijnen ook voor interne OR-vergaderingen. Uw directeur zal zijn eigen vergaderingen ook op deze manier voorbereiden.

### Onderwerpen

Om te beginnen zult u als ondernemingsraad om verschillende redenen moeten vaststellen welke onderwerpen voor u op dit moment het belangrijkste zijn. In de eerste plaats dwingt dit u om prioriteiten te stellen en om het onderling eens te worden over wat u nu met z'n allen écht belangrijk vindt. Hiermee verkleint u het risico dat OR-leden in de overlegvergadering uitgebreid aandacht gaan vragen voor hun eigen onderwerpen en individuele visies. Dit laatste gebeurt vaak als één van de leden zonder overleg de agenda opstelt. Dat lijkt handig en het lijkt een hoop tijd te schelen, maar door vooraf extra tijd te steken in het gezamenlijk vaststellen van de agendaon-

derwerpen, zal de overlegvergadering veel efficiënter verlopen. Bovendien zullen OR-leden zich ook individueel beter voorbereiden als zij het eens zijn over het belang van de onderwerpen die op de agenda staan.

Zorg er verder voor dat de belangrijkste onderwerpen bovenaan de agenda komen te staan. Want als er dan te weinig tijd is om alles te bespreken – en dat is bijna altijd het geval – dan zijn de belangrijkste punten in elk geval aan bod gekomen. Een ander aandachtspunt is het 'opschonen' van de agenda. Vaak worden onderwerpen waarvoor geen tijd meer is, doorgeschoven naar de volgende vergadering. Zo wordt een agenda altijd overvol, met het risico dat de zaken die echt belangrijk zijn, onvoldoende aan bod komen. Daarom is het goed om de agenda in overleg met de directie regelmatig op te schonen. Haal alle onderwerpen waarmee niets gebeurt, die er niet meer toe doen of waarbij iedereen in slaap valt, van de agenda af.

## Doel

Voor alle OR-leden moet duidelijk zijn waarom een bepaald onderwerp op de agenda staat en waarom dat onderwerp belangrijk is. Dit kunnen diverse onderwerpen zijn, zoals:

- De bestuurder heeft een instemmings- of adviesaanvraag ingediend, waarop u wilt reageren.
- U wilt de directeur nog eens herinneren aan een eerdere toezegging.
- Uw directeur heeft tijdens de vorige vergadering iets gezegd over 'dingen die op termijn te gebeuren staan' en u wilt daar meer over weten.
- U heeft signalen en geruchten uit de organisatie opgevangen en wilt daarover graag de mening van uw directeur horen.
- U wilt een reorganisatie evalueren, en wilt met uw directeur bespreken welke evaluatiecriteria zullen worden gebruikt.

Als iedereen weet wat u wilt bespreken en waarom, is de volgende stap om te bepalen wat u met de bespreking van een onderwerp wilt bereiken. Kortom: wat is uw doelstelling? Door dit intern te bespreken, vermijdt u zo veel mogelijk dat de vergadering wordt verstoord door individuele OR-leden met heel eigen doelen. Mogelijke gemeenschappelijke doelstellingen zijn:

- het verkrijgen van concreet aangeduide informatie over een voorgenomen besluit;
- het aan de directie meegeven van een eerste reactie op een voorgenomen besluit, zodat de bestuurder deze kan meenemen in de verdere uitwerking van zijn plannen;
- het verkrijgen van de toezegging dat een eerder gedane belofte nu toch echt wordt nagekomen;
- het verkrijgen van informatie over diverse zaken;
- het vaststellen van de gezamenlijke evaluatiecriteria voor een reorganisatie.

## Interne werkwijze

Binnen de ondernemingsraad zult u moeten afspreken hoe u te werk wilt gaan om de doelstellingen te bereiken, waarbij u eerst afspraken moet maken tussen de OR-leden onderling om de discipline te handhaven en greep te kunnen houden op de overlegvergadering (interne werkwijze). Hierbij moet u onder meer de volgende vragen beantwoorden:

- Wie voert het woord?
- Wie is de aangewezen persoon om bij te springen, mocht dit nodig zijn?
- Mogen de anderen inspringen of moeten ze hun mond houden?

- Kan iedereen om een schorsing verzoeken voor intern beraad of kunnen alleen de aangewezen sprekers dat?

Leg al deze afspraken vast. Dit wil niet zeggen dat het in de eerstvolgende vergadering meteen allemaal goed gaat. Maar als u de afspraken heeft vastgelegd, kunt u elkaar hier na afloop op aanspreken.

Het is belangrijk om alle afspraken en toezeggingen die tijdens de vergadering over en weer worden gedaan, ook meteen vast te leggen. Meestal doet de voorzitter dit zelf wel, maar hij kan in het vuur van het gesprek wel eens iets vergeten. Daarom is het verstandig om één of twee OR-leden aan te wijzen die, naast de (ambtelijk) secretaris en/of de voorzitter, alle afspraken en toezeggingen noteren. Dat is wel zo makkelijk als die aan het eind van de vergadering door de voorzitter moeten worden samengevat.

## Aanpak in de vergadering

In de overlegvergadering zelf hangt de manier waarop u een bepaald agendapunt aanpakt, af van de gekozen doelstelling. Bij het inwinnen van informatie zult u vaak anders te werk gaan dan bij het uitwisselen van standpunten. En brainstormen over mogelijke oplossingen vergt weer een andere aanpak. Stel bijvoorbeeld dat uw doelstelling bij het agendapunt 'reorganisatie' is: "het vaststellen van de gezamenlijke criteria voor de beoordeling van de reorganisatie". Dan zou u vooraf de volgende werkwijze kunnen afspreken:

1. De OR geeft aan welke beoordelingscriteria hij wil hanteren.
2. De bestuurder geeft een toelichting op zijn beoordelingscriteria.
3. Discussie tussen bestuurder en ondernemingsraad over de beoordelingscriteria.
4. OR en bestuurder stellen, voor zover mogelijk, de gezamenlijke criteria vast. Beide partijen beraden zich op de criteria waarover men het niet eens is, om daar later op terug te komen.

Het kan heel handig zijn om deze aanpak te oefenen door hem per agendapunt op te schrijven. Uw directeur zal dat misschien omslachtig vinden, maar u kunt hem vast wel uitleggen dat een dergelijke aanpak de effectiviteit van de vergadering bevordert. En dat is ook in zijn belang.

## Benodigde stukken

Het gebeurt nogal eens dat in vergaderingen geroepen wordt dat bepaalde stukken

niet bekend zijn, meestal omdat één van de partijen ze niet heeft ontvangen. En dat leidt vaak tot een andere wending in de bespreking. Want als één van beide partijen een bepaald stuk niet kent en dus ook niet heeft gelezen, is het moeilijk om een goede inhoudelijke discussie te voeren. De beschikbare tijd gaat dan grotendeels op aan de uitleg wat er in het stuk staat, en dat is zonde van de tijd. Ook kan het gebeuren dat men over en weer verwijten gaat maken, zoals: "Jullie moeten de stukken eens een keer lezen" en "we zitten al een half jaar te wachten op een stuk dat u ons beloofd heeft, en dat is niet voor het eerst." Hoe voorkomt u dit? Inventariseer welke stukken de OR-leden en de directeur nodig hebben om de vergadering voor te bereiden (vaak is dit de taak van de secretaris). Als u stukken van uw directeur wilt hebben die u nog niet heeft, laat hem dit dan ruim van tevoren weten. Zorg dat iedereen tijdig over alle stukken beschikt en voeg bij de agenda een lijstje van alle benodigde stukken per agendapunt. Dus niet alleen de stukken die u graag van de directie zou willen hebben, maar alle stukken die nodig zijn om u voor te bereiden op het agendapunt. Dat maakt het gemakkelijker voor alle deelnemers, omdat ze dan niets meer op hoeven te zoeken en alles meteen bij elkaar hebben.

## Concept-agenda

Nadat u als ondernemingsraad heeft vastgesteld welke onderwerpen van belang zijn, hoe u deze wilt bespreken en welke stukken u hiervoor nodig heeft, kunt u een concept-agenda maken. De reden dat dit een concept is, is dat uw directeur ook nog agendapunten kan aandragen en andere gedachten kan hebben over de prioriteiten en de werkwijze.

Bij het opstellen van de agenda is het belangrijk dat u een onderwerp onder de juiste titel op de agenda zet, zodat hierover geen verwarring kan ontstaan. Kies altijd een titel die de lading goed dekt, zoals 'adviesaanvraag over de herinrichting van de back-office' en dus niet alleen maar 'adviesaanvraag'. Dit laatste is veel te vaag.

Verder moet u per agendapunt een inschatting maken van de tijd die nodig is om het betreffende onderwerp te bespreken. Hoewel deze inschatting achteraf nooit blijkt te kloppen, moet u hierover wel nadenken. Want een agenda is vaak overvol, wat er nogal eens toe leidt dat een vergadering

wordt afgeraffeld, met alle frustraties van dien. Spreek daarom van tevoren met de directeur af wat u gaat doen als het niet lukt om alle onderwerpen te bespreken. Spreek verder niet alleen het aanvangstijdstip van de vergadering af, maar ook het tijdstip waarop de vergadering eindigt.

### Agendaoverleg

Inmiddels zijn er behoorlijk wat zaken behandeld waarover u vóór de overlegvergadering afspraken moet maken met de bestuurder, zoals:

- de onderwerpen die u wilt bespreken;
- de volgorde die u in de agenda wilt aanhouden;
- de onderwerpen die van de agenda kunnen worden geschrapt;
- de doelstellingen die OR en directie voor ogen hebben met het bespreken van een specifiek onderwerp;
- de manier waarop u de diverse onderwerpen gaat bespreken;
- de benodigde stukken;
- aanvangs- en eindtijdstip;
- handelwijze als niet alle agendapunten aan bod komen;
- de notulen (wie maakt ze en wanneer zijn ze klaar?).

Om al deze afspraken te maken, is het verstandig om een zogeheten agendaoverleg te plannen tussen de directie en het dagelijkse bestuur van de OR. Doe dit minimaal een week van tevoren, zodat iedereen zich na dit overleg goed kan voorbereiden op de echte vergadering én op tijd over de benodigde stukken beschikt.

Veel ondernemingsraden kennen het agendaoverleg niet, en dat is jammer. Want zonder overleg is het nagenoeg onmogelijk om tot een gezamenlijke agenda en een gezamenlijke aanpak en werkwijze te komen en is het heel moeilijk om gestructureerd te vergaderen. Grote kans dat de vergadering dan uitloopt op een kippenhoksessie. Sommige OR-en vinden het agendaoverleg een beetje eng; zij denken dan aan achterkermertjespolitiek. Maar het is beslist niet de bedoeling dat tijdens het agendaoverleg, dat niet langer dan een uurtje hoeft te duren, inhoudelijke besluiten worden besproken of genomen. Het gaat er uitsluitend om dat beide partijen het per agendapunt eens worden over het doel en de werkwijze. U moet hier misschien even aan wennen, maar u zult merken dat het houden van een agendaoverleg bijdraagt aan een effectief

verloop van de overlegvergadering.

Hoe start u een dergelijk overleg op ?

Als u uw overlegvergaderingen als weinig zinvol ervaart en u het gevoel heeft dat dit (gedeeltelijk) aan u zou kunnen liggen, stap dan gewoon naar uw directie. Geef aan dat u voortaan graag een agendaoverleg zou willen voeren om de vergaderingen beter te laten verlopen. Zeg hierbij ook gewoon tegen de bestuurder dat de ondernemingsraad zelf met meer discipline wil gaan werken en dat u zijn hulp hierbij goed kunt gebruiken. Veel directeuren zullen blij zijn met dit initiatief en u een stuk serieuzer nemen.

### Hele klus

Na het agendaoverleg met de directie kunt u de definitieve agenda opstellen en aan alle betrokkenen versturen. Al met al is het dan een hele klus geweest om tot een eindresultaat te komen. Maar de kans op een vruchtbare vergadering, waarin alle onderwerpen aan bod komen en u meerdere doelstellingen zult bereiken, is een stuk groter geworden. Succes!