

Or en bestuurder als strategische arbo-

Een bijzondere

Bestuurder en or, twee aparte werelden. Of toch niet? Een andere relatie tussen partijen kan veel opleveren, zeker ook op arbo-terrein. Laat los dat Angelsaksische model en kom tot een strategische win-win-situatie.



partners? relatie

tekst Raphaël Gallis

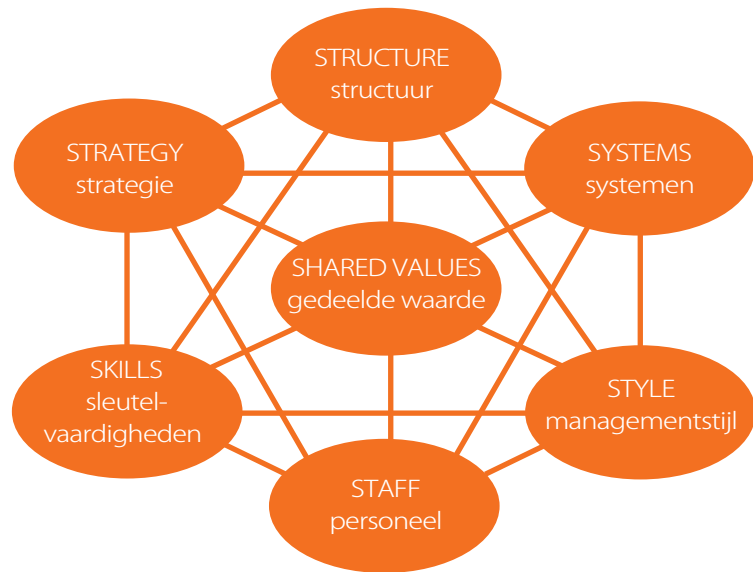
De ondernemingsraad (or) en de bestuurder (de formele or-term voor directie/management) hebben een bijzonder relatie, mede ingegeven door wettelijke kaders zoals de WOR en de Arbowet. Toch maakt de or niet of slechts deels gebruik van deze relatie en positie. In dit artikel volgt een pleidooi om te komen tot een strategische relatie, waar het echt gaat om de belangen van alle stakeholders. Een relatie is wederkerig en dat betekent dat ook het management er belang bij heeft.

Werelden

De werelden van bestuurder en or zijn nogal verschillend. Hieronder in het kort een schets van beide.

Bestuurder

Bestuurders zien zich geconfronteerd met continuïteitsvraagstukken, imago en het functioneren van het primaire proces van de organisatie. Kortom, strategische vraagstukken. Daarvoor heeft de bestuurder modellen, zoals het INK en het 7 S van McKinsey, en systemen zoals ISO 9000. Hij moet verantwoording afleggen aan een Raad van Toezicht en/of aandeelhouders. De bestuurder heeft een team van managers die hem voorziet van stuurinformatie. Kortom, vaak een geoliede machine. Woorden en beelden die daarbij horen: 'vertel het me op één A4'tje' en '2-bij-2 matrixjes'. Ook zijn organisaties grofweg in te delen in die van het Angelsaksische model en die van het Nieuw Rijnlandse. Het eerste is ooit bedacht door Frederick Taylor' en gebruikt bij de lopende band van Ford. Alleen had Ford te maken met slecht op-



Figuur 1: Het 7 S-model van McKinsey

geleid personeel met een IQ van 90, in plaats van met de hoogopgeleide medewerkers van nu. De vraag is dan ook waarom bedrijven blijven hangen in de Angelsaksische aansturing.

Ondernemingsraad

De or zit in een geheel andere wereld. De samenstelling is gevarieerd, leden zijn gekozen op basis van vakbondslijsten met een enkele vrije lijst. Managementleden zitten zelden in een or, een vermeend belangenconflict. Gevolg is dat de onderste regionen van de organisatie de or bemensen. De enige constante factor in een or is de ambtelijk secretaris. Die is vaak het 'geheugen' van de or. Welke beelden horen bij de or? 'Gestaalde kaders', de WOR als enig handvat, focus op details in plaats van op de grote lijn en discontuïteit in focus en bezetting. Maar gelukkig ook: bevlogenheid, diepe kennis van wat er op de werkvloer speelt en van de primaire processen.

Van ist naar soll

De bestuurder kent de machtsfactor van de or, maar weet deze ook vaak te neu-

traliseren. De or kan slechts achteraf besluiten een beetje laten aanpassen. Er zijn voorbeelden van de or als machtsfactor van belang, maar ook daar is er sprake van een vechtelijke relatie. Dit kan zoveel beter! Belangrijk is dat zowel de bestuurder als de or het gaan hebben over de dingen die er werkelijk toe doen. Dit vraagt van beide partijen inzicht in de relatie en in veranderingsprocessen, en het kunnen schakelen tussen inhoud, proces, relatie en gevoel. (Daar hoort dus ook de omslag maken bij van het Angelsaksisch naar het Nieuw Rijnlands model.)

Voor de or is dan het adagium: probeer alles te framen in het kader dat voor de bestuurder belangrijk is (waarschijnlijk continuïteit en imago). Begin dus niet met het wat, maar met het waarom. Als vanzelf ontstaat dan een andere discussie, die van kosten naar bijdrage gaat en van achterhoedegevecht naar kritisch partnership, en uiteindelijk van tegenstribbelen naar meebewegen. De or is waarschijnlijk de enige partij in de ring rondom de bestuurder die openlijk kritisch kan zijn. De bestuurder hoort dit geluid echter pas nadat de or zich een »

Waarom aandacht voor arbo?

2500 † / jaar door werk MVO of PPP (+ P)*:

- » meer competitief
- » minder ongevallen
- » lager ziekteverzuim
- » minder milieubelasting
- » hogere kwaliteit
- » minder faalkosten
- » hogere medewerkerstevredenheid

* PPP (+ P) = People, Planet, Profit (+ Pleasure)

partner heeft getoond met strategisch inzicht. Een bestuurder kan hierin helpen door de or op sleeptouw te nemen. Hierbij kan hij zich laten ondersteunen door bijvoorbeeld een KAM-coördinator en een ambtelijk secretaris. Ik concreetiseer dit proces hierna met twee voorbeelden.

Voorbeeld 1: arbo

Partijen kunnen hun nieuwe relatie bestendigen bij het onderwerp arbo. Wat is de situatie? Dikwijls is arbo niet eens een 'echt' onderwerp in het overleg. Er is vaak wel een VGW(M)-commissie die periodiek met bijvoorbeeld HRM overlegt. Of het gaat alleen maar over de RI&E en de lange lijst actiepunten die voortkomt uit het plan van aanpak. Voor de bestuurder een heerlijke positie: het gaat immers niet over echt belangrijke zaken. Toch is arbo, of KAM, een onderwerp dat voor zowel bestuurder als or van belang is. Er sterven in Nederland tenslotte jaarlijks meer mensen door werk² dan door andere oorzaken zoals verkeer.

Hoe komen we dan van plan van aanpak-lijstjes naar waar het echt om gaat? Dit hangt uiteraard mede af van de bedrijfscultuur (zie kader 'Aandacht voor arbo, waarom?'), maar net als bij de dialoog over ziekteverzuim gaat het over het omdenken van het frame. Dus: van verzuimbepaling (focus op een paar procent van de medewerkers) naar 'hoe houden we de populatie gezond?' En: van actiepunten op operationeel niveau naar geaggregeerde RI&E's met focus op die punten waar beleid nodig is en hoe vasthouden wat wél goed gaat. In

Angelsaksisch	Nieuw Rijnlands
Shareholder value	Stakeholder value
Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap
Werk opgedeeld in stukjes	Vakmanschap
Wantrouwen	Vertrouwen
Grootschaligheid	Menselijke maat
Top down-aansturing	Professionele autonomie
Management in the lead	Triple ladder

Tabel 1: Verschillen tussen Angelsaksisch en Nieuw Rijnlands model

veel branches is al een 'top 5-ricolijs' opgesteld, met oplossingen in de arbo-catalogus. Maak daar gebruik van, want waarom het wiel opnieuw uitvinden? Denk Pareto: eerst de 80 procent van de problemen oplossen (kost maar 20 procent van de energie) en dan de rest. Er is niets mis met een kosten/baten-analyse en het bepalen van een ROI (*return on investment*) op arbomaatregelen. Maak koppelingen naar onderwerpen waar de bestuurder meer mee heeft, zoals kwaliteit (het ISO 9000-certificaat is vaak van levensbelang). Door focus aan te brengen en te laten zien wat het oplevert, kunnen bestuurder en or naar elkaar toe groeien. Het gaat dan niet meer om een RI&E met stempeltje, maar om welke maatregelen echt helpen om het bedrijf veiliger en gezonder te maken (en daarmee efficiënter en beter).

Voorbeeld 2: brandveiligheid

Opvallend genoeg is er nauwelijks aandacht voor brandveiligheid in (branche) RI&E's (en zit het niet in de 'top 5'). Toch is brand een serieus risico met kleine kans, groot effect. Van het MKB gaat 70 procent failliet na een brand en veel grote bedrijven lijden miljoenen-schades. Momenteel vindt een omslag plaats in het denken, van norm- naar risicodenken en van zuilgericht naar integraal. In het Bouwbesluit 2012 is meer ruimte gekomen voor het gelijkwaardig-

heidsprincipe. Uitwisseling tussen Bouw-, Installatietechnische en Organisatorische maatregelen (B/I/O) is toegestaan en kan vaak goede oplossingen geven. Bij de vormgeving van het gewenste niveau van brandveiligheid kunnen or en bestuurder goed samenwerken. Samen kunnen zij het gewenste ambitieniveau vaststellen. Het frame is dan niet 'voldoen aan de wet' maar 'welke invloed heeft brand op de bedrijfscontinuïteit?' Or en bestuurder kunnen samen de resultaten van een stuurgroep beoordelen die maatgevende scenario's heeft opgesteld. Met deze aanpak kunnen zij – veel beter dan op de traditionele manier – bijvoorbeeld de gewenste grootte en sterkte van de BHV bepalen. De uitkomsten zijn dan gebaseerd op wat nodig is in termen van continuïteit, in plaats van op het voldoen aan gedateerde opmerkingen in de kantlijn van de wet (1 op 50).

Tot besluit

In het bovenstaande heb ik wat mogelijkheden geschetst voor een andere relatie tussen or en bestuurder. De voorbeelden laten zien dat dit kan en ook welke voordelen dit kan hebben. Het is aan beide partijen om die nieuwe relatie vorm te geven. Dit vergt veel van beide kanten, zeker als die de omslag willen maken van 'vechrelatie' naar 'strategische partners'. Maar het wenkend perspectief maakt dit toch zeker de moeite waard. «

Noten:

[1] Taylor: the principles of scientific management (1911)

[2] Popma 2005, NCVB 2010 en 2013

Raphael Gallis is onderzoeker/adviseur bij TNO en lid van de or.

Gratis lezing

Raphael Gallis is op 9 april 2014 keynote speaker op de beurs Safety&Health@work in Ahoy Rotterdam, over 'De or: partner bij KAM'. Meer informatie en GRATIS aanmelden kan op: www.safetyandhealthatwork.nl.