

# HRM en OR hebben elkaar nodig

Ondernemingsraden en afdelingen human resources houden zich vaak bezig met dezelfde onderwerpen; de één vanuit werknemerskant, de ander vanuit werkgeverskant. Toch weten ze weinig van elkaar, constateert *Jan Kees Looise*. Als ze meer in elkaar zouden investeren, wordt iedereen daar beter van.

Recent onderzoek lijkt erop te wijzen dat zowel de positie van de ondernemingsraad (OR) als de HR-professional of -afdeling (HRM) onder druk staan. Volgens het Werkgeversonderzoek (WEA 2012) van TNO zou het instellingspercentage van ondernemingsraden bij 100+ bedrijven en instellingen zijn teruggelopen naar 73% (tegen 90% in 2010) en bij bedrijven en instellingen tussen de 50 en 100 werknemers naar 52% (tegen 66% in 2010). Verder werd onlangs bekend dat bedrijven minder geld besteden aan de scholing van ondernemingsraden. Deze laatste ontwikkeling was al eerder gesignaleerd door de OR-trainingsinstituten, maar is nu ook bevestigd door VNO-NCW. Als gevolg van de crisis staat het hele scholingsbudget voor werknemers onder druk en dat geldt dus ook voor de OR-scholing, aldus de werkgeversorganisatie.

En uit het jaarlijkse onderzoek 'HR Trends 2013-2014' van ADP Nederland, Berenschot en Performa Uitgeverij onder meer dan 1.000 Nederlandse HR-professionals komt naar voren dat HR-professionals een steeds minder belangrijke taak vervullen binnen hun organisatie. In drie jaar tijd zijn de uitvoerende, administratieve en registrerende werkzaamheden van HR toegenomen van 20% naar 34%. De adviserende, aansturende of beleidsbepalende rol is in

dezelfde tijd gedaald van 80% tot 66%. Opvallend is dat HR-professionals ook bij zaken waarin hun expertise goed van pas komt, geen bepalende of sturende rol hebben, maar meer uitvoerend. Zo is de rol van HR bij reorganisaties voor slechts 27% adviserend en 8% initiërend. Daarentegen is bijna de helft (47%) van de taken bij een reorganisatie participierend en 18% uitvoerend.

## Samenwerking

Als we beide ontwikkelingen met elkaar combineren, lijkt sprake te zijn van een verzwakking van de 'sociale factor' in Nederlandse bedrijven. Daarbij is het natuurlijk van belang eerst na te gaan of dat werkelijk zo is en zo ja, wat de oorzaken daarvan zijn en wat daar dan aan gedaan kan worden. Maar daarvoor is verder onderzoek nodig. Ik wil hier daarom een andere optie verkennen. De geschetste ontwikkelingen zouden ook aanleiding kunnen zijn om op onderdelen beter samen te werken. Het is eigenlijk vreemd dat OR en HRM in ons land zo ver van elkaar af lijken te staan, terwijl ze over en weer juist veel aan elkaar zouden kunnen hebben.

Je hoort of leest eigenlijk zelden over contacten tussen de OR en HRM. Beide gremia kennen uitvoerige congres- en opleidingscircuits, maar nooit is er een OR-congres over de samenwerking met HRM of een HR-congres over de samenwerking met de OR. En dat terwijl er zowel op papier als in

de praktijk veel raakvlakken bestaan. Maar blijkbaar zien zowel de OR als HRM er geen belang in om daar veel aandacht aan te schenken. En dat is jammer, want een goede samenwerking kan voor beide partijen veel opleveren.

### Belangrijk contactpunt

De HR-afdeling of -manager is een belangrijk contactpunt voor de OR. Weliswaar is op grond van de wet de directeur/bestuurder het vaste aanspreekpunt, maar bij veel bedrijven ondersteunt de HR-manager de bestuurder in zijn contacten met de OR. Hij is betrokken bij de agendering van de overlegvergaderingen en woont ook daadwerkelijk de overlegvergaderingen bij. Vaak is hij ook betrokken bij de uitvoering van de genomen besluiten. Daarnaast hebben veel OR'en ook nog een 'zijlijn' met HR, met name als het gaat om het (voor)bespreken van (instemmings-) onderwerpen op sociaal terrein. Veel OR'en kennen ook een vaste commissie voor sociale zaken of HRM, die regelmatig overlegt met de HR-manager. Omgekeerd is de OR ook van groot belang voor het goed functioneren van de HR-afdeling. Niet alleen moeten de meeste onderwerpen op sociaal gebied de OR passeren, in feite moet de OR zijn medewerking geven aan alle onderwerpen (zoals fusies en reorganisaties) waar een belangrijk sociaal aspect aan zit. Voor een HR-manager die wat wil bereiken is een goede relatie met de OR daarom van groot belang. Daar-

naast zijn de bevordering van medezeggenschap en participatie onmisbaar als het gaat om de ontwikkeling en uitvoering van een modern HR-beleid.

Als we kijken naar de feitelijke contacten tussen OR en HRM, is het om te beginnen van belang vast te stellen dat in de meeste bedrijven met een OR ook een HR-manager of afdeling

**Bevordering van medezeggenschap en participatie zijn onmisbaar voor de ontwikkeling en uitvoering van een modern HR-beleid**

aanwezig is. Uit onderzoeken naar het functioneren van de OR komen overlappingspercentages van gemiddeld 83% (Van het Kaar & Looise, 1999) en 85% (Van den Tillaart, 1999) naar voren. Bij kleinere bedrijven ligt dat percentage wat lager, namelijk 63% bij bedrijven onder de 100 werknemers, terwijl het bij bedrijven boven de 200 werknemers op bijna 100% ligt

(Van den Tillaart, 1999). Ander onderzoek (Karel & Heijink, 2008) laat zien dat 78% van de OR'en regelmatig contact heeft met P&O of HRM-experts binnen de onderneming, tegen 51% met interne deskundigen op andere vakgebieden. Over de aard van de contacten tussen OR en HRM is helaas minder bekend.

Tenslotte blijkt uit onderzoek (Van het Kaar & Looise, 1999; Van den Tillaart, 1999) dat ongeveer 60% van de OR'en een vaste commissie heeft voor Arbozaken, ongeveer 30% een vaste commissie voor Sociale Zaken en 15% een vaste commissie voor Arbeidsvoorwaarden. Het ligt voor de hand dat ook vanuit deze commissies regelmatig contact met HRM zal zijn.

### Business partner

In de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw is weleens gesproken over de (toen nog) P&O-er als 'vooruitgeschoven werknemerspost' in de top van de organisatie. Ook zijn er toen gedachten geopperd over 'werknemersdirecteuren' die met instemming van de OR zouden moeten worden benoemd. Door de meeste P&O'ers en zeker ook de werkgeversorganisaties is daar toen snel afstand van genomen: P&O valt onder het management van het bedrijf en dat vereist eenheid van leiding en optreden. De positie van de HR-afdeling of -manager is een duidelijk andere dan die van bijvoorbeeld de OR en een te sterke band met de werknemers zou hun positie in het management ondermijnen. Met de komst van het

## Tips voor samenwerking

Als HR en OR goed samenwerken, kan er voor beide partijen en voor de organisatie als geheel veel voordeel worden behaald. Besteed daarom tijdens cursussen en studiedagen voor OR'en aandacht aan HRM, en andersom. Ook kunnen er gezamenlijke cursusdagen worden georganiseerd over bijvoorbeeld de inhoud en organisatie van HRM.

Daarnaast is het aan te bevelen om HRM vast aandachtspunt binnen de OR te maken, bijvoorbeeld in de vorm van een commissie HRM.

HRM-denken in de jaren '90 en later is die discussie geheel uit beeld verdwenen.

Tegenwoordig staat bij HRM het streven naar een rol als 'business partner' centraal (zij het gezien de uitkomsten van bovengenoemd onderzoek met nog weinig succes). Volgens de bedenker van deze rol, Dave Ulrich (1998), gaat het daarbij om het participeren van HRM in de strategiebepaling van de organisatie en de advisering van het (top)management daarover.

### Sociale expertise

Op zichzelf hoeft de verschuiving van de aandacht binnen HRM naar de rollen van strategische of business partner niet te betekenen dat daarmee geen aandacht meer voor de positie van de medewerkers bestaat. Juist in die rol kan de sociale expertise van HRM een belangrijke rol spelen. Dat is immers de voornaamste reden voor (top)management om die inbreng te vragen: op andere gebieden beschikken anderen of zichzelf namelijk over de nodige expertise. Behalve goed zicht op externe ontwikkelingen (op gebieden als arbeidsmarkt, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en opleidingen) wordt van een HRM-er inzicht verwacht in interne verhoudingen zoals medewerkerscompetenties en -preferenties, medewerkers(on)tevredenheid, arbeidsomstandigheden, en verloop/verzuim. Dat is alles bij elkaar een breed terrein dat

HRM alleen goed kan bestrijken door met anderen, zoals de OR, samen te werken.

### Versterking relatie

Hoe kan de relatie tussen OR en HRM worden versterkt? Wat betreft HRM moet er niet terug worden gegaan naar de oude ideeën over personeelsdirecteuren. Wel dient er opnieuw gezocht te worden naar een goed evenwicht tussen organisatie- en werknemersbelangen. Dat vereist in de eerste plaats een duidelijke inhoudelijke visie op de rol van het HR-beleid in relatie tot organisatiestrategie en -omgeving. HR-beleid kan niet slagen zonder betrokkenheid van de medewerkers zelf en dat zou ook door de HR-afdeling duidelijk moeten worden gemaakt.

Wat betreft de OR: die moet zich veel systematischer bezighouden met zowel het HR-beleid als de rol van de HR-afdeling. Het management van de arbeidsrelatie, zoals HRM ook wel wordt aangeduid, is immers een te belangrijk beleidsterrein binnen ondernemingen om het niet voldoende aandacht te geven. Door het toenemende accent op innovatie is in de meeste organisaties ook het belang van HRM (beschikbaarheid van betrokken en competente medewerkers) sterk toegenomen. Daarnaast is HRM ook het gebied waar de belangen van onderneming en medewerkers samen komen en dus in feite de kern van de medezeggenschap. Tenslotte is het ook bij uitstek het gebied waar OR'en hun betekenis voor de achterban zichtbaar kunnen maken. Het gaat immers over onderwerpen die voor de meeste medewerkers van direct belang zijn.

#### Bronnen

- Kaar, R. Van het, J.K. Looise (1999), *De Volwassen OR. Groei en grenzen van de Nederlandse Ondernemingsraad*, Samsom, Alphen aan den Rijn
- Karel, Jan & Jan Heijink (2010), *Inzet en invloed van de OR, GBIO-katernen deel 12*, Reed Business
- Looise, J.C. & J.Z. Heijink (1986), *De OR en zijn bevoegdheden, Interim-rapport onderzoek ondernemingsraden*, ITS, Nijmegen
- Looise, J.K. (2007), *OR en HRM: hoe overbruggen we de kloof, OR-Informatie*, zomer 2007
- Tillaart, H. van den (1999), *Macht, onmacht en deskundigheid van ondernemingsraden*, GBIO, Utrecht
- Ulrich, D. (1998), *Human Resource Champions*. Harvard Business School, Boston.