

WHITEPAPER

/ De rol van medezeggenschap bij het bevorderen van loyale tegenspraak



IN DEZE WHITEPAPER

Wat kan de OR bijdragen aan het versterken van tegenspraak binnen de provincie? En zorgt de OR zelf voor de nodige tegenspraak in zijn adviestrajecten?

[Lees het hier >>](#)



A&O-fonds
Provincies

/ De rol van medezeggenschap bij het bevorderen van loyale tegenspraak

Vanwege een aantal politiek-maatschappelijke kwesties, is er de laatste jaren weer volop belangstelling voor een belangrijk aspect van ambtelijk vakmanschap: tegenspraak. Welke ruimte hebben provinciale ambtenaren om tegenspraak te bieden, wordt er herkenbaar iets met hun bezwaren gedaan en mag een ambtenaar meedoen met een demonstratie tegen voorgenomen beleid? En wat te doen als een ambtenaar bezwaren heeft om voor een gedeputeerde te werken die er andere ideeën op nahoudt over bijvoorbeeld ecologie? Dan maar voor een ander vak kiezen, zoals de koning suggereerde? Bestaat er zoiets als loyale tegenspraak en hoe wordt deze bevorderd en waar begrensd?

In deze whitepaper

Auteurs van deze whitepaper zijn Frits van der Meer, emeritus hoogleraar van de Universiteit Leiden, Gerrit Dijkstra, universitair docent bij het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden en Johannes Kooistra, senior trainer en adviseur voor Betekenisvolle medezeggenschap bij het CAOP. Zij ontwikkelen samen ook een leermodule over ambtelijk vakmanschap en loyale tegenspraak.

De whitepaper is opgedeeld in drie hoofdstukken:

1. Ambtelijke tegenspraak en het dienen van de politiek én de samenleving >>

2. Voorwaarden om loyale tegenspraak te kunnen bieden >>

3. Medezeggenschap en het bevorderen van loyale tegenspraak >>



/ Tegenspraak en het dienen van de politiek én de samenleving

Recent zijn er een aantal bestuurlijke crises aan het licht gekomen, bijvoorbeeld rond de Toeslagen-affaire, de afhandeling van de aardbevingsschade en bestrijding van fraude. Na onderzoek blijkt dat ambtenaren in al deze gevallen in het voortraject waarschuwden voor mogelijk onrecht dat doorvoeren van het beleid tot gevolg zal hebben. Er is, zo blijkt uit de omvangrijke gevolgen, nauwelijks geluisterd naar gefundeerde bezwaren. Omgekeerd geldt dat veel ambtenaren ook uitvoering hebben gegeven aan beleid, zelfs als ze het persoonlijk onrechtvaardig vonden. Tegenspraak leveren is één, ernaar handelen is nog iets anders.



Dialogo & Ethiek

Het rijksbrede programma Dialogo & Ethiek bestaat inmiddels twee jaar. Het vijfjarige programma werd opgezet na het toeslagenschandaal. Het ontbrak aan dialoog, ethiek en ambtelijke tegenspraak. Uit vorig jaar gehouden onderzoek van I&O Research onder ambtenaren van gemeenten, provincies, waterschappen bleek dat de morele spanningen en tegenspraakproblemen hetzelfde zijn als onder rijksambtenaren.

Bron: [Binnenlands Bestuur week 7/2024](#)

Tegenspraak bieden is dus een belangrijke competentie, zeker voor ambtenaren die beleid voorbereiden. Juist vanwege het bijzondere karakter van de overheid is het van cruciaal belang dat ambtenaren hun onderbouwde meningen over beleidsvoorstellen en uitvoeringsproblemen kenbaar maken aan hun ambtelijke en politieke superieuren.

Er is in toenemende mate aandacht voor ambtelijke

tegenspraak. Daarbij kan niet worden voorbijgegaan aan de voorgaande jaren, waarbij kennelijk weinig aandacht was voor tegenspraak. Volgens de Stichting Beroepseer, die op verzoek van het A+O fonds Rijk en de vakbonden binnen de Rijks-overheid advies uitbrengt over het versterken van de positie en het vakmanschap van de rijksambtenaar, heeft dat te maken met een paar ontwikkelingen. Eén daarvan is dat de normalisering van de

“De aandacht voor ambtelijke tegenspraak kan het begin vormen van een herwaardering van de ambtenaar als een bijzondere dienaar van zowel politiek als samenleving.”

ambtenaar eraan heeft bijgedragen dat de ambtenaar bovenal als een medewerker wordt gezien die het beleid van het concern overheid voorbereidt en uitvoert. De bijzondere rol als dienaar van de hele samenleving en van de rechtsstaat is daarbij op de achtergrond geraakt. Een deel van de expertise bij de overheid wordt ook extern ingehuurd of ingekocht, waardoor het karakter van de ambtelijke organisatie ook is verzakelijkt. Daarbij komt dat de indruk is gewekt dat ambtenaren als hoogste taak hebben om de politieke top uit de wind te houden en politiek gemotiveerd beleid te allen tijde te verdedigen.



Wellicht zijn er nog andere oorzaken aan te wijzen die hebben bijgedragen aan een disbalans tussen het dienen van politiek verantwoordelijken aan de ene kant en de samenleving aan de andere kant. Te denken valt aan de toenemende polarisering die tot politieke profilering heeft geleid. Maar ook een ontwikkeling als het verloop, waardoor het ambtelijke vakwerk onvoldoende ontwikkeld kan worden, en de aandacht voor persoonlijke loopbanen die tegenspraak extra spannend maakt.

De aandacht voor ambtelijke tegenspraak kan het begin vormen van een herwaardering van de ambtenaar als een bijzondere dienaar van zowel politiek als samenleving. Daarmee wordt recht gedaan aan een eigenschap die aan ambtenaren wordt toegeschreven, namelijk public service motivation: de gedrevenheid om de publieke zaak te dienen.

Wat bedoelen we met loyale tegenspraak?

Loyale tegenspraak van een ambtenaar zouden we willen omschrijven als: de eigen, professionele mening over een beleidsvoorstel, uitvoeringsplan of andere bestuurlijke zaken kenbaar maken aan politieke, ambtelijke leidinggevenden en collega's. Het betekent ook gehoord worden. Tegenspraak vervult dan ook een klankbordfunctie.

Bij loyale tegenspraak gaat het om tegenargumenten geven, andere perspectieven of belangen inbrengen en minderheidsstandpunten innemen. Ook twijfel aan haalbaarheid, wijzen op inconsequenties en beoordelen van de rechtsstatelijkheid van voornemens horen erbij. Tot slot betekent loyale tegenspraak dat ambtenaren in professionele

uitwisseling met collega's en bestuurders een 'onderstroom' kunnen benoemen.

Als een ambtenaar zijn professionele opvatting uit, is hij bij uitstek loyaal naar de politiek of naar ambtelijke collega's. Het is een opdracht om verantwoordelijken beter tot hun recht te laten komen en – belangrijker nog – om de inwoners van de provincie én de democratie te dienen. Loyaal zijn betekent niet je neerleggen bij iedere beslissing, maar intern tegenspraak bieden. Daarmee is het dus een van de kerntaken van een ambtenaar. Wij noemen het juist 'niet loyaal' als je als ambtenaar geen tegenspraak levert of toestaat.

Voor de duidelijkheid: loyale tegenspraak houdt niet in dat ambtenaren hun eigen opvattingen moeten doordrukken. Of zich mengen in de publieke discussie of persoonlijke voorkeuren naar buiten toe uitventen. Dit leidt tot heel andere discussies die net zo goed actueel zijn, met name het ambtelijk activisme, waarbij vragen spelen over het grondrecht van ambtenaren om meningen publiekelijk te uiten en van demonstreren. Een andere actuele ontwikkeling is versterken van de positie van klokkenluiders. Klokkenluiders trekken aan de bel door het publiek maken van vermeende misstanden.



/ Voorwaarden om loyale tegenspraak te kunnen bieden

De term loyale tegenspraak lijkt innerlijk tegenstrijdig, maar is dat absoluut niet. In dit hoofdstuk gaan wij in op de rol die loyale tegenspraak dient te hebben binnen politiek-ambtelijke verhoudingen, maar zeker ook op de interne verhoudingen binnen een ambtelijk apparaat. Daaraan gekoppeld is de vraag wat de voorwaarden zijn om te komen tot een goede vorm van loyale tegenspraak. We bespreken in dit hoofdstuk ook de rol en plaats van loyale tegenspraak als onderdeel van het ambtelijk vakmanschap.

Loyale tegenspraak, beide woorden dienen in hun onderlinge verband nader toegelicht te worden. Wij nemen hierbij als startpunt de bekende trits van Albert Hirschman: exit, voice en loyalty. De drie woorden staan voor de keuzes die een ambtenaar heeft op het moment dat een leidinggevende of bestuurder een besluit wenst te nemen of heeft genomen, waar de betreffende ambtenaar het niet mee eens is. Loyalty betekent hierbij dat de ambtenaar zich erbij neerlegt. Voice betekent dat hij zijn mening (al dan niet publiekelijk) bekendmaakt en exit betekent dat hij ontslag neemt, omdat hij zich niet met het besluit kan verenigen.

Wij willen een aantal kanttekeningen plaatsen bij exit, voice en loyalty, die ons leiden tot de betekenis van de term loyale tegenspraak.

Voice

Het lijkt erop dat voice negatief is, want het lijkt op tegenspraak en ambtelijk activisme. Een ambtenaar die zich keert tegen het beleid van zijn eigen bestuurder. Voor voice hanteren wij het woord tegenspraak. Wij denken dan aan de ambtenaren die, in de middagpauze, protesteren voor het gebouw van het ministerie van Buitenlandse Zaken tegen de houding van de Nederlandse regering inzake het conflict in Gaza. Maar denk ook aan het geval van vier ambtenaren van de provincie

Friesland die in oktober een brandbrief ondertekenden waarin de overheid wordt opgeroepen meer te doen ter bestrijding van klimaatverandering. De betreffende ambtenaren werden vervolgens door het Friese college van Gedeputeerde Staten berispt.

Laten we voor het duidelijker maken van de problematiek eerst enkele vormen van tegenspraak onderscheiden. Een eerste onderscheid betreft de vraag of de tegenspraak intern of extern wordt geuit. Intern betekent dat een ambtenaar aan de eigen leidinggevende of bestuurder

“Wanneer een bewindspersoon een besluit wenst te nemen, is het juist de taak van ambtenaren om, uitgaande van hun expertise, tegenspraak te bieden en bij de bewindspersoon aan te geven waarom een voorgenomen besluit onverstandig is. Interne voice is dan juist een vorm van loyaliteit die een bewindspersoon of een leidinggevende op prijs zou moeten stellen.”

aangeeft het niet eens te zijn met een besluit of met beleid. Deze vorm van tegenspraak kan puur intern blijven. Externe tegenspraak betekent dat de ambtenaar de publiciteit zoekt, zoals bijvoorbeeld de acties van ambtenaren ten aanzien van het Gaza-beleid, het stikstofbeleid of provinciaal beleid ten aanzien van de faunabeheer. Wij zouden deze vorm van tegenspraak overigens eerder ambtelijk activisme willen noemen. Een mooi voorbeeld vind je in het kader op deze pagina. Een tweede onderscheid betreft de vraag wanneer tegenspraak is geboden: is dat voor- of nadat een besluit werd genomen?

Loyalty

Een (te) simpele uitleg van het begrip loyalty houdt in dat een ambtenaar zich neer moet neerleggen bij besluiten door leidinggevenden en bestuurders. Maar wat is loyalty en aan wie is een ambtenaar

loyaal? Naar onze opvatting betekent lokaal absoluut niet dat een ambtenaar geen tegenspraak mag bieden. Integendeel. Wanneer een bewindspersoon een besluit wenst te nemen, is het juist de taak van ambtenaren om, uitgaande van hun expertise, tegenspraak te bieden en bij de bewindspersoon aan te geven waarom een voorgenomen besluit juist onverstandig is. Interne voice is dan juist een vorm van loyaliteit die een bewindspersoon of een leidinggevende op prijs zou moeten stellen. Sandra Palmen (zie kader) heeft dan ook correct gehandeld door al in 2017 intern aan te geven waarom het beleid van de Belastingdienst in strijd is met de beginselen van behoorlijk bestuur. Wanneer leidinggevenden en bewindspersonen goed naar haar geluisterd zouden hebben, zou waarschijnlijk (deels) de Toeslagenaffaire zoals wij die nu kennen, voorkomen kunnen worden. Zij legde zich, toen dat niet gebeurde, erbij neer. Is dit lokaal? Wellicht wel naar de bewindspersonen. Zij had ook kunnen kiezen voor externe voice. Een ambtenaar moet niet alleen lokaal zijn naar de eigen bewindspersoon of (hogere) leidinggevende, maar ook naar het algemeen belang en de inwoner van de provincie in algemene zin, zoals in hoofdstuk 1 is toegelicht.

Exit

Het begrip exit betekent ontslag nemen of ontslagen worden. Exit heeft vrijwel altijd een voor geschiedenis. De ambtenaar maakt vaak intern het ongenoegen kenbaar, maar krijgt geen voet aan de grond. De ambtenaar kan dan direct ontslag nemen of kiezen voor externe voice (ook wel klokkenluider genoemd). Maar als dit ook geen resultaat oplevert kan de ambtenaar zelf ontslag nemen of krijgen. Hier komen wij ook op de thematiek van de activistische ambtenaar die kiest voor externe voice. Wederom een punt van discussie. In hoeverre kan dit geaccepteerd worden, zoals in het geval van de ambtenaren die zich verzetten tegen de Gaza-houding van de Nederlandse regering.

Ambtelijk activisme

Een voorbeeld van ambtelijk activisme is de nota van voormalig belastingdienstjuriste Sandra Palmen, die al in een vroegtijdig stadium aangaf dat het toeslagenbeleid van de Belastingdienst in strijd is met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Deze nota is intern besproken, maar er gebeurde verder niets mee. Sandra Palmen trad vervolgens niet naar buiten. De tegenspraak bleef intern totdat de enquêtecommissie achter de nota kwam en haar oproep om te getuigen. Interne tegenspraak werd extern, maar anders dan bij klokkenluiders, was dit geen bewuste keuze van Sandra Palmen. Zij legde zich erbij neer en nam geen ontslag.

Hier komt de spanning naar voren tussen de vrijheid van meningsuiting (ook van een ambtenaar) en ambtelijke loyaliteit. De gangbare opvatting hierbij is dat hoe meer de ambtenaar betrokken is bij het beleid, hoe minder ruimte er is voor externe voice.

Loyale tegenspraak

Loyale tegenspraak betekent dat een ambtenaar vanuit de eigen expertise intern van tevoren leidinggevend en bewindspersonen dient aan te geven waarom een voorgenomen besluit of beleid vanuit zijn/haar oogpunt en deskundigheid niet verstandig is. Geen tegenspraak met een negatieve connotatie, maar loyaal, vanuit een belangrijke kerntaak (competentie) van de ambtenaar. Loyale tegenspraak dient dan ook juist gestimuleerd en gekoesterd te worden. We onderscheiden hierbij drie aspecten:

1. **Kan** de ambtenaar loyale tegenspraak bieden?
2. **Wil** de ambtenaar loyale tegenspraak bieden?
3. **Mag** de ambtenaar loyale tegenspraak bieden?

1. Tegenspraak kunnen bieden

'Kunnen' heeft in belangrijke mate te maken met de deskundigheid van de ambtenaar. Een ambtenaar met onvoldoende kennis van de materie is eenvoudigweg niet in staat om loyale tegenspraak te kunnen bieden. Als Sandra Palmén (zie eerder kader) geen zeer deskundige juriste met kennis van het beleid was geweest, had zij nooit de tegenspraak kunnen bieden. Een ambtenaar die net op een bepaalde functie zit, heeft deze kennis veelal niet. De sterke nadruk uit voorbije jaren op mobiliteit heeft dan ook negatieve gevolgen gehad voor het kunnen bieden van loyale tegenspraak.

2. Tegenspraak willen bieden

Het 'willen' heeft uiteraard in sterke mate te maken met het eigen karakter van de ambtenaar. Maar niet alleen, want het 'willen' hangt



ook af van de (rechts)positie van de ambtenaar. Een voorbeeld: een ambtenaar met een tijdelijk contract heeft meer te verliezen dan een ambtenaar met een vaste aanstelling. Verwacht mag worden dat een ambtenaar met een vast contract dan ook eerder bereid zal zijn loyale tegenspraak te bieden.

3. Tegenspraak mogen bieden

Ook 'mogen' heeft uiteraard veel te maken met eigenschappen van de bewindspersoon of leidinggevende. Maar niet alleen dat. Een bewindspersoon zou ook intern zijn eigen ambtenaren in een leidinggevende positie moeten stimuleren loyale tegenspraak te stimuleren. Leidinggevend en bewindspersonen zouden open moeten staan voor loyale tegenspraak en daartoe intern en extern (bijvoorbeeld ook door vertegenwoordigende lichamen) in de gelegenheid gesteld moeten worden.

Kunnen en willen bieden van loyale tegenspraak is een belangrijk element van het ambtelijk vakmanschap. Ambtelijk vakmanschap betekent niet alleen inhoudelijke deskundigheid en taken verrichten zoals van een goed ambtenaar wordt verwacht, maar ook het bieden van loyale tegenspraak.

/ Medezeggenschap en het bevorderen van loyale tegenspraak

De medezeggenschap heeft een bijzondere positie bij het versterken van een provinciale organisatie waarin loyale tegenspraak normaal is. Enerzijds biedt de Wet op de ondernemingsraden (WOR) een aantal ankers om de inrichting van de provinciale organisatie, de eigen organisatiecultuur en de vakbekwaamheid van de ambtenaren te beïnvloeden. Anderzijds is de ondernemingsraad ook bij uitstek een orgaan dat de opdracht heeft om zelf loyaal tegenspraak te leveren.

De WOR biedt een aantal interessante aanknopingspunten om loyale tegenspraak binnen de provincie te versterken.

Het aannamebeleid

Loyale tegenspraak is een noodzakelijke competentie voor zowel beleidsambtenaren als ambtenaren in de uitvoering en in de handhaving. De aanwezigheid van deze kritische basishouding zou je liefst aan de voorkant, bij het aannemen van medewerkers, willen onderzoeken. Voor bepaalde functies zal daar zeker nu al op worden doorge-

vraagd, maar geldt dat voor alle functies? Zou het niet meer dan nu voor andere groepen functies explicieter kunnen worden bevraagd? Het (wijzigen van het) aannamebeleid is een instemmingsplichtig onderwerp. De ondernemingsraad kan het aannamebeleid nog eens kritisch tegen het licht houden: is er voldoende aandacht in de sollicitatie voor kritisch vermogen? En hoe zit dat bij het aannemen van leidinggevenden? Hoe denken zij om te gaan met tegenspraak? Hoe hebben ze dat in vorige betrekkingen gedaan of bevorderd? Hoe kijken zij aan tegen het dilemma praktische wenselijkheid en politieke wenselijkheid? Zijn zij



“Erg belangrijk voor het geven van tegenspraak, is een organisatie- en teamcultuur waar tegenspraak gewenst is en bevorderd wordt. Daarmee is tegenspraak een onderdeel van een sociaal veilige werkomgeving.”

bereid om ook bij een afwijking van een ambtelijk advies dit terug te koppelen en te motiveren? Volgens artikel 30 van de WOR heeft de OR adviesrecht bij het aanstellen van een (nieuwe) bestuurder. Ook in deze procedure, waarbij de hoogste ambtelijke leidinggevende benoemd zal worden, is het doorvragen of het voorleggen van casuïstiek, een zinvol onderdeel.

Het opleidingsbeleid

Ook bij medewerkers die al in dienst zijn, is het verder ontwikkelen van het bieden van tegenspraak een serieus aandachtspunt. Dit zou – meer dan vaak nu het geval is – onderdeel moeten zijn van het opleidingsbeleid, ook een instemmingsplichtig onderwerp. Daarbij gaat het natuurlijk om het aspect ‘kunnen’, dus hoe kun je op een respectvolle wijze tegenspraak bieden? En heb je voldoende vakkennis om dit overtuigend aan te tonen? Maar ook het aspect ‘willen’ is een aandachtspunt voor persoonlijke ontwikkeling. Het gaat er vooral om dat ambtenaren die goede (tegen)argumenten of fundamentele bezwaren hebben, ook de motivatie hebben en houden om deze naar voren te brengen. En de durf. Daarom is aandacht voor het omgaan met dilemma’s een zinvolle vorm van verdiepende opleiding. Het dilemma is dan veelal om persoonlijke belangen, politieke wensen en maatschappelijke

relevantie tegen elkaar af te wegen. Wanneer is tegenspraak effectief en wanneer word je een roepende in de woestijn?

Een regeling voor het werkoverleg

De OR heeft zowel instemmingsrecht als een bevorderende taak als het gaat om een regeling voor werkoverleg. Binnen dit werkoverleg met collega’s wordt in de eerste plaats gesproken over het werk, verdelen van het werk en worden mededelingen gedaan vanuit het management die voor het team van belang zijn. Maar werkoverleg is ook een prima gelegenheid om uit te wisselen welke ruimte eenieder ziet om tegenspraak te bieden, waar je dan tegenaan loopt, welke ervaringen er van collega’s zijn met tegenspraak. Maar ook om frustraties te delen en om mee te denken op welke wijze bezwaren een grotere rol kunnen spelen in de uiteindelijke besluitvorming of hoe de inhoudelijke argumenten zichtbaarder teruggekoppeld kunnen worden. De wenselijkheid en de ruimte voor tegenspraak kunnen met de eigen leidinggevende tijdens het werkoverleg worden verkend.

Bevorderen sociaal veilige werkomgeving

Erg belangrijk voor het geven van tegenspraak, is een organisatie- en teamcultuur waar tegenspraak gewenst is en bevorderd wordt. Daarmee is tegenspraak een onderdeel van een sociaal veilige werkomgeving. In de [whitepaper over medezeggenschap en sociaal veilige werkomgeving](#) geven we tal van invalshoeken hoe de OR een sociaal veilige werkomgeving kan bevorderen. Het voert mogelijk niet eens te ver om ook het ziekteverzuimbeleid in relatie te brengen met een tekort aan mogelijkheden voor tegenspraak, het negeren van steekhoudende bezwaren of het opvoeren van politieke druk. Is er ruimte voor (gewetens)-bezwaren? Hoe gaat de organisatie hiermee om? Of worden ambtenaren zondermeer geacht uit te voeren wat hen wordt opgedragen?

Exitbeleid

In het vorige hoofdstuk is gewezen op één van de opties om met gewetensbezwaren om te gaan: je conclusies trekken en op zoek naar een andere betrekking. Worden er exitgesprekken gehouden met medewerkers die de organisatie verlaten? En zo ja, in hoeverre blijkt uit deze gesprekken dat aspecten als politieke druk en onvoldoende mogelijkheden voor tegenspraak een rol in de overwegingen hebben gespeeld om te vertrekken bij de provincie?

Wet bescherming klokkenluiders

In veel gevallen is het een kwestie van ‘jammer, maar helaas’ als serieuze bezwaren en argumenten niet worden overgenomen of zelfs maar meegewogen. Vaak valt daar mee te leven. Ernstiger is als er bezwaren over gebrek aan rechtsstatelijkheid of ernstige misstanden worden genegeerd, met vaak grote maatschappelijke gevolgen en veel persoonlijk leed. Vaak ook met gevolg dat het vertrouwen in de overheid schade lijdt. Elke provincie dient een beleid te hebben voor het melden van ernstige misstanden binnen de organisatie waarbij er maatschappelijke belangen in het geding zijn. Een zogeheten klokkenluidersregeling. De ondernemingsraad van de provincie heeft instemmingsrecht bij het invoeren of wijzigen van deze regeling.

Los van deze instemmingsplichtige ankers, heeft de OR zeer zeker een bevorderende taak (zie artikel 2 en artikel 28 van de WOR). Zoals gezegd is het loyaal tegenspreken om tot een beter en rechtvaardig politiek beleid te komen, een kerndoelstelling van de provinciale werkorganisatie en dus van de ondernemingsraad.

Medezeggenschap als oefenterrein voor loyale tegenspraak

Werken aan een veilige cultuur voor loyale tegenspraak vraagt dus om mogen, willen en kunnen van

ambtenaren. De ondernemingsraad is bij uitstek een omgeving om loyale tegenspraak in de praktijk te brengen. Deelname aan de ondernemingsraad biedt ambtenaren de gelegenheid om te oefenen met loyale tegenspraak. Dat kan in de overlegvergadering met de provinciesecretaris, maar ook binnen de ondernemingsraad, waar voorstellen worden besproken en besluiten worden genomen. Hoe zit het daar met de ruimte en veiligheid om het met elkaar oneens te zijn?

Inhoudelijke tegenspraak en transparantie maken voorstellen sterker

Een kernactiviteit van medezeggenschap is het leveren van inhoudelijke argumenten en tegenspraak richting de bestuurder. Het doel daarvan is om voornemens kritisch tegen het licht te houden, aan te scherpen en meer draagvlak te geven. De overlegvergadering is dan ook de plaats om te oefenen met loyale tegenspraak en openheid. OR-leden genieten vanuit de WOR bijzondere bescherming tegen benadeling en kunnen onafhankelijk oordelen.

Het zou daarbij een goede zaak zijn als de adviezen van de ondernemingsraad en de bespreking in het overleg deel uitmaken van het totale plaatje van hoe tot een besluit is gekomen en welke afwegingen hebben plaatsgevonden.

Over tegenspraak gesproken: het is nu nog ongebruikelijk dat de OR in zijn advisering minderheidsstandpunten of contra-argumenten opschrijft. De heersende gedachte is dat de ondernemingsraad in het advies met één mond spreekt. Maar daarmee gaat ook iets verloren. Overwegingen en geluiden van sommige OR-leden (en daarmee van een deel van de werkvloer) komen op geen enkele manier terug in het uiteindelijke schriftelijke advies. Dat is jammer want het verwoorden van minderheidsstandpunten kan aantonen dat de zaak er genuanceerder voorstaat dan het advies van de

OR doet vermoeden. Het maakt het volgens ons juist steviger als je alle invalshoeken en bezwaren hebt overwogen bij je advies en dat inzichtelijk maakt. Te vaak wordt er op voorhand van uitgegaan dat bestuurders een vermeende verdeeldheid zullen gebruiken om het advies van de OR naast zich neer te kunnen leggen. Maar het tegendeel zou wel eens waar kunnen zijn; misschien overtuigt het de bestuurder eerder als de OR met een goede afweging komt van alle voor- en tegenargumenten, voor- en nadelen.

Ruimte voor tegenspraak binnen de OR

De WOR gaat ervan uit dat de ondernemingsraad een afspiegeling is van de onderneming. Een veelzijdige ondernemingsraad met leden met diverse achtergronden en uit alle belangrijke onderdelen van de organisatie, bevordert dat voorstellen van bestuurderszijde vanuit meerdere invalshoeken worden beoordeeld. Denk daarbij aan het perspectief van het inhoudelijke beleid, de uitvoerbaarheid van een besluit en de handhaafbaarheid.

De vraag is wel of er binnen de ondernemingsraad ruimte is voor meerdere perspectieven en of tegenspraak van de eigen OR-leden gewaardeerd wordt (het aspect 'mogen'). Of gaat het bij het nemen van een besluit vooral om de standpunten van enkele leden? Hoe worden minderheidsstandpunten opgehaald en laten leden zich overtuigen van afwijkende meningen?

Een andere vraag is of er deskundigheid genoeg is om argumenten in te brengen tegen andere OR-leden? Of dat er tijd genoeg is om een thema grondig voor te bereiden. Dit zijn beide voorwaarden voor het aspect 'kunnen'. De ondernemingsraad is daarmee een goede leerschool voor het ontwikkelen van de competentie loyale tegenspraak. Een zittingsperiode lid zijn van de OR geeft medewerkers een bijzondere gelegenheid om deze vaardigheid in een relatief veilige context te oefenen, zodat ze die in de dagelijkse werkzaamheden in praktijk kunnen brengen. Hopelijk zijn er genoeg verkiesbare kandidaten die dat 'willen'.





Whitepaper- en podcastserie

Deze whitepaper is het derde deel van een whitepaper- en podcastserie, waarin auteurs en experts ingaan op medezeggenschap in een politieke context van provincies. Houd de nieuwsbrief van A&O Provincies in de gaten.

Meld je aan voor de nieuwsbrief

Contactgegevens

Contactpersoon

Marga Waldekker

E-mail

marga.waldekker@aenoprovincies.nl

Telefoonnummer

06 - 58 83 22 95 op maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag, van 09.00-17.00 uur

Bezoek onze [website](#)



A&O-fonds
Provincies

aenoprovincies.nl