

DE KROMME RIJN

Zes tips voor het maken van een bruikbare planning

Zó stelt u een goed werkplan op!

U zit in de ondernemingsraad omdat u iets wilt bereiken. Maar wát dat is, kan per OR-lid verschillen. De één wil voor minder werkdruk zorgen, de ander voor een betere inroostering, of een betere bezetting van een onderbezette afdeling. Dit zijn stuk voor stuk belangrijke zaken, die ook aan bod kunnen komen als u een advies- of instemmingsaanvraag moet beantwoorden. Maar zulke aanvragen geven vooral weer wat de directie wil. Als u niet alleen maar wilt reageren op de voorstellen van de directie en zelf een actiever beleid wilt voeren, kan het opstellen van een werkplan een belangrijke eerste stap zijn.

De meeste ondernemingsraden zitten vol met plannen en voornemens. En ook u wilt zich actief inzetten voor minder werkdruk, een betere bezetting, een betere inroostering, een eerlijkere toepassing van het beoordelingssysteem, etc. In de praktijk is een werkplan dan onmisbaar. Zonder planning komt u het jaar weliswaar ook wel door, maar als u echt aan de slag wilt met zaken die voor u belangrijk zijn, zult u toch echt een goede planning moeten maken. Anders blijft u achter de directieplannen aanhobbelen. In dit artikel krijgt u een aantal praktische tips voor het opstellen van een werkplan.

Inhoud werkplan

Een goed werkplan is een planning voor de komende periode, waarin de ondernemingsraad aangeeft:

- met welke onderwerpen de OR zich gaat bezighouden;
- wat de belangrijkste onderwerpen zijn;
- welke deelactiviteiten per onderwerp moeten worden ondernomen;
- wat de 'output' van elke deelactiviteit is;
- hoeveel tijd per deelactiviteit nodig is én hoeveel tijd beschikbaar is;
- wanneer de verschillende activiteiten klaar moeten zijn;
- wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van een bepaalde ac-

tiviteit: het dagelijks bestuur, een commissie of een OR-lid;

- wie verantwoordelijk is voor de controle op het uitvoeren van de activiteiten.

Kortom: een werkplan geeft precies aan wat er in de komende periode van elk OR-lid wordt verwacht. Dit plan gebruikt u vervolgens om de voortgang van de diverse activiteiten te monitoren. Doet iedereen wat er van hem wordt verwacht, en op tijd?

Zes tips voor een goed werkplan

Veel werkplannen sterven in schoonheid. En misschien heeft ook uw ondernemingsraad wel eens vol goede moed een werkplan opgesteld, maar moest u toch constateren dat er van al uw mooie plannen weinig terecht is gekomen. Dan is de kans groot dat u in één van de vele valkuilen bent getrapt.

Hierna bespreken we de valkuilen en geven we u tips om deze te vermijden.

Tip 1: Kies een concreet doel en bepaal een strategie

Vóórdat u een werkplan gaat maken, zult u als ondernemingsraad een doel moeten vaststellen. Want wat wilt u in het komende jaar eigenlijk bereiken? Maak dit doel zo concreet en zo meetbaar mogelijk. Dus niet: 'serieus worden genomen', maar wel: 'het verbeteren van de rooster-systematiek' of 'het verbeteren van een concreet aspect van de zorg voor patiënten'.

Bij het bepalen van uw doelstellingen zult u merken dat u meestal een bestaand probleem wilt oplossen. Inventariseer daarom de problemen die u wilt aanpakken en stel vervol-



U kunt alle artikelen uit deze nieuwsbrief downloaden via www.dekrommerijn.nl

De Kromme Rijn
Nieuwegracht 56D
3512 LT Utrecht
Tel. (030) 231 26 82
Fax (030) 232 28 88
E-mail: contact@dekrommerijn.nl
Website: www.dekrommerijn.nl

In deze editie:

Zó stelt u een goed werkplan op!

Haal het maximale uit uw achterban!

Wat moet in een sociaal plan staan?

Haal het maximale uit uw achterban!

Als u wordt geconfronteerd met een ingrijpende reorganisatie en u vindt dat deze absoluut niet moet plaatsvinden, weet u zonder twijfel uw achterban te vinden. U organiseert een bijeenkomst in de kantine en vraagt uw achterban om steun! Maar stel nu dat u van uw achterban wilt horen op welke punten zij het personeelshandboek graag gewijzigd zien. Roept u hen dan ook in de kantine bij elkaar? Of kunt u in zo'n situatie beter voor een andere aanpak kiezen?

Stel nu dat u wilt weten tegen welke ploegen-dienst men het minste bezwaar heeft. Kiest u dan ook voor een bijeenkomst in de kantine, waar vervolgens alleen de mensen met de grootste mond aan bod komen? Of houdt u een enquête, waarop iedereen persoonlijk kan reageren? U zult waarschijnlijk voor de laatste optie kiezen.

Er zijn dus situaties waarin u in plaats van een achterbanbijeenkomst beter voor een enquête kunt kiezen. En er zijn ook gevallen waarin u misschien beter via een nieuwsbrief of het OR-jaarverslag kunt communiceren. In dit artikel wordt precies beschreven welke manier van

communiceren met uw achterban in de verschillende situaties het meest effectief is.

Collectief of individueel

Een zaal die vol zit met mensen, reageert anders dan een individuele werknemer die alleen – of met zijn dierbaren – thuis aan de keukentafel een enquête invult. Een zaal kan iets opzwe-pends hebben. Stel: u vraagt uw achterban om steun omdat u een voorgestelde reorganisatie absoluut geen goed idee vindt. Dit doet u tijdens een bijeenkomst in de kantine. Een goede spreker staat op en geeft uitvoerig lucht aan zijn boosheid. De zaal knikt instemmend: Gerrit

heeft het weer mooi gezegd. Die reorganisatie is niks en het zou in uw onderneming trouwens ook niet de eerste keer zijn dat een reorganisatie mislukt. Als de OR vervolgens om steun vraagt, gaan de armen massaal omhoog!



>> Vervolg van pagina 1

gens vast welk doel u wilt bereiken. Nadat u dit heeft gedaan, zult u bepalen welke strategie u wilt volgen om uw doelen te bereiken. Uw directie zal een document waarin doelen worden geformuleerd en een strategie wordt bepaald nooit een werkplan noemen, maar een strategisch plan. En dat is precies wat uw werkplan in de eerste plaats moet zijn: een strategisch plan.

Tip 2: Wil niet te veel

Veel ondernemingsraden willen heel veel, té veel zelfs. Uw tijd is beperkt, en het aantal OR- en commissieleden vaak ook. U kunt dus niet alle onderwerpen behandelen en niet alle doelen tegelijkertijd bereiken. En let wel: u kunt beter twee problemen goed aanpakken, dan met zes onderwerpen tegelijk aan de slag gaan en aan het eind constateren dat u niets écht heeft afgemaakt. En als u de agenda heeft volgepropt en alles half doet, verspeelt u het recht om de directie het verwijt te maken dat er niet naar u wordt geluisterd. Ook is de kans groot dat u gefrustreerd raakt en/of ruzie krijgt. Daarom zult u keuzes moeten maken, waarbij u uiteraard voorrang moet geven aan de zaken die écht belangrijk zijn. Kortom: u moet prioriteiten stellen.

Tip 3: Probeer niet om elk onderwerp van ieder OR-lid mee te nemen

Als ieder OR-lid bij de opstellen van het werkplan al zijn verlangens op tafels legt, is het net als met het aloude Sinterklaasfeest: voor

iedereen een paar cadeautjes. Het grote nadeel van deze aanpak is dat u geen prioriteiten stelt en aan het eind zit opgescheept met een onhaalbaar pakket aan doelstellingen. Dit alles leidt ertoe dat u elkaar in een later stadium gefrustreerd zit aan te kijken omdat u niets heeft bereikt en door uw directie niet serieus wordt genomen. Om latere ellende te vermijden, moet u enkele speerpunten als doel kiezen en bepalen hoe u die speerpunten gaat realiseren.

Tip 4: Trek niet aan een dood paard

Tallose mensen hebben al geprobeerd om de wereld te verbeteren, en het is helaas maar weinig mensen gelukt – áls het al is gelukt. En zo moeten ook veel ondernemingsraden af van de drang om aan onmogelijke missies te beginnen. U trekt dan aan een dood paard. Kies daarom alleen voor onderwerpen die aan de volgende criteria voldoen:

- Het probleem is beïnvloedbaar.
- Uw voorstel is haalbaar.
- Uw OR beschikt over de nodige rechten om het betreffende onderwerp aan te pakken.
- Uw voorstel moet op de steun van de achterban kunnen rekenen.
- Uw achterban is in het onderwerp geïnteresseerd.

Tip 5: Probeer naar de achterban te luisteren

Bij het stellen van prioriteiten is het zaak om niet alleen aandacht te besteden aan de on-

derwerpen die de OR-leden zelf belangrijk vinden. Probeer te achterhalen welke onderwerpen voor de achterban belangrijk zijn, en maak hiervan een lijstje. Ook voor de wensen van uw achterban geldt echter dat u niet aan een dood paard moet trekken. Laat u niet opfokken door onhaalbare verwachtingen van de achterban, want u komt maar al te gemakkelijk in de positie terecht dat u door de achterban een stelletje sufferds wordt gevonden dat niets waarmaakt. Dus stel uzelf ook hier de vraag of het probleem beïnvloedbaar en haalbaar is, én of u over de nodige rechten beschikt om het probleem op een goede manier aan te kaarten.

Tip 6: Werk uw onderwerpen zo concreet mogelijk uit

Een werkplan biedt pas houvast als u ieder onderwerp zo concreet mogelijk uitwerkt. De meeste doelen kunnen slechts worden bereikt door een aantal deelactiviteiten uit te voeren. Dit houdt in dat u alle deelactiviteiten moet inventariseren en in uw werkplan moet opnemen, inclusief tijdspad en wie welke deelactiviteit voor zijn rekening neemt.

Op www.dekrommerijn.nl kunt u een model en een stappenplan downloaden die u helpen bij het concreet uitwerken van de onderwerpen in uw werkplan.

Maar als uw collega's thuiskomen ziet de wereld er vaak toch weer een tikje anders uit. Als u bij een collega thuis kon meeluisteren, zou u wel eens het volgende kunnen horen: "Mischien is het beter om toch akkoord te gaan. Want de directie heeft gezegd dat er vrijwilligers zullen worden gevraagd, en mijn chef komt zeker aan me vragen of ik meedoe. Moet ik dan nee zeggen? En wat betekent dat dan voor mijn beoordeling, en mijn salaris van volgend jaar? Mijn loonsverhoging hangt sinds vorig jaar af van de beoordeling door mijn chef. Ik zit lelijk in de klem. En die ondernemingsraad heeft makkelijk praten; en zal dat verzet van de OR wel helpen? Want laten we wel zijn: het is duidelijk dat er iets moet gebeuren." Kortom: wat u in de kantine hoort, hoeft niet de mening van het individu te zijn. Eén ding is in elk geval duidelijk. Zoals uit het bovenstaande voorbeeld wel blijkt, is een bijeenkomst in de kantine het aangewezen middel als de OR het verzet tegen een voorgenomen reorganisatie wil vergroten. Maar als de OR zelf juist vóór de reorganisatie zou zijn, zou hij een strategie moeten kiezen die is gericht op het beïnvloeden van individuele werknemers of kleine groepjes (zoals afdelingen of vestigingen). En zo zijn er nog veel meer voorbeelden te noemen van situaties waarin u een afwijkende aanpak moet kiezen.

Uw doel

Waar het om draait, is dat u niet altijd dezelfde werkwijze moet kiezen om met uw achterban te communiceren. U zult per situatie eerst de volgende vraag moeten beantwoorden: wat willen we precies bereiken? Anders gezegd: u moet eerst vaststellen met welk doel u met uw achterban wilt communiceren. Enkele voorbeelden van dergelijke doelen zijn:

- het inwinnen van informatie over de werkbelasting;
- het verwerven van steun voor het opzeggen van het vertrouwen in de directie;
- de achterban ervan overtuigen dat een reorganisatie echt niet op de voorgestelde manier kan worden uitgevoerd;
- de achterban ervan overtuigen dat een aanbod van de directie voor gewijzigde arbeidsvoorwaarden absoluut onvoldoende is;
- aan de collega's vragen welke wijzigingen zij het liefst zien aangebracht in het personeels-handboek;
- uw achterban op de hoogte stellen van uw activiteiten in het afgelopen jaar.

U zult het dus eerst onderling eens moeten worden over het doel van de communicatie met de achterban. Pas als dit doel duidelijk is, kunt u uw communicatiestrategie bepalen.

Keuze van instrumenten

Nadat u het doel heeft bepaald, kunt u besluiten welke instrumenten u gaat inzetten. Hierbij kunt u met name denken aan:

- het organiseren van een achterbanbijeenkomst;

- in kleine groepjes met collega's praten;
- het houden van een enquête;
- uw achterban informeren door middel van nieuwsbrieven, het intranet, prikboards, etc.
- uw achterban door middel van het OR-jaarverslag informeren over uw activiteiten in het afgelopen jaar.

Optimale mix van instrumenten

Soms is het mogelijk – of zelfs aan te bevelen – om meerdere instrumenten gelijktijdig in te zetten, of opeenvolgend. Zo is het verstandig om een enquête eerst aan te kondigen (via een

nieuwsbrief, de prikboards en/of het intranet). En bij een reorganisatie is het vaak verstandig om eerst in kleine groepjes met uw collega's te praten, maar zult u meestal toch ook nog een achterbanbijeenkomst moeten organiseren (en daarvoor moet u uw collega's dan weer uitnodigen). Bespreek dus met elkaar wat in een specifieke situatie de optimale 'mix' van instrumenten is, en bepaal in welke volgorde u deze instrumenten het beste kunt inzetten. In onderstaand staatje treft u een handzaam overzicht van mogelijke doelen en de daarbij passende instrumenten.

Doel	Instrument(en)
De achterban overtuigen van de noodzaak van een reorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging)
De achterban ervan overtuigen dat een sociaal plan niet beter kan zijn, bijvoorbeeld omdat er gewoon niet meer in zit, of omdat een beter plan ten koste gaat van de continuïteit van de onderneming	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) • Achterbanbijeenkomst
Bij onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden willen weten welke punten belangrijk zijn voor welke groepen werknemers	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Het vertrouwen opzeggen in de directie	<ul style="list-style-type: none"> • Achterbanbijeenkomst
Willen weten of mensen geïntimideerd worden	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Informatie inwinnen over werkbelasting	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Willen weten tegen welke soort ploegendienst de mensen het minste bezwaar hebben	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Willen weten wat er in de organisatie moet worden verbeterd	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging)
Willen weten hoe een overeengekomen situatie uitwerkt voor de mensen, en wat er eventueel moet worden bijgesteld	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) • Enquête
Willen weten hoe de achterban denkt over de ondernemingsraad	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
De achterban in staat willen stellen om met suggesties te komen voor de wijze waarop een reorganisatie het beste kan worden uitgevoerd	<ul style="list-style-type: none"> • In kleine groepjes met uw collega's praten (op hun eigen afdeling/vestiging) • Achterbanbijeenkomst (voor de vorm)
Tegengas willen geven tegen onjuiste beweringen van de directie	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwsbrief, intranet, prikboards, etc. • Bij veel onrust: achterbanbijeenkomst
Collega's informeren over hoe zij bij een ontslag het beste hun recht kunnen halen	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk gesprek • Nieuwsbrief, intranet, prikboards, etc. • Soms via achterbanbijeenkomst (bij een reorganisatie waarbij ontslagen vallen)
Willen weten of er wel regelmatig functioneringsgesprekken worden gehouden én of die volgens de regels plaatsvinden	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
Een reorganisatie evalueren	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête
De reputatie van de ondernemingsraad versterken	<ul style="list-style-type: none"> • OR-jaarverslag, nieuwsbrief, intranet, prikboards, etc.
De achterban informeren over de activiteiten van de OR in het afgelopen jaar én de doelstellingen voor het komende jaar	<ul style="list-style-type: none"> • OR-jaarverslag

Wat moet in een sociaal plan staan?

Misschien heeft uw ondernemingsraad op dit moment te maken met een sociaal plan, of verwacht u dat dit op korte termijn gaat gebeuren. Het sociaal plan is meestal één van de belangrijkste onderdelen van een adviesprocedure. Het afsluiten en beoordelen van een sociaal plan luistert heel nauw. Als u hierbij zaken over het hoofd ziet, kan dit grote nadelige gevolgen hebben, zowel voor de vertrekkers als de blijvers.

Als er fouten worden gemaakt bij het afsluiten van een sociaal plan, kan dit de 'vertrekkers' veel geld kosten. Maar ook voor de 'blijvers' kan een slecht sociaal plan veel problemen opleveren. Want in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, gaat een sociaal plan niet alleen over de mensen die moeten vertrekken. Ook voor de blijvers verandert er vaak het een en ander. Bovendien kan een verkeerd geformuleerd sociaal plan veroorzaken dat er veel meer mensen moeten vertrekken dan redelijk is. Dit alles brengt met zich mee dat een sociaal plan dan ook tientallen regelingen bevat. In dit artikel treft u een checklist aan waarin de belangrijkste regelingen zijn opgenomen. Aan de hand van deze checklist kunt u vaststellen of aan alles is gedacht.

Checklist

We nemen hier als voorbeeld een ingrijpende reorganisatie, waardoor de werkgelegenheid in een onderneming daalt van 120 naar 80 arbeidsplaatsen. Van de 40 arbeidsplaatsen die verdwijnen, kunnen 10 medewerkers worden herplaatst (intern, mogelijk ook extern) en moeten 30 werknemers noodgedwongen worden ontslagen.

1. Afspraken over de criteria aan de hand waarvan collega's boventallig worden verklaard

Bij veel reorganisaties wordt een aantal werknemers boventallig verklaard (in ons voorbeeld zijn dit 40 werknemers). Een sociaal plan moet antwoord geven op de volgende vragen:

- Wie worden er boventallig verklaard?
- Welke functies zijn 'ingrijpend gewijzigd'?

2. Afspraken over het herplaatsen van de boventallige medewerkers

In het sociaal plan is geregeld op welke manier wordt vastgesteld hoe mensen als boventallig worden aangewezen. Van de betrokken mensen vervallen de arbeidsplaatsen. Vervolgens moeten afspraken worden gemaakt over de mogelijkheden tot interne en eventueel externe herplaatsing. Daarbij moet het sociaal plan antwoord geven op de volgende vragen:

- Welke arbeidsplaatsen en welke functies moeten worden vervuld?
- Krijgen eigen mensen voorrang of mogen

mensen van buiten de organisatie ook solliciteren?

- Worden de te vervullen arbeidsplaatsen uitsluitend opengesteld voor mensen die als boventallig zijn aangewezen, of mag iedere werknemer solliciteren?
- Wat zijn passende functies?
- Is er een regeling voor een systematische belangstellingsregistratie?
- Welke functies moet een werknemer accepteren als hij een nieuwe functie krijgt aangeboden?
- Als er passende functies voorhanden zijn, wordt iemand dan automatisch benoemd of moet men eerst solliciteren? En hoe verloopt de sollicitatieprocedure in dat geval?
- Mag men een passende functie weigeren – en zo ja, hoe vaak?
- Wat als een boventallige werknemer nog niet geschikt is voor een bepaalde functie?
- Wat gebeurt er als bij een (nieuwe functie) een lager of hoger salaris hoort?
- Stel: een werknemer krijgt een andere functie aangeboden, op een andere vestiging. Wat wordt er dan geregeld voor de reistijd, reiskosten, etc.?
- Krijgt de werknemer een vergoeding voor de (verhuis)kosten als hij door zijn nieuwe functie genoodzaakt is om te verhuizen?
- Is het mogelijk om werknemers extern te detacheren? Kan een werknemer weigeren om te worden gedetacheerd en dan gebruikmaken van een vertrekpremie?
- Kan een werknemer nog terug als zijn nieuwe functie niet bevalt? Of kan hij alsnog kiezen voor een vertrekpremie?
- Wat nu als er geen andere functie wordt gevonden?

3. Afspraken over de mensen die gedwongen moeten vertrekken

In ons voorbeeld worden dertig mensen gedwongen ontslagen, waarbij meteen moet worden opgemerkt dat in een sociaal plan kan staan dat er geen gedwongen ontslagen zullen plaatsvinden (de directie moet dan andere oplossingen bedenken). Het sociaal plan moet antwoord geven op de volgende vragen:

- Hoeveel geld krijgt een vertrekkende werknemer mee?

- Hoeveel tijd zit er tussen de datum van boventalligverklaring en de datum waarop de arbeidsovereenkomst wordt opgezegd?
- Is er een speciale premie voor snelle c.q. vrijwillige vertrekkers?
- Is er een bijscholingsvergoeding voor vertrekkers? Zo ja, hoe hoog is deze vergoeding?
- Is er een zogeheten 'plaatsmakingsregeling'?
- Krijgen de vertrekkers hulp bij het vinden van een nieuwe baan? Gebeurt dat door de P&O-afdeling of door een extern bureau? Hoeveel geld is hiervoor beschikbaar?
- Krijgen de vertrekkers onder werktijd vrij om te solliciteren?
- Krijgt een vertrekkers een vergoeding voor de (verhuis)kosten als hij een nieuwe baan vindt aan de andere kant van het land?
- Is er een regeling voor de (bij)scholing van de vertrekkers? Hoeveel geld is hiervoor beschikbaar?
- Hoe wordt de arbeidsovereenkomst ontbonden?
- Wat is de duur van de opzegtermijn?
- Is er een speciale regeling voor ouderen? Wat gebeurt er met mensen die vlak voor hun (pre)pensioen zitten? Wordt voor hen een overgangsregeling getroffen of worden zij 'gewoon' ontslagen?

Beroeps-/begeleidingscommissie

Tot slot is het van belang dat in een sociaal plan afspraken worden gemaakt over een eventuele beroeps- of begeleidingscommissie, voor het geval er bij de uitvoering van een sociaal plan iets misgaat. Wat gebeurt er dan bijvoorbeeld als iemand meent dat hij ergens recht op heeft, maar hij dit niet krijgt? Wat als iemand zijn baan verliest, ten gunste van een collega die korter in dienst is? Wordt hierover dan onderhandeld met de vakbonden, of is er een beroeps- of begeleidingscommissie? En als zo'n commissie er is, moet u de volgende vragen stellen:

- Wat zijn de bevoegdheden van de commissie?
- Wat is het reglement van de commissie?
- Heeft de commissie een adviserende of een beslissende rol?
- Nemen er ook mensen van de bonden of de OR zitting in de commissie?
- Is er een externe voorzitter? Zo ja, hoe wordt deze benoemd?
- Kan de OR beslissen over het standpunt van de commissie?

Op www.dekrommerijn.nl vindt u een uitgebreide versie van dit artikel, met een toelichting op de vragen in de checklist.