

DE KROMME RIJN

Hoe kunt u als OR goede afspraken maken met uw bestuurder?

Heldere afspraken maken

In een informeel gesprek werd aan een directeur gevraagd wat hij nu eigenlijk deed met een advies van zijn ondernemingsraad. Zijn openhartige antwoord luidde als volgt: "Als ik geluk heb, hebben we heldere afspraken gemaakt. Ik scheur de pagina met die afspraken uit het advies en die bewaar ik; de rest gooi ik in een la. Verder staan er in de meeste adviezen toch alleen maar ellenlange vergaderverslagen, vage aanbevelingen en verwijten. Daar kan ik niks mee. Ik wil gewoon zakelijke afspraken maken, en dan snel aan de slag." Dat is duidelijke taal en het geeft precies weer waarop uw OR zich moet richten: het maken van heldere afspraken.



In de praktijk lukt het vaak niet om goede afspraken te maken met de bestuurder. In dit artikel geven we aan hoe dit komt én hoe u afspraken kunt maken waar u wél wat aan heeft en waaraan u uw directeur kunt houden.

Vage afspraken: directie

Een bestuurder stuurt nogal eens opzettelijk aan op vage afspraken, omdat een vage afspraak hem maximale handelingsvrijheid geeft. Een directeur die belang heeft bij een vage afspraak, kan dit in het overleg met de OR eerst proberen te bereiken door vage toezeggingen te doen, zoals:

- "Voor de meeste mensen verandert er niets."
- "We zullen zeer zorgvuldig naar individuele gevallen kijken."
- "Niemand gaat erop achteruit."

Als de ondernemingsraad hiermee geen genoegen neemt en toch afspraken wil maken, kan de directie proberen om het maken van afspraken belachelijk te maken, met teksten als:

- "Jullie moeten niet op de stoel van de directie willen zitten."
- "Je moet niet alles tot achter de komma willen regelen."
- "Jullie moeten je niet zo formeel opstellen."

Als de ondernemingsraad dan nog steeds afspraken wil maken, zal de directie die vaak zo vaag mogelijk houden:

- "De directie streeft ernaar om..."
- "De directie neemt mee dat..."
- "De directie gaat in principe akkoord met..."

Vage afspraken: OR

Ook ondernemingsraden maken zich vaak schuldig aan het maken van vage afspraken, zij het niet opzettelijk. Dit heeft onder meer de volgende oorzaken:

- Veel mensen – dus ook OR-leden – denken al gauw een toezegging te horen, ook als deze nogal vaag is. Ieder mens wordt immers graag verlost van zijn ongerustheden.

- Als een toezegging mondeling wordt gedaan, krijg je al gauw het idee dat je wantrouwen en pietluttigheid uitstraalt als je aandringt op een schriftelijke vastlegging van deze toezegging.
- Er is moed voor nodig om aan te dringen op concrete afspraken als duidelijk is dat de directeur die eigenlijk niet wil. Veel OR-leden durven die confrontatie niet aan.
- Voor het maken van goede afspraken is vereist dat de ondernemingsraad meedenkt over de voorstellen van de directie. Bij een reorganisatie kan dit aanvoelen als 'meedenken over snijden in eigen vlees'. Maar als u niet wilt dat er verkeerd en gevaarlijk wordt gesneden, is meedenken noodzakelijk.
- Het lukt alleen om heldere afspraken te maken als een ondernemingsraad precies weet wat hij met een bepaalde afspraak wil bereiken en hoe deze moet worden geformuleerd.

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:

Heldere afspraken maken

Bonussen: OR mag (bijna) overal over meepraten!

"Tja, dan zullen we moeten stemmen..."

Instemmingsrecht ondernemingsraad reikt heel ver

Bonussen: OR mag (bijna) overal over meepraten!

Stel: uw ondernemingsraad ontvangt een instemmingsaanvraag over een nieuw bonussysteem voor het hogere management. Maar over de hoogte van de bonussen wordt niets gezegd. En in de aanvraag staat ook niet op basis van welke criteria de bonussen worden vastgesteld. Als u hiernaar vraagt, krijgt u van de directie te horen dat de OR hierover geen instemmingsrecht heeft. Maar als dat zo is, heeft u eigenlijk niets te zeggen; wat heeft u dan aan dat instemmingsrecht? Dit artikel gaat erover dat het instemmingsrecht wel degelijk ver reikt. Ook laten we zien hoe sterk uw onderhandelingspositie is.

Op grond van artikel 27 WOR heeft uw ondernemingsraad instemmingsrecht over een nieuw bonussysteem of een wijziging van het bestaande systeem. Wel is het inderdaad zo dat

u geen instemmingsrecht heeft over de hoogte van individuele bonussen, maar dat is dan ook meteen de enige uitzondering. Verder heeft u instemmingsrecht over alle onderwerpen die



met de bonusregeling te maken hebben, zoals:

- Voor wie geldt de regeling en voor wie niet?
- Aan welke criteria/targets moeten medewerkers voldoen om een bonus te krijgen?

>> Vervolg van pagina 1

Concrete afspraken

Om wél concrete afspraken te maken, waarvan u uw directeur vervolgens kunt houden, moet u aan de volgende voorwaarden voldoen:

Het moet zin hebben om afspraken te maken

Het heeft alleen zin om afspraken te maken als u het in hoofdlijnen eens bent met een plan van de directie. U maakt dan afspraken om een plan beter (lees: acceptabeler) te maken. Als u het op hoofdlijnen hartgrondig oneens bent met een bepaald plan, hebben afspraken weinig zin.

Zorg ervoor dat u precies weet wat u met een bepaalde afspraak wilt bereiken

U kunt om diverse redenen afspraken maken, bijvoorbeeld omdat u wilt dat bepaalde randvoorwaarden zijn vervuld vóórdat er mensen uit kunnen. Hierbij kunt u denken aan het vlekkeloos werken van nieuwe software vóór de inkrimping van de afdeling die hiermee moet gaan werken, of aan voldoende training voor de betrokken medewerkers. Soms wilt u met een afspraak iets tegenhouden, bijvoorbeeld dat u wilt voorkomen dat op de afdeling personeelszaken te veel mensen moeten vertrekken, terwijl die afdeling juist bezig is om de personeelsdossiers op orde te krijgen. Ook kunt u afspraken willen maken over de evaluatie van een bepaalde maatregel, bijvoorbeeld door middel van een werknemers-tevredenheidsonderzoek.

Zorg ervoor dat u weet waar het over gaat

Als u afspraken wilt maken om uw doelen te realiseren, zult u heel goed moeten weten wat u van de voorliggende plannen vindt. Wat vindt u goed aan de voorstellen, wat vindt u onvoldoende uitgewerkt en wat vindt u riskant voor de mensen en de onderneming? Uw afspraken moeten daarop aansluiten. Bij ingrijpende zaken moet u hiervoor veel huiswerk doen. Dan kan het nuttig zijn om een ervaren deskundige te raadplegen.

Zorg ervoor dat de afspraken meetbaar en te evalueren zijn

U kunt iemand uitsluitend aan een afspraak houden als deze meetbaar is. Een afspraak als 'de directie komt met een scholingsplan' is goed bedoeld, maar slecht meetbaar. Want wanneer komt dat plan? En welke elementen wil de OR in zo'n scholingsplan terugzien? Ook de afspraak dat de reorganisatie geëvalueerd zal worden en dat de directie de resultaten zal terugkoppelen naar de OR, is niet goed meetbaar. Want wanneer vindt deze evaluatie plaats, en aan de hand van welke criteria? Hierover moeten van tevoren goede afspraken worden gemaakt.

Bespreek de door u voorgestane afspraken met de directie vóórdat u advies uitbrengt

Maak afspraken vóórdat u advies uitbrengt. Vertel uw directeur waarom u deze afspraken wilt maken; geef onderbouwd aan welke zorgen u heeft. Probeer eerst om in een klein

gezelschap de haalbaarheid van goede afspraken te peilen, voordat u hierover een overlegvergadering houdt. Dat bespaart iedereen gezichtsverlies. Uw directeur zal willen weten of hij, als u het eens wordt over de afspraken, ook een positief advies krijgt. Antwoord dan dat het in uw bedoeling ligt om een positief advies uit te brengen, maar dat dit afhangt van de mate waarin het lukt om goede afspraken te maken. De directeur zal vermoedelijk van zijn kant stellen dat hij alleen bereid is om afspraken te maken als die tot een positief advies leiden. Daarom moet u vóórdat u advies uitbrengt, laten weten of u de gemaakte afspraken voldoende vindt om een positief advies uit te brengen.

Uw afspraken moeten slechts voor één uitleg vatbaar zijn

Controleer of de afspraken helder en slechts voor één uitleg vatbaar zijn. Ga voor alle zekerheid met uw directie in gesprek over hoe zij in verschillende situaties met een gemaakte afspraak zou omgaan en kijk of dat overeenkomt met uw bedoelingen. Leg de afspraken schriftelijk vast en laat ze goedkeuren door uw directie.

Tevreden?

Als de gemaakte afspraken bevredigend zijn, kunt u groen licht geven voor de plannen van de directie. Neem de afspraken letterlijk op in uw advies. Houd het advies zo kort mogelijk, maar vermeld hierin wel dat u dit (positieve) advies uitbrengt omdat u de gemaakte afspraken bevredigend vindt.

- Gaan de mensen echt beter presteren door het vooruitzicht op een bonus?
- Zijn de targets meetbaar en haalbaar?
- Wie bepaalt of iemand een bonus krijgt?
- Welke compensatie krijgen werknemers voor wie de regeling in de nabije toekomst niet meer geldt?
- Hoe wordt omgegaan met tussentijdse wijzigingen van de criteria/targets?

Hierna zullen we al deze onderwerpen één voor één bespreken en aangeven waarop u moet letten bij de beoordeling van een bonusregeling.

Voor wie gaat de bonusregeling gelden en voor wie niet?

De directie moet desgevraagd aangeven voor welke functies de bonusregeling gaat gelden én om hoeveel mensen het gaat, zonder hierbij een beroep te kunnen doen op de privacy van medewerkers. De directie kan een bonusregeling in een later stadium ook op anderen van toepassing verklaren, maar deze mogelijkheid moet dan wel expliciet in de regeling worden opgenomen. Gebeurt dit niet, en wil de directie op een later moment toch ook andere medewerkers onder de regeling laten vallen, dan is dit een instemmingsplichtige wijziging.

Als dit relevant is, moet de directie in de instemmingsaanvraag ook vermelden voor welke functies de regeling niet meer geldt. In die gevallen moet zij duidelijk aangeven op welke manier deze mensen worden 'gecompenseerd'.

Aan welke criteria/targets moeten medewerkers voldoen om een bonus te krijgen?

Een bonus is normaal gesproken altijd gekoppeld aan het behalen van 'targets'. Directies zeggen nogal eens dat ondernemingsraden over deze targets (criteria) geen instemmingsrecht hebben, maar dit is onjuist. Stel: in een voorgestelde regeling is een bonus voor een derde gebaseerd op het ondernemingsresultaat, voor een derde op het afdelingsresultaat en voor een derde op persoonlijke targets. Uw directie moet u hierover informeren én u heeft instemmingsrecht over een dergelijke formule.

Gaan de mensen echt beter presteren door het vooruitzicht op een bonus?

Bonussen dienen om mensen te stimuleren om beter te presteren. Vraag daarom wat er beter moet en hoe dit wordt bereikt door mensen een bonus in het vooruitzicht te stellen. Ga ook na of hieraan risico's zijn verbonden. Wat in de ene situatie goed werkt, kan in het andere geval slecht uitpakken. Zo wil een bonus die puur op omzet is gebaseerd, er nog wel eens toe leiden dat te hoge kortingen worden gegeven om een omzettaarget te halen. Maar in ondernemingen die met vaste verkoopprijzen werken, kan een dergelijk bonussysteem goed werken. Verder komt het

ook voor dat mensen elkaar gaan tegenwerken om hun eigen bonus te vergroten. Bekijk daarom of de gestelde targets goed zijn voor de onderneming als geheel en ga na wat de risico's zijn van de voorgestelde criteria.

Zijn de targets meetbaar en haalbaar?

Targets en criteria moeten helder en meetbaar zijn. Zo niet, dan is het risico op willekeur en onvrede aanwezig. Vraag daarom aan de directie hoe zij de targets gaat meten. Verder moeten mensen persoonlijke targets daadwerkelijk kunnen halen. Dit betekent niet alleen dat de lat niet te hoog moet liggen, maar ook dat zij de 'tools' moeten hebben om de targets te halen, zoals de nodige verantwoordelijkheden en bevoegdheden, tijd en ondersteuning. Targets die te hoog gegrepen zijn, ontmoedigen mensen en hebben hierdoor een negatieve invloed op hun gedrag. Vraag dan ook aan uw directie in welke mate de gestelde targets hoger liggen dan het huidige prestatieniveau.

Wie bepaalt of een werknemer een bonus krijgt?

Soms wordt een bonus toegekend op basis van een beoordeling door een leidinggevende, zonder dat er sprake is van meetbare criteria. Het risico van willekeur is dan aanwezig. Mochten bonussen toch op basis van dergelijke beoordelingen worden toegekend, dan zullen de leidinggevendenden regelmatig functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten voeren, zullen zij hierin getraind moeten worden en zal er een gedegen personeelsdossier moeten zijn. Vraag of dit alles goed is geregeld.

Hoeveel kost de bonusregeling de onderneming op jaarbasis?

Het is uiteraard van belang om te weten in welke mate de bonussen uw onderneming geld kosten. Vraag naar de kosten van de regeling in het lopende boekjaar, maar ook naar de mogelijke toekomstige kosten.

Hoe wordt omgegaan met tussentijdse wijzigingen van criteria/targets?

Targets kunnen van jaar tot jaar verschillen. De directie kan in de instemmingsaanvraag aangeven dat zij op dit punt alle vrijheid wil behouden. Als u daarmee zonder meer akkoord gaat, verliest u op termijn het zicht op het bonusbeleid. U kent dan de targets niet meer. Spreek daarom met uw directie af dat u jaarlijks wordt geïnformeerd over de voorgenomen aanpassingen. U kunt dan onderling bepalen of u hiervoor wel of geen instemmingsaanvraag claimt. Als de directie niet aangeeft dat zij die vrijheid wil hebben, heeft zij die ook niet. Dan zijn tussentijdse wijzigingen gewoon instemmingsplichtig.

Recht op informatie

Op alle genoemde onderwerpen is het informatierecht van toepassing. Dit geldt ook voor de hoogte van de bonussen, ook al heeft u hierover geen instemmingsrecht. Het is wel van belang dat u concreet om informatie vraagt. U kunt namelijk niet op grond van een gebrek aan informatie uw instemming onthouden, als u nooit om deze informatie heeft gevraagd.

Instemming geven of weigeren

Uiteindelijk moet u als OR een oordeel vellen over de voorgestelde bonusregeling. U zult dan moeten beslissen of u wel of niet instemt met het voorgenomen directiebesluit. Daarbij kunt u alle zaken die in dit artikel zijn genoemd, laten meewegen. Kunt u zich vinden in de regeling, dan kunt u gewoon instemmen. Ook kan het gebeuren dat de OR wijzigingen voorstelt. Als u met goede argumenten komt, is de kans groot dat de directie hiermee akkoord gaat en de regeling aanpast.

Vindt u dat het besluit aan alle kanten ramelt, gaat de directie niet akkoord met uw voorgestelde wijzigingen (bijvoorbeeld dat in de regeling wordt opgenomen dat de directie u jaarlijks informeert over de wijzigingen van de targets) en/of beschikt u over onvoldoende informatie om de regeling te kunnen beoordelen, dan kunt u ervoor kiezen om niet met het voorgenomen besluit in te stemmen. De directie mag het besluit dan in principe niet uitvoeren. Wel kan hij naar de rechter stappen, waar hij moet aantonen dat u fout zit. De rechter zal hem echter alleen gelijk geven als uw weigering echt onredelijk en niet onderbouwd is én als de directie een zwaarwegend belang heeft om het besluit toch te nemen.

Sterke positie OR

Bij de invoering/wijziging van een bonusregeling heeft uw OR wel degelijk een flinke vinger in de pap. Want als u niet instemt, gaat het 'feest' in principe niet door, mits u uw eventuele weigering goed kunt onderbouwen. Dit maakt dat u in de onderhandelingen met de bestuurder over zijn voorgenomen besluit, een sterke positie heeft. Het feit immers dat u uw instemming kunt weigeren, maakt dat uw directie veel eerder concessies zal doen dan in een adviesprocedure (conform artikel 25 WOR), waarin u moet aantonen dat de bestuurder fout zit.

Op www.dekrommerijn.nl vindt u een stappenplan, waarin precies staat beschreven welke fasen u moet doorlopen tijdens de behandeling van een instemmingsaanvraag en welke juridische voetangels en klemmen u moet omzeilen.



“Tja, dan zullen we moeten stemmen...”

Stel: er ligt een adviesaanvraag over een reorganisatie die voor iedereen ernstige gevolgen kan hebben. Na zes weken wil de directie toch echt een advies hebben, maar binnen de OR kunt u het niet eens worden. Toch zult u een besluit moeten nemen, alleen al omdat uw achterban dat van u verwacht. Hoe kunt u in zo'n situatie dan toch tot een gezamenlijk besluit én een goed onderbouwd advies komen?

Als u er écht niet uitkomt, blijft er maar één oplossing over: stemmen. Wie is vóór? Wie is tegen? Stemmen kan voor uw OR als team echter helemaal verkeerd uitpakken. Want als achteraf blijkt dat er 'winnaars' en 'verliezers' zijn, bent u als team altijd de verliezer. Om te voorkomen dat de OR in twee kampen uiteenvalt, is het belangrijk dat u een stemming op de juiste manier aanpakt.

Uitslag accepteren

Voordat u gaat stemmen, moet u met elkaar vaststellen dat:

- u een besluit móet nemen;
- u er met praten niet uitkomt;
- stemmen de enige manier is om eruit te komen.

Laat iedereen duidelijk uitspreken dat hij de uitslag van de stemming accepteert. Spreek ook af dat de OR-leden naar buiten toe met één mond zullen spreken, zowel in de overlegvergadering en tijdens informeel overleg als op de werkvloer.

Gevaarlijke valkuil

Het is gevaarlijk om het hele pakket van voorgenomen reorganisatiemaatregelen te pakken en simpelweg te roepen: “Wie stemt voor, wie stemt tegen?” Doe dat niet! Er zijn slechts enkele situaties waarin het zinvol is om in één keer over het gehele voorstel een negatief advies uit te brengen:

- bij een groot gebrek aan informatie;
- bij onvoldoende duidelijkheid over de gevolgen voor de betrokken mensen;
- bij een zichtbaar slechte opvang van deze gevolgen;
- bij een rampzalig voorgenomen besluit.

Alleen in deze gevallen heeft uw OR bij een volledig negatief advies een juridische positie, mits u uw advies volledig beargumenteert. In alle andere situaties zult u bij een reorganisatievoorstel over alle elementen van het voorstel beargumenteerd advies moeten geven.

Opsplitsen

Een bijkomend voordeel van het ‘opsplitsen’ van uw advies in meerdere onderdelen, is dat u het binnen de OR waarschijnlijk over veel meer punten eens blijkt te zijn dan u aanvankelijk dacht. Want let wel: de ‘vóór-stemmers’ zijn nooit over alle aspecten

positief en de ‘tegen-stemmers’ zijn nooit over alles negatief. Op een aantal onderdelen zullen zij het wél eens zijn. Daarmee verkleint u het risico op een ‘scheuring’ in uw team.

We zullen zo'n ‘opsplitsing van het advies’ illustreren aan de hand van een voorbeeld. Stel: er ligt een adviesaanvraag. De directie stelt vast dat het niet goed gaat met het bedrijf, doordat de markt is ingezakt. De directie kiest voor een harde sanering en wil met de OR onderhandelen over een sociaal plan.

Rol van de voorzitter

Vraag de OR-voorzitter een voorstel te doen voor de stemprocedure. Zo'n voorstel kan er als volgt uitzien:

- We splitsen de adviesaanvraag op.
 - We stemmen in de volgende rondes:
 - Vinden we dat het probleem grotendeels door de markt wordt veroorzaakt?
 - Vinden we dat er ook andere belangrijke problemen zijn?
 - Vinden we een harde kostenreductie noodzakelijk?
 - Vinden we de voorgestelde reducties haalbaar?
 - Welke oplossingen zien we nog meer?
 - Willen we zelf over het sociaal plan onderhandelen of moeten de bonden dat doen?
 - We schrijven de uitslag van alle stemmingen op en schrijven op basis daarvan ons advies.
- Als u dit voorstel accepteert kunt u gaan stemmen. Per ronde geven we een korte toelichting.

Vinden we dat het probleem grotendeels door de markt wordt veroorzaakt?

Meestal is er genoeg over de markt bekend om te kunnen beoordelen of daar wel of niet een groot probleem zit. In deze ronde zullen mensen allerlei andere problemen aan de orde willen stellen, maar die moeten naar de volgende ronde worden verwezen.

Vinden we dat er ook andere belangrijke problemen zijn?

De kans is groot dat u als ondernemingsraad meer problemen ziet dan het instorten van de markt, bijvoorbeeld op het gebied van planning en de manier van leidinggeven. Inventariseer alle suggesties en breng alleen die suggesties in stemming waarvan niet duidelijk is of u het eens bent. Neem de suggesties waarover u het zonder te stemmen al eens bent, op in uw advies.

Vinden we een harde kostenreductie noodzakelijk?

Meestal wordt u het als OR wel eens over de noodzaak van een vorm van kostenreductie. Wel kan ieder lid verschillend denken over de aard, de omvang en de plek van de reducties. Dat komt in een volgende ronde aan de orde. Soms roept iemand: “Het lukt ze toch nooit!” Dat kan best waar zijn, maar het gaat in deze ronde om de vraag of de ingreep noodzakelijk is.

Vinden we de voorgestelde reducties haalbaar?

Wordt voldaan aan alle voorwaarden om de plannen uit te kunnen voeren, zoals goede scholing, goed werkende software, duidelijk afgebakende bevoegdheden, het vastleggen van de juiste procedures, etc.? En als inderdaad aan alle voorwaarden is voldaan, zijn de plannen dan haalbaar?

Welke oplossingen zien we nog meer?

Vaak borrelen er in de ondernemingsraad allerlei goede ideeën op over verbeteringen van de voorstellen en over alternatieve bezuinigingen. Breng ook hierbij alleen de voorstellen in stemming waarvan niet duidelijk is of de OR het er als geheel over eens is.

Willen we zelf over het sociaal plan onderhandelen of moeten de bonden dat doen?

Op dit punt kan een eenvoudige stemming voldoende zijn.

Advies uitbrengen

Nadat u heeft gestemd, kunt u op basis van de uitslagen uw advies gaan schrijven. Omdat gaandeweg de stemming bleek dat uw OR het over meer punten eens is dan iedereen aanvankelijk dacht, zal er binnen de ondernemingsraad meer draagvlak zijn voor het uiteindelijke advies. Wel zullen individuele OR-leden het jammer vinden dat zij op bepaalde punten tot de minderheid behoorden, maar aangezien zij bij andere stemmingen waarschijnlijk wél tot de meerderheid behoorden, zullen zij hiermee beter kunnen leven dan wanneer u uitsluitend over de adviesaanvraag als geheel zou hebben gestemd.

