

DE KROMME RIJN

Hoe gaat uw OR om met tegenstrijdige belangen?

De achterban bestaat niet!

Stel: de directie heeft een instemmings- of adviesaanvraag ingediend voor een bepaald voorgenomen besluit, dat voor sommige groepen medewerkers gunstig uitpakt en voor anderen juist ongunstig. In feite heeft uw ondernemingsraad dan niet één achterban, maar meerdere. En die hebben allemaal hun eigen belangen, die flink kunnen botsen. En dan kan het voor uw OR heel moeilijk worden om tot een advies te komen waarmee iedereen kan leven!



Als u te maken krijgt met tegenstrijdige belangen, moet u die belangen tegen elkaar afwegen; u moet keuzes maken. Dat klinkt vrij eenvoudig, maar dat is het niet! Want ook voor de OR-leden geldt dat de plannen voor de één ongunstiger uitpakken dan voor de ander. Dat kan binnen de ondernemingsraad leiden tot emotionele discussies; zelfs zodanig dat u niet meer toekomt aan het behartigen van de belangen van uw achterban. Toch zult u alle verschillende belangen bespreekbaar moeten maken om iets voor uw achterban te kunnen betekenen. In dit artikel geven we aan welke valkuilen u hierbij moet vermijden en hoe u dit kunt doen, zodat u wél wat kunt betekenen voor uw achterban.

Wat is de achterban?

Wat is dat nu eigenlijk: 'de achterban'? Taalkundig is de achterban enkelvoud: er is er dus blijkbaar maar één. Maar als een voorgestelde maatregel heel verschillend kan uitpakken voor de verschillende

groepen werknemers, is er blijkbaar toch meer dan één achterban. Op de vraag: "Wat is de achterban?" zijn dus meerdere antwoorden mogelijk. Laten we de vraag eens heel persoonlijk stellen, aan u als individueel OR-lid: "Wie vormen uw achterban?" Bij welk deel van 'de' totale achterban voelt u zich het meest betrokken? Zijn dit de collega's van uw afdeling? Wilt u wat extra's doen voor ouderen? En wat nu als uw OR een lastige beslissing moet nemen; kiest u dan – als het om werk gaat – voor fulltimers of voor parttimers? Kiest u voor de mensen met kinderen of voor mensen zonder kinderen? Kiest u voor productiemensen of voor administratieve krachten?

U ziet: er zijn nogal wat achterbanen. En waarschijnlijk bent u in eerste instantie geneigd om vooral de collega's van uw eigen afdeling als uw belangrijkste achterban te beschouwen. Maar ook dan is het mogelijk dat u keuzes moet maken, bijvoorbeeld als uw eigen afdeling ingekrompen gaat worden. Dan

staat u weer voor dezelfde keuzes als hiervoor beschreven. Kortom: uw achterban kan per onderwerp verschillend zijn.

Valkuil 1: niet mogen praten over eigen belangen

Als uw OR te maken krijgt met tegenstrijdige belangen, zijn er drie gevaarlijke valkuilen. De eerste is om af te spreken dat OR-leden niet mogen hameren op hun eigen belangen. Dat lijkt een wijze afspraak, maar dat is het niet. Want u moet juist wél aandacht besteden aan het eigenbelang van de OR-leden zelf. Waarom? Omdat ieder OR-lid bij het lezen van een instemmingsaanvraag zich toch als eerste afvraagt: "Wat betekent dit voor mij? En wat betekent dit voor de collega's op mijn afdeling?" Als de belangen van de OR-leden verschillen, weet u zeker dat dit ook het geval is bij 'de' achterban.

Door onderling eerlijk te zijn over de onderlinge verschillen, krijgt u grotendeels een goed beeld van de verschillen onder uw achterban. En

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:

De achterban bestaat niet!

Werken met commissies

Arbeidsvoorwaarden

Werken met commissies

Stel: de OR-verkiezingen zijn achter de rug en tijdens de eerste vergadering van de nieuwe ondernemingsraad heeft u het dagelijks bestuur gekozen. Nu moet u alleen nog bepalen wie er zitting nemen in de commissies die ooit zijn ingesteld. Vaak gebeurt het benoemen van de commissieleden op basis van het 'wie-zijn-hand-opsteekt-is-de-klos-principe'. Dat kan, maar als u écht iets aan uw commissies wilt hebben, is een andere aanpak nodig.

Veel ondernemingsraden werken met één of meer commissies, dus de kans is groot dat dit ook geldt voor úw OR. Hoe zorgt u er dan voor dat u echt iets aan die commissies heeft? Hoe zorgt u ervoor dat de commissieleden precies weten wat er van hen wordt verwacht? En heel belangrijk: hoe voorkomt u dat de commissies

zinloos werk doen doordat hun werk telkens nog eens door de gehele ondernemingsraad opnieuw wordt gedaan? Hoe zorgt u ervoor dat commissieleden niet gefrustreerd raken en dat de OR niet teleurgesteld raakt in zijn commissies? In dit artikel krijgt u antwoord op al deze belangrijke vragen.

Waarom bestaan commissies?

Commissies bestaan om het werk van de ondernemingsraad te vergemakkelijken, in de eerste plaats doordat het dan niet nodig is om álle onderwerpen met de gehele ondernemingsraad te bespreken. Dat scheelt immers tijd. Bovendien is een kleiner gezelschap vaak veel effectiever. Daarnaast kunnen commissies vaak dieper in een bepaald onderwerp duiken dan de gehele OR en dat kan de grondigheid van het OR-werk verbeteren. Verder kunnen commissies agendapunten voorbereiden, zodat de OR-vergadering veel sneller en effectiever verloopt.

Afspraken maken

Het benoemen van commissies gebeurt vaak zonder veel discussie. Vingers opsteken, belangstelling inventariseren, een beetje schuiven, en commissieleden benoemen. Klaar! Maar om als ondernemingsraad écht iets te hebben aan het werk van de commissies,

>> Vervolg van pagina 1

dan heeft u al een belangrijke stap gemaakt bij het inventariseren van de belangen van uw achterban.

Valkuil 2: overdrijven

Het valt niet altijd mee om helemaal eerlijk te zijn. De verleiding is groot om van een reorganisatie op uw afdeling te roepen dat deze onmogelijk is, in de hoop daarmee uw eigen belangen te verdedigen. Stel: de omzet in uw onderneming is met 50% afgenomen. De directie stelt voor om op een bepaalde afdeling vier van de tien medewerkers te ontslaan. "Schande!" roept het OR-lid dat op die afdeling werkt. "Het is waanzin om te zeggen dat er vier mensen uitkunnen, dat zijn er hooguit twee! Als er vier mensen uitgaan, kunnen we geen product meer op tijd leveren!" Toch weet hij soms diep in zijn hart heus wel dat er drie of vier mensen gemist kunnen worden. Maar omdat dit zijn eigen collega's – en mogelijk hemzelf – direct raakt, roept hij dat dit onzin is. Kortom: mensen zijn soms geneigd om – tegen beter weten in – te overdrijven om hun eigen achterban te helpen 'overleven'.

Valkuil 3: de strijd om de achterban

De derde valkuil is het voeren van een discussie op basis van de vraag: "Wie heeft de grootste achterban?" Sommige OR-leden zijn handig genoeg om net te doen of het niet gaat om hun eigen- of afdelingsbelang. Zij brengen hun eigen meningen naar voren als het standpunt van 'dé achterban'. Als zo'n OR-lid kan profiteren van een wijziging van de arbeidsvoorwaarden, zal hij zeggen: "Met zul-

ke arbeidsvoorwaarden kunnen we allemaal méér gaan verdienen. Ik hoor alleen maar positieve geluiden!" Een ander OR-lid, voor wie de wijziging slecht uitpakt, zal daarentegen zeggen: "Sommige mensen worden er misschien beter van, maar de meesten schieten er niks mee op. Op termijn levert het alleen de onderneming geld op." Zo wordt een eerlijke discussie en een eerlijke afweging op basis van feiten onmogelijk, en daar heeft uw achterban niets aan.

Negatieve gevolgen

Als u in deze valkuilen trapt, komt u niet tot een eerlijke inventarisatie van alle belangen. Bovendien kunnen de consequenties voor de OR als team verstrekkend zijn. Zo kan er binnen de ondernemingsraad verdeeldheid en wantrouwen ontstaan. Dat kan zo ver gaan dat mensen alleen voor hun eigen belang gaan en mensen elkaar in de overlegvergadering openlijk tegenspreken. Het moge duidelijk zijn dat daarmee de kans op een goede behartiging van de achterbanbelangen verkleint is.

Hoe moet het dan wel?

Waarschijnlijk heeft u ooit afgesproken om altijd open en eerlijk tegen elkaar te zijn. Doe dat dan ook! Ga als volgt te werk:

- Spreek af dat u de persoonlijke belangen van alle OR-leden gaat inventariseren, als vertrekpunt voor de inventarisatie van de belangen van de achterban.
- Inventariseer eerst welke voorstellen de directie precies doet, en schrijf deze op.

- Daarna zegt iedereen eerlijk welke 'achterban' hem het meest na aan het hart ligt. Daarbij mag niemand hem in de rede vallen of met hem in discussie gaan.
- Laat vervolgens iedereen, liefst op een zakelijke manier, aangeven welke gevolgen de voorstellen hebben voor zijn achterban en of dit acceptabel is of niet.
- Schrijf de verschillende meningen per achterban op een groot vel papier.
- Ga na of één of meer achterbannen niet zijn genoemd (bijvoorbeeld omdat een bepaalde afdeling niet in de OR is vertegenwoordigd) en schrijf op wat de maatregelen voor hen betekenen.

Oplossingen

Voordat u de belangen kunt gaan afwegen en over oplossingen kunt gaan nadenken, zult u eerst moeten bekijken of alles wat door iedereen gezegd is, ook echt klopt. Heeft niemand overdreven (valkuil 2)? Zijn er geen fouten gemaakt bij het maken van inschattingen? Als deze beoordeling erg ingewikkeld wordt en de belangen groot zijn, kan het verstandig zijn om hierbij een deskundige in te schakelen. Wellicht kan hij ook alternatieven aandragen. Daarna – als de inventarisatie compleet is én is vastgesteld wat de feiten zijn – kunt u gaan nadenken over afwegingen, oplossingen en alternatieven.

In ieder geval weet u bij deze aanpak vrijwel zeker dat u alle belangen kent en ook voor alle belangen een oplossing kunt gaan zoeken, zonder dat één of meer achterbannen worden vergeten of ondergesneeuwd raken.

moet u vóór het benoemen van commissies eerst over de volgende punten heldere afspraken maken, bij voorkeur schriftelijk:

1. Met welke onderwerpen gaan de diverse commissies zich bezighouden?
2. Welk mandaat krijgen de commissies?
3. Hoe rapporteren de commissies?
4. Welke faciliteiten krijgen de commissies?
5. Wie coördineert het commissiewerk?

Als u hierover duidelijke afspraken heeft gemaakt, weet ieder OR-lid wat er van hem wordt verwacht als hij in een commissie gaat zitten. Pas dan kunnen mensen echt gemotiveerd kiezen voor een plek in een bepaalde commissie, of juist besluiten om hiervan af te zien. Hierna gaan we op al deze punten dieper in.

1. Stel vast met welke onderwerpen elke commissie zich moet bezighouden

Eerst moet u met elkaar vaststellen waarmee de diverse commissies zich gaan bezighouden. De beste werkwijze is dan de volgende: hang vellen papier aan de muur met bovenaan elk vel de naam van de commissie. Laat vervolgens ieder OR-lid per commissie zijn onderwerpen op die vellen schrijven. Dit kan met steekwoorden gebeuren, bijvoorbeeld als volgt:

- financiële commissie: maandverslagen, orderportefeuille, bezettingsgraad;
- arbo/VGWM-commissie: risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E);
- sociale commissie: ziekteverzuim, medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO); inhuur van mensen, scholing;
- communicatiecommissie: achterban, nieuwsbrief, jaarverslag.

U heeft dan per commissie een lijst van mogelijke onderwerpen. Vervolgens gaat u met de voltallige OR prioriteiten stellen. Aan het eind van de discussie heeft u per commissie een rijtje onderwerpen vastgesteld. Leg vast welke dit zijn. Bepaal vervolgens met elkaar de exacte werkzaamheden van een commissie en leg deze schriftelijk vast in de vorm van een zo helder mogelijke opdracht van de gehele OR aan de commissie.

2. Stel het mandaat van elke commissie vast

Naast de werkzaamheden moet ook worden vastgelegd welk mandaat een commissie heeft. Daarbij moet antwoord worden gegeven op vragen als:

- Mag de commissie met iedereen binnen de onderneming praten?
- Mag de commissie namens de OR onderhandelen?
- Mag de commissie namens de OR besluiten nemen?
- Mag de commissie zelfstandig met de achterban overleggen?

Leg vast dat de bevoegdheden van een com-

missie niet voor eeuwig worden vastgesteld, maar dat deze door de OR – eventueel op initiatief van de commissie – kunnen worden gewijzigd als de situatie hierom vraagt.

Het mandaat geeft de mate van zelfstandigheid van een commissie aan. Het kan goed zijn dat u – als u in een commissie zit – liever niet de verantwoordelijkheid draagt voor arbeidsvoorwaardelijke onderhandelingen. Het kan ook zijn dat u het helemaal niet leuk vindt om telkens terug te moeten naar de OR voor een punt dat u zelf wel denkt te kunnen oplossen. Het is goed om vóórdat u in een commissie zitting neemt te weten of het verleende mandaat u wel bevalt.

3. Maak afspraken over de wijze van rapporteren door de commissies

Veel commissies hebben een hekel aan het opstellen van schriftelijke rapportages; dit is nu eenmaal geen leuk klusje. Maar het moet wel gebeuren, want veel interne spanningen in ondernemingsraden komen voort uit mondelinge rapportages vanuit commissies. Dit komt vooral doordat deze veel verwarring kunnen zaaien: is het nu wel of niet zo gezegd? Of is het gewoon verkeerd begrepen? Zeiden de commissieleden nu hetzelfde of niet? Daarom is het opstellen van een kort schriftelijk verslag noodzakelijk.

4. Bespreek de faciliteiten van de commissies

Hoewel de wet bepaalt op welke faciliteiten OR-commissies recht hebben, is het raadzaam om deze kort te bespreken. Geef per commissie concreet aan welke faciliteiten zij hebben, waarbij u onder meer kunt denken aan:

- vergaderruimte;
- vergadertijd;
- vrijstellingen;
- scholing;
- ondersteuning door de (ambtelijk) secretaris.

Spreek verder af dat de commissies vrij zijn om hun vergaderingen en overige activiteiten te plannen wanneer zij dat zelf willen, mits zij hierbij rekening houden met de OR-vergaderingen en de overlegvergaderingen (met de bestuurder). Stem de geplande data wel even af met de afdeling personeelszaken.

5. Wie coördineert de commissies?

Als de ondernemingsraad zijn taken goed vervult en ook de commissies aan het werk zijn, ontstaat vanzelf de behoefte aan coördinatie. Meestal gebeurt dit door de voorzitter, soms met ondersteuning van een (ambtelijk) secretaris. Hierbij kunnen spanningen aan het licht komen. Zo kan de voorzitter van mening zijn dat de commissies te weinig doen, of soms juist te veel. De commissies kunnen

de OR-voorzitter te dictatoriaal vinden of juist te weinig betrokken. Door hierover heldere afspraken te maken en deze schriftelijk vast te leggen, kunt u dergelijke spanningen zo veel mogelijk vermijden.

Commissieleden benoemen

Pas nadat alle afspraken zijn gemaakt, is het tijd om de commissieleden te benoemen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat alle commissiezetels vacant zijn, want na de verkiezingen zijn alle commissies 'leeg' gemaakt. Dit betekent dat niemand aanspraak kan maken op een plaats in een specifieke commissie. Vervolgens mogen alle OR-leden hun voorkeuren gemotiveerd kenbaar maken. Daarna is het aan de OR-leden om de commissieleden te kiezen. Een goede combinatie van ervaring en vers bloed is hierbij ideaal. Maak hierover goede afspraken, bijvoorbeeld door af te spreken dat een commissie minimaal één nieuw OR- of commissielid moet bevatten.

Regelmatig evalueren

Het kan verstandig zijn om regelmatig te evalueren wat elke commissie heeft gedaan. In het begin kan dit bijvoorbeeld om de drie maanden gebeuren; als men eenmaal gewend is, kunt u volstaan met één keer per half jaar. Hierbij moet u met elkaar de volgende vragen beantwoorden:

- Zijn de afspraken goed vastgelegd?
- Is volgens de afspraken gehandeld?
- Heeft de OR duidelijke opdrachten gegeven aan de commissies?
- Is het werk van de OR daadwerkelijk verlicht door het commissiewerk?
- Is de OR tevreden over de wijze van rapporteren door de commissies?
- Is de OR tevreden over de diepgang van de rapportages van de commissies?
- Zijn de commissies tevreden over wat de OR met hun aanbevelingen heeft gedaan?
- Hebben we per onderwerp bereikt wat we wilden bereiken?
- Hoeveel tijden hebben de commissies nodig gehad?
- Hadden de commissies de beschikking over voldoende faciliteiten?
- Zijn er onderwerpen die we moeten afvoeren omdat het zinloos werk is?
- Moeten we onderwerpen toevoegen aan de takenlijst van één of meer commissies?
- Wat moeten we beter doen?

Arbeidsvoorwaarden

U bent de afgelopen crisisjaren vast wel eens geconfronteerd met wijzigingen van uw arbeidsvoorwaarden. En of het nu gaat over het regelingenboek, flexibilisering, het beoordelingssysteem, de functie-inhoud, prestatiegericht belonen of een andere wijziging, de gevolgen voor u en uw collega's kunnen groot zijn, hetzij financieel, hetzij voor uw sociale leven of uw werkzekerheid. Gezien de belangen van uw achterban moet u als OR bij elke wijziging goed op uw tellen passen.

Als u de wijzigingen van de afgelopen jaren nog eens nagaat, lijken de verschillende veranderingen op zichzelf te staan, maar de werkelijkheid is dat iedere verandering deel uitmaakt van een vooraf uitgekende strategie. De in's en out's van deze strategie staan in dit artikel centraal.

Human resources

Arbeidsvoorwaarden worden geregeld door de afdeling personeelszaken (PZ). Anders dan vaak wordt gedacht, is het niet de voornaamste taak van PZ om de zaken voor het personeel goed te laten verlopen. Het moderne begrip 'Human Resources Management' (HRM) geeft beter weer waar de afdeling voor staat. Letterlijk betekent HRM namelijk 'het management van menselijke hulpbronnen'. HRM zorgt ervoor dat de prestaties van de werknemers zo hoog mogelijk zijn, tegen zo laag mogelijke kosten. En dit is een belangrijke taak, aangezien de arbeidskosten in veel ondernemingen meer dan 60% van de totale kosten bedragen. Kortom: bij HRM gaat het in feite om geld, net als bij alle andere afdelingen. In dit artikel laten we zien welke strategie HRM-afdelingen hanteren. Ook geven we aan wat u met die kennis kunt doen bij het beoordelen van de diverse wijzigingen van de arbeidsvoorwaarden.

HRM is er echt niet op uit om de lonen zo laag mogelijk te houden. Men beseft heus wel dat goede medewerkers alleen blijven als zij goed worden beloond. Maar HRM zal werknemers die minder goed presteren, minder willen betalen of zelfs helemaal kwijt willen. De werkwijze van HRM zullen we illustreren aan de hand van een voorbeeld.

Voorbeeld

Stel: u heeft een groentewinkel. Uw vrouw werkt mee, maar u heeft meer hulp nodig. U heeft wel eens een werkneemster gehad, maar dat was een drama; ze kostte alleen maar geld. U heeft haar moeten ontslaan, en om een rechtszaak te voorkomen, heeft u haar twee maandsalarissen meegegeven. Nu zoekt u een goede verkoopster. Nadat u

een paar kandidaten heeft afgewezen, meldt zich een flinke meid van 19 jaar, waarvan u 'via via' weet dat ze bij een slager heeft gewerkt en daar goed presteerde. Ze is vriendelijk, commercieel en enthousiast. Ze loopt een dagje mee en ze bevalt u. Ze begint haar proeftijd met een startsalaris, met de toezegging dat het meer kan worden. U neemt haar aan voor drie dagen per week (donderdag, vrijdag en zaterdag).

Uw nieuwe hulp bevat uitstekend, dus u wilt graag met haar verder. Er moet echter wel wat veranderen. Op doordeweekse ochtenden is er eigenlijk niets te doen; dan kost ze alleen maar geld. Maar op woensdagmiddag kunt u haar wél goed gebruiken, evenals op koopavonden. Dus wijzigt u haar werktijden, en daarnaast stemt ze ermee in om bij te springen als het incidenteel erg druk is, én om korter te werken als er bijvoorbeeld vanwege noodweer nauwelijks klanten komen.

U geeft haar nog even geen salarisverhoging. Wel stelt u haar een bonus in het vooruitzicht als ze een afgesproken omzet haalt. Verder spreekt u af dat ze – op úw kosten en in háár tijd – een cursus gaat volgen om kennis op te doen over delicatessen. Met al deze afspraken bent u beiden dik tevreden.

Instrumenten

Alles overziend, heeft u nogal wat belangrijke HRM-instrumenten in de praktijk gebracht:

- selecteren van personeel; door meerdere kandidaten te spreken, heeft u het risico verminderd dat u kosten maakt voor een slecht functionerende werknemer;
- aannemen van jong – en dus goedkoop – personeel;
- flexibiliseren van werktijden; uw medewerkster komt alleen als u haar nodig heeft. U hoeft dus minder uren te betalen bij dezelfde omzet.
- bijscholen; door te investeren in de kennis van personeel, kunt u meer omzet – en dus meer winst – genereren;
- beoordelen van personeel; u beoordeelt uw medewerkster aan de hand van duidelijke criteria: omzet, klantvriendelijkheid en flexibiliteit;



- prestatiegericht belonen; u betaalt uw medewerkster een bonus als zij goed presteert; u heeft meer omzet, zij meer loon;
- ontslaan van werknemers; u bent erin geslaagd om de medewerkster die niet voldeed, te ontslaan zonder een dure kantonrechterprocedure.

U blijkt een geboren HRM-functionaris te zijn! Nu weet u ook waar het bij HRM om gaat, namelijk het zorgen voor goed personeel, met zo hoog mogelijke prestaties tegen zo laag mogelijke kosten.

Beleid verkopen

HRM moet het arbeidsvoorwaardenbeleid niet alleen bedenken, maar dit beleid ook 'verkoppen'. En u weet hoe dat gaat met verkopen: men zet de voordelen vol in de schijnwerpers en de nadelen worden wat minder (of helemaal niet) belicht. Dit betekent wel dat uw ondernemingsraad over de eventuele nadelen toch echt zijn eigen mening zal moeten vormen, zodat u gefundeerd de voor- en nadelen tegen elkaar kunt afwegen.

Taak van de OR

Als HRM zijn taak niet goed verricht, gaan de prestaties van uw bedrijf omlaag, de kosten omhoog en de winst omlaag. HRM is nodig, maar het moet wel eerlijk gaan. Het is uw taak om te bekijken of de belangen van de collega's niet geschaad worden. En als er goed wordt gezorgd voor mensen die goed presteren, moet erop worden toegezien dat iedereen eerlijke kansen krijgt om goed te kunnen presteren – en dus goed te verdienen. Daarnaast moet erop worden toegezien dat het werk te combineren blijft met het sociale leven, én dat mensen die moeten vertrekken, eerlijk worden behandeld. Hier ligt een belangrijke taak voor uw ondernemingsraad!

Op www.dekrommerijn.nl kunt u een uitgebreid artikel downloaden waarin een aantal mogelijke wijzigingen van de arbeidsvoorwaarden wordt besproken. We laten per maatregel zien waarom een bepaalde ingreep wordt voorgesteld, hoe deze wordt 'verkoch' en waarop u moet letten.