

DE KROMME RIJN

Acht tips om te voorkomen dat u in de overlegvergadering weer niet aan de bak komt

Hebben we ons tóch weer onder tafel laten kletsen!

Stel: de overlegvergadering met de directeur is net achter de rug, en u staat balend op de gang: "We hebben ons tóch weer onder tafel laten kletsen!" Want vooraf zat u vol met plannen en voornemens, maar achteraf moet u vaststellen dat het wéér niet is gelukt om uw mening helder weer te geven. Dat het weer niet is gelukt om de juiste vragen te stellen. Simpelweg omdat de directeur het initiatief volledig overnam en de vergadering compleet naar zijn hand zette. U kwam gewoon niet aan de bak. Hoe kunt u dit in de toekomst voorkomen?



Directeuren zitten dagelijks aan een onderhandelingstafel en weten hoe zij het spel moeten spelen. En aangezien zij vaak ook nog een kennisvoorsprong hebben, slagen zij er nogal eens in om een discussie naar hun hand te zetten. En dan blijft u vol frustraties achter: "We zijn wéér onder tafel gekletst." We geven u een aantal tips die u kunnen helpen om overeind te blijven en te doen wat u van plan was.

1. Begin op tijd met de voorbereiding

Als u te veel tijdsdruk op uw eigen voorbereiding legt, is er geen ruimte om binnen de OR een open discussie te voeren, waardoor de raad onderling verdeeld kan zijn op het moment dat de overlegvergadering begint. En dan gaat iedereen zijn eigen gang en wordt het weer een kippenhok. Daardoor kunnen de leden van de ondernemingsraad gemakkelijk tegen elkaar

uitgespeeld worden. Bereid u daarom in alle rust en zeer grondig voor op een overlegvergadering en doe dit nooit op de dag zelf.

2. Zorg voor een goede agenda en bespreek deze van tevoren met de bestuurder

Een goede voorbereiding vereist een goede agenda. Bespreek daarom eerst waarover u het in de overlegvergadering wilt hebben en wat u met elk onderwerp wilt. Wilt u onderhandelen, brainstormen of informatie krijgen? Schrijf per agendapunt op wat u wilt bereiken. Doe dat in telegramstijl; kort en bondig. Deze lijst gebruikt u vervolgens tijdens de vergadering als leidraad. Plan vervolgens als dagelijks bestuur een agendaoverleg met uw bestuurder. Hierin stelt u met de directeur de definitieve agenda vast en spreekt u per agendapunt af waarom u dat punt op de agenda wilt hebben en wat u ermee wilt bereiken.

3. Benoem woordvoerders

Directeuren komen bij voorkeur zonder hun complete managementteam naar de overlegvergadering, en treden dan in feite op als woordvoerder. Dit doen zij om te voorkomen dat u erachter komt dat er binnen het management verdeeldheid is over een bepaald onderwerp. Want dan zou u gaan proberen om de twijfelende MT-leden van uw eigen standpunten te overtuigen. Dit is nu precies de reden waarom uw OR óók met woordvoerders moet werken. Want hiermee voorkomt u dat de directeur de hele trukendoos kan opentrekken om de diverse OR-leden tegen elkaar uit te spelen.

Benoem per agendapunt één of twee woordvoerders, die namens de gehele ondernemingsraad het woord doen. Meestal is de voorzitter één van hen, maar dit hoeft niet. Laat de woordvoerders werken aan de hand van het vooraf opgestelde lijstje met vragen of meningen.

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:

Hebben we ons tóch weer onder tafel laten kletsen!

Alles inleveren om de moedermaatschappij te laten overleven?

Het woord is aan de achterban!

Alles inleveren om de moedermaatschappij te laten overleven?



Stel: uw moedermaatschappij kan door de economische crisis en de torenhoge bankschulden niet meer aan haar verplichtingen voldoen. Een faillissement dreigt. Dan krijgt uw ondernemingsraad een adviesaanvraag voor het aangaan van een extra lening bij de bank. Het is namelijk de bedoeling dat uw bedrijf zo veel mogelijk geld leent om aan de moeder te kunnen afgeven, zodat die een deel van haar bankschulden kan aflossen. Is dat wel goed voor uw onderneming? Is het wel verstandig om daarover een positief advies uit te brengen?

Als uw moedermaatschappij haar schulden niet meer kan betalen, heeft zij een groot probleem. Maar dat geldt ook voor de bank! Want als het concern failliet zou gaan, en een curator alle bezittingen (waaronder uw onderneming) verkoopt, levert dit meestal niet genoeg op om alle schulden volledig af te lossen.

En aangezien de bank geen voorrangspositie heeft ten opzichte van andere schuldeisers, loopt hij in dat geval het risico dat een deel van het uitgeleende geld niet wordt terugontvangen. Daarom zal de bank juridische maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat hij wél een voorrangspositie krijgt.

Zekerheden

Om te beginnen zal de bank om zekerheden vragen. Een bekend voorbeeld van zo'n zekerheid is een hypotheek. Als u de maandelijkse hypotheeklasten niet meer voldoet, heeft de bank het recht om uw huis te verkopen. Hiervoor heeft u bij het afsluiten van de

>> Vervolg van pagina 1

4. Zorg ervoor dat de andere OR-leden hun woordvoerder niet afvallen

Het is voor de andere OR-leden natuurlijk heel moeilijk om hun mond te houden als de woordvoerder zijn verhaal doet, maar dit is wel de beste manier om tot een resultaat te komen. Ga dus niet instemmend zitten knikken als de directeur tijdens onderhandelingen het woord doet. Zeg vooral niet: "Zie je wel, dat zei ik ook al" én val uw woordvoerder niet in de rede. Dat zijn immers allemaal aanwijzingen dat u onderling verdeeld bent.

5. Wees niet bang om brutaal of dom gevonden te worden

Als u aan tafel zit met een directeur die zelf alles lijkt te begrijpen, kan het verleidelijk zijn om mee te gaan in het gebruiken van moeilijke woorden én net te doen of u het snapt. Blijf echter altijd uzelf. Doe u niet beter of slimmer voor dan u bent. U bent echt niet dom als u om uitleg vraagt; als u het niet snapt, is het u simpelweg niet goed uitgelegd. Verder zijn veel directeurs er goed in om OR-leden het gevoel te geven dat ze brutaal zijn, vooral als u doorvraagt omdat een antwoord niet duidelijk is of als hij u in de rede valt en u vervolgens verder wilt gaan met uw verhaal. Een directeur kan dan verontwaardigd reageren en u volstrekt ten onrechte het gevoel geven dat u brutaal bent. Vanuit het oogpunt van de directeur werkt dit ove-

rigens uitstekend, want zo kan hij een eventuele oppositie effectief de mond snoeren. Wat u kunt doen, is om de directeur te vragen: "Mag ik vrijuit spreken?" Dat zal hij nooit weigeren. Vervolgens kunt u ronduit uw mening geven. En als de directeur dan alsnog boos wordt, kunt u – of een ander OR-lid – erop wijzen dat hij u toestemming heeft gegeven om alles te zeggen dat u op uw hart heeft.

6. Wees niet bang om uw mening te geven

Soms is het moeilijk om uw mening zakelijk, gestructureerd en op een rustige toon te verwoorden. Houd dan vast aan het lijstje met vragen en standpunten dat u vooraf heeft opgesteld en vraag de directeur of hij het erg vindt dat u er wat aantekeningen bijneemt, aangezien u het moeilijk vindt om uit uw hoofd een verhaal af te steken. Dit zal hij u nooit weigeren. Vervolgens kunt u uw mening helder weergegeven, met uw lijstje als handig hulpmiddel.

7. Stop de woordenstroom van de directeur op een nette manier

Er zijn nogal wat directeurs bij wie u – als u niet oppast – er gewoon niet tussen komt. Om te voorkomen dat u helemaal niet aan bod komt, kunt u vooraf – bijvoorbeeld in het agendaoverleg – afspreken dat iedereen aan bod komt. Geef ook aan dat dit – als de OR-voorzitter de vergadering leidt – kan betekenen dat de voorzitter de directeur zal moeten vragen om af te

ronden of zijn mond even te houden. Als u zegt dat u dit wel moeilijk vindt, is de kans groot dat de directeur ontdooit en u verzekert dat u dat gerust kunt doen. Eenmaal in de vergadering móet u dat dan ook doen. Als hij dan toch nog boos dreigt te worden of gewoon doorgaat, lukt het vaak wel om de zaak met een grapje te sussen. Als het helemaal niet lukt, zult u een nieuwe vergadering moeten beleggen.

8. Ga na of alles is besproken

Om te voorkomen dat u na afloop baalt omdat toch niet alles besproken is, moet u dit vóórdat de vergadering wordt gesloten eerst nog even checken aan de hand van het lijstje met agendapunten, meningen en vragen dat u vooraf heeft opgesteld:

- Zijn alle agendapunten behandeld?
- Zijn al uw vragen beantwoord?
- Heeft u over alle onderwerpen op een bevredigende wijze uw mening kunnen geven?
- Welke afspraken zijn er gemaakt en zijn die helder?
- Heeft u de gemaakte afspraken gecheckt?

Als de OR-voorzitter de vergadering leidt, kunt u dit doen door aan het eind alle concrete afspraken nog even op te sommen, de vergadering kort samen te vatten en te checken of iedereen gezegd heeft wat hij wilde zeggen. Als de directeur de vergadering leidt, kan de OR-voorzitter hierin aanvullend zijn op de directie. Zorg er in ieder geval voor dat het gebeurt.



hypotheek getekend. U heeft uw huis dan – zoals dat heet – ‘in zekerheid’ gegeven. Als de bank dan uw huis verkoopt, kan de bank het hypotheekbedrag zelf houden. Een eventueel overschot is voor de overige schuldeisers. Bij de financiering van bedrijven werkt het net zo, maar dan worden niet alleen gebouwen in zekerheid gegeven, maar ook machines, voorraden en vorderingen op klanten. Als het dan misgaat met het bedrijf, wordt uit de verkoopopbrengst eerst de bank afbetaald. Voor de andere schuldeisers blijft er meestal maar weinig over.

Overige eisen

Behalve zekerheden wil de bank ook dat uw bedrijf zich hoofdelijk aansprakelijk stelt voor alle schulden van ál uw zusterbedrijven, waar ook ter wereld. Het gevolg is dat als een zusteronderneming in Italië of Siberië in de problemen komt, de bank úw bedrijf kan aanspreken om de schulden van deze zuster in te lossen. Verder worden bij herfinancieringen meestal zeer hoge rentetarieven gehanteerd. Ook wordt nogal eens overeengekomen dat bepaalde concernonderdelen verkocht zullen worden om de bank te kunnen afbetalen. Tot slot gebeurt het ook regelmatig dat een concerndirecteur ook directeur van uw bedrijf wordt, puur om ervoor te zorgen dat uw onderneming in de pas blijft lopen.

Uw rechten

Als uw bedrijf op het punt staat een financieringsovereenkomst af te sluiten, heeft uw ondernemingsraad adviesrecht. Dat krijgt u vrijwel altijd ook echt. Vaak staat zelfs in de financieringsovereenkomst dat de ondernemingsraad een positief advies moet uitbrengen. Dat wil de bank om te voorkomen dat u naar de Ondernemingskamer stapt en de hele financiering alsnog van tafel gaat. Daarnaast heeft de OR een informatierecht. Vaak krijgt u bij een dergelijke adviesaanvraag ruim voldoende informatie, mits u daarom vraagt. Zo krijgt u meestal het concept van de financieringsovereenkomst en de financiële prognoses van uw eigen onderneming en het gehele concern. Moeilijker wordt het als u het risico dat uw onderneming gaat lopen, onderbouwd wilt zien met de financiële cijfers van alle bedrijven waarvoor uw onderneming meetekent. Die informatie krijgt u vaak niet.

Belang

Wat moet uw ondernemingsraad nu concreet doen als u zo'n ‘zware’ adviesaanvraag voor uw kiezen krijgt? Moet u positief adviseren of niet? Er zijn situaties waarin het voor uw bedrijf heel onverstandig kan zijn om te tekenen. Want tekenen kan ertoe leiden dat uw eigen onderneming onvoldoende geld overhoudt om te kunnen investeren en/of om eventuele



verliezen op te vangen. Ook kan dit betekenen dat het marketingbudget moet worden afgebouwd en de voorraden moeten worden ingekrompen tot een te lage servicegraad. Dat is niet in het belang van uw bedrijf.

Negatief advies

U moet zich echter wel realiseren dat niet-tekenen kan betekenen dat de gehele financiering niet doorgaat en het concern omvalt! De kernvraag hierbij is: “Wat gebeurt er met ónze onderneming als het concern failliet gaat, of als de bank voor die tijd al overgaat tot de verkoop van ons bedrijf?” Als de conclusie dan luidt dat uw onderneming betrekkelijk onbeschadigd kan overleven, heeft uw bedrijf weinig te duchten. En dan zou u kunnen besluiten om negatief te adviseren. Dan moet echter wel aan wat voorwaarden worden voldaan:

1. Uw bedrijf moet winstgevend zijn.
2. Uw bedrijf moet volledig onafhankelijk van uw moedermaatschappij kunnen opereren.
3. Er moet sprake zijn van een ‘complete onderneming’, met een eigen marketing-, inkoop-, verkoop- en productieafdeling.

Als uw bedrijf aan deze ‘eisen’ voldoet, wordt u bij een faillissement van het concern ‘gewoon’ verkocht en zijn de risico’s niet groter dan bij een normale overname.

Egoïstisch

Stel dat uw directie de financieringsovereenkomst niet tekent. Mag uw bedrijf dan wel zo egoïstisch zijn als dit kan betekenen dat het hele concern instort? De rechtspraak ziet een concern als een familie; men moet elkaar steunen en dan kan één familielid niet zeggen: “Ik heb een prima leven en als jij in de goot belandt, is dat jouw probleem.” Er zijn echter wel grenzen aan die wederzijdse ondersteuning. Want het mag niet zo ver komen dat de steun aan het concern voor uw bedrijf dusdanig risicant is dat de kans reëel is dat de onderneming mee de afgrond ingaat. Directie en OR moeten dit laten meewegen in hun beslissing. Maar u kunt het zich juridisch dus niet altijd veroorloven om nee te zeggen.

Afweging

Als OR staat u voor de afweging wat nu wel of niet in het belang is van de onderneming en de werknemers. De advocaten en de directeurs van de holding zullen graag langskomen om uitleg te geven. Maar de belangen zijn groot, en dus worden nogal eens verkapte dreigementen gebruikt in de trant van: “Als jullie niet tekenen, kunnen we de komende maand de salarissen niet uitbetalen.” Soms is dat echt waar, maar het kan ook een loos dreigement zijn. Dit zult u per geval moeten uitzoeken.

Voorwaarden

Als uw eigen onderneming verlies lijdt en niet onafhankelijk van de moeder kan bestaan, is het aangaan van de financieringsovereenkomst in principe wel degelijk in het belang van de onderneming. Dan kunt u als OR maar beter een positief advies uitbrengen. U zult aan dat advies wel de nodige voorwaarden moeten verbinden:

- Er moet in uw onderneming voldoende geld beschikbaar zijn om de noodzakelijke investeringen te kunnen doen, uw voorraden op peil te houden en verliezen op te vangen.
- De rentelasten mogen niet stijgen.
- Uw bedrijf ontvangt van de moeder hetzelfde rentepercentage als u zelf moet betalen.

Als u besluit dat het in het belang van de onderneming is om de financieringsovereenkomst te tekenen, moet u deze voorwaarden opnemen in uw advies. Zorg ervoor dat uw directie schriftelijk akkoord gaat met uw voorwaarden. Zorg er ook voor dat de afspraken gelden voor een periode die langer duurt dan de huidige economische crisis, twee jaar bijvoorbeeld. Vergeet bij deze onderhandelingen niet dat u een relatief sterke positie heeft, aangezien een positief OR-advies voor de bank van groot belang is.

Specialist

De behandeling van een herfinancieringsaanvraag kan verschrikkelijk ingewikkeld zijn. Huur daarom een specialist in die vaker met dergelijke bijltjes heeft gehakt.

Waarop moet u letten bij het houden van een enquête?

Het woord is aan de achterban!

Stel: uw ondernemingsraad moet advies uitbrengen over een reorganisatie. Omdat u zelf eigenlijk ook wel vindt dat dit noodzakelijk is, is de vraag niet óf het moet gebeuren, maar hóe. Want de wijze waarop de reorganisatie wordt uitgevoerd, is bepalend voor de gevolgen voor de werknemers en voor het voortbestaan van de organisatie. Als u hierover de achterban wilt raadplegen, kunt u een enquête houden. Hoe moet u dit aanpakken?



Uw OR heeft diverse goede ideeën over de te volgen aanpak. U wilt ervoor zorgen dat collega's van wie de functie verdwijnt, zo goed mogelijk wordt herplaatst. U vindt het belangrijk dat uw collega's de juiste scholing krijgen voor een nieuwe functie én voldoende tijd krijgen om zich in te werken. Ook wilt u dat de collega's die de organisatie moeten verlaten, niet de dupe worden. Maar omdat u ook wel weet dat er keuzes gemaakt moeten worden, is het belangrijk om te weten wat de prioriteiten van uw achterban zijn. Om dit te achterhalen, zult u de achterban moeten raadplegen. Maar hoe moet u dit dan doen?

Keukentafel

Het ligt voor de hand om een achterbanbijeenkomst te houden. Dit middel is echter niet altijd geschikt. Want in de praktijk wordt in zo'n bijeenkomst vooral lucht gegeven aan de opkomende emoties, zoals woede en onzekerheid. Op zo'n moment en in zo'n setting hebben mensen geen zin om na te denken over hun plek in de nieuwe organisatie. Dan zou u beter bij hen thuis aan de keukentafel kunnen gaan zitten. Want daar worden zorgen uitgesproken over de toekomst: "Wat kunnen we doen om ervoor te zorgen dat we de hypotheek kunnen blijven betalen?" Daar worden alternatieven tegen elkaar afgewogen en vragen gesteld: "Kan ik die andere baan binnen ons bedrijf wel aan?" "Zal ik voor mezelf beginnen?" "Wil ik eigenlijk niet al jaren ergens anders werken?" Nu is het ondoenlijk om met alle medewerkers persoonlijk te praten, maar u kunt al die mensen wel raadplegen door middel van een enquête. Hiermee kunt u achterhalen wat er bij de individuele werknemers leeft en wat hun voorkeuren zijn.

Nek uitsteken

Als u een enquête organiseert over een reorganisatie die volgens u noodzakelijk is, moet u eerst heel duidelijk communiceren dat de enquête niet gaat over de vraag of de reorganisatie moet plaatsvinden. Geef duidelijk aan dat de OR van mening is dat een reorganisatie noodzakelijk is en dat u van uw achterban wilt weten hóe een en ander moet plaatsvinden. U steekt uw nek dan wel behoorlijk ver uit. Maar als u niet duidelijk bent, krijgt u alsnog onhaalbare verlanglijstjes én een stapel klachten op uw bureau. En dan loopt u bovendien het risico dat men u later verwijt dat u niets met de verlanglijstjes heeft gedaan!

De enquête zelf

Het heeft geen zin om vragen te stellen als: "Als er gereorganiseerd wordt, wat wilt u dan dat er voor u geregeld wordt?" Dan krijgt u weer onhaalbare verlanglijstjes. Werk daarom met keuzevragen, waarbij u eerst zelf nadenkt over de mogelijke maatregelen en de achterban vervolgens laat aangeven wat de prioriteiten zijn. Geef uw achterban daarnaast wel de mogelijkheid om concrete suggesties te doen. Er kunnen immers altijd opties zijn waaraan u zelf niet heeft gedacht.

Machtsmiddel

Ook moet uw enquête eerlijk en objectief zijn. De directeur moet bij het zien van de enquête denken: "Deze enquête is niet gemanipuleerd en geeft een goed inzicht in wat de mensen werkelijk belangrijk vinden." Hij zal daarmee de enquête erkennen als belangrijke informatiebron. Bovendien wordt het voor de directie

heel moeilijk om niets met die verlangens te doen. Daarmee wordt uw enquête ook een machtsmiddel, een factor van betekenis in uw besprekingen met de directie.

Moment

Het moment waarop u een enquête verzendt, is van groot belang. Soms heeft u het geluk dat de directie voorafgaand aan de adviesaanvraag eerst met een schets of een 'visiedocument' komt. Want als u dan zo snel mogelijk een enquête verstuurt en de directie in de resultaten geconfronteerd wordt met verlangens waar hij niet omheen kan, kan hij zijn adviesaanvraag zonder gezichtsverlies aanpassen.

Als u niet vroegtijdig geïnformeerd wordt, zult in de enquête in elk geval moeten versturen voordat u uw advies uitbrengt. Want als u dit niet doet, dan geeft u hiermee het signaal af dat u de achterban niet serieus neemt. Dat is dodelijk voor uw relatie met de achterban.

Bestuurder

Het is niet verstandig om de enquête samen met de directie te houden, want dat kan het vertrouwen van uw achterban in de ondernemingsraad aantasten. Het is echter wel zo netjes om aan de directie te melden dat u de achterban middels een enquête gaat raadplegen. Als u een goede relatie met uw bestuurder heeft, kan het verstandig zijn om hem te vertellen hoe de vragenlijst eruitziet. Misschien heeft hij zelfs wel goede suggesties die de enquête nog waardevoller kunnen maken. Geef echter wel duidelijk aan dat u zelf bepaalt of u iets met zijn suggesties doet.

Mocht uw bestuurder er bezwaar tegen maken dat u een enquête wilt houden, geef dan aan dat u niet vanuit een ivoren toren wilt opereren en dat u zich als ondernemingsraad verplicht acht om de achterban te raadplegen.

Terugkoppelen

Na afloop van de enquête zult u de resultaten bekend moeten maken, ook aan uw bestuurder. Het kan niet zo zijn dat hij de uitslag uit de wandelgangen verneemt, want dat doet uw relatie met hem bepaald geen goed. Wat u verder nooit mag vergeten, is om na het uitbrengen van het advies naar de achterban terug te koppelen wat u met de resultaten van de enquête heeft gedaan.