

Aanbevelingen voor een OR(medezeggenschapsorgaan) bij het werken met raamwerk CAO's

Algemene aanbevelingen

1. Bij decentralisatie van arbeidsvoorwaarden kan gebruik worden gemaakt van artikel 32 van de WOR om de zelf overeengekomen arbeidsvoorwaarden (bijv. overwerk, ploegenrooster en collectieve vakantiedagen) over de gezamenlijke keuze van alle partijen zoals medewerkers, OR en bestuurder en deze vast te leggen in een ondernemingsovereenkomst. Leg dit nooit voor onbepaalde tijd vast zodat er ruimte is voor bijstelling en bij voorkeur op een evaluerende manier.
2. Gebruik waar het maar kan de motivatie voor centralisatie (zie ook de visie van AWWN). De mens is altijd op zoek naar de collectiviteit, rechtvaardigheid en overzicht. Ook ondernemers en bestuurders hebben hier belang bij op de lange termijn. Decentralisatie op organisatieniveau en op individueel niveau komt vaak voort uit behoefte aan ruimte voor flexibele krachten. Het is aan te bevelen hier op een andere manier ruimte voor te creëren. Er zijn ook kader of minimum cao's.
3. Maak ook gebruik van het instemmingsrecht conform artikel 27 van de WOR aangezien het hier gaat over ontwikkeling van sociaal beleid
4. Denken in 'en-en' levert meer op dan in 'of-of'.
5. De interne adviseur zijn P&O / HRM.
6. Maak gebruik van informatie die is te vinden op websites zoals www.vvt.nl, de branchevereniging, arbocatalogi.
7. Delegeer dit onderwerp naar een werkgroep die is samengesteld uit alle partijen en die op een netwerkende manier contacten onderhoudt en informatie ophaalt bij collega's
8. Zie verder de aanbevelingen onder 3 a, b, c,

1. Inleiding

Individuele werkgevers, vakorganisaties, maar ook ondernemingsraden geven meer en meer aan dat op het niveau van het eigen bedrijf specifieke afspraken over arbeidsvoorwaardelijke aspecten wenselijk zijn. Met name bij ondernemingen die vallen onder bedrijfstak-CAO's en concern-CAO's wordt geklaagd over het feit dat hun (markt-)omstandigheden anders zijn, dat personeelwensen anders zijn of dat zij in hun personeelsbeleid beperkt of belemmerd worden omdat CAO-teksten of te algemeen/vaag of te gedetailleerd zijn om er in hun specifieke situatie goed mee te kunnen werken.

Soms speelt ook een rol dat in een concern of sector meerdere CAO's geldig zijn die op onderdelen van elkaar verschillen. Bij ondernemingsCAO's spelen deze wensen minder.

Over het algemeen willen vakbonden uniforme afspraken op hoofdlijnen voor een sector of concern handhaven. Dat leidt er meer en meer toe dat in een dergelijke CAO's afspraken gemaakt worden dat bepaalde arbeidsvoorwaardelijke aspecten of de detailinvulling en –uitvoering van afspraken aan de individuele werkgever en de OR, dus per onderneming, gedelegeerd worden.

De CAO van Unilever, de Grafimedia CAO en de CAO voor de verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT) zijn bekende voorbeelden van CAO's die de OR een rol toebedelen bij het maken van afspraken op ondernemingsniveau over zaken die vroeger in een CAO geregeld werden.

In de metaalektro CAO b.v. is afgesproken dat er op ondernemingsniveau overleg gevoerd wordt tussen individuele werkgever en vakorganisaties (MetalektroB-CAO). In de CAO zijn de onderwerpen aangegeven waarover lokaal onderhandeld kan worden. De rol van de OR is hier decentraal niet groot.

De indruk bestaat dat in veel ondernemingen, mogelijk wel tussen de 60 en 80%, de OR met de bestuurder overlegt over een van de vele arbeidsvoorwaardelijke aspecten die in de onderneming een rol spelen. Vaak betreffen dit secundaire arbeidsvoorwaarden. Daar waar geen CAO van toepassing is, blijkt de OR ook een rol te spelen bij afspraken over primaire arbeidsvoorwaarden. Zie voor de visie van de NVMedezeggenschap op de samenwerking tussen OR en vakorganisatie op dit gebied ook de notitie 'Taakafbakening en samenwerking tussen vakbeweging en ondernemingsraad'.

2. Waar gaat het over?

De onderwerpen die gedelegeerd worden naar een decentraal niveau of decentraal besproken worden, kunnen heel verschillend zijn. De reeks van onderwerpen wordt ook steeds langer. Te denken valt aan: mogelijkheden tot inkomensverbetering, salarishoogte, beloningssysteem, pensioenen, arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, roosters, prestatiebeloning, scholing en opleiding van medewerkers en leerlingen, functiewaardering, beoordeling, spaarregelingen, overwerk, a la carte systemen, kinderopvang, spaarverlof, innovatie/slimmer werken, leeftijdsbewust personeelsbeleid, ziekmelden, vervanging en waarneming, onkostenvergoedingen, consignatie, verhuiskosten, toezien op naleving van de CAO, enzovoorts...

Over het algemeen wordt er weinig aandacht in de CAO zelf besteed aan de vraag of het decentraal niveau goed uitgerust en voorbereid is om die gedelegeerde taak aan te kunnen. De teksten zelf blinken niet uit in helderheid, de bevoegdheden zijn vaag (b.v. 'toezien op', 'monitoren', 'vervolgen'; of, 'in overleg..', 'na overleg', 'overeenstemming', 'instemming'). In de VVT CAO bijvoorbeeld wordt een ondernemingsovereenkomst verplicht gesteld op instellingsniveau voor al die onderwerpen die niet meer in de basis CAO staan. Voor de OR komt er een verplichte achterbanraadpleging bij.

3. Wat kunnen aandachtspunten en aanbevelingen voor een OR zijn in een situatie waar je te maken krijgt met gedelegeerde onderwerpen?

A) Een van de belangrijkste aandachtspunten is dat geen van de betrokken partijen graag voor het blok gezet wil worden. Het is dus de vraag of er tussen OR en bonden en werkgever en werkgeversorganisaties voorafgaande en na de CAO onderhandelingen overleg kan zijn? De NVMedezeggenschap ziet dit in zijn notitie over de samenwerking tussen OR en vakbonden als een zeer belangrijk aandachtspunt (zie bijlage).

In dit overleg zouden zaken als: 'welke taken worden gedelegeerd?', 'welke bevoegdheden horen daarbij?', 'welke faciliteiten en scholing horen daarbij?', 'zorg dat teksten SMART geformuleerd zijn', 'wat gebeurt er met afspraken bij afloop van de CAO?', 'verdere communicatie en afstemmingsafspraken', aan de orde moeten komen. Daar waar platforms van OR'en zijn kan dit overleg prima via de platforms lopen.

Aanbeveling 1: Kijk of je als OR vooraf betrokken kunt raken (rechtstreeks, via een OR platform, via vertegenwoordiging of via kaderleden) bij de voorbereiding van CAO onderhandelingen. Let dan speciaal op duidelijkheid in activiteitsomschrijving, intentie, rol en bevoegdheden van onderwerpen die gedelegeerd gaan worden naar de OR. Stem af met de bestuurder dat hij datzelfde doet naar zijn werkgeversorganisatie.

Aanbeveling 2: Zorg dat je als OR globaal weet welke onderwerpen en bevoegdheden rond arbeidsvoorwaarden aan je zijn toebedeeld vanuit de CAO, de WOR, de arbeidsomstandighedenwetgeving, en arbeidstijdenwet. Behandel deze informatie en de aanpak die je als OR voorstaat niet enkel vanuit juridisch oogpunt.

Aanbeveling 3: Overleg met vakorganisaties om regelmatig relevante (achtergrond- informatie) over sector en benchmarken als OR verstrekt te krijgen, informatie over aanpak of 'best practises' en een complete lijst met decentrale afspraken. Vraag uw bestuurder datzelfde te doen bij de werkgeversorganisatie.

B) Zoals impliciet al aangegeven zijn de onderwerpen, bevoegdheden en procedures vanuit de WOR (over arbeidsvoorwaarden) geheel anders dan de onderwerpen en regels in de CAO.

Soms leidt dit ertoe dat bestuurder en OR praten over onderwerpen waar de OR geen andere bevoegdheid dan 'overleg en informatie' over heeft. Ook de aanpak en het overleg wisselt sterk per onderneming. De vraag is ook hoe overeengekomen resultaten vastgelegd worden. Soms is er een personeelsgids, soms een bijlage bij het arbeidscontract, soms instemmingsaanvragen en soms ondernemingsovereenkomsten. Een belangrijke werkgeverstaak is de communicatie en uitleg van de afspraken naar de medewerkers.

Andere aandachtspunten in dit overleg zijn vraagstukken die het al of niet verplichtend karakter van de afspraken betreffen en de doorwerking van afspraken in individuele arbeidsovereenkomsten. Kan in een CAO voorgeschreven worden dat een OR een ondernemingsovereenkomst moet sluiten? Wat als OR en bestuurder andere afspraken maken dan de bedoeling in de CAO is? Wat als een werknemer zich niet kan vinden in afspraken tussen OR en bestuurder?

Aanbeveling 1: Indien dat onduidelijk is, is het nuttig de positie van de OR en de overleg- en besluitvormingsprocedures met betrekking tot overleg over en controle op arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen binnen de onderneming duidelijk en schriftelijk vast te leggen (b.v. ondernemingsovereenkomst).

Aanbeveling 2: Maak als OR (ook met bestuurder en vakorganisaties) duidelijke afspraken over de betrokkenheid van medewerkers bij de voorbereiding, acceptatie en naleving van decentrale arbeidsvoorwaardelijke onderhandelingen.

Aanbeveling 3: Zoek als OR goed uit en leg duidelijk vast wanneer welke gemaakte decentrale arbeidsvoorwaardelijke afspraken doorwerken in de individuele arbeidscontracten en wat deze afspraken betekenen voor andere tijdelijke, gedetacheerde of projectmedewerkers.

Aanbeveling 4: Maak als OR met bestuurder afspraken over de communicatie en toelichting op de onderhandelingsresultaten naar alle medewerkers.

C) Een ander aandachtspunt is dat de rol van de OR verandert.

De OR wordt gelijkwaardig onderhandelingspartner van de bestuurder. Bestuurders waarderen een constructieve houding en consistentie in standpunten van een OR. Dit vraagt kennis, zowel inhoudelijk van bedrijfstak en van het onderwerp, maar ook vaardigheden om te onderhandelen en faciliteiten daarvoor. Uit AAVN onderzoek van 2005 blijkt dat gebrek aan deskundigheid bij inhoudelijke onderwerpen, gebrek aan onderhandelingsvaardigheid en het missen van een helicopterview belangrijke knelpunten bij een OR zijn. Daarnaast wordt gebrek aan robuustheid geconstateerd bij OR'en die bij arbeidsvoorwaardenonderhandelingen betrokken zijn. Hiermee wordt bedoeld dat OR'en er te weinig standvastig in zijn om hun gezichtspunten voldoende herkenbaar terug te willen zien in onderhandelingsresultaten.

Ook aandacht voor de kwetsbaarheid van OR-leden in dergelijke onderhandelings-processen is nodig. De verhouding tussen en rol van de OR en de directie/ bestuurder verandert ook in zoverre dat er de wil moet zijn om er over deze zaken samen uit te willen komen, in lijn met het personeels- of sociaal beleid van de onderneming. Zowel bestuurder als OR moeten laten zien vertrouwen in elkaar te hebben en betrouwbaar te zijn.

In het verlengde hiervan zal met name de OR moeten laten zien dat hij tegelijk zeer verschillende rollen kan vervullen, b.v. tegelijk bevorderen van werkoverleg, instemmen met opleidingsplannen, controle op arbeidstijden en tot overeenstemming komen over meerkeuze systemen voor arbeidsvoorwaarden.

Aanbeveling 1: Zorg als OR goed geïnformeerd te zijn over achtergrond, bedoeling, onderzoeksresultaten e.d. van onderwerpen die in het arbeidsvoorwaardelijke overleg aan de orde komen en zeker die onderwerpen waar decentraal invulling aan gegeven moet worden.

Aanbeveling 2: Zorg dat je als OR goed weet wat je wil bereiken bij de onderhandelingen. Laat onderlinge verschillen niet de boventoon voeren, maar kom tot een duidelijk standpunt.

Aanbeveling 3: Laat je als OR vormen, trainen en coachen met betrekking tot vaardigheden die nodig zijn voor succesvolle onderhandelingen (het spel leren spelen). Betrek hier de bestuurder en eventueel HR bij om dezelfde taal te spreken en dezelfde instrumenten te gebruiken.

Aanbeveling 4: Organiseer als OR met bestuurder en HR minimaal een maal per jaar een overleg over de richting die het sociaal en personeelsbeleid op zou moeten gaan en de rol van arbeidsvoorwaardelijke instrumenten en regelingen daarbij.

Aanbeveling 5: Ga na als OR of de bestaande faciliteitenregeling, afspraken over notulist of ambtelijk secretaris of andere vormen van interne of externe ondersteuning wijziging behoeven vanwege de OR activiteiten op arbeidsvoorwaardelijk gebied.

Aanbeveling 6:

- a. Als de OR onderhandeld over arbeidsvoorwaarden, zorg dan voor een goede relatie met de achterban, organiseer achterban raadplegingen en onderzoek wat de wensen zijn. Een toelichting op het bereikte resultaat lijkt mij mager.
- b. Zorg voor budget vooraf gaande aan de onderhandelingen zodat je zelf kunt beslissen over het al dan niet raadplegen van een deskundige.
- c. Daarnaast staan OR leden vaak onder tijdsdruk, waar ook de kwaliteit onder lijdt. Dus tijd reserveren bij werkgever voor het gehele onderhandelingsproces.

D) Ook is een aandachtspunt dat OR-leden een plan moeten maken hoe ze zich met deze onderwerpen willen bezighouden? Dat betreft de vraag of er een commissie komt, maar ook de vraag om zich te verdiepen in CAO teksten en bedoelingen, sectorontwikkelingen en nadenken over nieuwe ideeën of initiatieven op deze gebieden. In het verlengde hiervan ligt de vraag hoe de OR uitvoerende en controlerende taken m.b.t. CAO afspraken wil gaan invullen en welke afspraken gemaakt worden over het omgaan en actie ondernemen m.b.t. de bevindingen? Dit alles kan ook goed in samenwerking en samenspraak met de werkgever of een personeels- of HR afdeling.

Aanbeveling 1: Kijk als OR of je samen met de bestuurder afspraken kunt gaan maken over hoe dit onderwerp binnen jullie onderneming het best kan worden aangepakt. Denk met name aan vraagstukken als een gezamenlijke of aparte commissie op dit gebied, samenwerking met HR of niet, samenwerking met kadergroep(-en), interne of externe ondersteuning regelen, gezamenlijk of aparte scholing, vorming en training, onderlinge informatie-uitwisseling, mogelijkheden om informatie te krijgen van en invloed uit te oefenen op centrale sociale partners en de inrichting van het hele proces.

Aanbeveling 2: Het lijkt zinvol om het hele onderhandelingsproces in kaart te brengen, in stappen te verdelen en daar een draaiboek in de tijd voor te maken. Belangrijke aspecten in dit draaiboek zullen zijn: analyse vooraf (overzicht alle arbeidsvoorwaardelijke regelingen centraal en decentraal; inzicht in wat gebruikelijk is in sector), inventariseren wensen achterban en onderneming, keuze van OR m.b.t. onderhandelingsdoelen en inrichten onderhandelingsproces, onderhandelen en akkoord afsluiten (wel of niet terug naar achterban?) en evalueren.

Zie voor relevante artikelen over de VVT CAO de oktober-nummers van OR Rendement en Ondernemingsraad.

Zie ook: AWWN onderzoek: OR en arbeidsvoorwaarden, 2005.

Zie ook: Hans van den Hurk, Naar een robuuster OR, juli 2006.

Zie ook: NVMedezeggenschap, Nota 'taakafbakening en samenwerking tussen vakbeweging en ondernemingsraden', 2008.

Zie voor meer informatie www.nvmedezeggenschap.eu