

# Cocreatie met bestuurder en OR leidt tot innovatief sociaal plan

Vakbonden en ondernemingsraden die elkaar bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden versterken? Een bestuurder die met de ondernemingsraad onderhandelt over een nieuw sociaal plan? Een sociaal plan dat niet pas bij een formele reorganisatie van de plank wordt gehaald? Een *wordle* gebruiken om onderhandelingsdoelen vast te stellen? Het kan allemaal, zo leert de ervaring van Henk Strating en Cristel van de Ven. Ze begeleidden de onderhandelingen tussen de bestuurder en de ondernemingsraad van een zorgonderneming over een nieuw sociaal plan. Dit proces kan wat hen betreft model staan voor nieuwe arbeidsrelaties tussen directies, ondernemingsraden en vakorganisaties.

Door Henk Strating en Cristel van de Ven

Cristel van de Ven begeleidde begin dit jaar als onafhankelijk voorzitter de onderhandelingen tussen de bestuurder van een grote zorgonderneming en de ondernemingsraad (OR) over een nieuw sociaal plan. Henk Strating ondersteunde en adviseerde de OR, die nog niet eerder met dit bijltje hakte. Normaliter onderhandelen bestuurders met vakbonden over een sociaal plan. Een OR is bij dergelijke onderhandelingen meestal niet, of slechts zijdelings – als inputgever – betrokken. In geval van concrete reorganisaties gebruiken bestuurder en OR een sociaal plan als kader om specifieke afspraken te maken. Waarom onderhandelden in dit geval dan toch bestuurder en OR over een nieuw sociaal plan? Het ging als volgt. Aan de onderhandelingen tussen de bestuurder en de OR gingen ‘normale’ onderhandelingen tussen de vakbonden in de zorg en de bestuurder vooraf. De wens van de bestuurder om in het nieuwe sociaal plan ook de mogelijkheid van onvrijwillig ontslag op te nemen, bleek voor de vakbonden echter een brug te ver. Daarop benaderde de bestuurder de OR met de vraag of hij de onderhandelingen met hem wilde voortzetten. De OR stemde hiermee in, onder de voorwaarden van cocreatie, een onafhankelijk voorzitter en deskundige ondersteuning. Dit artikel gaat in op het cocreatieproces van de bestuurder en de OR, dat uiteindelijk leidde tot een nieuw sociaal plan. Dat sociaal plan is vervolgens door de vakbonden van hun handtekening voorzien! Cristel van de Ven

en Henk Strating beschrijven het unieke proces ieder vanuit hun eigen invalshoek: Cristel als onafhankelijk voorzitter en Henk als adviseur van de OR.

## Vorbereiding

Cristel van de Ven: ‘Begin 2014 belt de HR-manager van de zorgonderneming me met de vraag of ik hen wil begeleiden bij het onderhandelen over een nieuw sociaal plan met de OR. Een bijzondere vraag, aangezien het niet vaak voorkomt dat een OR deze taak op zich neemt. In het voorbereidende gesprek dat ik voer met de HR-manager en de bestuurder wordt me duidelijk dat hen er veel aan is gelegen om een nieuw sociaal plan te ontwikkelen mét een mogelijkheid van onvrijwillig ontslag. Ze vertellen me dat de OR op de hoogte is van deze plannen en serieus rekening houdt met deze optie. Ik besluit dit te checken bij de OR. Bovendien wil ik ook hun volledige instemming op mijn onafhankelijk voorzitterschap. Aangezien ik benaderd ben door de bestuurder en de HR-manager, en zij formeel mijn opdrachtgever zullen worden, is het van cruciaal belang dat de OR mijn neutraliteit niet in twijfel trekt. Ik ga begin februari met hen in gesprek, met als doelen: hun belang om deel te nemen aan deze onderhandelingen helder krijgen, uitleggen hoe ik mijn rol als onafhankelijk voorzitter zie, en hen om instemming vragen. Een aantal dagen na dit gesprek belt de OR-secretaris me: ook de OR wil met



voor een bij de kop te nemen. Ook spreken ze af dat tussentijdse schorsingen van het onderhandelingsproces mogelijk zijn wanneer een van beide onderhandelingspartijen behoefte heeft aan intern overleg.

Van de Ven: 'Voor de OR zijn tussentijdse schorsingen iets nieuws, ze zijn dit niet gewend vanuit hun reguliere overlegvergaderingen met de bestuurder. Daarom is het belangrijk om dit punt expliciet te benoemen, zodat een mogelijke vraag om een schorsing door de bestuurder niet rauw op hun dak komt vallen. Bovendien kan de OR ook baat hebben bij een schorsing. Zij kunnen dan advies inwinnen bij hun adviseur.'

### Onderhandelingen

Op de eerste onderhandelingsdag vindt er een interessante personele wijziging plaats aan de kant van de werkgever. De algemeen bestuurder besluit om er tijdens de feitelijke onderhandelingen niet bij te zijn, en zijn HR-manager hiervoor mandaat te geven. Een terzake kundige HR-adviseur ondersteunt de HR-manager bij de onderhandelingen.

Van de Ven: 'Deze opmerkelijke stap van de bestuurder roept vragen op bij de OR. Hoe zit het dan met zijn betrokkenheid,

organisatie. Elk OR-lid bereidt de inbreng op de 'eigen' hoofdzaak steeds terdege voor, terwijl de woordvoerder de onderlinge afstemming en samenhang van de inbreng bewaakt. Mijn rol beperkt zich steeds meer tot een uitgebreid vooroverleg, waarin we doel, aanpak en inbreng in de eerstvolgende bespreking uitvoerig bespreken en een nabespreking waarin we het gesprek met de bestuurder evalueren. Tijdens de onderhandeling blijf ik op de achtergrond, zolang de OR-leden geen beroep op me doen. Als dat het geval is vragen we om een korte onderbreking voor onderling overleg.'

Van de Ven: 'Door deze rolverdeling tussen de OR en hun extern deskundige, voert de OR de onderhandelingen met de bestuurder echt zelf. Dit geeft beide onderhandelingspartijen een duidelijk gevoel van eigenaarschap voor het sociaal plan.'

### Achterban

Van groot belang is het tussentijds contact met de achterban. Daarvoor is door de bestuurder en de OR samen een klankbordgroep samengesteld bestaande uit vertegenwoordigers uit alle geledingen van de organisatie. Die groep is tweemaal uitgebreid geraadpleegd: voorafgaand aan het eerste en

## Wanneer ze zich zorgen gaan maken over de voortgang is het tijd voor een list

willen zij weten. De algemeen directeur legt uit dat het met zijn betrokkenheid wel snor zit. Sterker nog, hij voelt zich zó betrokken bij het proces dat hij denkt dat hij soms te snel zal willen gaan. Hij vreest dat dit het cocreatieproces eerder kwaad dan goed zal doen. Na deze uitleg gaat de OR akkoord met zijn voorstel. We spreken af dat de bestuurder tijdens alle onderhandelingen altijd op kantoor aanwezig is. Op het moment dat het mandaat van de HR-manager onvoldoende blijkt, kan zij dan direct overleg met hem voeren. Zo bewaken we gezamenlijk de voortgang van het onderhandelingsproces. Deze tactische zet zal niet de laatste zijn die we gaande het proces toepassen, om de krappe tijdslijn te bewaken.'

In de volgende twee bijeenkomsten bespreken de gesprekspartners de spelregels voor het sociaal plan, en de verschillende fasen van het sociaal plan. Tussen de verschillende onderhandelingsdagen door bereiden zowel de werkgever als de OR zich gedegen voor. De OR doet dit met hun externe adviseur. Strating: 'Tijdens een van de voorbereidende overleggen maakt de OR een groslijst van wensen die ze, verdeeld over de onderscheiden hoofd zaken van het sociaal plan, daarin willen opnemen. De input daarvoor is afkomstig uit de vele sociale plannen waarvan de OR-leden ter voorbereiding hebben kennisgenomen. Soms wijzigen we iets of voegen we er iets aan toe, vanwege specifieke omstandigheden binnen de eigen

voorafgaand aan het laatste gesprek. In de eerste bijeenkomst worden de uitgangspunten besproken, in de tweede het te verwachten resultaat. Tussentijds wordt de klankbordgroep per e-mail open en transparant over de voortgang geïnformeerd en kunnen leden, die op hun beurt open en transparant met hun achterban communiceren, daarop per e-mail reageren.

Van de Ven: 'Aan het einde van elke bijeenkomsten bepalen bestuurder en OR samen wat zij communiceren richting de klankbordgroep. Ze stellen gezamenlijke communicatiecommuniqué's op. Hieruit spreekt – wederom – hun gedeelde wens om bij de ontwikkeling van dit sociale plan samen op te trekken.'

### Vaart

Er komt een moment in de onderhandelingen waarop zowel de OR als de werkgever zich zorgen maken over de voortgang. Want hoezeer iedereen zich voorbereidt en constructief in de onderhandelingen zit, er valt gewoonweg teveel te bespreken. Van de Ven: 'Het is tijd voor een list: het instellen van een studiegroep bestaande uit de HR-adviseur, de woordvoerder vanuit de OR en de adviseur van de OR. Deze drie personen bereiden gezamenlijk de tekst van het sociaal plan voor. Zij bespreken de conceptteksten vervolgens met de eigen onderhandelingsdelegatie. Alle zaken waar iedereen het direct mee eens is, komen in de plenaire bijeenkomsten niet meer aan

bod. We focussen vanaf dat moment alleen nog maar op de punten waarop bestuurder en OR nog van mening verschillen'. Het brengt vaart in de onderhandelingen. Op de laatst geplande onderhandelingsdag staan er nog twee heikele punten open: een plaatsmakersregeling voor mensen die vrijwillig willen vertrekken en daarmee plaatsmaken voor mensen die boventallig worden, en de duur van de herplaatsingsperiode nadat een medewerker boventallig is geworden.

Van de Ven: 'Deze punten plaatsen we in een onderhandelingsmandje om ze in onderlinge samenhang te bespreken. Eerst wisselen we argumenten uit, ook kijken we – wederom – nogmaals naar de belangen van werknemers en werkgever én we pakken de wordle over het motto er nog eens bij. Daarna is er een korte schorsing. Wanneer OR en bestuurder terug komen, geven beide aan welke stappen zij naar elkaar willen zetten. En dan gebeurt iets wat niemand, zeker de OR niet, verwacht: ze komen tot elkaar. Zonder harde woorden, zonder moeilijke momenten'.

Daarna start de volgende fase van het traject: het voorbereiden van het gesprek met de vakorganisaties over de bereikte overeenstemming tussen de bestuurder en de OR.

Strating: 'Zowel de bestuurder als de OR hebben een uitgesproken voorkeur om het sociaal plan samen met de vakbonden te ondertekenen. Daarbij willen zij voorkomen dat er opnieuw over onderhandeld moet worden. Om dat te bereiken bereiden de bestuurder en de OR het gesprek met de vakbonden samen voor. Als de vakbonden aanpassingen in het sociaal plan wensen zullen die in principe alleen worden aangebracht als die de instemming van de bestuurder én de OR hebben. Daarop maken zij één uitzondering: de criteria voor overgang van de fase waarin onvrijwillig ontslag mogelijk wordt. Die zullen pas in overleg met de vakbonden worden ingevuld. Daarmee voorkomen bestuurder en OR dat de vakbonden op dit voor hen zo belangrijke onderdeel van het sociaal plan voor een voldongen feit worden geplaatst en kunnen zij zelf meepraten over de invulling van de criteria voor overgang van de fase waarin het gaat om preventieve mobiliteit naar de fase waarin onvrijwillig ontslag mogelijk is. In de literatuur over win-winonderhandelen wordt dat de 'gouden brug' genoemd

waarover de andere partij de weg naar overeenstemming kan uitstippelen.<sup>2</sup> De bestuurder en de OR leggen met deze afspraken deze brug voor de vakbonden.'

### Eindresultaat

De vakorganisaties gebruiken de brug en onderschrijven het sociaal plan. Een resultaat waar iedereen – OR, vakbonden én de bestuurder – trots op kunnen zijn! Wat waren nu de succesfactoren, vraagt u zich wellicht af? Die zaten ons inziens eigenlijk al versleuteld in de wordle over het motto van het sociaal plan. Streven naar een balans in belangen, en het samen willen doen. Wanneer je het onderhandelingsproces vervolgens daarop inricht, krijg je een mooie cocreatieve cocktail.

Vakbonden en OR'en die elkaar bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden versterken. Het kan dus. Bernard van Iren, bestuurder grafimedia bij FNV KIEM en Henk Strating betoogden dit al eerder in een artikel in vakblad Zeggenschap.<sup>3</sup> Ze analyseren daarin wat de sterke en zwakke kanten van beide zijn en hoe die kunnen worden ingezet en vermeden gericht op een optimaal onderhandelingsresultaat. Bovenstaand relaas toont aan dat dat niet alleen op papier mogelijk is, maar ook in de praktijk.

### Noten

- 1 R.I. Swaab, R.B. Lount en J.M. Brett, 'Building Cooperation in Negotiations between Teams', *Journal of Applied Psychology*, in druk.
- 2 William L. Ury, *Onderhandelen met lastige mensen*, Uitgeverij Contact 1993.
- 3 Van Iren en Strating, 'Vakbond en OR kunnen elkaar versterken', *Zeggenschap* 2014-2.



#### Over de auteurs

Henk Strating is oprichter van HS Arbeidsvoorwaarden, CAO-advies en onderhandelingen.



Cristel van de Ven is mede-oprichter en -eigenaar van Factor Vijf, bureau voor organisatieontwikkeling.