

Bewegen van in dienst naar uit dienst



Werknemers maken vaak een hele ontwikkeling door in hun werkend bestaan. Ze komen nieuw en veelbelovend binnen, krijgen een ander takenpakket, een hogere functie of worden ontslagen. Zulke gebeurtenissen hebben invloed op de collega's op de afdeling en soms zelfs op de hele organisatie. Een hoog verloop kan duiden op een slechte sfeer of op misstanden. Werkgevers gebruiken regelingen om loopbaanbeslissingen een basis te geven en willekeur te voorkomen.

Tijdens zijn loopbaan wordt een werknemer continu beoordeeld. Die beoordelingen bepalen onder andere zijn salaris, zijn promotiekansen, zijn functie en zijn scholingsmogelijkheden. De OR heeft instemmingsrecht op alle regelingen en systemen die daaraan ten grondslag liggen. Hierbij moet de OR vooral letten op gelijke kansen voor iedereen, op transparantie en op duidelijkheid.

Belonen, waarderen en beoordelen

Uw ondernemingsraad heeft niets te zeggen over de hoogte van de beloningen in uw organisatie, en ook niet over de beoordeling en waardering van werknemers. Het is dan ook niet de bedoeling om vanuit uw OR in te gaan op salarishoogte of toepassing van de regels in individuele gevallen. Op basis van [artikel 27, lid 1c en g WOR](#) mag uw OR wel meepraten over de algemene regels van de achterliggende systemen.

Als eerste moet u nagaan of de cao waar uw organisatie onder valt, over deze regelingen en systemen al bepalingen bevat en afwijkende regelingen toestaat. Is dit laatste het geval, dan kan uw OR zich sterk maken voor het opstellen van eigen regelingen. Daarmee voorkomt u willekeur en ongelijkheid.

Hard maken voor gelijke beloning en kansen

Het gebeurt soms onbewust, maar beloningssystemen kunnen discriminerende aspecten bevatten. Hetzelfde geldt voor functiewaarderings- en beoordelingssystemen. Onderzoek met bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Hebben vrouwelijke werknemers kans op dezelfde waardering als hun mannelijke collega's?
- Hebben parttimers niet automatisch een lagere functie?
- Krijgen arbeidsbeperkten of laaggeletterden wel dezelfde kansen?

Functies waarderen

Functiewaarderingssystemen kunnen ingewikkelde bouwwerken zijn. Zo'n systeem plaatst de verschillende functies binnen een onderneming in onderling verband. Dat gebeurt door bepaalde gemeenschappelijke aspecten in de functies te onderscheiden en deze per functie te wegen. Zo wordt de zwaarte van de functie vastgesteld, bijvoorbeeld op basis van een puntentelling, en kunnen functies met elkaar worden vergeleken.

Om zo veel mogelijk objectiviteit in de regeling te waarborgen, is een complete set van functieomschrijvingen nodig voor zowel de functie-indeling als de functiewaardering en beoordeling. Uw OR moet hierop toezien, waarbij de hulp van een externe deskundige noodzakelijk kan zijn.

Systeem voor belonen

Ook een beloningssysteem is vaak gebaseerd op een puntentelling, waarbij voor iedere taak of verantwoordelijkheid een aantal punten staat. Dat levert een functiegroep op, met daaraan gekoppeld een beloning. Het resultaat is een indeling in salarisschalen. Let erop dat verschillen tussen de salarisschalen acceptabel en logisch zijn.



De ondernemingsraad heeft nadrukkelijk géén instemmingsrecht waar het gaat om de hoogte van salarissen, alleen maar over het systeem waar deze uit voortkomen. Vergeet niet dat elk waarderingssysteem uiteindelijk enigszins arbitrair is en nooit honderd procent 'zuiver'.

Hoewel onkostenvergoedingen in principe onkosten moeten dekken, zijn er door fiscale mogelijkheden riantere vergoedingsregelingen in omloop. Die worden door de betrokkenen wel degelijk als een extra beloning gezien (en dus als secundaire arbeidsvoorwaarde).

Uw OR moet er in deze gevallen op toezien dat iedere werknemer dezelfde aanspraken op zo'n regeling kan maken. De toepassing mag natuurlijk niet alleen voor een klein groepje mogelijk zijn. De OR heeft geen instemmingrecht op onkostenvergoedingen zelf, maar dus wel op de toegankelijkheid ervan.



Waarderingssystemen zijn maar één kant van het verhaal. Ze hangen samen met andere aspecten van het personeelsbeleid, zoals loopbaanbeleid, scholingsbeleid en de individuele begeleiding van werknemers.

Bij functiewaardering, beloning en beoordeling draait het uiteindelijk om de primaire arbeidsvoorwaarde salaris. Dat is voor elke werknemer van groot belang, vandaar dat uw OR zich moet inzetten voor een zo objectief mogelijke toepassing. Hebben werknemers kans op dezelfde beloning als ze werkzaamheden van een vergelijkbaar niveau verrichten?

Om die vraag te kunnen beantwoorden, moet uw OR onderzoeken of de functies en de daaraan gekoppelde beloningen eerlijk en helder ten opzichte van elkaar zijn gewaardeerd. Wees alert op vriendjespolitiek bij beoordelingsgesprekken. De procedure moet zo zijn ingericht, dat dit niet mogelijk is. Een gedegen bezwaarregeling komt de eerlijkheid altijd ten goede.

Beoordelen

Elke werknemer krijgt (meestal) één keer per jaar een gesprek met zijn leidinggevende over zijn functioneren. In dit begeleidings- of functioneringsgesprek wordt besproken of en in welke mate de werknemer aan de verwachtingen voldoet.

De term 'functioneringsgesprek' laat in het midden of er wel of niet beoordelingsaspecten in het gesprek zitten. Bij een functioneringsgesprek is er altijd sprake van tweerichtingsverkeer in de communicatie: beide partijen hebben inbreng. Bij een beoordelingsgesprek is dat niet het geval, dan spreekt alleen de leidinggevende zijn oordeel uit.



In de meeste bedrijven krijgen werknemers jaarlijks zowel een functioneringsgesprek als een beoordelingsgesprek. In het laatste gesprek wordt de werknemer beoordeeld op zijn functioneren. Vaak zit hier ook een beloningsaspect aan vast, zoals een hogere salarisschaal.

Organisaties kunnen verschillende doelen voor ogen hebben bij een beoordelingsregeling, zoals:

- het ontwikkelen en bijsturen van werknemers;
- het krijgen van feedback voor zowel leidinggevendenden, werknemers als de organisatie;

- de (duurzame) inzetbaarheid van werknemers helder krijgen;
- beslissingen over arbeidsvoorwaarden duidelijk krijgen;
- het motiveren van werknemers tot betere prestaties.

Meestal is er ook sprake van nevendoele, zoals het algemeen verbeteren van de arbeidsomstandigheden of van het organisatiebeleid.

Werknemers moeten regeling begrijpen

Vaak krijgen ondernemingsraden regelingen op het gebied van personeelsbeoordeling ter instemming voorgelegd. Als eerste moet de raad natuurlijk weten wat het doel van de regeling is en of deze aansluit bij de cultuur en structuur van de organisatie. Ook moet de regeling gekoppeld zijn aan bestaand personeelsbeleid. Verder moet de aandacht van uw OR uitgaan naar de opvattingen van de werknemers. Zij moeten de regeling begrijpelijk en transparant vinden en de consequenties ervan overzien en accepteren.

Een nieuwe regeling is voor een organisatie een flinke inspanning. De OR moet controleren of alle voorwaarden voor een goede afwikkeling, nu en in de toekomst, aanwezig zijn. Hierbij valt te denken aan:

- een bezwaar- en beroepsmogelijkheid, het liefst door een onafhankelijke beroepscommissie;
- structureel voldoende tijd voor alle gesprekken behorende bij de regeling;
- regelmatige feedback voor de werknemers, zodat ze op hun eigen beoordeling kunnen anticiperen;
- de procedure voor verslaglegging van de gesprekken en de inzage daarin.

Beleid voor aanstelling, ontslag en promotie

Elke organisatie is gebaat bij een actief personeelsbeleid, zodat er nu en in de toekomst voldoende personeel is. Dat betekent dat de in- en uitstroom in evenwicht moet zijn en dat de bestuurder voldoende ver vooruit kijkt. De OR heeft instemmingsrecht bij het vaststellen, wijzigen of intrekken van elke algemene regeling binnen het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid ([artikel 27, lid 1e WOR](#)).

Daar horen ook bepalingen bij over de omvang van het dienstverband, de selectie en de gebruikelijke vorm en inhoud van het arbeidscontract of de aanstellingsovereenkomst. Ook voor aspecten als proeftijdtermijn en opzegtermijn zijn wettelijke bepalingen van kracht.



Denk bij aanvullende regelingen in uw organisatie bijvoorbeeld aan een voorkeursbehandeling voor vaste werknemers of extra aandacht voor langdurig arbeidsongeschikte werknemers.

Als er op dit gebied geen schriftelijke regeling bestaat, kan uw OR de huidige gang van zaken beoordelen. Merkt u vervolgens dat uw bestuurder het op een andere manier wil aanpakken, dan kan uw OR zijn instemmingsrecht claimen.

Beleid voor aanstelling

Het aanstellingsbeleid houdt zich op algemene wijze bezig met de werving en selectie van nieuwe werknemers en dus ook met de omgang met sollicitanten. Zaken als het aanbieden van deeltijdarbeid, een tijdelijke aanstelling en een model arbeidsovereenkomst vallen hieronder. Maar alleen als deze regelingen een algemeen karakter hebben. Een personeels- of vacaturestop is geen regeling en is dus ook niet instemmingsplichtig.

Zoals ook al eerder aan de orde is gekomen, gaan bepalingen in de cao waar uw organisatie onder valt altijd boven bedrijfsregels. Controleer dit dus eerst. De OR moet erop toezien dat de bestuurder:

- willekeur zo veel mogelijk voorkomt;
- de privacy van sollicitanten en werknemers beschermt;
- werknemers betreft bij het aanstellen van een nieuwe collega;
- (eventueel) bepaalde werknemers een voorkeurspositie verschaft bij het (intern) vervullen van vacatures.

Beleid voor ontslag en vertrek

Het ontslagbeleid van de organisatie gaat niet over incidentele ontslagaanvragen. Beleid wordt wel gemaakt op onderwerpen als:

- een regeling voor vervroegd uittreden;
- het houden van exitinterviews (ook wel ontslaggesprekken genoemd);
- het opzetten van een algemene procedure voor de ingebrekestelling van werknemers.



De werkgever kan bijvoorbeeld afspraken maken over vervroegde uittreding voor bepaalde groepen werknemers. Denk aan werknemers met een zwaar beroep die eerder met pensioen willen.

De Wet melding collectief ontslag (WMCO) treedt in werking bij ontslag voor twintig of meer werknemers tegelijk. Bij een geringer aantal of minder vergaande maatregelen kan inschakeling van de vakorganisaties zinvol zijn. Op dit gebied heeft de OR alleen adviesrecht.

Bevorderingsbeleid

Regelingen voor interne werving, voorrangbeleid en overplaatsingsbeleid behoren bij het bevorderingsbeleid. Een actief bevorderingsbeleid heeft een interne vacaturestelling en zorgt dat de wensen en mogelijkheden van werknemers regelmatig worden geïnventariseerd en bij elkaar worden gebracht. Zo kunnen bij een vacature werknemers gericht worden benaderd.

Door re-integratiewetgeving hebben gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers automatisch voorrang, wat de mogelijkheden voor andere werknemers beperkt. Zoek vanuit de OR naar verbeteringen in het bevorderingsbeleid – denk bijvoorbeeld aan gelijke kansen van verschillende groepen werknemers – en bespreek deze in het overleg met de bestuurder.

Regelingen voor opleiden en ontwikkelen

Werknemers van nu moeten er zelf voor zorgen dat ze duurzaam inzetbaar zijn. De wetgever stimuleert dat werknemers ervoor zorgen dat ze aantrekkelijk zijn voor de eigen huidige werkgever en voor de arbeidsmarkt. De werknemer moet zichzelf dus blijven ontwikkelen en blijven aanpassen aan de veranderende omstandigheden.

Scholing maakt dan ook vaak deel uit van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van werknemers. Ook voor de medezeggenschap ligt hier een belangrijke taak. De OR heeft instemmingsrecht ([artikel 27, lid 1f WOR](#)) bij algemene regelingen in het opleidingsbeleid.

Instemmingsrecht opleidingsfaciliteiten

De OR heeft instemmingsrecht bij de volgende aspecten van het opleidingsbeleid:

- algemene bepalingen over studieverlof en compensatie van studiekosten;
- terugbetaling bij voortijdig vertrek;
- de vaststelling van gewenste en verplichte bij- en nascholingen naar functie;
- keuze voor intern of extern opleiden;
- benoemen van relevante opleidingen per functie;
- protocollen voor het omgaan met scholingswensen van werknemers;
- de manier waarop het opleidingsbudget wordt besteed.

Ook in de cao kunnen bepalingen staan over opleidingsbeleid en studiekostenregelingen die moeten worden nageleefd. De cao kan de OR extra instemmingsrechten verlenen op het gebied van het opleidingsplan en het opleidingsbudget. Houd uw cao dus bij de hand. De OR moet vanzelfsprekend ook nagaan of werknemers wat opleidingen betreft gelijke kansen krijgen. Mogelijk verdienen bijzondere groepen (etnische minderheden, gehandicapte werknemers) een voorkeursbehandeling.



Het is bij scholing tot slot ook altijd de vraag of afspraken worden nagekomen. Op papier kan alles er prima uitzien, maar scholing moet wel beschikbaar zijn en ook gefaciliteerd worden. Let dus op of scholingsbeleid in de praktijk wordt gebracht en of budgetten goed worden besteed.

Per 1 juli 2015 heeft elke werknemer een wettelijk scholingsrecht. Dit is geregeld in de Wet werk en zekerheid (WWZ). Dit betekent dat de werkgever de werknemer in staat moet stellen om scholing te volgen die noodzakelijk is voor de uitoefening van zijn functie.

Dat geldt ook als de functie van een werknemer komt te vervallen of als hij zijn eigen functie niet langer kan vervullen. Tot slot kan de werkgever een werknemer niet ontslaan op grond van disfunctioneren als zijn ongeschiktheid is veroorzaakt doordat de bestuurder onvoldoende in scholing heeft geïnvesteerd.

Loopbaanontwikkeling

Scholing en loopbaanontwikkeling liggen in elkaars verlengde. Wie beter opgeleid is, heeft meer loopbaanmogelijkheden. Misschien is een werknemer een geschikte kandidaat voor een vacature voor leidinggevende. Dat lukt natuurlijk alleen als deze werknemer de daarvoor benodigde bijscholing al afgerond heeft voordat de functie beschikbaar komt.

Toekomstgericht beleid is daarvoor van belang en het is aan de OR om daarop aan te dringen. Met de bijbehorende afspraken over verdeling van de opleidingskosten en terugbetaling bij een vrijwillig vertrek van de werknemer. De OR moet vooral kijken of alle werknemers dezelfde (scholings-)mogelijkheden krijgen.

STAP-budget aanvragen voor opleidingen

In 2022 is het STAP-budget beschikbaar gekomen. De subsidieregeling Stimulering arbeidsmarktpositie (STAP) vervangt de sinds 1 januari 2022 vervallen fiscale aftrek voor scholingsuitgaven. De subsidie is bedoeld voor iedereen (werkenden en niet-werkenden) boven de 18 jaar die de AOW-gerechtigde leeftijd nog niet heeft bereikt. In het STAP-scholingsregister staan de opleidingen die in aanmerking komen voor de subsidie. De aanvraag voor het budget verloopt via UWV.

Levensfasebewust personeelsbeleid

Opleiding speelt een belangrijke rol bij het aan het werk houden van werknemers in verschillende fasen van hun leven. Veel organisaties kiezen ervoor om beleid te voeren dat is gericht op de verschillende levensfasen: levensfasebewust personeelsbeleid.

Een werknemer van 20 jaar oud kan in dezelfde levensfase zitten als iemand van 45 jaar oud. Denk maar eens aan ouderschap of opleidingsbehoefte. Zestigers die een zwaar beroep hebben, willen misschien minder gaan werken of zelfs eerder stoppen.

Levensfasebewust personeelsbeleid kan bijdragen aan een gezonde werk-privébalans en dus aan de gezondheid van werknemers. Hierin investeren houdt de werknemer gemotiveerd en voorkomt vroegtijdige uitval.

Dit is een artikel van de redactie van OR Rendement

OR Rendement is dé informatiebron voor leden van de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT), ambtelijk secretarissen, vakbondsbestuurders en externe adviseurs. Wat zijn de voor de medezeggenschap relevante wijzigingen in wet- en regelgeving, en hoe kunt u dit op beleidsmatig en strategisch niveau uitwerken? Daarnaast moet u op de hoogte zijn van de klassieke OR-thema's, zoals de OR-verkiezingen, het OR-jaarverslag, het instemmingsrecht en communicatie met de achterban.

De onafhankelijke en ervaren redactie van OR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. OR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad OR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl