



Kasteelseminar: Vertrouwen binnen de onderneming: Welke invloed heeft de OR?

Bijdrage Rob Eijt (ING) – maandag 29 juni 2009

In het huidige tijdsgewricht, met een 'bankencrisis' en een economische crisis nakende, is rust en vertrouwen ver te zoeken. Rust en vertrouwen zijn aan elkaar gekoppeld en soms ook synoniem. Binnen ING staan er grote reorganisaties op stapel, zijn aan de gang of zijn net afgerond. Voorbeelden daarvan zijn het nieuwe 'Back to Basics' programma van de nieuwe CEO dhr. Hommen. Dit programma gaat gepaard met ingrijpende wijzigingen in de structuur van de onderneming en het afstoten wat niet 'core' is of buiten de 'risk-appetite' van ING valt. Aangezien hier de gedetailleerde plannen nog moeten komen veroorzaakt dit onrust. Daarnaast is het programma Tango, het samenvoegen van Postbank en ING Bank, midden in de uitvoeringsfase waarbij er ongeveer 2.500 mensen boventallig zijn/worden. U zult begrijpen, ook veel onrust op de werkvloer.

Recentelijk is de reorganisatie binnen de verzekeringstak van ING, Nationale Nederlanden, afgerond en dit heeft ertoe geleid dat er ongeveer 1.000 mensen boventallig waren. Het goede nieuws is dat de meeste medewerkers, 3.500 boventalligen, inmiddels begeleid zijn van 'werk naar werk'. En aangezien u dit niet prominent uit de media heeft vernomen kunt u gevoeglijk aannemen dat deze operatie geslaagd kan worden genoemd. Of dit echter ook gaat lukken in de komende periode is nog maar helemaal de vraag!

Hoe stelt de medezeggenschap zich op

Binnen de ING wordt vaak het 'dialogmodel' toegepast. Dit betekent dat de medezeggenschap al in een vroegtijdig stadium betrokken is bij de ontwikkeling van een adviesaanvraag of instemmingverzoek. Feitelijk 'schrijft' de medezeggenschap mee aan de stukken. Dit betekent dat de aanpassingen die de medezeggenschap wil en de 'overwinningen' die de medezeggenschap behaalt niet zichtbaar zijn voor de achterban, en kan de indruk ontstaan dat bestuurder en medezeggenschap 'vier handen op één buik' zijn. Vandaar het belang van communicatie; draag uit waar de medezeggenschap voor staat. Wat is de missie/visie van de medezeggenschap. Handel uitermate consistent daarmee. Al tijdens de dialoog wordt de achterban betrokken bij de wijzigingen en de mogelijke 'oplossingen' voor voorziene problemen. Dit 'betrekken' gebeurt door hoorzittingen maar het meest effectief is toch 'direct e-mail'.

Hoe raar het ook mag klinken, het is voor de medezeggenschap ongewenst dat managers en bestuurders alleen maar de 'goede' dingen doen en communiceren. Als managers/bestuurders hier fouten in maken kan de medezeggenschap laten zien hoe consistent er gehandeld wordt, het vergroot de zichtbaarheid.

Daarnaast moet de medezeggenschap inzetten op één of enkele issues of kernwaarden. Een issue is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). ING doet al heel veel aan MVO maar wordt door de markt niet gepercipieerd als een 'MVO-organisatie'. Dit berust, naar de mening van de medezeggenschap, op valse bescheidenheid. Je hoeft niet te koop te lopen met de dingen die je goed doet maar er zo nu en dan melding van maken is absoluut niet verkeerd en heeft een enorme impact op het trotsgevoel van de medewerker, dat is de stellige overtuiging van de medezeggenschap. En MVO kan daarom bijdragen om een gevoel van eenheid te creëren bij de medewerkers.

Een tweede issue waar we hier nader op ingaan is het beloningbeleid. Bij ING gaat dat uit van een vast salarisbestanddeel en een variabel salarisbestanddeel. Voor sommige functies is dit uit zijn verband gerukt en is het vaste deel van het salaris nog maar 40%. Daar kun je een gezin niet van laten rondkomen. Inzet van de medezeggenschap is niet om variabel belonen te bestrijden maar het vaste salarisbestanddeel moet voldoende zijn. Als we over belonen praten dan roept dat veel emotie op. Ik vergelijk mijn salaris ook altijd met het naast hogere in plaats van het naast lagere salaris. En steevast kom ik tot de conclusie dat ik met gemak datgene presteer wat mijn naast hogere presteert. Aangezien ik dit salaris niet krijg wordt mijn rechtsgevoel aangesproken. Ik word niet onrustig aangezien ik een inkomen heb waar mijn gezin mee uitkomt en we toch 'leuke' dingen kunnen doen, niet exorbitant, maar we hebben het goed.

Kom je op het vlak dat mijn levenswijze wordt aangetast dan word je onrustig. Eerst probeer je dit door meer inzet of meer uren te compenseren. Dit tast de balans werk-privé aan. Dan probeer je de werkgever te overtuigen dat e.e.a. niet haalbaar is en hoe de inkomensachteruitgang te compenseren. Mocht het nog niet lukken om voldoende inkomen te genereren dan ga ik alle mogelijkheden benutten om toch in de basisbehoeften te voldoen. En dan beland ik in het grijze en schimmige gebied waar waarden en normen gaan schuiven. Ik heb dan al lang geen vertrouwen meer in de organisatie waar ik voor werk en mijn betrokkenheid heeft het vriespunt bereikt.

Organisaties/bedrijven denken vaak door de grenzen op te zoeken dat medewerkers meer productief zullen zijn. Niets is minder waar. Door de onrust die dit veroorzaakt gaat de productiviteit achteruit die in eerste instantie opgevangen wordt door meer tijd te investeren waardoor de balans werk-privé wordt verstoord en uiteindelijk toch weer leidt tot minder productie.

Als we kijken naar inkomensverschillen binnen een bedrijf dan kunnen we constateren dat, indien medewerkers een 'faire' beloning krijgen, lees voldoende om in hun levenswijze te voorzien, er weinig ophef wordt gemaakt over de top die soms miljoenen toucheert en de modale medewerker die een modaal inkomen krijgt. Natuurlijk spreken we één keer per jaar schande van de graaiers aan de top maar dit verstomt toch altijd heel snel en we doen er ook niets aan.

Het is een maatschappelijk probleem. Politiek en toezichthouders houden zich verre van een mening, behalve populistische opmerkingen dat het teveel is. DNB zou voor financiële instellingen tot een voorstel moeten komen en de enige richtlijn die gegeven wordt is: het beloningsbeleid mag geen negatieve prikkels veroorzaken en mag niet gericht zijn op de korte termijn'. Ook vanuit de politiek wordt geschermd met de 'Balkenende' norm. Maar wat is dat dan? En op wie is deze van toepassing? Wordt de wachtgeldregeling hier ook bij betrokken? Daarbij is Nederland een klein land, kunnen wij ons wel afzonderen van de rest van de wereld? Het is al een onmogelijke taak om afspraken op Europees niveau te maken laat staan mondiaal. Is dit een probleem om door de medezeggenschap te laten oplossen? Ik denk het niet! Waar het derhalve om gaat is dat er een modale klasse is die zodanig beloont wordt dat het de levensstijl van de omgeving waar hij of zij verblijft faciliteert.

Komen we terug op de beloningsvormen binnen de bedrijven dan zou de medezeggenschap daar een nadrukkelijke rol in moeten opeisen. Veelal wordt er naar de vakorganisaties gewezen maar die gaan alleen maar over de hoogte van het inkomen, de medezeggenschap gaat over de structuur van het beloningsgebouw en zou zich daar indringend mee moeten bezighouden.