

## VAN BEZWAAR NAAR .....







## VAN BEZWAAR NAAR .....

# WATER

### INLEIDING

Per 1 januari 2020 wordt de Wet normalisering ambtelijke rechtspositie van kracht. Daarmee komt voor de waterschappen een einde aan de werking van de huidige rechtspositie van ambtenaren en moeten wij een cao, personeelsregelingen en arbeidsovereenkomsten naar burgerlijk recht gaan afsluiten.

Uitgangspunt is dat de arbeidsverhoudingen bij de overheid uiteindelijk gelijk moeten zijn aan de verhoudingen in het private bedrijfsleven. De normalisering past bij deze tijd, een arbeidsovereenkomst sluit aan op vertrouwen en gelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemer.

### AMBITIE UIT VISIE OP WERKEN EN WERKGEVEN: SAMEN MEANDEREN NAAR 2025

De watersector zal het hoofd moeten blijven bieden aan grotere en complexe opgaven in het waterbeheer. Dit vraagt om flexibiliteit bij het organiseren van het werk en dit vraagt om professionals die zich aan het vak verbinden. Autonome professionals die uitgedaagd worden door de vraagstelling, gedreven door nieuwsgierigheid, openstaan voor de omgeving en ontwikkeling, die willen en kunnen excelleren over de grenzen van het waterschap heen.

De mens en de dialoog centraal.

### UITGANGSPUNT IS CONTRACTSVRIJHEID

In het (collectief) arbeidsovereenkomstenrecht is het uitgangspunt contractsvrijheid. Het is aan partijen om dit in te vullen.

Cao partijen kunnen interne 'bezwaar' procedures afspreken, sommige marktsectoren kennen bijvoorbeeld speciaal voor reorganisaties interne beklagprocedures, binnen het kader van een sociaal plan, opdat reorganisaties zorgvuldig verlopen. Deze zijn vergelijkbaar met bezwaarprocedures in het bestuursrecht.

Zomer 2015 is de laatste landelijke bezwaarprocedure (FuWater) uit de SAW gehaald en ontmanteld. Het lijkt niet waarschijnlijk dat er in de cao landelijke bezwaarprocedures terug komen.

Vanaf 1 januari 2020 kunnen de waterschappen zelf ook op organisatieniveau afspraken maken over een geschillenregeling met betrekking tot bijvoorbeeld een sociaal plan of statuut, functiewaardering, et cetera.



#### HOE STEL JE HET GESPREK CENTRAAL?

In dit document stellen wij de dialoog centraal. Wat kun je in je waterschap oppakken om de dialoog te ondersteunen?

In deel 1 beschrijven wij de dialoog. Dit heeft tot doel je op weg te helpen bij de transitie in je eigen waterschap. Er is geen verplichting, we bieden een hulpmiddel.

In het tweede deel gaan we in op het in je waterschap organiseren van de dialoog, op welke wijze kan dit en welke keuzes liggen er voor escalatie onder het civiel recht. Tot slot staan we stil bij de overgangssituatie.



## DEEL 1:

### DE DIALOOG

Het gesprek tussen werkgever en werknemer staat centraal. Zij bespreken met elkaar wat zij van elkaar nodig hebben en wat zij elkaar kunnen bieden. Zij geven hiermee invulling aan de dialoog en aan goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Over welke onderwerpen kunnen geschillen ontstaan?

- Functiewaardering
- Reorganisatie
- Beloning
- Beoordeling (gesprekscyclus)
- Verlof (waaronder bijzonder verlof)
- Werktijden
- Vermindering aantal uren of meer-minder werken
- Vergoedingen en toelagen
- Overplaatsing
- Andere taken/verantwoordelijkheden/functiewijzigingen
- Disciplinaire maatregelen/straffen

Er is bij verschillende organisaties na gegaan hoe zij omgaan met geschillen en hoe zij de stap naar de kantonrechter bij voorkeur voorkomen.

Op basis van deze inventarisatie worden een aantal opties gegeven met verschillende uitgangspunten om, om te gaan met geschillen.

### IN GESPREK

De stijl van leidinggeven is van grote invloed op het al of niet ontstaan van conflicten. Medewerkers die voelen dat ze steun en vertrouwen van hun leidinggevende hebben, zijn beter in staat met belangentegenstellingen en verschillende visies om te gaan. Waardering en erkenning bevorderen zelfvertrouwen en motivatie. Het ontbreken van vertrouwen daarentegen kan een bron van arbeidsconflicten vormen. Ook kunnen arbeidsconflicten voortkomen uit persoonlijkheidskenmerken en interpersoonlijke verhoudingen. Als conflicten te maken hebben met ongewenst gedrag, is de manier waarop de leidinggevende hiermee omgaat, bepalend voor de vraag of een conflict escaleert of in een beginstadium wordt opgelost.

Hoe eerder een conflict wordt onderkend, hoe minder kans er is op escalatie. Iedere medewerker van de organisatie is verantwoordelijk om potentiële conflicten te signaleren en tijdig bespreekbaar te maken. De leidinggevende heeft een



bijzondere verantwoordelijkheid: allereerst om conflicten tussen zijn medewerkers aan de orde te stellen en tot een oplossing te brengen. Maar vooral om conflicten die met (de stijl van) het leidinggeven zelf te maken hebben niet te negeren. Dit laatste vergt de moed om te erkennen dat er een conflict is en dat men er zelf een rol in speelt. Het is dan waarschijnlijk nodig om advies of ondersteuning te vragen, bijvoorbeeld van een hogere leidinggevende of van de P&O-adviseur.

Actie: leidinggevende en P&O trainen hierin.

### Model voor in gesprek zijn en blijven

Onderstaand wordt in drie stappen het in gesprek zijn beschreven. Over het algemeen zullen de stappen in de beschreven volgorde plaatsvinden. Het is echter afhankelijk van de situatie (ernst van het conflict) welke interventie daadwerkelijk ingezet gaat worden. Deze beslissing vindt plaats in de driehoek medewerker - leidinggevende - P&O-adviseur.



De aard van de interventie hangt af van het soort conflict en de mate van escalatie

### **Stap 1: Dialog**

Betrokkenen proberen er binnen de eigen werksituatie zelf uit te komen. Dit is de meest logische en effectieve methode om tot een goede oplossing van het conflict te komen. Zie ook onder in gesprek.

### **Stap 2: Het bemiddelend gesprek**

Mocht het niet lukken om onderling het conflict op te lossen, dan is het mogelijk om de hulp in te schakelen van een interne bemiddelaar. In principe kan iedereen als interne bemiddelaar optreden. Belangrijkste voorwaarden is echter wel dat



beide partijen vertrouwen hebben in de (onafhankelijkheid) van de interne bemiddelaar. In de praktijk zullen het vooral een (naast hoger) leidinggevende en de P&O-adviseur zijn die als bemiddelaar kunnen optreden. Het is van belang om een verslag te maken van het gesprek en gemaakte afspraken helder vast te leggen, zodat daarover in de toekomst niet opnieuw problemen kunnen ontstaan. Daarnaast is het belangrijk af te spreken om na verloop van tijd te evalueren of het probleem inderdaad is opgelost. Aandachtspunten: budget beschikbaar stellen voor training P&O (bemiddeling). Suggestie: iemand intern kan ook specialist worden gemaakt voor het omgaan met geschillen.



### **Stap 3 Mediation**

Als het partijen niet lukt om onderling of met behulp van een interne bemiddelaar het conflict op te lossen, dan is het mogelijk om een mediator in te schakelen. Deze beslissing vindt plaats in de driehoek medewerker - (hogere) leidinggevende - P&O adviseur.

Mediation is een vorm van bemiddeling in conflicten waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige (de mediator) de onderhandelingen tussen partijen begeleidt om vanuit hun werkelijke belangen tot gezamenlijke gedragen en optimale resultaten voor ieder van hen te komen. Mediation kenmerkt zich door vertrouwelijkheid, vrijwilligheid en eigen inzet van partijen. Waar geschillen een sterk persoonlijk component hebben, zoals bij arbeidsgeschillen, leent dit zich goed voor mediation. Beide partijen streven naar een bevredigende afdoening van een geschil, ook al is dit een rechtsgebied waar rechten en verplichtingen gelden die niet steeds ter vrije beschikking van partijen staan. Meestal wordt de uitkomst van mediation vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Hierin staan de afspraken weergegeven waartoe partijen zijn gekomen.

Waarom mediation?





- Stap naar de kantonrechter voorkomen
- Investeren in medewerkers: relatie met medewerkers is belangrijk. Als een organisatie tijd en geld wil steken in het oplossen van interne conflicten, geeft dat een werknemer het gevoel dat zijn werkgever hem belangrijk vindt.
- Minder schade
- Achter elk conflict zit een wens of zorg. In een rechtszaak krijgt de een gelijk, de ander niet. Daarbij komt de wens of zorg er niet uit. Bij mediation wel.
- Vitale medewerkers
- Betere samenwerking
- Ruimte voor emoties
- Bij mediation gaat het niet om gelijk halen of fouten opsporen, maar wordt naar een duurzame oplossing gezocht, er is aandacht voor de relatie, partijen spelen zelf een actieve rol bij het vinden van een oplossing, een oplossing wordt gezamenlijk aangedragen en je werkt aan een cultuur waarin je conflicten managet in plaats van vermijdt en de stap naar de rechter voorkomt.
- Een schriftelijke procedure (rechtszaak) doet geen recht aan de kern van de geschillen. Bij mediation is er naast aandacht voor de inhoud ook aandacht voor de wijze van communicatie, de emoties en het eventuele herstel van de relatie.
- Snel een oplossing: mediation wordt over het algemeen binnen enkele maanden afgerond. Soms zelf binnen enkele weken of in een gesprek van een paar uur.
- Alles in eigen hand houden: bij mediation bepaal je zelf wat je met de andere partij afspreekt en wat in de overeenkomst wordt opgenomen.

\* de rechter kan mediation ook voorstellen.



#### ROLLEN BIJ IN GESPREK BLIJVEN

##### **Leidinggevende en medewerker(s)**

Het signaleren van arbeidsconflicten en ondernemen van de noodzakelijke acties is primair een zaak van leidinggevende en medewerker(s). Dit gebeurt bij voorkeur in een vroeg stadium wanneer er nog geen sprake is van een verharding van standpunten. Daarnaast kunnen anderen vroegtijdig een signalerende functie hebben. In het geval dat er nog geen sprake is van ziekmelding denken we hierbij vooral aan de P&O-adviseur of bedrijfsmaatschappelijk werk. Het is ook mogelijk dat de medewerker zich wendt tot de vertrouwenspersoon of de bedrijfsarts tijdens het reguliere- en/of arbeidsomstandigheden spreekuur. In beginsel is echter de leidinggevende de aangewezen persoon om het eerste verkennende gesprek te voeren. Indien de leidinggevende zelf de ene partij is in het arbeidsconflict en een medewerker de andere, kan één van beide partijen het conflict aanhangig maken bij de naast hogere leidinggevende. De P&O adviseur wordt ingeschakeld als adviseur.

##### **P&O-adviseur**

De P&O-adviseur heeft bij arbeidsconflicten een adviserende en coördinerende functie.

Wanneer er sprake is van een (dreigend) arbeidsconflict dan dient de leidinggevende of de medewerker (afhankelijk wie het conflict ervaart) contact op te nemen met zijn P&O-adviseur. De P&O-adviseur zal dan de conflicthouders ondersteunen bij het oplossen van het conflict. Dit kan doormiddel van advies, het bieden ondersteuning als procesbegeleider of het coördineren van bemiddelingsactiviteiten (bijvoorbeeld inschakelen andere bemiddelaar/mediator).

##### **De vertrouwenspersoon**

Iedere medewerker is vrij om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon om ongewenste situaties aan de orde te stellen.

##### **Mediator**

Als het geschil niet intern op te lossen is, kan de mogelijkheid van mediation bekeken worden. Dit wordt besproken in de driehoek medewerker – leidinggevende – P&O adviseur. Als gekozen wordt voor mediation, wordt een (externe) mediator ingeschakeld om te onderzoeken of mediation een mogelijkheid is. Het stokje wordt overgedragen aan de mediator. Als er sprake is van een mediationstraject neemt het bureau (of een intern opgeleide mediator) de regie over. Na het proces vindt er wederom overdracht plaats naar de lijn.

#### PERSONEELSHANDBOEK

Een beschrijving van de dialoog en de rollen van vertrouwenspersoon en mediator kunnen onderdeel zijn van het personeelshandboek.

Tip



De beschreven rollen lijken bekend, maar zijn nieuw. Mediation vraagt om andere, aanvullende afspraken over rollen en verdeling van taken.



## DEEL 2

### WAT GAAN WE JANUARI 2020 REGELEN IN ONS WATERSCHAP?

#### DE DIALOOG OP IEDER NIVEAU

In *samen meanderen naar 2025* staat de dialoog centraal. In dit advies wordt geschetst hoe de dialoog versterkt kan worden, ook als medewerker en leidinggevende (in eerste instantie) niet op een lijn zitten. De dialoog en deze aanpak richt zich op het komen tot een voor beiden acceptabele oplossing.

De in deel 1 beschreven stappen komen waarschijnlijk al voor in je waterschap, wat is nodig om na 1-1-2020 deze weg op grotere schaal te gaan bewandelen? Hoe krijg je medewerkers zover te kiezen voor de dialoog in plaats van bezwaar?

#### SCENARIO'S

Je kunt in je waterschap langs drie scenario's de dialoog verder verstevigen en onnodige gang naar de kantonrechter voorkomen. Het scenario dat de voorkeur heeft in je waterschap zal afhangen van een aantal ontwikkelingen:

- Hoe is de huidige bedrijfscultuur?
- Welke ambities, verwachtingen bij de arbeidsrelatie heb je?
- Welke ontwikkelingen spelen er binnen je waterschap?

#### Scenario 1:

Je verstevigt de dialoog en waarborgt de processen van bemiddeling en mediation zoals in deel 1 beschreven.

Leidt dit in een incidentele zaak niet tot een oplossing dan is er de laatste optie, een medewerker kan zijn zaak voorleggen aan de kantonrechter. In het bedrijfsleven gebeurt dit voornamelijk bij ontslag en loonvorderingen.

#### Scenario 2:

Je verstevigt de dialoog en waarborgt de processen van bemiddeling en mediation en neemt deze op in een interne regeling (in je personeelshandboek). Dit geeft een formeel karakter aan bemiddeling en mediation. Ook verhoogt dit de eenduidigheid.



Ook in dit scenario is de kantonrechter vangnet.

### **Scenario 3:**

In je personeelshandboek neem je een interne geschillenregeling op voor een bepaald onderwerp. Functiewaardering en reorganisatie zijn in het bedrijfsleven voorkomende onderwerpen voor een interne regeling.

In dit scenario moet je de vraag beantwoorden welke onderwerpen een reikwijdte en effect hebben en zich lenen voor een geschillenregeling.

Welke stappen wil ik in mijn geschillenregeling opnemen? Begint dit bij bemiddeling en mediation en welke stappen plaats ik dan nog tussen dit en de kantonrechter.

Een geschillenregeling moet worden uitgewerkt in het personeelshandboek. Aandachtspunt is dat voor de zaken die worden opgenomen in een interne regeling, de dialoog mogelijk wordt overgeslagen en direct zal worden overgegaan tot een interne bezwaarprocedure middels de afgesproken geschillenregeling.

### **LOPENDE BEZWAARPROCEDURES OP 1 JANUARI 2020**

Als tegen een besluit nog bezwaar of beroep mogelijk is op 1 januari 2020, dan wel behandeling van bezwaar of beroep loopt, wordt dit volgens het 'oude' recht afgehandeld. Voor wat betreft besluiten die op het moment van overgang reeds zijn genomen, is uitgemaakt dat die hun geldigheid behouden.

De WNRA biedt de ambtenaar geen mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de omzetting van zijn aanstelling in een arbeidsovereenkomst. Een ambtenaar die niet wil werken op basis van een arbeidsovereenkomst, kan op grond van zijn huidige rechtspositie ontslag aanvragen.

### **LET OP BIJ ONTSLAG MET EEN VASTSTELLINGSOVEREENKOMST**

Zowel in het ambtenarenrecht als in het civiele recht kunnen ambtenaren of werknemers afspraken maken om hun dienstverband in onderling overleg (met wederzijds goedvinden) te beëindigen. De afspraken worden vastgelegd in een overeenkomst die in het ambtenarenrecht vaak vertrekregeling wordt genoemd; in het civiele recht vaststellingsovereenkomst.

Een belangrijk verschil is dat in het civiele recht de werknemer na ondertekening van de overeenkomst een wettelijke bedenktijd van twee weken heeft. De werknemer kan binnen twee weken zonder opgaaf van redenen schriftelijk op zijn beslissing terug komen en de vaststellingsovereenkomst te ontbinden. Als de werkgever hierop niet expliciet wijst, dan wordt deze termijn met zeven dagen verlengd.