

INTERVIEW

concurreren op salaris: de onverwachte gevolgen

Onze adviseurs zien het regelmatig: organisaties die niet met elkaar concurreren in hun werkproces, maar wel op de arbeidsmarkt. Vaak in sectoren waarin functiewaardering door de CAO gestandaardiseerd is, zoals in de zorg, het onderwijs en bij woningcorporaties.

Vanwege de krappe arbeidsmarkt lukt het in deze organisaties vaak niet om alle vacatures in te vullen. Om dat probleem aan te pakken probeert HR soms de grenzen van de CAO op te rekken, in een poging om medewerkers aan te trekken met een beter salaris.

Wat zijn de gevolgen hiervan? En wat is de rol van de ondernemingsraad in deze kwestie? We spraken hierover met senior adviseur Ellis van Bellen.



Drs. Ellis van Bellen houdt zich vanuit een organisatiekundige en HR-achtergrond bezig met advisering, procesbegeleiding en training van ondernemingsraden, directies en HR-functionarissen.

Ellis, waar lopen dit soort organisaties tegenaan als ze met elkaar concurreren op salaris?

Wat ik zie is dat organisaties door de krappe arbeidsmarkt allerlei trucjes uithalen om nieuwe medewerkers te verlokken om bij hen te komen werken. Als wisselen van organisatie de enige manier is om hoger ingeschaald te worden dan leidt dat tot een hoog verloop. Organisaties doen soms alsof dat tot een positieve en creatieve dynamiek leidt. In werkelijkheid zorgt het er vooral voor dat het moeilijk wordt vanuit een weloverwogen systeem te werken. Daar is immers een bepaalde stabiliteit voor nodig.

Wat merken ondernemingsraden hiervan?

Een hoog verloop leidt natuurlijk tot onrust in de organisatie. Nieuwe medewerkers aantrekken door ze een hoog salaris te bieden heeft als ongewenste bijwerking dat er binnen de organisatie ongelijkheid in beloningen ontstaan, wat weer leidt tot onvrede. Die signalen komen dan via de achterban bij de OR terecht.

Wat zijn de mogelijkheden van de OR om hier iets aan te doen?

Om hier structureel iets aan te doen is het van belang naar de achterliggende situaties te kijken. Opvallend is dat ondernemingsraden vaak beperkt zicht hebben op waarom medewerkers de organisatie verlaten. Ligt het aan het carrière- en ontwikkelingsperspectief, de sfeer, speelt er een conflict, of is er een beter aanbod met meer salaris? Vragen om (de resultaten van) exitgesprekken is een goede manier voor de OR om de reden te achterhalen. Daarvoor kan gebruik gemaakt worden van het informatierecht (artikel 31) en het recht op overleg (artikel 23). Die artikelen bieden meer mogelijkheden dan bijvoorbeeld artikel 27 (het instemmingsrecht), omdat daarin uitsluitend rechtlijnig wordt beschreven welke specifieke zaken langs de OR moeten.

In welke inhoudelijke context kan de OR dat gesprek aangaan?

Praat bijvoorbeeld eens over aantrekkelijk werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid, en over hoe je om wil gaan met functies en waarderingen. Als je het gesprek optilt naar een niveau waarop het interessant wordt voor de bestuurder, zet je bovendien de OR neer als een productieve gesprekspartner.

66 *Als je het gesprek optilt naar een niveau waarop het interessant wordt voor de bestuurder, zet je bovendien de OR neer als een productieve gesprekspartner.*

Wat gebeurt er als je het gesprek op dat niveau aangaat?

Vaak vinden bestuurders en HR dat aanvankelijk lastig. Maar de ervaring leert dat de OR vervolgens meer betrokken wordt bij bredere organisatievraagstukken: Hoe krijgen we onze mensen op de juiste plek? Hoe houden we onze mensen binnen? Hoe krijgen we er genoeg mensen bij? Hoe krijgen we onze mensen wendbaarder? Hoe houden we onze mensen tevreden? Dat zijn in principe allemaal organisatievraagstukken, maar door die te koppelen aan grotere thema's kan de OR zich ook daarop positioneren als gesprekspartner.

Is een goede beloning dan eigenlijk helemaal niet relevant?

Het salaris en een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden zijn wel degelijk belangrijk, vooral ook om te zorgen dat mensen blijven kiezen voor de zorg, of dat technische beroep. Regel dat in de CAO's of in een transparante loonlijn in de eigen organisatie. Maar vergeet terwijl dat gebeurt niet verder te werken aan een nóg betere organisatie met goed werkgeverschap! 😊