

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/211960>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-07 and may be subject to change.

evaluatie, monitoring,   
effectonderzoek en data

# De Ondernemingsraad en zijn netwerk

Een samenwerkingsproject van FNV Bouw en ITS,  
Radboud Universiteit Nijmegen

## Het rapport van het onderzoek

Jan Heijink

Nijmegen, december 2011



© 2012 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Het doel en de opzet van het project</b>	<b>1</b>
1.1	Het doel	1
1.2	De aanleiding tot het project en de projectpartners	1
1.3	De opzet van het project	3
<b>2</b>	<b>Resultaten van de eerste fase inclusief het schriftelijke survey</b>	<b>7</b>
2.1	Oriëntatie op basis van literatuur en interviews bij 4 ondernemingen	7
2.2	Opbouw van de vragenlijst voor de enquête	8
2.3	Respons op de enquête	9
2.4	De uitkomsten op hoofdlijnen	9
2.5	De belangrijkste verklaringen voor de invloed en het effect van de OR	12
	2.5.1 Factoren die de invloed van de OR verklaren	12
	2.5.2 Het interne netwerk van de OR	14
2.6	De interne contacten en het netwerk nader beschouwd	15
	2.6.1 Contacten naar soort van aanleiding	15
	2.6.2 Contacten bruikbaar bij verschillende aanleidingen	17
2.7	Nuttige contacten en problemen van het (interne) netwerk	17
2.8	Problematisch contact	18
2.9	De belangrijkste resultaten van de enquête samengevat	18
2.10	Suggesties vanuit de Klankbordgroep	19
2.11	Resultaten van de werkconferentie FNV Bouw van 8 juni 2011	19

<b>3 De tweede projectfase van de casestudies</b>	23
3.1 Inleiding	23
3.2 De selectie van de 8 cases	23
3.3 De 8 ondernemingen en de kenmerken van de ondernemingsraden	25
3.3.1 De 8 ondernemingen in vogelvlucht	25
3.3.2 Enkele karakteristieken van de deelnemende OR-en	31
3.4 De hoofdlijnen van de 8 OR-en in functioneren en contacten	36
3.4.1 Bouwonderneming 1	36
3.4.2 Bouwonderneming 2	36
3.4.3 Bouwonderneming 3	37
3.4.4 Onderneming 4, bedrijf in de afbouwsector	39
3.4.5 Onderneming 5, bedrijf uit de houtindustrie (pallets)	40
3.4.6 Onderneming 6, houthandel en houtbewerking (deuren)	41
3.4.7 Onderneming 7, een kleine wooncorporatie	42
3.4.8 Onderneming 8, een middelgrote wooncorporatie in fusietraject	44
3.5 Samenvatting van de bevindingen in de cases en conclusies	45
3.5.1 Samenvatting van bevindingen	45
3.5.2 Conclusies	48
<b>4 Fase drie naar disseminatie: aanbevelingen, instrumenten en tools</b>	53
4.1 Bevindingen in vogelvlucht	53
4.2 Aanbevelingen, benaderingen en tools	55
4.2.1 Contacten met collega's op de werkvloer en de bouwplaats	55
4.2.2 Contacten met management, staf en Raad van Commissarissen	56
4.2.3 Verschil in verwachtingen en opvattingen	56
4.2.4 De rol van de voorzitter, tekortschieten aan competenties bij de OR, tekortschieten aan tijd voor OR-werk	57
4.2.5 De in de onderneming gehanteerde bestuurlijke visie	59
4.2.6 Overzicht van aanwezige en gewenste instrumenten en tools	60
4.2.7 Resultaten van de werkconferentie FNV Bouw van 14 december 2011	63
<b>5 Het project samengevat</b>	65

# 1 Het doel en de opzet van het project

## 1.1 Het doel

Het doel van het project staat in het projectplan als volgt geformuleerd.

*"Doel van het project is om kennis op te sporen, te bewerken en in hanteerbare adviezen aan ondernemingsraden aan te bieden, zodat zij een goed intern netwerk opbouwen en weten te onderhouden. Het gaat er in het project ook om tools te ontwikkelen zodat ondernemingsraden aangeboden kennis kunnen bediscussiëren en uitproberen ....".*

## 1.2 De aanleiding tot het project en de projectpartners

De uiteindelijke legitimiteit en kracht van een gekozen vertegenwoordigend orgaan als de ondernemingsraad (OR) berust op het draagvlak dat de OR heeft bij het personeel. De vraag naar de kwaliteit van het contact van de OR met het personeel (de achterban) roept altijd weer vraagtekens en twijfel op.

Uit onderzoek van het GBIO in het kader van de derde monitor Medezeggenschap (Karel, Heijink en anderen, 2010) blijkt, dat een groter deel van de OR-en (circa 50 %) een belangrijke invloed heeft op de gang van zaken in de onderneming dan ooit eerder is gemeten. Dit gaat op in de ogen van alle betrokkenen, OR zelf, de bestuurder en het personeel, zo blijkt uit dit onderzoek. Volgens de onderzoekers hangt die toegenomen invloed, naast andere factoren als een positieve verhouding met de bestuurder en een extern netwerk van de OR in niet onbelangrijke mate samen met de sterkte van het *interne netwerk* van de OR. Het *interne netwerk* omvat dan de contacten van de OR met geledingen van hoog tot laag in de organisatie (Raad van Commissarissen of Toezicht, de bestuurder en overige leden van de directie of het MT, het leidinggevend kader en het personeel op de werkvloer. Het interne netwerk omvat ook de diverse staffuncties van met name HRM/P&O, maar ook andere zoals Financiën of Marketing en Verkoop.

De betekenis van het *interne netwerk* is de laatste jaren toegenomen.

De leidende gedachte voor het project is dat door een beter netwerk te ontwikkelen het aantal OR-en met invloed zou kunnen toenemen. Aandacht voor het interne netwerk van de OR heeft behalve toegenomen invloed een aantal bijkomende voordelen.

- Acceptatie van contacten van de OR met toezichhoudende organen, leidinggevend en staffuncties op en in de organisatie is een oogmerk. Met andere woorden het project speelt in op veranderende arbeidsverhoudingen en nieuwe vormen van corporate governance in en rond de onderneming.
- Het wijst ook op een zekere verankering van de OR als erkend orgaan van en binnen de onderneming en niet zozeer als een 'Fremdkörper' dat met druk en met legitimering van buitenaf in stand wordt gehouden. Ook dit wijst op een verandering in de arbeidsverhoudingen.
- Echter dit laatste is niet zozeer iets statisch, maar het netwerken richt de aandacht juist op de dynamiek van wisselende contacten en coalities daar, waar het erom gaat. De WOR schrijft weliswaar ook vaste structuren van overleg en besluitvorming voor, maar deze dienen veeleer als sluitstuk en bevestiging van daarvoor (geslaagd) verlopen processen.
- Tenslotte biedt het interne netwerk de mogelijkheid het wat versleten thema van het problematische achterbancontact te vervangen door nieuwere concepten. Het gaat er daarbij om dat vertegenwoordigende participatie door de OR en directe participatie van de medewerkers op de werkvloer elkaar vinden en van elkaar gebruik maken op de momenten dat dit nodig is.

Het verkrijgen en hanteren van de competenties om te netwerken zal steeds belangrijker worden voor OR-en.

Er is nauwelijks empirische kennis beschikbaar over hoe interne netwerken door de OR worden opgebouwd en onderhouden. Wat zijn succesfactoren? Wat zijn faalfactoren en valkuilen voor de actoren die een rol spelen in de interne netwerken van de OR?

Op deze vragen hebben ITS Radboud Universiteit Nijmegen en FNV Bouw elkaar gevonden met het oogmerk een project te starten. Het project beoogt het functioneren van ondernemingsraden in de bouwnijverheid te verbeteren en de invloed van de OR te versterken door met name aandacht te schenken aan een goede verankering van de OR binnen de onderneming. Een aanvraag voor subsidie bij het ministerie van SZW op grond van de subsidieregeling kwaliteit arbeidsverhoudingen 2011 is gehonoreerd.

Er zijn meer in het bijzonder een viertal redenen om dit project over het intern netwerken van de OR op het terrein van FNV Bouw te doen.

- De sector bouw wordt wel een 'rondreizend circus' genoemd; er is slechts een geringe vaste basis voor veel leden van het personeel.
- Traditioneel is kenmerkend voor de sector bouw dat er een grote afstand is tussen de bouwvakkers op de bouwplaats en het personeel op kantoor. Dit geldt ook voor de uitvoering en het midden- en hoger kader in de bouwondernemingen. Een en ander betekent dat zowel kantoorpersoneel als midden- en hoger kader heel weinig

in de OR zitting hebben en er ook weinig contacten zijn. Er is op dit vlak weinig sprake van netwerken.

- Een derde hiermee samenhangend punt is, dat de OR niet goed geworteld is in het bedrijf; de OR beweegt zich te weinig in de organisatie. In bouwkundige termen is de OR onvoldoende ‘verankerd’.
- Een vierde reden van geheel andere aard is, dat de sectoren van FNV Bouw toch heel divers zijn. Er zijn grote en kleine organisaties, moderne en traditionele. Er zijn typische bouwbedrijven, maar ook toeleveranciers (zoals timmerfabrieken) en bedrijven die meer als (moderne) kantoororganisaties functioneren (zoals wooncorporaties).

Kortom, er is *behoefte* aan dit project in de bouwsector en anderzijds is de bouwsector groot en veelzijdig genoeg om *transfermogelijkheden* naar geheel andere sectoren te bieden.

### 1.3 De opzet van het project

Het project heeft in opzet een drietal onderdelen, die voor een belangrijk gedeelte als fasen achtereenvolgens hebben plaatsgevonden.

Fase 1 verkennende en inventariserende fase

Fase 2 verdiepende procesfase

Fase 3 fase van toetsing en transfer

#### *Fase 1 – Verkennende en inventariserende fase*

In deze fase gaat het erom te inventariseren wat de relaties en contacten zijn die OR-en hebben, wat de interne netwerken van de OR zijn en wat die vervolgens betekenen voor het functioneren en de invloed van de OR.

Een *eerste algemene oriëntatie* omvat twee activiteiten, te weten een korte verkenning van de relevante literatuur over formele en informele netwerken, communicatie en besluitvorming in ondernemingen, gevolgd door enkele diepte-interviews met voorzitters van ondernemingsraden en ondernemingsbestuurders over hun inzichten omtrent interne netwerken van de OR.

De verkregen inzichten zijn gebruikt voor het maken van een schriftelijke vragenlijst voor een *survey* onder de ondernemingsraden in de bouwnijverheid, die tot het domein van FNV Bouw behoren.

Voor de opzet van het survey zijn in principe de volgende keuzen gemaakt.

- Keuze voor alle sectoren binnen de FNV Bouw, te weten: bouw en infra, afbouw, hout en meubelen, woondiensten en waterbouw.
- Keuze voor de OR als responseenheid en een keuze voor het opnemen van alle OR-plichtige ondernemingen in het bouwdomene eerder dan het trekken van steekproeven.



- Keuze voor de voorzitter of secretaris van de OR als feitelijke respondent; dit om tot een valide, maar ook tot een redelijke snelle en voldoende respons te komen.
- Keuze voor de vorm van een schriftelijke enquête. Een schriftelijke enquête geeft over het algemeen een betere respons dan een internet enquête. Een telefonische enquête komt minder in aanmerking gezien de aard en de hoeveelheid van de te stellen vragen.

### *Fase 2 verdiepende procesfase*

Deze fase is bedoeld om de algemene kennis over de samenstelling van interne netwerken van de OR, de actoren en de situaties waarin de netwerken functioneren, te *verdiepen naar de processen* die leiden tot constructieve netwerken (succesfactoren) dan wel naar de faalfactoren en valkuilen die de OR en de verschillende actoren in het netwerk moeten vermijden.

Om dit doel te bereiken zijn *acht casestudies* uitgevoerd.

De cases zijn geselecteerd uit de responderende ondernemingen van het survey. Er is zo geselecteerd dat een zo goed mogelijke spreiding is verkregen over de sectoren in de bouw, de grootte van ondernemingen, de mate van resultaten van de OR en de verschillende vormen van netwerken. Niet het presenteren van best-practices is het oogmerk, maar het presenteren van herkenbare structuren en processen en hun succes- en afbreukrisico's.

### *Fase 3 Toetsing en beproeving van inzichten en tools en transfer naar de ondernemingen*

Het project is niet alleen bedoeld om door onderzoek inzichten te verwerven, maar ook om die inzichten om te zetten in aanbevelingen en tools die in de praktijk gebruikt (kunnen) worden.

Waar voor het onderzoek het accent bij het ITS ligt, ligt voor de transfer het accent bij FNV Bouw.

De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden of zullen plaatsvinden.

- *Activiteit 1 werkconferenties*

FNV Bouw organiseert jaarlijks twee werkconferenties voor OR-en. Ditmaal zijn deze gewijd aan het thema netwerken door de OR: herkennen van onderzoeksresultaten en aan de slag gaan met concepten van tools.

- *Activiteit 1a sessie voor werkgevers*

Het idee om parallel aan de tweede werkconferentie een sessie voor werkgevers en management te organiseren met betrekking tot intern netwerken van de OR is binnen de projectperiode niet gerealiseerd; naar een latere gelegenheid wordt nog omgezien.

- *Activiteit 2 het vervaardigen van brochures, flyers, folders en een handboektekst*

Volgens een binnen FNV Bouw bekend stramien worden brochures et cetera vervaardigd voor de OR-en, maar ook voor bestuurders en staffunctionarissen, waarin

inzichten en tools over intern netwerken van de OR worden geformuleerd en gevisualiseerd.

- *Activiteit 3 transfer via digitale wegen*

De belangrijkste bevindingen en adviezen uit de fasen 1 en 2 worden opgemaakt op een website en in Nieuwsbrieven van FNV Bouw.

- *Activiteit 4 transfer via directe contacten: OR-platforms en scholing en bijscholing van de vakbondsbestuurders*

- *Activiteit 5 openbare verspreiding*

ITS vervaardigt een openbaar rapport van de onderzoeksresultaten en bevindingen. Er lopen contacten om het rapport in bepaalde vorm op te laten nemen in de reeks Handboek OR Strategie en Beleid van Kluwer.

- *Overige activiteiten*

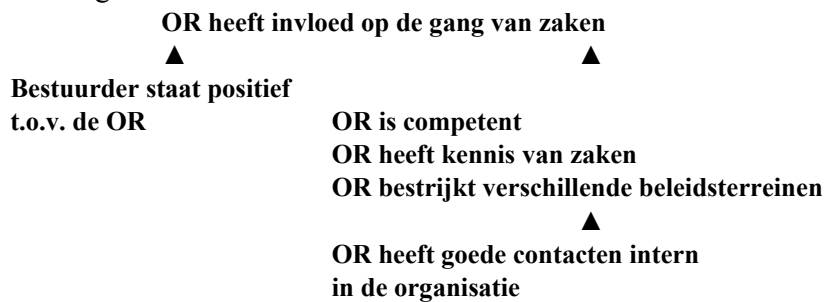
In contacten van vakbondsbestuurders en bij bezoek van trainers aan OR-en zal gewezen worden op de resultaten van het project. Tevens zullen mogelijkheden worden aangegrepen op landelijke congressen en in landelijke OR-media aandacht aan het interne netwerken te geven.



## 2 Resultaten van de eerste fase inclusief het schriftelijke survey

### 2.1 Oriëntatie op basis van literatuur en interviews bij 4 ondernemingen

De GBIO Monitor 2008 (Karel, Heijink en anderen, 2010) wijst erop dat de mate waarin de OR resultaten weet te boeken vooral afhangt van de houding van de bestuurder en de wederzijdse opstelling in het overleg. Vervolgens hangt het sterk af van de kwaliteiten en competentie van de OR zelf. De resultaten laten zich beknopt weergeven volgens onderstaand schema.



Contacten van de OR intern in de organisatie zijn een onderliggende factor voor het resultaat (hier vertaald als invloed) van de OR.

Themanummer 13 van het Handboek OR Strategie en Beleid, 'Het interne netwerk van de OR', (2011, Jan Heijink, red.) bevat een serie verhandelingen die een verdere input geven voor dit project. Netwerken, zoals die voor dit project van belang zijn naar enkele soorten te onderscheiden (Vermaak, Bob *ibid.* Sapulete, Saraï, *ibid.*):

- *het structureel netwerk,*
- *het 'slapend' gelegenheidsnetwerk,*
- *informeel netwerk*
- *netwerk binnen de OR.*

Een andere interessante invalshoek biedt Buitelaar, (in: Jan Heijink, (red.), 2011) waar hij het concept van de '*Squid medezeggenschap*' het *inktvis-model* ontvouwt. Dit model dat berust op het idee dat de OR zijn voelhorens door de organisatie heen uitsteekt. Daarbij zijn de volgende organisatiekenmerken van belang:

- Er bestaat verspreid binnen een organisatie *expliciete en impliciete kennis*;
- *Vertegenwoordigend overleg (de OR)* kan gekoppeld worden met vormen van *directe participatie* (werkoverleg, werkgroepen, etc.);

- Er moeten *Lerende arbeidsverhoudingen* zijn;
- Voor de OR zijn er *Kennispartners* (*HRM, Financiën, KAM, Verkoop, etc.*).

De interviews in vier naar sectoren onderscheiden ondernemingen (bouwaannemer, schilders en onderhoudsbedrijf, timmerfabriek en een wooncorporatie) leverden naar hoofdlijnen samengevat de volgende bevindingen op.

1. Economische stagnatie in de bouw hoeft geen belemmering voor invloed van de OR te zijn en biedt ook kansen op invloed bij besluiten, waar de bestuurder draagvlak behoeft.
2. In 2 van de 4 ondernemingen blijft de invloed van de OR beperkt tot het ‘meeliften’ met de vakbond c.q. het bespreken van dagelijkse praktische zaken.
3. Nieuwe *bestuurders, die het belang van goed overleg erkennen*, zijn bij de andere 2 ondernemingen de impuls voor een meer strategisch overleg.  
(*de bestuurder neemt de OR mee in het proces en moet de eerste beweging maken*)
4. OR kan er *zelf ook het nodige doen*:
  - Vertrouwelijk willen en kunnen handelen;
  - Een goed netwerk (P&O en Financiën) ontwikkelen en hebben;
  - Goed contact met de werkvloer (dit omvat bouwplaats en kantoor).

We merken op dat dit in de klassieke opvatting van medezeggenschap de OR in zekere zin in een spagaat zet.

- Kritisch zijn naar bestuur en als belangenbehartiger van het personeel optreden;



- Als partner van bestuurder en management in de werkgemeenschap opereren.

## 2.2 Opbouw van de vragenlijst voor de enquête

De schriftelijke vragenlijst voor het survey is opgebouwd uit 5 onderdelen.

1. De *contacten van de OR*; daarbij is afzonderlijk gevraagd naar contacten met een vaste regelmaat, ad-hoc contacten, contacten voor beleidsontwikkeling van de OR zelf (pro-actief) en tenslotte naar de openheid van de contacten en het ervaren nut. Hierbij is gevraagd naar contacten met
  - 11 functies / geledingen binnen de onderneming en
  - 4 soorten externe contacten.

Dit is de feitelijke ‘body’ van de vragenlijst; daarnaast is gevraagd naar:

1. gegevens over de onderneming,
2. gegevens over de OR,
3. indicaties voor de houding van de bestuurder en het overlegklimaat tussen OR en bestuurder,
4. indicaties van het functioneren en resultaten van de OR.

Voor zover van toepassing zijn vragen uit de GBIO Monitor 2008 gebruikt. Dit maakt vergelijking van uitkomsten mogelijk.

### 2.3 Respons op de enquête

De schriftelijke enquête is ingevuld teruggestuurd door 164 OR-en. Op zich is dat aantal niet hoog in vergelijking met de ruim 1.400 uitgestuurde formulieren. Aangezien het gehanteerde bestand, naar blijkt, zwak is op het punt van actualiteit en op aanwezigheid van een ondernemingsraad – het gaat om een recent *vestigingen*bestand van de KvK- is het niet nuttig en relevant responspercentages te vermelden. Zo leverde een belronde met de 5 grootste bouwconcerns op, dat er nauwelijks overeenkomst is tussen de gehanteerde vestigingsadressen met meer dan 50 werknemers en hun actuele lijsten van ondernemingsraden.

De ontvangen respons op de enquête is echter voldoende groot om verbanden te signaleren tussen gegevens over contactnetwerken van de OR en zijn resultaten.

• **Respons:** de 164 ingevulde vragenlijsten zijn afkomstig van:

- 75 bouwbedrijven (aannemers)
- 16 afbouwbedrijven
- 10 uit de timmer-, meubel- en hout branches
- 62 wooncorporaties

• Naar **aantal personeelsleden** is de verdeling als volgt:

- minder dan 50 werknemers<sup>1</sup>: N= 28
- 50 – 99 werknemers: N= 42
- 100 – 249 werknemers: N= 57
- 250 en meer werknemers: N= 37

### 2.4 De uitkomsten op hoofdlijnen

Het project is gebaseerd op het idee dat een goed intern netwerk binnen de onderneming het functioneren van de OR versterkt en bijdraagt aan de invloed van de OR-en zijn effect op de besluitvorming. Wat vinden de OR-en van hun functioneren en van de resultaten die ze boeken?

Over het eigen functioneren zijn 84 procent van de OR-en (zeer) tevreden. Tussen de verschillende sectoren is er geen beduidend verschil te zien. Het antwoord op deze vraag biedt weinig houvast voor verdergaande analyses, immers de overgrote meer-

---

1 Dit betreft wooncorporaties, met bij cao verplichte OR bij meer dan 10 medewerkers

derheid is van mening dat de eigen OR goed of zelfs zeer goed (6%) functioneert. De vraag rijst wel, waar deze tevredenheid op is gestoeld. Het vermoeden dat dit te maken heeft met de competenties van de OR, of wel het aantal sterke punten van de OR, blijkt te kloppen.

De OR, die in eigen ogen goed functioneert, vindt zich (top-4):

- inhoudelijk deskundig, vooral op arbeidsvoorwaarden en personele regelingen;
- besluitvaardig,
- heeft ervaren OR-leden en:
- een goede voorzitter.

Meer verschil is er in het antwoord op de vraag naar *de invloed van de OR* per saldo op de gang van zaken in de organisatie. 46 Procent is van mening dat de OR daarop (zeer) veel invloed heeft en 54 procent dat dit slechts in vrij geringe mate het geval is. In Overzicht 1 is dit voor drie groepen van sectoren binnen de bouwnijverheid weergegeven. Het valt op dat het totaal niet sterk verschilt van wat het GBIO rapporteert over dezelfde vraag met gegevens uit 2008 (Karel, Heijink e.a. 2010). In de vergelijking tussen de aannemerij en de wooncorporaties blijkt dat de invloed van de OR bij de bouwaannemers wel wat achterblijft. Statistisch gezien zijn de verschillen tussen de groepen echter nauwelijks significant.

*Overzicht 1 – Per saldo invloed van de OR op de gang van zaken in de organisatie (percentages in vergelijking met totaal bedrijfsleven in 2008\*)*

Invloed van de OR:	Bouwnijverheid 2011			Totaal	Bedrijfsleven 2008 (GBIO)
	aannemers	woon- corporaties	overige		
matig tot geen	64%	48%	50%	54%	51%
veel tot zeer veel	36%	52%	50%	46%	49%
Totaal aantal	100%= 74	100%= 62	100%= 26	100%=162	100%=231

Als we kijken naar de sterke punten van de OR-en, die aangeven veel invloed te hebben, dan gaat het er vooral om dat er (top-4):

- Voldoende inhoudelijke kennis is ( $E^* = .29$ ); specifiek voor kennis van de organisatie en van reorganisaties is de  $E = .44$ ;
- Dat er ervaren OR-leden zijn ( $E = .37^*$ );
- Er een goede voorzitter is ( $E = .35^*$ ) en:
- De OR onderhandelvaardigheid heeft ( $E = .30^*$ )

\*E groter dan .20 is statistisch significant

Er is verder gevraagd naar het effect van de OR op besluiten van de directie over verschillende onderwerpen. Het blijkt dat 36 procent van de OR-en een waarneembaar *effect op de besluitvorming* heeft op terreinen van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, terwijl 52 procent wel enig effect zegt te hebben, zoals een betere communicatie over of acceptatie van het besluit. Op bedrijfsmatige zaken als businessplannen, reorganisaties of overnames zegt 16 procent van de OR-en een waarneembaar effect te hebben gehad en in 53 procent van de ondernemingen wel enig effect.

De drie indicatoren van resultaten van de OR (de invloed per saldo op de gang van zaken, het effect op besluiten over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden en het effect op besluiten van bedrijfsmatige aard) blijken een vrij sterke samenhang te hebben. De Pearson-r (als maat hiervoor) bedraagt .43 tussen de per saldo invloed en het effect op bedrijfsmatige besluiten. De andere samenhangen zijn iets zwakker, maar wel statistisch significant.

Als we de drie indicatoren combineren dan zien we (Overzicht 2) dat 17 procent van de OR-en op invloed en effect zonder meer zwak te noemen zijn, 40 procent overwegend zwak en dat 21 procent redelijk sterk en 22 procent als sterk zijn te typeren. Naar sector en bedrijfsgrootte zijn er geen statistisch significante verschillen.

*Overzicht 2 – Invloed en effect van de OR (N= 156)*

geen invloed en effect	geen invloed, weinig effect	redelijke mate van invloed en effect	veel invloed en effect
17%	40%	21%	22%



## **2.5 De belangrijkste verklaringen voor de invloed en het effect van de OR**

### **2.5.1 Factoren die de invloed van de OR verklaren**

Het project is gebaseerd op het idee dat een goed intern netwerk binnen de onderneming de positie van de OR zal versterken, toegang geeft tot kennis en informatie en zo bijdraagt aan de invloed van de OR op de besluitvorming. Deze veronderstelling sluit niet uit dat er ook andere factoren zijn, die de invloed en het effect van de OR meebepalen of versterken. In voorgaande paragraaf zijn al enkele, mogelijke sterke punten van de OR vermeld.

In de schriftelijke enquête zijn meer vragen en vragenblokken opgenomen, die een verklaring van de invloed en het effect van de OR kunnen opleveren.

Op basis van variantie-analyses met de drie criteria voor invloed en effect van de OR komen de verklarende verbanden naar voren zoals beknopt in overzicht 3 zijn weergegeven.

Uit het overzicht blijkt dat er vanuit alle blokken een positieve impuls kan uitgaan op de invloed en het effect van de OR.

Wat specifiekere benoemd, leert Blok 1 van Overzicht 3 dat het overleg van de OR met de bestuurder en de houding van de bestuurder ten opzichte van de OR heel belangrijke factoren zijn voor het resultaat van de OR. Ook uit eerdere onderzoeken is dat bekend (Huijgen, 2007, Karel en Heijink, 2010). Vervolgens zijn de deskundigheid en de sterke punten in de competentie van de OR zelf de volgende factoren (Blok 2 van Overzicht 3).

De interne contacten en het interne netwerk spelen zeker ook een rol (Blok 3 van Overzicht 3). Er zijn in de vragenlijst 11 verschillende geledingen en functies onderscheiden, waarmee de OR contact zou kunnen hebben (zie ook Overzicht 4 verder op).

Ondernemingen verschillen sterk van elkaar in grootte en naar aard van de werkprocessen per sector en branche. Sectoren verschillen in aanwezigheid van geledingen en functies en dus naar de mate waarin de OR mogelijkheden heeft voor aantallen van contacten. Maar, zoals eerder al aangestipt, sector en grootte van de onderneming hebben geen directe relatie met de invloed en het effect van de OR. Een OR van een grote wooncorporatie hoeft niet meer resultaat te hebben dan een kleine OR in de afbouw. Het gaat erom hoe je werkt als OR en wat de bestuurder wel of niet wil. Hierbij tekenen we aan dat het belang van een contact niet altijd zit in de hoeveelheid contact. Zo hebben weinig OR-en meer dan een- of tweemaal per jaar contact met de Raad van Commissarissen (RvC). Toch blijkt er een versterkend effect voor de OR vanuit te gaan. Ook bepaalde werkwijzen en methodieken (tools) zoals achterbanbij-

eenkomsten en werkgroepen van de OR met niet-OR-leden (zie Blok 6 overzicht 4) blijken het resultaat van de OR positief te beïnvloeden.

*Overzicht 3 – Verklarende factoren voor de invloed en het effect van de OR*

Verklarende factor in blokken	Specifiek item of voorbeeld	Sterkte van het verband uitgedrukt in E's* voor de 3 indicatoren
1. Het overleg met de bestuurder / het optreden van de bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bestuurder stimuleert vroegtijdige betrokkenheid van de OR</li> <li>• de grondhouding van de bestuurder aangaande medezeggenschap is positief</li> <li>• OR is tevreden over de bestuurder als overlegpartner.</li> <li>• het overleg gaat over wezenlijke zaken</li> </ul>	.30 < E < .40 .29 < E < .39 .26 < E < .38 .36 < E < .38 (op invloed en bij bedrijfsmatige besluiten)
2. OR is voldoende deskundig en heeft veel sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OR is voldoende deskundig op gebied van arbeidsvoorwaarden, arbo, organisatiewijzigingen en overnames</li> <li>• OR heeft veel sterke punten, zoals een goede voorzitter, is standvastig, kan onderhandelen en heeft ervaring</li> </ul>	.23 < E < .47  (grootste) E = .36
3. Contacten van de OR <b>binnen</b> de onderneming, exclusief de bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contacten met een vaste regelmaat,</li> <li>• bij dringende aangelegenheden,</li> <li>• voor eigen beleid (pro-actief) van de OR</li> </ul>	n.s. < E < .39 n.s. < E < .42 n.s. < E < .36
4. Regelmatige contacten <b>buiten</b> de onderneming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opleider of scholingsinstituut,</li> <li>• OR-adviseur,</li> <li>• vakbondsbestuurder</li> <li>• OR-platform</li> </ul>	.21 < E < .44 .21 < E < .25 .22 < E < .27 n.s. < E < .25
5. De cultuur en het overlegklimaat binnen de onderneming	Het gaat erom of de onderneming: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vormen van overleg gebruikt zoals werkoverleg, toolbox meetings, personeelsbijeenkomsten en werkconferenties</li> <li>• tijdelijke werkvormen als werkgroepen, begeleidingscommissies en projectteams</li> </ul>	n.s. < E < .32  n.s. < E < .33
6. Werkwijze van de OR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• achterbanbijeenkomsten</li> <li>• werkgroepen ook met niet-OR leden</li> <li>• ook informeel overleg met bestuurder</li> <li>• afwegingsstrategie belangen en contacten (vraag B1 sub d.)</li> </ul>	.20 < E < .30 n.s. < E < .29 n.s. < E < .30 n.s. < E < .28

\* Voor grootte van de respons is een E groter dan .20 meestal statistisch significant, groter dan .30 geeft een stevig verband weer en groter dan .40 een sterk verband.

Tenslotte zijn ook contacten van de OR buiten de eigen onderneming en de cultuur en het overlegklimaat binnen de onderneming (Blokken 4 en 5 van Overzicht 3) factoren die mede de resultaten van de OR bepalen.

## 2.5.2 Het interne netwerk van de OR

Uit de resultaten van de enquête blijkt, dat het bij de interne contacten en het interne netwerk van de OR vooral om drie te onderscheiden clusters gaat.

- a. Contacten met de medewerkers in de uitvoering en contacten met de leiding,
- b. contact met stafleden en specifieke (business) functies in de onderneming,
- c. contact met de Raad van Commissarissen (RvC).

### **Ad a. Contact van OR met medewerkers in de uitvoering en met de leiding is belangrijk**

#### *Contacten met de uitvoering*

Het gaat hierbij om medewerkers op de werkvloer; dit betreft in de bouw zowel CAO-personeel op de bouwplaats, als UTA-personeel in het kantoor.

#### *Contacten leidinggevend (kader) personeel*

Vooral gaat het om het management op het niveau van het MT en mededirecteuren, maar in geval er iets specifiek voor een onderdeel speelt, ook om leidinggevend kader van dat onderdeel of om (hoofd)uitvoerders op de bouw.

Het belang van deze contacten geldt in elk van de drie onderscheiden situaties:

- dat ze met een vaste regelmaat plaatsvinden;
- dat ze bij dringende aangelegenheden plaatsvinden en
- bij de voorbereiding van eigen (pro-actief) beleid van de OR.

### **Ad b. Contacten met stafleden en specifieke functies zijn van belang**

Welke functies in een ondernemingen aanwezig zijn en hoe de personele bezetting is kan sterk verschillen.

Indien aanwezig, blijkt dat voor alle drie de situaties periodiek, ad-hoc, pro-actief en voor zowel invloed als effect van de OR de afdeling P&O / HRM het meest prominent naar voren te komen.

Meer afhankelijk van situatie en onderwerp en specifiek per te bereiken resultaat blijken ook contacten met Financiën, Commercie (verkoop), de arbo-/KAM-coördinator, en ICT/Communicatie deskundigen nuttig voor het resultaat van de OR te zijn.

### **Ad c. Contact met de Raad van Commissarissen heeft een eigen dynamiek**

Van de OR-en met een RvC direct voor hun onderneming (N=110) heeft 61 procent meestal één of hooguit tweemaal per jaar contact met de RvC. Dit blijkt toch een gunstig effect te hebben op de invloed van de OR en zijn effect op de besluitvorming. Voor belangrijke besluiten of dringende aanleidingen nemen veel minder OR-en (38%) contact op met de RvC. Ook dan zal dat wel effect kunnen sorteren.

## 2.6 De interne contacten en het netwerk nader beschouwd

Over de contacten van de OR zijn diverse vragen gesteld. Het gaat erom met welke geledingen en functionarissen contact is, bij welke gelegenheid of met welke bedoelingen en hoe de contacten beleefd worden.

### 2.6.1 Contacten naar soort van aanleiding

In de vragenlijst is onderscheid gemaakt tussen drie soorten situaties of aanleidingen voor contacten.

#### *Contacten op vaste en regelmatige basis*

De actoren waar de OR op een vaste en regelmatige basis het vaakst contact mee heeft zijn:

- P&O/ HRM en in iets mindere mate;
- arbo- /KAM-coördinator.

Daarnaast zijn geledingen waar de OR ook vaak contact mee heeft:

- uitvoerend personeel in de bedrijfsonderdelen of ploegen,
- personeel op kantoor;
- leden van het hogere management (projectleiders) en MT;
- andere directieleden dan de bestuurder.

Ook met de Raad van Commissarissen, indien aanwezig, heeft tweederde van de OR-en contact, maar niet meer dan één- of hooguit tweemaal per jaar. Dat zal, naar we aannemen, dan in de Overlegvergadering (volgens artikel 24 van de WOR) zijn.

#### *Contacten bij adviesaanvragen of andere dringende aanleiding*

Bij dringende aanleiding of als er belangrijke besluiten aan de orde zijn, zien we veelal het zelfde patroon. Vaak is er contact met geledingen op de werkvloer en van het kantoor en met verschillende geledingen in de leiding. Ook P&O/HRM wordt vrij zeker geraadpleegd. Met de arbo-/KAM-coördinator wordt dan veel minder vaak gesproken. Ook hooguit een op drie OR-en zoeken dan contact met de Raad van Commissarissen. Als voorbeeld van de respons op de verschillende vragen naar contacten met geledingen en functionarissen zijn in Overzicht 4 de antwoordpercentages weergegeven op de vraag naar contacten bij belangrijke adviesvragen of andere dringende aangelegenheden.

In het algemeen is het zo dat er een duidelijk verband is tussen het ad hoc contact hebben met functionarissen en geledingen en het feit dat er op regelmatige basis contact is. De kans dat er ad-hoc contact en contacten met vaste regelmaat plaatsvinden zijn het hoogst bij:

- P&O/HRM;
- de financiële afdeling en
- de vakbondskaderleden in de organisatie.

Dit overigens met de kanttekening dat 64 procent van de OR-en aangeeft op regelmatige basis contact met P&O te hebben, tegenover 38 procent met de financiële staf en 18 procent met vakbondskaderleden.

Terzijde merken we op dat er ook een sterk verband is tussen vaste en incidentele contacten bij de externe contacten van de OR met opleiders (instituten) en met OR-adviseurs.

#### *Overzicht 4 – Contacten bij een belangrijk adviesvraag of dringende aanleiding*

**Als er een besluit over een belangrijk onderwerp voor de onderneming aan de orde is, al of niet met gevolgen voor (een deel van) het personeel, met wie neemt de OR of nemen OR-leden dan contact op?**

<i>antwoorden in afgeronde percentages</i>	(vrijwel) zeker wel	waar- schijnlijk wel	waar- schijnlijk niet	(vrijwel) zeker niet	niet aanwezig/ n.v.t.	totaal 100% = 164
a. uitvoerend personeel in bedrijfsonderdelen of ploegen	32	33	13	9	13	100%
b. personeel 'op kantoor' (bedrijfsbureau, calculatie, tekenaars, administratie, etc.)	36	34	13	10	6	100%
c. leiding van betrokken onderdeel / uitvoerder(s)	34	38	12	7	9	100%
d. leden van hoger management projectleiders of het MT	33	31	20	10	6	100%
e. leden van de directie of de raad van bestuur (niet de bestuurder)	29	25	18	12	15	100%
f. P&O/ HRM (anders dan directie / MT)	36	34	7	10	13	100%
g. financiële staf (anders dan directie / MT)	14	26	26	17	17	100%
h. staf Commercie / Verkoop/ Onderzoek of Projecten (anders dan directie / MT)	6	18	25	23	28	100%
i. Arbo- / KAM-functionaris	22	26	24	12	15	100%
j. interne deskundigen ICT / PR / Communicatie (niet directie of MT-lid)	10	18	26	26	19	100%
k. vakbondskaderleden binnen de onderneming	14	19	20	21	26	100%
l. Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht (indien aanwezig)	10	17	26	22	25	100%
m. vakbondsregiobestuurder(s)	22	28	23	17	10	100%
n. OR-opleider / OR-cursusinstituut	24	28	21	21	7	100%
o. externe adviseur van de OR	25	26	16	16	17	100%

## 2.6.2 Contacten bruikbaar bij verschillende aanleidingen

Dat er samenhang is tussen contacten op vaste geregelde basis en bij bijzondere aanleidingen op ad hoc basis, lijkt erop te wijzen, dat het raadzaam is voor de OR de contacten periodiek te onderhouden. Dit kan van pas komen in geval de situatie dringend wordt.

De contacten in het netwerk worden door de OR ook gebruikt voor het ontwikkelen van pro-actieve standpunten of van eigen OR-beleid. Het patroon is hetzelfde. En er is verband tussen vaste periodieke contacten en contacten ten behoeve van eigen beleid van de OR. Dat gaat vooral op voor contact met de RvC, met vakbonds kaderleden en met P&O.

### *Boeiende bevinding*

Nadere analyse van de contacten van de OR met de verschillende actoren in verschillende situaties (vaste contacten, contacten bij dringende aangelegenheden en contacten voor eigen (pro-actief) beleid van de OR) leidt tot een boeiende bevinding.

Het blijkt dan dat het vooral de ad hoc contacten zijn die samenhangen met de contacten die de OR gebruikt ter voorbereiding van eigen pro-actief beleid. Het meest logisch lijkt, dat een ad hoc contact bij een dringende aangelegenheid de OR ertoe brengt eigen beleid en standpunten te ontwikkelen. Met name contact met het hogere management en MT doet de kans dat de OR contact opneemt met een reeks van andere interne actoren sterk toenemen. Maar ook ad hoc contacten met Communicatie (staf)leden, de KAM-functionaris of met de RvC leiden vaak tot diverse contacten voor pro-actief OR beleid. Opmerkelijk in dit verband is, dat contacten met een externe OR-opleider of adviseur niet samenhangen met interne contacten ter versterking van het eigen OR beleid. Contacten met een externe vakbondsbestuurder doen dat iets meer.

## 2.7 Nuttige contacten en problemen van het (interne) netwerk

Expliciet is gevraagd wat de OR als de meest nuttige contacten ziet. De volgende springen in het oog in volgorde van het meest genoemd:

- het personeel 'op kantoor';
- het uitvoerend personeel op de bouw en in ploegen;
- de opleider of het cursusinstituut;
- P&O/HRM.

## 2.8 Problematisch contact

Aan de contacten kunnen ook problemen kleven. Zo vinden nogal wat OR-en dat de gesprekspartner weinig open, dan wel gesloten is. In volgorde van mate van geslotenheid:

- Raad van Commissarissen (is veruit koploper),
- staf commercie en verkoop,
- de financiële staf,
- leden van directie (niet de bestuurder),
- P&O/HRM.

Expliciet gevraagd of bepaalde contacten problemen hebben opgeleverd, wordt er betrekkelijk weinig en weinig uitvoerig geantwoord. Het vaakst worden problemen vermeld in contacten met het hogere management/leden MT, door 19 procent van de OR-en genoemd. Op de tweede en derde plaats komen P&O/HRM met 15 procent en leden van directie (niet bestuurder) met 14 procent. Hoewel deze cijfers niet hoog zijn, tonen ze toch aan dat het bouwen en onderhouden van het interne netwerk van de OR ook zijn schaduwzijden kan hebben.

## 2.9 De belangrijkste resultaten van de enquête samengevat

Als belangrijkste conclusies uit het schriftelijk survey onder ondernemingsraden in de bouwnijverheid noteren we het volgende.

1. Van de OR-en geeft 46 procent aan veel invloed te hebben op de gang van zaken in het bedrijf en 54 procent dat de invloed gering is. Dit is iets lager dan de gemiddelden voor het hele bedrijfsleven (49% om 51%), volgens meting in 2008 (Karel en Heijink, 2010). In de sector wooncorporaties ligt het percentage OR-en met veel invloed hoger dan in de overige bouwsectoren.
2. De contacten die de OR heeft met geledingen en actoren binnen de onderneming spelen een rol bij de invloed die de OR heeft, maar zijn zeker niet de enige factor.
3. In de contacten zitten *patronen*, dat wil zeggen dat als men op vaste reguliere basis contact heeft met een geleding of functionaris, de kans groot is, dat men ook bij een bijzondere of dringende aangelegenheid ad hoc contact zoekt. Een ander patroon is, dat als men naar aanleiding van bijzondere aangelegenheid contact heeft met een persoon of geleding, dit aanleiding geeft tot a. eigen beleidsontwikkeling binnen de OR en b. contacten met weer andere functionarissen en geledingen. In die zin ontstaan er netwerken.

4. Regelmatig en veel contact is er volgens de enquête met P&O (HRM), de arbo-/KAM-functionaris, uitvoerende medewerkers op kantoor en (iets minder) de bouwplaats en het hoger leidinggevend kader/leden MT.
5. Als *meest nuttige* contacten worden genoemd die met medewerkers op het kantoor en in de uitvoering op de bouwplaats en met P&O (HRM); als contacten die de meeste problemen geven staan die met de Raad van Commissarissen ver bovenaan. Ook worden genoemd de staf Financiën en staf Commercie en ook P&O (HRM).

## **2.10 Suggesties vanuit de Klankbordgroep**

Vanuit de Klankbordgroep van het project is in eerste reactie op de uitkomsten van de enquête de suggestie gedaan om in de tweede fase bij de casestudies niet of niet uitsluitend te werken met ‘best practices’ als door OR-en te volgen voorbeelden, maar meer vanuit de idee van de *lerende* ondernemingsraad. De vraag is dan wat positieve en minder positieve ervaringen zijn met het opbouwen en onderhouden van contacten en met wie en wat daarvan geleerd kan worden (do’s en don’ts). Wat maakt een contact tot een nuttig onderdeel van een netwerk?

Daarbij dient er ook aandacht te zijn voor de vraag hoe de andere partij tegen het contact aankijkt. Met name gaat het dan om de vraag hoe de bestuurder de specifieke contacten van de OR waardeert.

De Klankbordgroep acht het voor de herkenbaarheid en voorbeeldwerking van de cases goed dat er een spreiding is naar bedrijfsgrootte en sector van bedrijfsactiviteiten. Dit leidt tot een voorkeur voor een breed palet aan variatie in cases.

Wat speelt in een bedrijf is een subtiel spel van ‘binden en loslaten’ tussen de partijen en functionarissen in de onderneming. Zo zal de P&O-functionaris loyaal aan de bestuurder moeten zijn, maar hij is voor de bestuurder van belang in relatie tot de OR, als hij vanuit een eigen ruimte als professional met de OR van gedachten kan wisselen. Dan heeft het voor de OR namelijk zin met de P&O-functionaris te netwerken. In deze krachtenvelden van rolverwachtingen en belangen zal de OR zijn eigen rol moeten meespelen.

## **2.11 Resultaten van de werkconferentie FNV Bouw van 8 juni 2011**

Aan de halfjaarlijkse werkconferentie van FVN Bouw voor de medezeggenschap namen een 40-tal OR-leden, tevens lid FNV Bouw deel. De werkconferentie was geheel gewijd aan het thema ‘De netwerk-OR’. In zijn openingswoord legde C. Ram-



das, hoofdbestuurder FNV Bouw met medezeggenschap in de portefeuille, aan de deelnemers drie vragen voor:

- hoe kan de OR in de bouw sterker worden?
- hoe deskundiger te worden?en
- hoe beter verankerd worden en een erkend onderdeel van de organisatie?

Een presentatie ‘van buiten’ van de OR AS Watson (1.000 filiaalbedrijven in Nederland, 14.000 medewerkers) trok zeer de belangstelling. Deze OR telt 25 leden, afkomstig uit de verschillende regio’s van de drie winkelformules (Kruidvat, Trekpleister en Ici Paris XL). Als ‘voelsprietten’ van de OR heeft deze 140 netwerkers aangesteld, die op door de OR gestelde vragen bellen met medewerkers in de door hen gecoverde filialen. Deze netwerkers hebben geen beschermde OR-status, vertegenwoordigen niet de OR, maar stellen slechts vragen en rapporteren de antwoorden. Het systeem werkt naar tevredenheid en levert ook gemotiveerde OR-kandidaten op.

In drie workshops is vanuit een drietal invalshoeken (Arbo, P&O en Raad van Bestuur/Raad van commissarissen) besproken hoe op de vragen van Ramdas antwoord kan worden gegeven.

Vanuit arboperspectief kan er een breed netwerk in de organisatie worden gelegd: BHV-ers, preventiemedewerkers, arbocoördinatoren. Gepleit wordt dit netwerk te gebruiken om strategisch beleid van de bestuurder mee te beoordelen. Het terrein moet dan niet te beperkt worden opgevat, maar ook zaken als leeftijd en belastbaarheid meenemen. Er zouden gemengde commissies en werkgroepen kunnen worden ingesteld van arbo en personeelsbeleid met inschakeling van niet-OR leden.

De HRM-workshop heeft vooral aandacht besteed aan overleg tussen P&O en (commissies van) de OR. P&O zit vaak als rechterhand van de bestuurder mee in de Overlegvergadering. Apart tweede lijnoverleg tussen P&O en OR kan echter heel nuttig zijn. Hierin kan de OR veel kennis opdoen, er kunnen punten worden voorbereid voor de Overlegvergadering en er kunnen ook al zaken worden gedaan. Op dit punt zouden tools voor de OR ontwikkeld kunnen worden. Een belangrijke voorwaarde is, dat de bestuurder ruimte geeft aan P&O om op het eigen terrein overleg te hebben met de OR.

Het is ook een kwestie van elkaar vertrouwen. Vertrouwen dat er ook moet zijn als OR-leden informeel vooroverleg met de bestuurder hebben.

De OR kan in dit licht gezien ook goed optreden als sparringpartner voor de vakbondsbestuurder. Ook dat overleg wordt in de plenaire discussie naar voren gebracht. Nog te veel verschijnt de vakbond alleen op het toneel als er sociale plannen moeten worden bedacht. Enkele deelnemers geven aan goede ervaringen te hebben met regelmatig overleg tussen OR en vakbonden.

Een boeiende casus van een grote woningbouwcorporatie laat zien, dat een zorgvuldig proces van omgaan met vertrouwelijke interne bronnen, het op de juiste wijze inschakelen van externe deskundigheid en deskundigheidsmacht, goede afstemming met de vakbonden voor de sociale consequenties, maar vooral een goede mix van *informeel overleg* met een Stuurgroep van de directie, met de Raad van Bestuur en met de Raad van Commissarissen en formeel overleg met dezelfde Stuurgroep en met de bestuurder tot krachtige resultaten kan leiden. Een heel belangrijk punt hierbij is, dat voorkomen moet worden dat door te harde confrontatie de tegenpartij gezichtsverlies leidt. Ook gedoseerd omgaan met (nog) vertrouwelijke informatie hoort daarbij. Het belang van binnen dat kader zo goed en snel mogelijk de collega's te informeren wordt benadrukt. ICT-ers en communicatiemedewerkers zijn daarom nuttig voor het netwerk van de OR. Het goed combineren van een intern netwerk en het extern netwerk blijkt in deze casus wellicht het meest doorslaggevend te zijn. Het effectieve externe netwerk bestond in dit geval uit een advocaat, een opleidingsinstituut dat een diagnose-instrument presenteerde en de vakbonden voor de sociale regelingen.

In terugblik was de werkconferentie geslaagd, omdat het de deelnemers enthousiast maakte. Het perspectief van 'netwerken' houdt de belofte in de aloude problematiek van 'de achterban' hanteerbaar te maken. Het biedt voor elke OR de mogelijkheid de achterban op een andere manier te benaderen en de positie van de OR binnen de onderneming helderder te maken.



## 3 De tweede projectfase van de casestudies

### 3.1 Inleiding

In de tweede fase van het project, die in juli is voorbereid en in hoofdzaak in september 2011 is uitgevoerd in 8 ondernemingen, is diepgaander gevraagd aan direct betrokkenen hoe het interne netwerk zijn beslag krijgt. Wat werkt wel goed en wat minder? Waar moet je op letten en in welke situatie? Kortom, het gaat erom leerervaringen op te sporen.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de casestudies uit verschillende sectoren van de bouwnijverheid, in samenvatting gerapporteerd. De opbouw is als volgt.

In de volgende paragraaf 3.2 wordt kort ingegaan op de overwegingen die zijn gehanteerd bij de selectie van 8 ondernemingsraden en de procedure die is gevolgd bij de werving.

In paragraaf 3 presenteren we de 8 ondernemingen en de kenmerken van de ondernemingsraden. Dit gebeurt anoniem, dat wil zeggen zonder de vermelding van namen en toenames. Gepoogd is een waarheidsgetrouwe beschrijving te geven, maar daarbij herkenbaarheid van bedrijf en personen te vermijden. Dit kan betekenen dat voor de vraagstelling van het onderzoek niet relevante gegevens enigszins zijn veranderd.

In paragraaf 4 worden de meest essentiële punten in het functioneren van OR-en en hun contacten en netwerken gepresenteerd, zoals die door verschillende actoren en personen worden gezien en beleefd. Dit gebeurt ook in evaluatieve zin. Wat gaat goed en wat ontbreekt er in de visie van de actoren?

In hoofdstuk 5 volgen de conclusies van de onderzoeker.

Wat is wenselijk om vast te houden van wat er al wordt bereikt in de ondernemingen? Wat dient er te worden verbeterd en welke middelen en tools kunnen daarvoor worden gebruikt?

### 3.2 De selectie van de 8 cases

Bij de opzet van het project is er vanuit gegaan dat de cases afkomstig zouden zijn uit het responsbestand op de enquête. En wel bij voorkeur uit die OR-en die hadden aangegeven interesse te hebben in toezending van de resultaten en daartoe hun e-mailadres en telefoonnummer hebben vermeld.

Om de resultaten van de cases optimaal te kunnen gebruiken in het kader van het project is herkenbaarheid van situaties en problematiek, leerzaamheid van de processen en bruikbaarheid van tips en tools nodig. In overleg met de Klankbordgroep is daarom besloten niet alleen op ‘best practices’ te koersen, maar op een zo goed mogelijke spreiding over sectoren, spreiding op grootte van de ondernemingen en spreiding over kenmerken van de OR wat betreft het interne netwerk en bereikte resultaten (relatief hoog, middel of laag). Verder is een zekere mate van afspiegeling naar aantallen OR-en per sector nagestreefd en zo mogelijk spreiding over Nederland.

De meest ideale verdeling is weergegeven in onderstaand schema.

Met enkele kleine aanpassingen voor de sectoren timmerindustrie, houtskeletbouw en houthandel is dit schema goed te vullen met ondernemingen die aan de enquête hebben geparticipeerd.

*Overzicht 3.1 – Selectie van cases naar sector en ondernemingsgrootte (en spreiding naar interne netwerken en resultaten van de OR)*

sector	grootte	minder dan 50 (1)	50- 99 (2)	100- 249 (3)	250 of meer (4)	totaal
a. Bouwaannemers			1 (hoog)	1 (laag)	1 (middel)	3
b. Afbouw			1 (hoog)			1
c. Timmer en HSB			1 (laag)			1
d. Houthandel				1 (middel)		1
e. Wooncorporaties		1 (middel)		1 (hoog)		2
totaal		1	3	3	1	8

Een belangrijk praktisch punt is uiteraard bereidheid tot medewerking van OR en bestuurder.

Van de eerste 8 benaderde OR-en waren er 6 bereid tot medewerking. Er zijn 2 vervangende benaderingen gedaan in de cellen a2 respectievelijk e1 van het overzicht. Beide OR-en waren bereid tot medewerking. Dit mag een bevredigend eerste resultaat worden genoemd, zeker als we in ogeschouw nemen dat lang niet alle OR-en (in eigen ogen) optimaal functioneren. De intentie om te leren en anderen te laten leren speelt hierbij nadrukkelijk een rol. In Overzicht 3.2 staan enkele kenmerken van de feitelijk deelnemende ondernemingen vermeld.

*Overzicht 3.2 – Feitelijk aan de casestudies deelnemende ondernemingen*

sector	grootte	minder dan 50 (1)	50- 99 (2)	100- 249 (3)	250 of meer (4)	totaal
a. Bouwaannemers			specialist	U-(en B-) bouw	U-bouw	3
b. Afbouw			schilder en onderhoud			1
c. Timmer en HSB			pallets en kisten			1
d. Houthandel				deuren		1
e. Wooncorporaties	wonen en welzijn			ontwikkelen en wonen		2
totaal		1	3	3	1	8

De spreiding over omvang interne netwerk en bereikte resultaten is zoals in de selectie beoogd (zie Overzicht 3.1). De spreiding van de (hoofd)vestigingen over Nederland kan worden weergegeven als:

- noorden: 2
- oosten: 1
- midden/westen: 2
- zuiden: 3

### **3.3 De 8 ondernemingen en de kenmerken van de ondernemingsraden**

#### **3.3.1 De 8 ondernemingen in vogelvlucht**

##### ***Onderneming 1, specialistische bouwaannemer***

Gespecialiseerd bouwaannemer in de groep ondernemingen van 50 tot 100 medewerkers. Er werken op het moment van onderzoek precies 100 mensen, inclusief 5 leden van de directie. Het bedrijf werkt als hoofdaannemer, onderaannemer en co-aannemer voor speciale constructies in droge en in natte omgeving.

Het is een familiebedrijf opgericht in 1938. In de jaren 1999-2001 is de onderneming sterk gegroeid tot de huidige omvang. Er ontstond onder de leiding van de familie een zekere organisatorische wildgroei. In 2004 beleefde het bedrijf een financieel slecht jaar. Mede op advies van een consultancybureau is een algemeen directeur van buiten aangesteld. Er is in de afgelopen jaren een duidelijke structuur gemaakt, waarin ieders functie is omschreven. Er is een 4-hoofdige directie en met daaronder 7 (functionele) divisies.

De onderneming concurreert op kwaliteit en floreert weer.

Vrijwel alle aandelen zijn in handen van de familie. De functie van commercieel directeur is nieuw gecreëerd. Er spelen daarbij twee motieven. De eerste is dat de onderneming kiest voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (en MVO is gecertificeerd). Ook innovaties staan hoog in het vaandel. De nieuwe commerciële strategie is gericht op het acquireren van opdrachten in vaste partnerschappen met grote aannemers (ketenintegratie). Eén en ander vereist specifieke aandacht voor de commercie binnen de directie.

Het tweede motief is dat een goed opgeleid lid van de vierde generatie van de familie de algemene leiding van de onderneming zal overnemen en vooralsnog de portefeuille van commercieel directeur beheert.

De bedrijfscultuur wordt omschreven als een met veel vrijheid, korte lijnen en redelijk benaderbare mensen. Er is relatief vrij veel contact tussen kantoor en uitvoering, omdat de buitenmensen 's ochtends vertrekken vanaf het bedrijf. Toch is er nog afstand tussen kantoor en de buitenmensen. De directie wil dat doorbreken door de buitenmensen rond te leiden op de kantoren.

De organisatiegraad ligt op ongeveer 30%. Veel mensen in de buitendienst zijn lid van Het Zwarte Corps (HZC).

### ***Bouwonderneming 2, hoofdaannemer utiliteit en duurdere burgerlijke bouw***

Het gaat om een aannemer utiliteitsbouw (en een beperkt segment duurdere burgerbouw). In het bedrijf, dat actief is op een groot-regionale markt, werken 140 medewerkers. Het aandeel medewerkers Bouw CAO en UTA bedraagt 56% om 44%.

Het is een oud familiebedrijf, dat nu deel uitmaakt van een wat grotere groep, maar op de meeste gebieden zelfstandig opereert. Sedert enige jaren is het bestuur in handen van een van buiten aangetrokken algemeen directeur. De familie bestuurt de onderneming niet meer, maar nog wel de groepsholding. De continuïteit van het bedrijf staat zeer hoog in het vaandel geschreven. Daarbij hoort een langdurige relatie met klanten, bij een zo constant mogelijke omzet. Veel medewerkers zijn lang in dienst.

Het bedrijfsonderdeel Bouw bestaat uit 2 hoofdafdelingen met elk een eigen hoofd: Voorbereiding Projecten en Realisatie Projecten. Daarnaast kent het bedrijf een afdeling Gebouwenservice. Inclusief de directeur is er een MT van 6 mensen

Het is een erkend Leerbedrijf met gemiddeld 7 leerlingen.

Een belangrijk gegeven is verder dat het traject is gestart voor het behalen van het ISO-certificaat MVO.

### ***Bouwonderneming 3, specialist utiliteitsbouw***

Deze onderneming is geselecteerd als representant van de sector aannemers in de bouw en als representant van een grote onderneming in de klasse van 250 en meer werknemers. De onderneming maakt deel uit van een groot bouwconcern. Het onder-

deel utiliteitsbouw werkt landelijk op het gebied van nieuwbouw en onderhoudsservice en biedt werk aan ruim 500 medewerkers.

Op hoofdlijnen geschetst kent het concern een drietal sectoren actief in Nederland. Elk van deze sectoren kent meerdere ondernemingen. De sector waarvan de door ons geselecteerde onderneming deel uitmaakt, omvat drie zeer verschillende ondernemingen elk met een eigen OR.

Utiliteitsbouw op zijn beurt bestaat weer uit drie uitvoerende bedrijfsonderdelen:

- Bouwontwerp,
- Nieuwbouw met regio's,
- Onderhoudsservices.

Naast deze uitvoerende bedrijfsonderdelen zijn er meerdere commerciële en stafafdelingen, zoals Commercie, Productie en Staf (o.a. Inkoop, Financiën, Juridische Zaken, P&O en KAM.). Een deel van de staf werkt overigens ook voor één of voor beide andere ondernemingen van de sector. Dit geldt ook voor de algemeen directeur, die tevens deel uitmaakt van de concerndirectie.

De onderneming Utiliteitsbouw kent 4 directeuren, die samen het Directieteam (DT) vormen. De vier maken ook deel uit van het grotere MT dat uit 11 leden bestaat. Het DT vergadert wekelijks en is in belangrijke mate besluitvormend. Het MT vergadert maandelijks en heeft een meer informatief karakter.

De gehele structuur, zoals hier kort is geschetst, fungeert pas sinds een paar jaren. Daarvoor kende de onderneming een veel decentraler model met resultaatverantwoordelijkheid in de regio's.

#### ***Onderneming 4, bedrijf in de afbouwsector***

Deze onderneming is geselecteerd als representant van bedrijven in de afbouwsector. De onderneming is actief als schildersbedrijf dat zich meer en meer toelegt op duurzaam onderhoud. Bij het bedrijf werken op het moment van onderzoek 50 werknemers. De onderneming bestaat driekwart eeuw en wordt al een kwart eeuw bestuurd door de een en dezelfde directeur/eigenaar. Officieel opereert het bedrijf vanuit 3 vestigingen; de feitelijke activiteiten worden verricht vanuit de hoofdvestiging, waar ook het kantoor is en waar de 2 projectleiders werken.

Het is een erkend Leerbedrijf en momenteel zijn er 2 leerlingen.

De verhouding uitvoering : 'kantoor' ligt op circa 5 : 1.

Wat betreft arbeidstijden en dienstverbanden is er een 'Jaarmodel' ingevoerd ter voorkoming van winterWW. In het Jaarmodel spaart men in de drukke periode 2 uur per week en worden 9 vakantiedagen gekocht om in de slappe periode winterperiode 7 uur te kunnen werken bij een volledig contract.

Het bedrijf kent een winstdelingsregeling.



Vanuit de visie en het business concept van de directeur is het bedrijf sterk gericht op duurzaamheid, MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen, met de 3 P's van people, planet en profit) en meer en meer ook C2C (cradle to cradle). De onderneming heeft een duurzaamheidssubsidie van 3 jaar en is met 2 andere bedrijven een alliantie aangegaan op MVO. Op directeursniveau doet men aan intervisie tussen de bedrijven. Goed overleg met het personeel hoort onlosmakelijk bij MVO, aldus de directeur.

Dat het bedrijf milieu-actief is heeft gevolgen, ook in de uitvoering. Er moeten 'knoppen om', soms zijn de offertes voor projecten ook hoger. In het kader van de ontwikkeling van het bedrijf loopt er nu een *scholingsprogramma* voor alle medewerkers. De OR heeft hier mede op aangedrongen. De scholing van het personeel verloopt in fasen. In 2011 loopt de eerste fase, die door de directeur wordt verzorgd met behulp van een extern adviseur. Dit eerste jaar is vooral gericht op bewustwording.

Het bedrijf heeft een open cultuur, waarbij de deur van iedereen, ook van de directeur altijd open staat. Sedert kort functioneert er min of meer officieel een MT met daarin naast de directeur de twee afdelingshoofden en de twee projectleiders. Goed overleg met het personeel hoort onlosmakelijk bij MVO, aldus de directeur.

#### ***Onderneming 5, bedrijf uit de groep houtindustrie en houtskeletbouw***

De OR van deze onderneming is geselecteerd als representant van de sector houtindustrie en in de groep ondernemingen van 50 tot 100 werknemers. De onderneming produceert pallets en laadkisten en was daarmee de eerste in Nederland. Ooit een groot bedrijf met meer dan 1.000 medewerkers. Op het moment van onderzoek werken er 90 mensen in de onderneming. Het oorspronkelijke bedrijf is in 1990 overgenomen door een andere palletfabrikant. Nu maken beide bedrijven deel uit van een Nederlandse groep bedrijven actief in de productie en verhuur van houten verpakkingen in binnen- en buitenland. In Nederland werken er 300 medewerkers. In totaal bestaat de groep uit negen productiemaatschappijen, twee verhuurbedrijven en twee servicebedrijven in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk.

Het ging en gaat om familiebedrijven en ook de groep is een familiebedrijf. De huidige algemeen directeur productie is van buiten de familie afkomstig, maar de voorzitter van de holdingdirectie en de grootaandeelhouder behoren wel tot de familie.

De cultuur van het bedrijf is wat gesloten en de familie is niet zo gesteld op medezeggenschap, aldus onze gesprekspartners.

De verschillende productiebedrijven in Nederland hebben elk hun eigen marktische, met wel met enige overlap. In de onderzochte onderneming produceert men middelgrote series pallets (tussen de 4.000 en 10.000 stuks). Dit resulteert in gemiddeld

eenmaal per dag omstellen van de machines. Op dit moment draait het bedrijf goed renderend.

Tot voor vier jaren opereerden de bedrijven binnen de groep los van elkaar elk met een eigen directeur, een eigen hoofd Verkoop en een eigen hoofd Administratie. Sedertdien wordt er gecentraliseerd, omdat dit uiteindelijk rendabeler is. De afzonderlijke directies van de bedrijven zijn opgeheven en alle Nederlandse productiebedrijven (3 grotere en 3 kleinere) opereren sedert enkele jaren onder één algemeen directeur Productie, met één hoofd Marketing en Sales en één controller.

Op locatie fungeert een bedrijfsleider, een Bedrijfsbureau en een (parttime) P.Z.-functionaris. Er is tevens een vrij grote afdeling Voorbewerking (afkorten en schaven) met een eigen hoofd.

### ***Onderneming 6, houthandel en houtbewerking (deuren)***

De enige concessie aan een strikte toepassing van het selectiemodel voor de cases is de keuze voor deze onderneming. De onderneming importeert, produceert en plaatst deuren, voornamelijk van hout en is in strikte zin geen representant van de houthandel. Naar de andere kenmerken past deze onderneming wel goed in het stramien van Overzicht 3.1.

Het bedrijf maakt deel uit van een groot bouwconcern. Het maakt deel uit van de bouwtoeleveringsgroep van de toeleveringsdivisie. Het bedrijf werkt vanuit één vestiging, maar heeft enkele jaren geleden een zusterbedrijf in Duitsland gekocht. In Nederland werken circa 220 personeelsleden, van wie 150 in de productie en daaraan verbonden werkzaamheden, zoals magazijn, expeditie en buitendienst en 70 'op kantoor'. In Duitsland werken circa 60 medewerkers. Het bedrijf is specialist in het ontwerpen, produceren, leveren en monteren van deuren en deurkozijnen voor uiteenlopende utiliteits-, en woningbouwprojecten. Door betere engineering en flexibele productie wil het bedrijf - en is het ook vaak in staat - oplossingen te bieden voor de klant waar de concurrent afhaakt. Het bedrijf heeft in 2009 een (kleine) reorganisatie met een tiental gedwongen ontslagen moeten doorvoeren. Het bedrijf hanteert een beperkte flexibele schil van iets minder dan 10 procent tijdelijke medewerkers. In de crisis is het marktaandeel behouden en zelfs uitgebreid. Dit is bereikt door prijsbeleid ('prijsvechten'), door meer nadruk op Verkoop en Marketing te leggen, door innovatief te zijn in het ontwikkelen van efficiëntere productieprocessen en door de inzet en flexibiliteit van het personeel.

Kenmerkend voor het bedrijf is de 'open bedrijfscultuur' en de korte, vaak zeer informele besluitvormings- en communicatielijnen. Initiatief van de medewerkers wordt op prijs gesteld. De huidige directeur staat al 25 jaar aan het roer en is bij uitstek de exponent van deze bedrijfscultuur. Er is een lichte tendens tot iets meer formalisering, onder andere merkbaar doordat besluiten meer en meer formeel door het MT bekrachtigd worden. Tot voor kort was het MT alleen een orgaan voor informa-

tie. In tegenstelling tot de kantoorafdelingen, kent de productie een goed uitgelijnde organisatie.

#### ***Onderneming 7, kleine wooncorporatie***

Deze onderneming is geselecteerd als representant van de sector wooncorporaties in de groep kleine ondernemingen (minder dan 50 medewerkers). Er werken in totaal 40 mensen, die 24 FTE's invullen. Formeel gezien is de corporatie kleiner, want deze organisatie is een combinatie van een juridische entiteit wonen en een kleinere entiteit welzijnswerk. Het gaat om één uitvoeringsorganisatie met één directeur onder twee gescheiden toezichtsorganen. De wooncorporatie beheert 2.400 woningen. De corporatie ziet het verhuren van woningen als belangrijkste taak. Goed contact en voeling houden met de huurders is een beleidsuitgangspunt. In overeenstemming hiermee gebeurt 40 procent van de klachtenafhandeling en woningmutaties door eigen personeel. Tot het eigen personeel behoren vier vaklieden met een eigen werkplaats.

Fusie met omliggende corporaties is wel eens ter sprake geweest, maar is geen gewenste optie voor het huidige bestuur.

De woondienst, waar we ons op richten, kent drie organisatorische onderdelen, elk met een eigen hoofd onder één directeur:

- verhuur en bewonerszaken,
- technische en facilitaire zaken (inclusief werkplaats),
- financiële zaken.

#### ***Onderneming 8, middelgrote wooncorporatie in fusie***

Deze wooncorporatie is geselecteerd als representant van de sector wooncorporaties en valt in de groep ondernemingen van 100 tot 250 medewerkers. Deze onderneming is juridisch gevormd per 1 januari 2011, uit een fusieproces van 3 woningcorporaties. De nieuwe werkorganisatie wordt nog in dit jaar ingericht en georganiseerd. De situatie van fusie en reorganisatie is bewust geaccepteerd als case, omdat veel ondernemingen vroeger of later in een traject van fusie of overname terecht kunnen komen. De nieuwe corporatie beheert 15.000 woningen in een stad en een deel van de aangrenzende regio. Er werken in totaal 180 mensen op 157 FTE's.

#### ***Het integratietraject na de juridische fusie***

In het onderzoeksjaar is de nieuwe organisatie top-down ingericht op basis van het Sociaal Statuut, dat met de vakbonden is overeengekomen met een nauwe betrokkenheid daarbij van de medezeggenschap. Er is een werkgelegenheidsgarantie, maar geen baangarantie afgegeven; ieder personeelslid moet solliciteren. Verder is een Formatieplan opgesteld met functieprofielen en functiewaardering, dat in mei van het jaar gereed is gekomen.

Voor een juist beeld van het top-down traject, waarin ook de medezeggenschap een rol heeft, geven de volgende ijkpunten van het traject (in 2011) weer.

- 1 januari benoeming van de directeur,
- 1 februari 4 managers benoemd,
- 1 maart 8 teamleiders voorlopig aangesteld, waaronder 2 van extern,
- in mei het Formatieplan met functieprofielen en functiewaardering gereed,
- voor de zomervakantie: schriftelijke belangstellingsregistratie van alle medewerkers met de mogelijkheid tot een persoonlijk toelichtinggesprek,
- per 1 september: het MT brengt iedereen op de hoogte van zijn of haar plaatsing; men kan daarna verweer aantekenen,
- medio september: akkoord tussen OR en bestuurder over harmonisatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden,
- 15 oktober : definitieve plaatsing wordt bekend met een eindbod aan boventalligen,
- 15 december: verkiezing van de nieuwe OR,
- per 1 januari (2012) krijgt de nieuwe organisatie formeel zijn beslag.

Bij de afronding van de casestudy (eind oktober) blijkt dat alle mijlpalen tot dan toe zijn behaald en binnen de geplande termijnen. Negen medewerkers blijken boventalig te worden.

#### *Het nieuwe bedrijf*

De bedrijfsfilosofie is om geen nieuwe diensten na de fusie aan te bieden, maar de nadruk te leggen op contacten met de klant door 4 frontoffices in te richten. Efficiency wordt verkregen door het inrichten van 1 centrale backoffice in het hoofdkantoor. Projectontwikkeling is wel een dienst van de corporatie. Service en onderhoud wordt nagenoeg geheel uitbesteed.

Een en ander resulteert in een organisatie met aan de top 1 directeur met daaronder 4 diensten, elk met een manager.

- wonen; met 4 frontoffice vestigingen en een centraal loket;
- markten en innovatie (projectontwikkeling);
- vastgoedbeheer;
- bedrijfsdiensten, w.o. administratie, ICT en Faciliteiten en stafdiensten zoals P&O, PR en marketing, juridische zaken etc.

De diensten bestaan weer uit verschillende teams met in totaal 8 teamleiders.

### **3.3.2 Enkele karakteristieken van de deelnemende OR-en**

#### *De OR van bouwonderneming 1*

Voor de herstructurering van 2005 waren er 3 OR-en (twee in de bouw en een voor het transport). Nu is er 1 OR met 5 zetels in de samenstelling: 2 bouw-CAO, 2 UTA

en 1 transport. De medezeggenschap was in dit familiebedrijf voor de herstructurering van geringe betekenis.

De afgelopen jaren was er voor de OR veel te doen op sociaal-organisatorisch gebied. Genoemd worden:

- het P&O-werk op orde krijgen; nu zijn er 2 medewerkers P&O
- functie-omschrijvingen, organogram en contracten van medewerkers,
- personeelsreglement,
- arbeidsreglement.

Enkele jaren terug heeft de OR met succes een enquête gehouden over de tevredenheid van de medewerkers. Inmiddels staat er een enquête over de vakantiespreiding op de rol.

De OR vergadert in de namiddag na het werk, waar wel een vergoeding voor de leden tegenover staat. De OR heeft een ambtelijk secretaris.

### ***De OR van bouwonderneming 2***

De OR heeft 7 zetels, 4 voor bouwCAO-medewerkers en 3 voor UTA-medewerkers; de samenwerking binnen de OR tussen beide groepen wordt als zeer goed beleefd. Er is vrij recent een nieuwe voorzitter aangetreden.

Het aantal OR-vergaderingen en OV's is recent terug gebracht van 2 x 6 vergaderingen per jaar naar 2 x 4 vergaderingen per jaar.

De OR levert 2 leden in de vaste commissie VGWM die op groepsniveau opereert (zo is er ook één RI&E voor de hele groep). De OR kent geen andere commissies.

Volgens uitkomsten uit de voorgaande schriftelijke enquête is de invloed van de OR op het beleid betrekkelijk gering.

### ***De OR van bouwonderneming 3***

De OR Utiliteitsbouw heeft 11 zetels:

- 6 zetels voor directen,
- 5 zetels voor indirecten, waarvan 4 bezet.

Ook de huidige structuur van de medezeggenschap bestaat pas 2 jaar. Voorheen was er een veel groter concernonderdeel B&U-bouw met een OR met daaronder onderdeelcommissies per vestiging. Nu is er een OR Utiliteitsbouw. Er zijn geen onderdeelcommissies meer.

Op landelijk concernniveau is er een COR. Tussen OR en COR is er geen groeps-, divisie- of sector-OR. De OR heeft vier maal per jaar contact met de andere OR-en in de sector. Er is verder vier maal per jaar overleg tussen de voorzitters en secretarissen van alle OR-en.

Op concernniveau is er een convenant afgesloten tussen COR en concerndirectie over het inhoud en vorm van de medezeggenschap: het 'dialogo-model'. Dit model is ook leidend voor de OR-en.

Het convenant omvat een aantal thema's zoals informatieverstrekking aan de OR, scholing en vorming, communicatie met de achterban en faciliteiten. Een belangrijk thema is de 'dialogocultuur'. Deze nieuwe cultuur is bedoeld om met de medezeggenschap zo vroeg mogelijk informatie te delen om beeldvorming te krijgen.

Van de 11 OR-leden van Utiliteitsbouw waren er 9 nieuw in het overleg. Daarbij komt nu nog dat de ervaren secretaris recent is afgetreden. De ervaren voorzitter van de OR, tevens secretaris van de COR, hanteert een inwerk- en opleidingsmodel, waarbij nieuwe leden a.h.w. opgeleid worden in het 'dialogo-model'. Het inwerk- en opleidingsmodel beslaat ongeveer 1½ jaar. De bedoeling is dat nieuwe OR-leden via het commissiewerk leren contact te leggen en de dialoog te voeren in het bedrijf.

De OR kent 3 vaste inhoudelijke commissies, geheel bemand vanuit de OR:

1. commissie Sociaal Beleid,
2. VGWM-commissie,
3. commissie Financieel&Strategie.

#### ***De OR van onderneming 4, bedrijf in de afbouwsector***

De OR bestaat vanaf 1995. Hoewel niet (meer) wettelijk verplicht is het instellen van de OR en onderhouden van een OR een bewuste keuze, mede op aandringen van de directeur.

De OR kent 5 zetels. De eerste perioden was de OR samengesteld naar vier kiesgroepen, te weten de drie vestigingen en een voor het kantoor. Omdat er in een van de vestigingen geen personeel meer werkt en in de andere slechts enkelen en omdat het enige lid vanuit het kantoor zich niet meer beschikbaar stelde, is het kiesgroepenstelsel opgegeven. Momenteel zijn alle vijf OR-leden uitvoerend medewerkers (schilders).

De OR heeft geen commissies ingesteld.

#### ***De OR van onderneming 5, bedrijf uit de houtindustrie***

De OR bestaat uit 5 leden, afkomstig uit de verschillende kiesgroepen: 2 leden vanuit het personeel kantoor en indirect, 1 lid vanuit de palletmontage, 1 lid vanuit de zagerij/schaverij en 1 vanuit intern transport. De OR kent geen eigen commissies of werkgroepen. Een lid van de OR is in die hoedanigheid lid van de bedrijfsarbocommissie. De voorzitter van de OR is tevens voorzitter van de COR van de groep.

#### ***De OR van onderneming 6, houthandel en houtbewerkingsbedrijf (deuren)***

De OR bestaat ruim 15 jaar. De OR kent 10 zetels en dat is meer dan de wettelijke norm (7 of 9 bij deze omvang van het personeelbestand). Het is een bewuste keuze, zeer gesteund door de bestuurder, om zo een brede vertegenwoordiging van de organisatie-onderdelen en van categorieën personeel te krijgen. Naar organisatie-onder-

delen en op de onderscheidingen leiding - uitvoering en 'kantoor – productie' is dat geslaagd. Zo maken van de leiding hoofd Verkoop en chef Productie deel uit van de OR. Drie OR-leden zijn (actief) vakbonds lid. Een poging meer vrouwelijke leden te krijgen is mislukt. Er zijn nooit meer kandidaten dan zetels geweest; dus nooit verkiezingen. De voorzitter van de OR constateert een zekere angst om zich verkiesbaar te stellen. Die angst zou er vooral zijn voor kritiek van collega's.

De voorzitter van de OR is onlangs aangetreden, maar heeft al lang OR-ervaring. De vorige voorzitter is afgetreden, nadat het onderwerp netwerken in een cursus aan de orde was geweest en de voorzitter daarop zijn (juiste) conclusie heeft getrokken. De secretaris is dit eveneens recent en heeft geen OR-ervaring. De OR heeft een Dageelijks Bestuur en een vaste commissie VGWM. Bij adviesaanvragen wordt een ad-hoc voorbereidingscommissie ingesteld.

De OR heeft 1 maal per jaar overleg met de RvC. Hoewel het contact beperkt is, heeft de OR de visie van de commissaris als zeer prettig en leerzaam ervaren.

De OR heeft een vrij beperkt formeel gestructureerd netwerk. Door de brede samenstelling van de OR zijn er mogelijkheden tot veel informeel contact. Het hangt van de (wisselende) persoonlijke vaardigheden af in hoeverre daar handen en voeten aan wordt gegeven.

Momenteel verkeert de OR in vrij rustig vaarwater. Na de reorganisatie in 2009 en na de uitbesteding van het transport daarna, zijn er nu geen ernstige zaken aan de orde. Wel is er enige onrust geweest op de werkvloer over de vragenlijsten van het PMO (preventief medisch onderzoek). De OR heeft daarin een naar de medewerkers geruststellende rol vervuld.

### ***OR van onderneming 7, kleine wooncorporatie***

De OR kent 3 zetels: 2 voor 'wonen' en 1 voor 'welzijn'.

De voorzitter, werkzaam in het onderdeel financiële zaken Woondiensten, is sedert 1999 voorzitter. Aanvankelijk werden de andere zetels ingenomen door een medewerkster Verhuur en bewonerszaken (kantoor) en een medewerker Technisch&Facilitair. Sedert het Samenwerkingsverband met Welzijn formeel is geworden (november 2009), wordt de zetel Technisch&Facilitair ingenomen door een medewerker Welzijn. Ook voor deze OR is het moeilijk kandidaten voor de OR te vinden. Vooral bij de buitendienst en de vaklieden ("daar hebben we geen verstand van").

De OR heeft geen aparte structuren voor overleg of raadplegen van de achterban. Met de commissarissen en de leden van de Raad van toezicht heeft de OR geen contact. "Ik zou ze op straat niet herkennen", aldus de voorzitter.

Bij de Overlegvergadering met de bestuurder zijn ook de arbo- en PZ-functionaris aanwezig.

Informeel contact heeft de voorzitter van de OR - op het kleine kantoor- met de hoofden van de afdelingen en de arbo-functionaris en met PZ.

Deze bekleedt die functie al 12 jaar.

Een omvangrijk onderwerp voor de OR is indertijd de invoering van CATS geweest, een functiewaarderings- en beoordelingsstelsel. De verschillen in wijze van werken tussen een wooncorporatie en het welzijnswerk komen dan scherp naar voren. Momenteel zijn er in de OR geen 'hot items' aan de orde. Het faillissement van de huisaannemer heeft niet tot problemen geleid en is geen onderwerp voor de OR.

### ***De OR van onderneming 8, middelgrote wooncorporatie in fusie***

De medezeggenschap heeft er voor gekozen niet direct na de juridische fusie een nieuwe OR op te richten, maar daarmee te wachten tot de nieuwe organisatie er staat. In het jaar van reorganisatie en integratie functioneert een 'BOR' (Bijzondere OR) bestaande uit de drie OR-en, in totaal 13 mensen. Op bezwaar van de bestuurder tegen dit aantal is er voor het overleg met de bestuurder een Overlegstructuur ingericht van 6 personen, die eens per 3 weken overleggen met de nieuwe directeur. De drie voorzitters overleggen daarnaast veelvuldig met elkaar. De BOR heeft geen commissies. Wel zijn er twee personen die de verkiezingen voorbereiden.

In december moeten dan de verkiezingen voor de nieuwe OR met 7 zetels plaatsvinden.

De rol van de medezeggenschap kan vooral gekenschetst worden als '*meewerken en bewaken dat het proces van fusie en integratie goed verloopt*'. De OR-en hebben voor de juridische fusie medewerking verleend aan het tot stand komen van het Sociaal Statuut. Daarna was de opstelling mee te werken aan het traject en vooral om te bewaken dat *het proces* goed verliep.

De focus is bij het proces gericht op 'Resultaat Gericht Werken' en dat is doorvertaald als het daadwerkelijk tot stand komen van de nieuwe organisatie. De BOR heeft meegewerkt aan het Werkplan, de nota's Functieprofielen en Prestatieafspraken, de POP's van de medewerkers. Men heeft zich gericht op de missie, de visie en de strategie van het bedrijf en hoe dat zakelijk vorm te geven in de nieuwe organisatie. Daarbij was er aandacht voor de cultuur en voor mogelijke 'Calimero-effecten', maar daar is geen afzonderlijk proces van gemaakt.

De BOR heeft externe hulp gehad van een (OR) adviesbureau.

Het belangrijkste 'wapenfeit' van de BOR was echter het succesvol afronden van onderhandelingen over de harmonisatie van de secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. de reiskostenvergoeding en de eindejaarsuitkering). Er is veel om te doen geweest. De BOR heeft een cursus gevolgd. De directeur heeft een soort 'hei-sessie' verordonneerd om er onder druk uit te komen.



Dit heeft tot enkele principe-uitkomsten geleid, zoals budget-neutraal, CAO als ondergrens, verslechteringen op bestaande regelingen worden afgekocht. Op basis hiervan konden de weken daarna de onderhandelingen succesvol worden afgerond en door de BOR worden gepresenteerd aan het personeel.

### **3.4 De hoofdlijnen van de 8 OR-en in functioneren en contacten**

#### **3.4.1 Bouwonderneming 1**

Voor het verkrijgen van gegevens is in deze casestudy met 6 personen gesproken, te weten voorzitter (twee maal), ambtelijk secretaris en een lid van de OR en met de algemeen directeur, financieel directeur en manager P&O.

De OR heeft een belangrijke rol gespeeld, vooral op sociaal-organisatorisch gebied, in de afgelopen jaren van herstructurering van een centraal aangestuurd familiebedrijf naar meer meer gedivisioneerd (en decentraal aangestuurd) modern managementmodel.

De OR heeft daardoor contacten met alle 4 directeuren en met de overige divisiehoofden. In de visie van de algemeen directeur moeten op dat niveau ook de meeste zaken worden afgekaart. Dit is in dit voormalig centralistisch ingestelde familiebedrijf niet altijd even gemakkelijk. De meeste betrokkenen zijn tevreden over de rol van de OR daarbij.

In ogen van de algemeen directeur zou de OR zich nog meer in het overleg met hem moeten richten op strategie en toekomst. Vrij algemeen is men van mening dat de OR te veel leunt op de voorzitter. Veel van de contacten naar staf en management liggen in zijn handen. De OR is van mening dat het contact met de mensen buiten op de werkvloer beter kan en meer gestructureerd moet worden.

Tijdsdruk, in de zin van onvoldoende ruimte (vrijmaken) voor het OR-werk en voor onderling beraad, speelt een nadelige rol.

#### **3.4.2 Bouwonderneming 2**

In deze casestudy is gesproken met 7 personen, te weten voorzitter OR (twee maal), lid van de OR, algemeen directeur, werkvoorbereider, manager P&O en 2 staffunctionarissen arbo/ VCA/ MVO. Twee onderwerpen zijn geselecteerd om als kapstok te dienen voor het functioneren van de OR: 24-uursbereikbaarheid van de Gebouwen-service en het project 'vitaliteitsbeleid'.

In beide gevallen is de OR wel actief geweest, maar niet tot algehele tevredenheid. Bij het eerste onderwerp is de OR te laat ingeschakeld, maar heeft daarna volgens de meeste betrokkenen wel een nuttige rol gespeeld. Bij het tweede project heeft de OR gereageerd op ongerustheid bij het personeel over een vragenlijst en zich daarna met het project bemoeid op een wijze die directie en staf niet erg adequaat vonden (te ‘detaillistisch’).

Voor de directeur is de OR nog niet waar die zou moeten zijn: meer pro-actief en meedenken over de bedrijfsprocessen. Ook zou de OR zaken beter moeten afchecken bij de achterban. Te weinig tijd voor het OR-werk, zoals de voorzitter constateert, vindt de directeur geen argument.

Ook in de visie van P&O is de OR nog niet wat het zou kunnen zijn. Of de directie meer ruimte voor eigen overleg van P&O met de OR zou willen geven, kan men niet zeggen. Vanuit de staf zou men verder meer inbreng van de OR op gebied van VCA en Veiligheid willen zien. Men ervaart een zeker gebrek aan contact.

### **3.4.3 Bouwonderneming 3**

Voor het verzamelen van de gegevens voor deze case is gesproken met 9 personen. Behalve met de OR-voorzitter en met de bestuurder is gesproken met een of meer leden van elk van de drie vaste commissies en hun aanspreekpunten in de organisatie: directeur Financiën en de managers P&O en KAM.

Het beeld dat uit deze gesprekken ontstaat is niet zo gemakkelijk.

Aan beide kanten van de gesprekstafels is er goede wil om het overleg constructief te voeren, zoals in het ‘Dialogmodel’ is omschreven een vastgelegd. Een belangrijk deel van het overleg heeft betrekking op de drie beleidsterreinen van de vaste commissies:

- Sociaal Beleid,
- VGWM,
- Financieel&Strategie.

#### *De voorzitter van de OR*

Het is dus van belang dat deze commissies goed draaien en hun contacten in de organisatie ontwikkelen en uitbouwen. Volgens de *voorzitter van de OR* zijn de commissies Financieel&Strategie en de VGWM ongeveer op stoom. Mensen van Financieel&Strategie houden contact en overleggen met het hoger kader en de stafleden van het MT-leden zoals Inkoop, Juridische Zaken, Financiën etc. Mensen van de VGW-commissie leggen contacten op de bouwplaatsen. De commissie Sociaal Beleid is later ingesteld en nu aan de beurt om een verdere ontwikkeling door te maken.

De OR krijgt zo veel informatie. Het gaat niet in de eerste plaats om specifieke onderwerpen; het gaat om het geheel van de continuïteit van de Utiliteitsbouw. Belangrijk is de dialoog. Voor het overleg is openheid en transparantie met de bestuurder en de directeuren nodig. Dat is bepalend voor de kwaliteit van het overleg en versnelt de trajecten.

#### *Visies vanuit de OR-commissies*

Vervolgens is met de voorzitter of leden van de drie commissies gesproken over het werk van commissies, de problemen en de voornemens. Voor het OR-werk hebben de leden van de commissies een faciliteit van 1 dag per maand.

De *VGWM-commissie* bezoekt (steekproefsgewijs) bouwlocaties en werkt daarbij met een VGM-inspectie checklist; de bedoeling is om ook met een werkplekbezoek interviewlijst te gaan werken die met hulp van de commissie Financieel&Strategie is ontwikkeld. Overleg met de KAM-coördinator is onlangs voor het eerst gevoerd.

De commissie *Financieel&Strategie* heeft overleg met de controller en met de directeur Financiën. De commissie heeft een viertal activiteiten. De vinger aan de pols houden wat betreft de financiële situatie op basis van de maandelijkse financiële rapportages en de speerpunten van beleid opsporen en aan OR voorleggen op basis van het jaarlijkse Beleidsplan, zijn de eerste twee activiteiten. Een verdere activiteit is het opbouwen van een netwerk door het interviewen van medewerkers van hoog tot laag, van directeuren en stafleden tot op de werkvloer. Er wordt heel enthousiast op gereageerd. De verdiepingsslag tot op de werkvloer komt nog te weinig uit de verf, dat kost erg veel tijd. De vierde activiteit behelst het fungeren in ad hoc commissies bij advies aanvragen, zoals het sluiten van een (klein) bedrijfsonderdeel of het verhuizen van een vestigingskantoor.

De commissie *Sociaal Beleid* is later dan de andere commissies opgericht op verzoek van de manager P&O. De commissieleden zijn onervaren en onlangs voor het eerst op cursus geweest. Voorzitter: "Maar dat is nog niet genoeg".

De commissie was tot nu toe slechts reactief bezig en de leden zien nu dat ze meer initiatief moeten tonen. Voor grote ambities is er echter geen tijd en geen capaciteit in de commissie.

Over de ervaringen met P&O is men niet erg tevreden, maar met meer frequent contact zou dat ten goede kunnen keren. Voor Servicebouw was er een adviesaanvraag over het functiegebouw. Dat zijn zaken die in het beleid van het concern wat verwaarloosd zijn. De commissie twijfelde aan de professionaliteit van het voorstel, heeft er vragen over gesteld, maar geen advies aan de OR uitgebracht.

#### *Kijk op de zaken vanuit management en staf*

Van de kant van bestuurder en management wil men de dialoog voeren met de OR, maar dat levert over het geheel gezien (nog) niet op wat men er van verwacht. Zonder

op de details in te gaan, vindt men dat de OR en zijn commissies *andere accenten* in hun werk aanbrengen, dan zij wensen. Enkele quotes om dat te illustreren zijn:

- Bestuurder: *"OR en bestuurder zijn geen tegenpolen. In feite staan we voor de zelfde opgave: de continuïteit."* En verder: *"De communicatie van de OR met de achterban is nog niet echt goed. De OR is nog teveel een apart clubje."* Ik merk nog te weinig van de drie commissies van de OR richting het beleid. Het is de bestuurder die de punten aandraagt. *"De OR zou nog meer op niveau moeten worden gebracht."*
- Directeur Financiën: *"Wat betreft de commissie Financieel&Strategie: we zijn wel gesprekspartners."* Maar: *"In de bouw is er veel te weinig aandacht en belangstelling voor de processen op de bouwplaats. We weten als management veel te weinig wat daar gebeurt. De afstand tussen binnen en buiten moet kleiner. Daar moet ook de OR mee aan de slag. Het verschil valt te maken met veiligheid op de bouw, beheersing van de processen, langer werken en vitaliteit."* Op kantoor is niet zoveel toegevoegde waarde te realiseren. *"Daar hoeft de commissie wat mij betreft niet zoveel energie aan te spenderen."*
- Manager P&O: *"Op personeelsgebied staat de onderneming voor grote opgaven."* Een probleem daarbij is de communicatie. Vanuit het verleden is er wanbegrip; het gaat snel over procedureel gedoe, in plaats van over
- e inhoud. Er moet nog vertrouwen worden gewonnen. Dat geldt ook voor de medezeggenschap. De directie moet het goed spelen. Er zit wel kwaliteit in de OR, maar het moet nog georganiseerd worden. Het moet een kwestie van halen en brengen worden. De commissie Sociaal Beleid is nog *"onder de maat"*.
- KAM-manager: Onlangs was er het eerste overleg met de commissie VGWM. Er is een duidelijke overeenkomst in visie; er zijn geen verschillende belangen. *"Toegevoegde waarde van de commissie voor het KAM-beleid is er echter niet"*. Eigenlijk doen ze hetzelfde als de KAM-coördinatoren. MVO en de VCA verwachten een actieve inbreng van de medewerkers. Meedenken door het oog van de uitvoerenden, zou op gang moeten komen. Dat vereist meer training en scholing van OR-leden op deze terreinen.

#### **3.4.4 Onderneming 4, bedrijf in de afbouwsector**

Er is in deze case contact geweest met in totaal 8 actoren.

Op hoofdlijnen zijn de verschillende actoren zeer tevreden over het functioneren en de betekenis van de OR voor personeel en bedrijf. Zo wordt de OR als belangrijke factor ervaren voor het realiseren van het 'Jaarmodel' en MVO. De directeur kent veel waarde toe aan de OR. Het business concept van MVO en duurzaamheid zijn hierbij en überhaupt in deze casus heel belangrijke factoren.

Bestuurder en OR verkeren op goede voet van overleg met elkaar. Toch komt het voor dat de directeur erop gewezen moet worden dat bepaalde informatie naar de OR moet, zoals jaarcijfers of de evaluatie Jaarmodel.

Voor de medezeggenschap speelt de *voorzitter van de OR* een *zeer cruciale* rol. Aan hem persoonlijk wordt het toegeschreven dat de OR-zetels bezet zijn; daar zag het even niet naar uit.

In de beweging naar MVO en duurzaamheid moet iedereen mee. Niet iedereen heeft het daar even gemakkelijk mee. De OR is voorstander van de ontwikkeling, maar meent ook signalen te horen vanuit de werkvloer dat het te veel is en dat het te snel gaat. Mede daarom heeft de OR gepleit voor opleidingen. PZ-medewerker vangt veel geluiden op bij de terugkoppeling van huiswerkopdrachten. Deze signalen vanuit de uitvoering worden niet expliciet geuit. De OR heeft geen formele overlegvormen met de achterban. De OR ervaart het contact met de achterban om deze redenen voor verbetering vatbaar (er is zojuist een ideeënbus gemaakt).

Het contact met het kantoor verloopt gedeeltelijk structureel (KAM-overleg), half structureel (met PZ over de opleidingen) en informeel (hoofd Financiën /HR). De contacten worden wederzijds als goed beoordeeld. Toch wordt vanuit kantoor opgemerkt dat het beter was als iemand van kantoor lid van de OR zou zijn.

Tussen kantoor en uitvoering (schilders) wordt ondanks de ‘open deuren’ toch afstand gevoeld.

### **3.4.5 Onderneming 5, bedrijf uit de houtindustrie (pallets)**

Er is in deze case gesproken met 5 actoren (OR en management). Geconstateerd moet worden dat de medezeggenschap niet echt leeft in dit bedrijf en dat de verschillende actoren verschillende opvattingen hebben over waar het aan schort.

Vanuit de OR is de idee dat er van de kant van de bestuurder weinig inhoudelijke punten worden aangedragen. Ook is de gedachte dat er weinig spannende zaken aan de orde zijn. Vroeger was men op werkvloer nieuwsgierig naar wat er in het overleg werd besproken. Nu vraagt men er niet meer naar. Overigens is de ondernemersfamilie nooit ‘medezeggenschap minded’ geweest.

De bestuurder meent dat het bedrijf goed wordt geleid, maar dat de oude bedrijfscultuur van wantrouwen tegen de werkgever nog binnen de OR te voelen is. Hij is echter niet binnen gehaald om de cultuur te veranderen, maar om de resultaten te verbeteren. De onderneming presteert nu redelijk goed. Volgens de bedrijfsleiding is de uitdaging om te overleven. Hoewel laag geschoold is de kwaliteit van de mensen goed en het machinepark betrekkelijk modern.

Een goede OR is zeker van belang, maar dat is deze OR nog niet. Het personeel ziet te weinig van de OR en de OR komt niet toe aan de meer structurele beleidszaken. Volgens PZ komt er inderdaad te weinig uit de OR. De OR bespreekt te weinig met het personeel en neemt vervolgens te weinig initiatief naar de staf en de leiding. Uit de gesprekken blijkt dat de OR in feite wordt gedragen door de voorzitter. Hij heeft vrijwel alle contacten heeft tussen werkvloer en kantoor, veelal op informele basis. De voorzitter wordt als voorzitter gewaardeerd, maar uit de OR als geheel komt te weinig. De OR als geheel heeft ook vrijwel geen structurele contacten noch naar de werkvloer, noch naar staf en bedrijfsleiding of naar de holding. De OR-voorzitter heeft nu het initiatief genomen tot het voeren van een structureel overleg tussen bedrijfsleider, PZ en een delegatie van de OR. Dit overleg moet nog van start.

#### **3.4.6 Onderneming 6, houthandel en houtbewerking (deuren)**

Er is in deze case gesproken met 7 actoren.

Voorzitter en secretaris (beiden met een ‘kantoor’ achtergrond) zien dat het contact van de OR met de productiemedewerkers op de werkvloer per OR-lid en afdeling nogal verschilt en in totaal enige verbetering behoeft. Contacten met kantoor zijn deels in de OR zelf verankerd, verder merendeels goed, maar ook persoonsafhankelijk en soms minder goed (PZ). De bestuurder betreft de OR vaak laat bij zaken van belang voor de toekomst van de organisatie.

Twee OR-leden uit de productie benadrukken het belang van de OR. De een ziet de OR als brug tussen werkvloer en directie, *‘dat er niet een te grote afstand ontstaat’*. De ander ziet dat er nogal verschillend tegen de OR wordt aangekeken, afhankelijk van de competentie van een bepaald OR-lid. Direct contact met mensen is erg belangrijk. Door de gevolgde bedrijfsstrategie staan mensen onder druk. De OR is nodig voor een kritische houding naar de directie (*‘een soort Eerste Kamer’*).

PZ is niet vertegenwoordigd in de OR. Er is relatief weinig contact tussen de OR en PZ. De opleidingsplannen - van machinebediende naar operators met overzicht over de processen – voor de veelal laag opgeleide mensen in de productie zijn een zaak van PZ, afdelingschefs en de coach opleidingen (wel zelf OR-lid). De OR als orgaan is daar niet bij betrokken.

Ook vanuit de functie van de manager veiligheid en techniek is er weinig contact met de OR. De vraag wordt door hem opgeworpen of de OR nog wel de meest passende

vorm is, meer directe vormen van personeelsparticipatie (5S-overleg<sup>2</sup>) zijn misschien meer op zijn plaats.

#### *Bestuurder heel positief*

In tegenstelling tot voorgaande meningen uit de staf, is de bestuurder zeer ingenomen met het functioneren van de OR. Opvallend is de verwachting van deze bestuurder (al 25 jaar directeur van dit bedrijf) van een OR: de meerwaarde van de OR zit hem niet zozeer in het creëren van draagvlak voor besluiten op de werkvloer. Dat is een taak voor de bestuurder zelf (*"Ik ga zelf voor de groep staan, als ik iets wil, zoals overwerk"*). De meerwaarde van de OR zit hem erin dat je als bestuurder kunt toetsen of je op een maatschappelijk verantwoorde manier besluiten neemt. Dat je daarover in dialoog kunt gaan.

Beleid en strategie ontwikkelen is de taak van de bestuurder, niet van de OR. OR speelt geen rol in het maken van beleid bij zaken als marktontwikkelingen en het ontwikkelen naar meer design en het ontwerp van producten en processen. De bestuurder zegt geen behoefte te hebben aan een beter contact van de OR met de werkvloer (*"We letten goed op de communicatieve eigenschappen van de chefs en de lijnen staan wijd open"*) en hij heeft ook niet het gevoel dat de OR meer contacten met het kantoor zou moeten hebben. De bestuurder geeft aan dat hij de meeste zaken met de OR regelt in informeel overleg met de voorzitter en secretaris. Korte lijnen en niet vergaderen. *"We hebben een beetje een aparte cultuur"*.

### **3.4.7 Onderneming 7, een kleine wooncorporatie**

Om zicht te krijgen op het contactnetwerk van deze OR is gesproken met 5 personen, waaronder tweemaal met de voorzitter van de OR.

De voorzitter van de OR omschrijft het werk van de OR als volgt. *"Als OR gaan we niet zelf dingen op de rit zetten. We houden de vinger aan de pols met betrekking tot de procedures."* *"De toegevoegde waarde is, dat de OR zijn mening naar voren kan brengen."*

De relatie met de bestuurder omschrijft hij als die van 'partners'. *"We zijn geen tegenstanders, we willen gezamenlijk problemen oplossen als die zich voordoen."* Momenteel zijn er geen echte problemen.

---

2 De 5-S methode is afkomstig uit de (Japanse) LEAN-bedrijfsfilosofie en staat voor de vijf woorden scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en stimuleren. Met andere woorden: het zorgen voor een overzichtelijke en georganiseerde werkplek. Een overzichtelijke werkomgeving is niet alleen veiliger, maar het maakt ook dat er efficiënter kan worden gewerkt.

Bij de medewerkers leeft de OR niet zo. *“Daar komt bij dat er tweemaal per jaar een personeelsbijeenkomst is van directeur en personeel.”*

De bestuurder benadrukt dat hij vrijwillig voor een OR heeft gekozen. De WOR biedt een heldere structuur voor de interne verhoudingen. De bestuurlijke visie van de directeur houdt verder in dat hij sterk hecht aan de 2-lagen structuur. De directie bestuurt, de RvC en RvT controleren. De RvC moet dus niet op de bestuurlijke stoel willen gaan zitten. De OR overlegt met de bestuurder en heeft geen contact met de RvC of RvT. Intern kiest hij voor een platte, maar hiërarchische organisatie. Beleid en de gevolgen daarvan bespreek je eerst met het MT, maar dan ook met de OR. Een OR bestaat uit betrokken mensen en je wilt als bestuurder graag betrokken mensen. De meerwaarde van de OR is, dat je met de OR het totale personeelsbeleid kunt communiceren en instemming kunt vragen. De OR is van belang voor het verkrijgen van commitment en voor consensus over maatregelen en instrumenten. Er is ook een zekere angst bij mensen voor zoiets als een beoordelingssysteem. Door overleg met de OR probeer je subjectiviteit zo veel mogelijk uit te sluiten.

De huidige voorzitter doet het goed, maar hij zit er al heel lang. *“De verankering van de OR in de organisatie vind ik wel een probleem.”*

Vanuit het management wordt het belang van de OR erkend. Onderwerpen die worden genoemd zijn vooral zaken die met *arbeidsomstandigheden* hebben te maken, zoals het klimaat op het kantoor, maar ook sociale veiligheid en stress als gevolg van toenemende agressie en geweld bij marginaliserende bewonersgroepen. Op gebied van arbeidsvoorwaarden speelt de OR een rol als het gaat om zaken als prestatiebeoordeling en winstdeling. De OR heeft zeker een functie en werkt voor de hele organisatie. De OR kan kracht zetten als er vragen bij het personeel leven en de OR heeft een zekere corrigerende functie. Er kan spanning ontstaan tussen OR en MT.

Vanuit *de staf* tekenen we het volgende op. De arbo preventiemedewerker voor de buitendienst heeft geen structureel overleg met de OR, maar hij ziet de OR-voorzitter veel informeel. Hij ziet de OR als nuttig en met een goed gevoel voor wat er speelt onder de mensen. Mensen uit de buitendienst stappen echter niet gauw naar de OR. De OR zou actiever naar de mensen in buitendienst kunnen stappen bij beleidsaangelegenheden.

PZ is ook arbo preventiemedewerker kantoor. Formeel staat PZ niet in een relatie tot de OR, maar is de adviseur van de directie, ook in de Overlegvergadering. Informeel is er wel overleg met de OR en dat is vanuit PZ gezien ook belangrijk. Dit wordt aldus verwoord: *“Je wilt samen iets bereiken en daarbij stel je de mens centraal. Je werkt niet alleen puur volgens het boekje, maar je probeert projectsgewijs ook dingen te ontwikkelen.”* De OR zou wat meer pro-actief mogen opereren. *“Er komen grote veranderingen aan; de directeur is daarmee bezig. De OR zou veel meer toegevoegde*



*waarde krijgen, als daar pro-actief op zou worden ingespeeld. De directeur houdt de OR wat dit aangaat op een afstand."*

### **3.4.8 Onderneming 8, een middelgrote wooncorporatie in fusietraject**

Er is in deze casestudy met 5 personen gesproken, met de 3 voorzitters van de OR-en van de gefuseerde organisaties, met de huidige bestuurder en met de P&O-functionaris.

Overheersend in de gesprekken is een tevreden toon over het functioneren van de medezeggenschap (met name de BOR) in tijden van fusie, reorganisatie en herinrichting. Om de rol van de medezeggenschap en de contacten die daarbij hebben gespeeld goed in te schatten, lijkt vooral de rol van de bestuurder van doorslaggevend belang te zijn.

De filosofie achter de fusie is door de bestuurder helder verwoord en wordt gedeeld door de medezeggenschap. Verder is de communicatie van groot belang. Op de locaties van de drie fusiepartners is om de 4 tot 5 weken een briefing gegeven door de (huidige) directeur. Verder is er driemaal een voltallige personeelsbijeenkomst geweest. Al deze meetings en bijeenkomsten zijn geleid door de directeur. De BOR was hierbij aanwezig, maar heeft alleen de laatste meetings over de uitkomsten van de onderhandelingen over de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden geleid. Dit akkoord wordt gezien en is gepresenteerd als een succes van de BOR.

***De bestuurder:** "In onzekere tijden voor de medewerkers moet je heldere procedures hanteren en vaste momenten waarop de mensen kunnen bouwen. Je moet het traject zodanig uitzetten dat er een goede timing in zit (bijvoorbeeld de belangstellingsgesprekken voor de zomervakantie houden). Verder gaat zorgvuldigheid boven snelheid."*

De bestuurder heeft dit traject zelf uitgezet en begeleid. Er is geen externe adviseur aan directiekant bij betrokken geweest.

Het traject is met de OR en met de bonden besproken. De inschatting was, dat voor 8 tot 17 mensen geen plaats in de nieuwe organisatie gevonden zou worden. Het gaat uiteindelijk om 9 mensen. De bestuurder is heel tevreden over hoe het is gelopen.

Van de *nieuwe OR* verwacht de bestuurder een behoorlijke hoeveelheid ervaring (5 of 6 huidige leden terug op de 7) en brede spreiding van geledingen en op de kennisgebieden. Mensen met goede kwaliteiten, die meedenken over de continuïteit van de organisatie.

Maar: je kunt van alles wensen van de OR, maar je moet zelf als bestuurder helder zijn. *"Zorg dat de gemiddelde medewerker je begrijpt."*

Wat betreft contacten van P&O en Financiën met de OR: zij mogen informatie verstrekken, maar geen meningen ventileren of onderhandelen. De RvC heeft eenmaal per jaar met de OR een voortgangsgesprek buiten aanwezigheid van de bestuurder. De bestuurder dient van te voren te weten wat er besproken wordt.

**De voorzitter BOR** laat weten dat het contact tijdens het fusie- en integratietraject vrijwel alleen met de bestuurder heeft plaatsgevonden en nog plaatsvindt en via de ‘voelhorens’ met de achterban. Het ging om het bewaken van het proces en *niet* om de inhoudelijke zaken voor of na te bespreken met managers en staf.

Wat betreft de achterban zal de nieuwe OR geen kiesgroepen kennen. Het gaat erom zoveel mogelijk als personeel te integreren in de nieuwe organisatie. Een spreiding over de locaties is wel wenselijk. Verder zal men voorstellen om met contactpersonen (totaal 12) per werkoverleg te gaan werken.

Wat betreft de **twee andere voorzitters**: ook zij zijn tevreden met het traject en de rol van de BOR daarin. Een voorzitter benadrukt (zelf met financiële achtergrond, maar geen kandidaat meer) het belang van aanwezigheid van de financiële discipline in de OR. De verdere informatie uit deze gesprekken spooft met hetgeen boven en onder vermeld wordt.

**P&O** beaamt dat het duidelijk moet zijn dat P&O adviseur van de directie is en niet onderhandelt met de OR. De OR mag echter wel professionele informatie van P&O verwachten. P&O heeft ook een zekere regisserende functie naar de medezeggenschap (tijdige en juiste informatieverstrekking). De rollen van P&O en de OR kunnen op gespannen voet komen. Hoe dit loopt is vooral een kwestie van *goed vertrouwen* opbouwen.

P&O vervult ook de rol van **preventiemedewerker arbo**.

Op gebied van arbo zou de OR wel actiever mogen zijn.

### **3.5 Samenvatting van de bevindingen in de cases en conclusies**

#### **3.5.1 Samenvatting van bevindingen**

##### *Het bereik aan respondenten in de casestudies*

Verdeeld over de 8 casestudies heeft de onderzoeker in totaal 52 personen (actoren) rechtstreeks geïnterviewd. Van hen behoorden er 23 tot de OR(-leden) en 29 tot de diverse categorieën van bestuurders, management en staffunctionarissen. Er is geen contact geweest met personen (actoren) uit de achterban. Dit laatste heeft een praktische grond; het in het onderzoek betrekken van deze belangrijke categorie zou de scope en de middelen voor het onderzoek ver te buiten gaan. Hoeveel personen moet je spreken en hoe te selecteren over de verschillende bedrijfsonderdelen om een juist

beeld te krijgen van de situatie in 8 cases? Het lijkt bovendien inhoudelijk ook niet nodig om deze categorie actoren bij het onderzoek te betrekken, omdat a. in de cases via de andere actoren al een beeld kan worden verkregen hoe de contacten worden vormgegeven en b. uit ander onderzoek wel globaal bekend is wat de achterban zich wenst van de kant van de OR.

De bereidheid tot medewerking aan de interviews was zonder meer goed. Slechts 2 gevraagde gesprekken hebben niet plaats gevonden.

- *De teneur van de uitkomsten*

De resultaten van de enquête en casestudies roepen de *contingentietheorie* in gedachte. Dit is een theorie in de organisatiekunde, waarin gesteld wordt dat kenmerken van een object van onderzoek afhangen van diverse factoren vanuit de omgeving van het object. De contingentiebenadering gaat uit van de gedachte dat elke omgeving aangepast gedrag verlangt.

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Contingentietheorie>

Toegepast op de contacten en het netwerk van de ondernemingsraden betekent het, dat *generieke uitspraken*, dat zijn uitspraken met een algemene geldigheid nauwelijks of geen waarde hebben.

- Voor zover algemene uitspraken gedaan kunnen worden en inhoudelijk van (toegevoegde) waarde zijn, kunnen we wat betreft de interne contacten en het netwerk van de OR de volgende bevindingen met een vrij algemene geldigheid formuleren.

1. Een goed direct communicatiekanaal van de OR met de werkvloer (in de bouw: vooral het personeel op de bouwplaats) is belangrijk, omdat:

- a. gebreken hierin door de OR zelf als een zwakte worden beleefd,

- b. bestuurder, leiding en staf (bij gebrek aan eigen kanalen) wenst dat de OR draagvlak creëert.

We zien dit belang weerspiegeld in alle cases. In 7 van de 8 cases wordt dit punt door enkele en soms door alle actoren als een probleem gezien (te weinig goed contact).

2. Naast contact en overleg met de bestuurder spelen contacten met P&O, afdeling financiën en ‘KAM’ een belangrijke rol. De beleving van de aard en kwaliteit van deze contacten loopt zeer uiteen. Met name ten aanzien van ‘arbo’ lopen de verwachtingen van de arbo-/ KAM-medewerkers en de OR nogal uiteen (bij 4 van de 8).

- In tabel 4.1 zijn deze en enkele andere bevindingen in een samenvattend overzicht geplaatst. Duidelijk is, dat het geheel aan contacten (netwerk) dat de OR heeft wel telt, maar niet direct weerspiegeld wordt in de invloed en betekenis die de OR wel of niet heeft. Opvallend vonden we in de cases de grote rol van de voorzitters. Voorzitters spelen een belangrijke rol in het contactnetwerk van de OR en voor het vertrouwen dat de OR geniet. Alle 8 voorzitters worden in hun functie-uitoefening gewaardeerd, al worden daar kanttekeningen bij gemaakt in de zin van dat zij te

beeldbepalend zijn en de rest van de OR te afhankelijk. Dit geldt met name in de cases 1, 5 en 7.

Een heel belangrijk punt, dat ook een direct verband met de invloed en betekenis van de OR lijkt te hebben, is de mate waarin de visies en verwachtingen over de rol van de OR bij de verschillende actoren overeenkomen. Maar het is niet zo dat iedereen hetzelfde van de OR verwacht. Ook binnen een en dezelfde onderneming kunnen actoren, zelfs als ze tot dezelfde geleding behoren (OR-lid, bestuurders, management of staf) verschillen. Toch lijkt overeenstemming binnen de organisatie over wat je kunt en mag verwachten van de OR samen te hangen met een sterkere invloed van de OR.

*Tabel 3.1 – Overzicht van de belangrijkste uitkomsten 8 cases*

case	grootte bedrijf	aantal zetels OR	contacten OR werkvloer	contacten OR management en staf	rol voorzitter OR	visie en verwach- tingen	invloed en betekenis OR
Bouwaannemer 1	100	5, verdeeld	niet structu- reel, enquêtes	breed structureel overleg	zeer sterk	redelijk parallel	groot
Bouwaannemer 2	140	7, verdeeld	beperkt, weinig	beperkt	nieuw	uiteenlopend	beperkt
Bouwaannemer 3	520	11, verdeeld	alleen arbo, beperkt	vrij breed via cies, nog in opbouw	zeer sterk	uiteenlopend	matig
Onderneming 4 afbouw	50	5, alleen uitvoering	niet gestruc- tureerd	vrij frequent structureel en informeel	zeer sterk	parallel	groot
Onderneming 5 houtindustrie	90	5, verdeeld	beperkt, niet gestructu- reerd	beperkt tot vz. en informeel	zeer sterk	uiteenlopend	beperkt
Onderneming 6 houtindustrie en handel	220	10, bewust verdeeld	beperkt, niet gestructu- reerd	informeel en via OR-zetels	nieuw	deels wel, deels niet	matig
Wooncorporatie 7	34	3	beperkt, niet gestructu- reerd	informeel via voorzitter	sterk	deels wel, deels niet	matig
Wooncorporatie 8 (situatie van fusie)	180	van 13 > 7, onverdeeld	via briefings van directeur	beperkt	sterk	parallel	groot

### 3.5.2 Conclusies

Het project van de netwerkende OR is gestart vanuit de hypothese dat het netwerk aan contacten dat een OR onderhoudt op zich zelf *generiek* het goed functioneren en de invloed van de OR mede bepaalt. Het belang van het netwerk van de OR blijkt, maar de werking ervan moet wel genuanceerd worden bekeken. De reikwijdte en kwaliteit van het interne netwerk is één van de factoren in het spel naast andere, zoals de houding van de bestuurder, de rol van de voorzitter, de competenties van de OR-leden en het externe netwerk. Bovendien is een intern netwerk nooit af of zonder meer goed of slecht; er valt altijd te verbeteren. Dan zijn er tal van *contingenties*. Dat zijn afhankelijkheden, situaties die bepalen wat en hoe. De cases bevatten bevindingen over de mogelijkheden tot contacten en het belang dat contacten van de OR feitelijk hebben. De ‘high lights’ aan bevindingen staan hieronder weergegeven.

#### 1. *Onderscheid tussen leiding en staf enerzijds en werkvloer en uitvoering anderzijds*

Onderscheid is er tussen leiding en staf en anderzijds de uitvoering op de werkvloer. In de bouw speelt vooral een verschil dat ook wel wordt aangeduid als verschil tussen ‘kantoor’ en ‘bouwplaats’, als een verschil tussen BouwCAO-ers (‘weekloners’) en UTA personeel (‘maandloners’). Dit onderscheid blijkt nog vrij categorisch te worden gemaakt. Dit ondanks pogingen her en der dit verschil te verkleinen of weg te nemen. Ook buiten de bouw in strikte zin, in de hout- en timmerindustrie en zelfs de wooncorporaties, voorzover die zelf technisch onderhoud verrichten, zijn er sporen van terug te vinden, maar in mindere mate.

Goed contact met de achterban is voor een ondernemingsraad in elke sector van belang. Het genoemde onderscheid in categorieën personeel speelt een bijzondere rol in die zin dat het ook voor staf en management ‘op kantoor’ moeilijk is goede communicatie met de medewerkers op de bouwplaats te hebben. In feite wordt dit nog versterkt door de versplintering naar werkgevers, werknemers en ZZP-ers, die allemaal op een bouwplaats hun aandeel leveren.

Meer of minder expliciet geven leden van staf en management aan dat men vindt dat de OR-leden te weinig informatie van de bouwplaats halen of te weinig de boodschap van de ondernemer uitstralen. Veel OR-en vinden zelf ook dat ze daar (enigszins) in gebreke blijven.

Onderwerpen waaraan dit aangetoond kan worden zijn bijvoorbeeld ‘de noodzaak om te overleven’ of ‘MVO’ of ‘veiligheidscultuur’.

## 2. *Verskil in verwachtingen en opvattingen*

In de casestudies zijn interviews gehouden met de bestuurders en met een range van functionarissen uit de geleding van staf en management. Daaruit blijkt dat bestuurders, staf en management vaak vinden dat de OR een andere invulling aan zijn taakvervulling zou moeten geven, dan ze in hun ogen doen. Termen die gebruikt worden zijn: pro-actief, meedenken, initiatief nemen (*'Meer met beleid en toekomst van de onderneming bezig gaan en minder met details'*). Vaak speelt daar impliciet of expliciet een verwijt van gebrek aan niveau bij OR-leden mee.

Men is veelal van mening dat de OR voldoende tijd en ruimte heeft om ook een bredere taakuitoefening te realiseren (krachtig verwoord door een van de bestuurders: *"Geen tijd hebben, is onzin"*).

Voor OR-en is dit vaak teleurstellend te horen (*'Oh, ja? We hadden het eigenlijk wel verwacht, maar nou horen we het eens'*). Bij OR-en spelen een aantal mechanismen op dit punt. De eerste is dat men kan vinden dat beleid maken een zaak van bestuurder en management is. Een ander reactiepatroon is, dat men inderdaad vindt dat visie en toekomst ook een zaak van meedenken voor de OR is, maar dat ze er weinig bij worden betrokken en zelf om informatie moeten vragen. Een andere reactie is, dat men vindt dat er absoluut geen voldoende tijd voor OR-werk is en wordt gegeven, om aan de verwachtingen van de bestuurder en staf te kunnen voldoen. Een laatste reactie die we vermelden is, dat voorzitter (en secretaris of DB) van de OR een meer beleidsmatig meedenkende rol (pro-actieve) rol van de OR wel wenselijk vinden, maar van mening zijn dat alleen zichzelf daaraan kunnen voldoen en de rest van de OR niet (*'Als voorzitter moet ik teveel alles zelf doen, dat gaat niet verder'*).

## 3. *De rol van de voorzitter*

Dat de voorzitter een belangrijke rol vervult in de medezeggenschap is geen verrassing. Het belang van een goede invulling van het voorzitterschap (aangevuld met die van secretaris en of Dagelijks Bestuur) is bekend vanuit onderzoek en praktijk.

Ook in de schriftelijke enquête blijkt dat aan de voorzitter en / of secretaris vaak de beste competentie wordt toegeschreven als het gaat om het leggen en onderhouden van contacten. Uitgezonderd zijn hierbij de contacten met de werkvloer en op gebied van arbo.

Desondanks is het toch verrassend hoe centraal de rol van de voorzitters in de casestudies is. In 6 van de 8 cases is deze rol zeer sterk; in 3 of 4 wellicht zelfs 'sine qua non' (zonder deze geen OR). In de resterende twee ondernemingen is de voorzitter wel belangrijk, maar nog te recent in deze rol actief voor een juiste beoordeling.

Het lijkt ons in de eerste plaats van belang dat de belangrijke rol van de voorzitter erkend wordt. Een voorzitter die het respect en vertrouwen van en naar de verschillende geledingen en actoren in de onderneming heeft en uitstraalt is de sleutel naar een goed netwerk aan contacten: naar bestuurder, staf en management en naar de werkvloer.

Een volstrekt gelijkheidsbeginsel binnen de OR werkt niet. Een voorzitter gesteund door secretaris/dagelijks bestuur moet(en) de kartrekkers zijn. Maar er is een kantelpunt, waarna de positie van de voorzitter in het nadeel van de OR gaat werken.

Het wordt riskant als de voorzitter als het ware de OR wordt of anders gezegd als mensen in het contactnetwerk de voorzitter als enige capabele persoon gaan zien en de rest van de OR als niet competent of van een te laag niveau. In enkele van de cases neigt het hier naar.

Patente tools om dit kantelpunt te herkennen en een te dominerende rol van de voorzitter te voorkomen, zijn we niet tegengekomen. In een van de cases is het met goed gevolg in een cursus aan de orde geweest.

#### *4. De gehanteerde bestuurlijke visie*

Met name in case 7, de kleine wooncorporatie zien we dat de gehanteerde bestuurlijke visie van de directeur, maar in feite ook die van de OR-voorzitter, bepaalde contacten uitsluit (met de toezichthoudende organen) De bestuurlijke visie heeft echter ook gevolgen voor de relaties en contacten tussen OR en staf en management. Zo is er in deze case “geen echte driehoeksverhouding tussen bestuurder, OR en PZ”. “We overleggen met de bestuurder”. Deze visie staat vrijwel haaks op de bestuurlijke visie zoals in case 1 (de specialistische bouwonderneming): de OR voert inhoudelijk overleg met alle functionele divisie directeuren/managers.

Behalve in deze twee cases speelt de visie van de bestuurder op hoe een organisatie aangestuurd moet worden, ook in andere cases een rol ten aanzien van de wijze waarop de OR het contractnetwerk vorm weet te geven.

#### *5. Tekortschieten aan competenties bij de OR*

Het niveau van de OR, met uitzondering van de voorzitter en een of meer andere leden, wordt in enige cases als een probleem aangevoerd vanuit directie, management of staf. Hiermee wordt niet altijd het intellectuele niveau bedoeld, maar soms ook het vermogen boven de strikt eigen situatie te kunnen staan. In de cases 1, 2, 3 en 5 speelt het niveau of de competenties enigszins tot sterk een rol. Het signaleren door actoren van een gebrek aan niveau en competenties bij de OR kan leiden tot een mindere interesse in contact met de OR.

Overigens kan altijd de vraag worden gesteld of er inderdaad gebrek aan niveau en competentie is, of eerder een verschil in verwachtingen, bestuurlijke visies, overruling door de voorzitter en dergelijke. [Voor alle duidelijkheid: onze insteek is, dat de meeste OR-leden in staat zijn tot het ontwikkelen van een onderbouwde visie op de organisatie, mits daarvoor de juiste tools en tijd gebruikt worden.]





## 4 Fase drie naar disseminatie: aanbevelingen, instrumenten en tools

Na een korte voorstudie van literatuur en enkele interviews in vier ondernemingen zijn achtereenvolgens twee soorten onderzoek verricht. Op de schriftelijke enquête zijn antwoorden van 164 ondernemingsraden binnengekomen. Vervolgens is in met totaal 52 actoren van acht uit het responsbestand geselecteerde ondernemingen diepgaand gesproken.

In het voorgaande zijn de belangrijkste bevindingen de revue gepasseerd. In vogelvlucht stippen we de bevindingen aan (4.1). In paragraaf 4.2 geven we dan per bevinding aan wat aanbevelingen zijn, te hanteren benaderingen en te gebruiken of te ontwikkelen tools.

### 4.1 Bevindingen in vogelvlucht

#### *Het survey*

In paragraaf 2.9 van dit rapport zijn de belangrijkste resultaten van de enquête samengevat. Iets minder dan de helft van de ondernemingsraden in de brede sector van de bouwnijverheid geeft te kennen veel invloed te hebben, een (kleine) meerderheid zegt dat hun invloed beperkt is. Dat is meer het geval in de echte bouwsectoren en de houtindustrie dan bij de wooncorporaties. De mate van invloed van de OR hangt samen met hun contactnetwerk (of de verankering van de OR) binnen de onderneming, maar dat is zeker niet de enige factor. De houding van de bestuurder en het klimaat in het overleg komen op de eerste plaats. Daarna volgt de kennis, ervaring en andere punten die een competente OR kenmerken. Invloedrijke OR-en hebben contacten met de medewerkers op kantoor en (in iets mindere mate) op de bouwplaatsen. Ook hebben zij veel en regelmatig contact met P&O, Arbo/KAM en met het hoger leidinggevend kader/leden van het MT. Het meest nuttig worden genoemd de contacten met de medewerkers op de werkvloer c.q. op de bouwplaats en vooral de medewerkers op het kantoor en die met P&O. Contacten verlopen niet altijd probleemloos, vooral contact met de Raad van Commissarissen is voor veel OR-en niet gemakkelijk. Er zit verder een *patroon* in de contacten. Contacten met een geleding of functionaris die met enige regelmaat plaatsvinden, leiden (gemakkelijke) tot contacten bij een dringende aangelegenheid. De contacten met de Raad van Commissarissen hebben dit het minst in zich. Contacten bij dringende aangelegenheden worden door de OR gebruikt voor (nadere contacten voor) eigen OR-beleidsontwikkeling. Een ander

patroon is, dat contacten met een persoon of geleding bij dringende aangelegenheden aanleiding geeft tot contacten met weer andere personen of geledingen (netwerk vorming).

#### *De cases*

De casestudies (samengevat in paragraaf 3.5.1 en 3.5.2) bevestigen het belang dat wordt toegekend aan goede communicatiekanalen met de werkvloer, met P&O en met arbo/KAM.

De casestudies maken ook duidelijk dat het allemaal niet zo volstrekt zwart of wit is. Heel veel hangt van heel veel andere zaken af (*contingenties*). Zo worstelen vrijwel alle OR-en met de opgave beter contact met de werkvloer te hebben, met name is dat problematisch naar de verschillende bouwplaatsen, maar ook naar de werkplaats, de productie of het kantoor. Contact met P&O en met arbo/KAM is er vaak wel, maar de verwachtingen over en weer van wat van de OR moet doen lopen nogal uiteen.

Er zijn een zestal nadere thematieken onderscheiden. Deze zijn wellicht niet zo verrassend, maar daarom niet minder van belang. We duiden ze kort aan. Zie paragraaf 3.5.2

1. *Onderscheid tussen leiding en staf enerzijds en anderzijds werkvloer en uitvoering*  
Voor de bouw kunnen we beter spreken van BouwCAO en UTA-personeel, grotendeels corresponderend met het onderscheid personeel op de bouwplaats en in kantoor.
2. *Verskil in verwachtingen en opvattingen*  
Er blijkt vaak een aanzienlijk verschil te bestaan tussen wat de OR doet en wat de bestuurder of de staf verwacht van de OR
3. *De rol van de voorzitter*  
De rol van de voorzitter is heel belangrijk. In meerdere cases is die rol groter dan betrokkenen nog juist achten.
4. *De gehanteerde bestuurlijke visie*  
De visie van de bestuurder op hoe de onderneming bestuurd moet worden heeft gevolgen voor de aard en de omvang van contacten die de OR onderhoudt.
5. *Tekortschieten aan competenties bij de OR*  
Het niveau van de OR, met uitzondering van de voorzitter en een of meer andere leden wordt in enige cases als een probleem gezien door bestuurder, management of staf.
6. *Tekortschieten aan tijd voor OR-werk*  
Zonder dat de bestuurder dat zo waarneemt of het zelfs nadrukkelijk ontkent, ervaren nogal wat OR-en (en hun voorzitters) gebrek aan tijd om meer te doen dan wat nu nog lukt.

## 4.2 Aanbevelingen, benaderingen en tools

### 4.2.1 Contacten met collega's op de werkvloer en de bouwplaats

Meer en betere communicatie van de OR met de collega's op de bouwplaats en op de werkvloer is een wens van OR-en. Ook bestuurder, management en staf wenst dit vaak voor de OR. Enige relativering is op zijn laats. Veel OR-en hebben wel degelijk voelhorens voor wat er leeft, al kan het altijd beter. De wens dat de OR hier beter in wordt bij bestuurder, management en staf wordt soms ook ingegeven door het matige contact dat deze geledingen zelf met de werkvloer hebben.

Patente tools en instrumenten voor de OR om de gewenste goede communicatie met de werkvloer op te bouwen zijn er niet veel.

Een oud instrument als de inspectieronde met de '*arbo-checklist*' wordt niet meer gebruikt of indien wel, vooral door de arbodeskundigen zeer matig gewaardeerd (nog een understatement).

Nieuwe mogelijkheden met de '*social media*' (twitter, Linked/in) worden nog weinig gebruikt door de medezeggenschap in deze sectoren.

Voorshands denken we nog dat andere tools effectiever zijn: face to face contacten.

- bouwplaatsbezoek met individuele interviews aan de hand van een vragenlijst of checklist (zie casus 3),
- systematische gebruik van toolbox-meetings ook door de OR,
- werken met (geïnstreerde) contactpersonen op grotere bouwlocaties of bij min of meer vaste uitvoeringsploegen,
- gerichte raadpleging van groepen medewerkers, ter plekke, daar waar iets speelt,
- gebruik maken van '*focusgroepen*', groepen van bewust geselecteerde personen om onderwerpen of problemen te bespreken. In leerbedrijven komen wellicht vooral praktijk leermeester in aanmerking om uitgenodigd te worden.
- In alle gevallen betekent dit dat de OR:
  1. tijd en ruimte moet maken voor beraad vooraf en achteraf en
  2. tijd en ruimte voor uitvoering moet claimen, ook voor niet OR-leden en
  3. OR-leden moet trainen in de vaardigheid om met de tool(s) te kunnen omgaan.

Dan is er nog het instrument van de *personeelsenquête*. De ene OR heeft er goede ervaring mee (case 1) en gaat het instrument opnieuw inzetten. De andere OR heeft slechte ervaringen (case 6) en gaat er niet weer mee aan de slag. De personeelsenquête is een zwaar middel dat voorzichtig en weloverwogen gebruikt moet worden. Enige professionele ondersteuning bij inzet van dit middel door de OR is aan te bevelen.

#### 4.2.2 Contacten met management, staf en Raad van Commissarissen

Het belang van contacten op dit niveau voor de OR van deze tijd blijkt ook weer in dit project.

Twee valkuilen blijken nadrukkelijk uit de cases:

- deze contacten worden te exclusief of nadrukkelijk contacten van de voorzitter (samen met de secretaris),
- ondanks het contact sporen de verwachtingen over en weer niet. [Bijvoorbeeld: de OR wil een concreet punt regelen, management of staf wil ‘*beleid aftasten*’.]

Ter vermijding van de eerste valkuil denken we dat het toch een kwestie is van voldoende tijd en ruimte voor de OR(-leden) claimen. Al kan de voorzitter het best zelf, neem een collega OR-lid mee met het contact, om leren over de drempel te komen en om in de materie thuis te raken. Neem vervolgens de tijd in de OR-vergadering om het contact te rapporteren en te bespreken.

De tweede valkuil is ook een lastige. Wat zijn terechte verwachtingen en welke niet? Weten we van elkaar wat we eigenlijk verwachten?

Het punt zou in cursussen geagendeerd kunnen worden, waarbij na een voorbereiding ook betreffende management of stafleden participeren in de cursus.

Een tweede mogelijkheid is om los van een cursus een focusgroep te organiseren waarin OR en staf en management participeren om ten aanzien van geselecteerde onderwerpen te verkennen wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Ook kan nader verkend worden welke ruimte er is binnen de bestuursvisie (zie de cases 1 versus 7 en 8) voor de inhoud van de contacten.

De Raad van Commissarissen vormt een apart punt van aandacht. Contacten tussen de OR en de Raad van commissarissen versterken over het algemeen de positie van de OR. De bestuursvisie (zie cases 7 en 8) kan de mogelijkheden sterk proberen in te perken.

#### 4.2.3 Verschil in verwachtingen en opvattingen

Dit punt is in voorgaande al grotendeels verrat.

Een punt is dat nogal wat *bestuurders* aangeven nog *niet gelukkig of tevreden* te zijn met de mate *waarin de OR ‘meedenkt’* met de problemen op hoofdlijnen, waar de onderneming voor staat of dat de OR voldoende bezig is met de toekomst.

We plaatsen hierbij de volgende overwegingen.

- a. Sporen de verwachtingen en taakopvattingen van OR en bestuurder op dit punt? Wellicht verdient dat eerst aandacht.
- b. Biedt de bestuurder de OR voldoende aangrijpingspunten om hierover in beraad te gaan? Betreft de bestuurder de OR bij de beleidspunten of verwacht hij ‘spontaan’ inbreng? Laat hij bijvoorbeeld de OR tijdens een cursus al vast kennismaken met het (meerjaren) beleidsplan?

- c. Krijgt en neemt de OR voldoende tijd en ruimte om te brainstormen en gedachten te ontwikkelen over problemen en toekomstperspectieven. Een goed instrument zou zijn om als OR zelf een organisatie diagnose of SWOT-analyse te doen over de onderneming. Een OR kan dat onder goede begeleiding, maar weinig OR-en doen het.

Er zijn dus wel degelijk mogelijkheden om als OR (te leren) pro-actief met de onderneming bezig te zijn. Een bestuurder moet er echter niet vanuit gaan dat dit zonder enige kosten en tijdsinvestering kan.

Het tweede punt betreft het te constateren verschil in opvattingen tussen arbo-/KAM-functionarissen en de OR/VGWM-commissie over de toegevoegde waarde van de medezeggenschap voor de veiligheid en kwaliteit.

We zijn geneigd hier de bal in eerste instantie neer te leggen bij de arbo-/KAM-functionaris. Als die niet content is met de bijdrage van de medezeggenschap, dan ligt het in de rede dat hij of zij het initiatief neemt en de OR uitnodigt actie te ondernemen. Te denken valt in dit verband aan een uitnodiging tot meedenken over actualiseren van de RI&E, een vraag om de arbocatalogus te becommentariëren in het licht van de eigen onderneming of het vragen van concrete reacties op MVO-ontwikkelingen. De OR/VGWM-commissie kan van zijn kant arbo-/KAM-functionarissen uitdagen om met voorstellen of visies te komen bij investeringen en reorganisaties (werkdruk!) en met betrekking tot de punten RI&E, arbocatalogus of MVO.

#### **4.2.4 De rol van de voorzitter, tekortschieten aan competenties bij de OR, tekortschieten aan tijd voor OR-werk**

We vatten hier enkele punten van bevindingen samen, die alle iets te maken hebben met zwakke punten in het functioneren van de OR.

Een eerste punt is, dat OR-en zich moeten realiseren dat op genoemde aspecten zwakke plekken van de OR kunnen zitten en dat andere actoren de OR daarop beoordelen en al dan niet terecht (af)waarderen.

Beklagingen op het punt van een te grote rol van de voorzitter van de OR, van een tekort aan niveau en competenties en van een tekort aan tijd om het OR-werk goed te doen zijn er in de cases te over te horen.

Overigens zijn er natuurlijk ook in veelal wat zachtere en in meer bedekte termen geuite klachten vanuit de OR over de bestuurder en over staffunctionarissen, maar dat terzijde.

Veel klachten, maar er wordt betrekkelijk weinig daadwerkelijk aan gedaan.

### *Te veel de voorzitter*

Eén van de OR-en (case 6) heeft met effect het functioneren van de voorzitter in een cursus besproken. De betreffende voorzitter heeft daaruit - volgens anderen een te rechte - conclusie getrokken en heeft zijn functie ter beschikking gesteld. Andere mogelijkheden zouden ook bekeken moeten worden: extra training, persoonlijke coaching, meer feedback.

### *Het niveau van de OR*

Tekortschietende competenties en te laag niveau van OR-leden, is een probleem met verschillende lagen.

Allereerst dient er bij de kandidaatstelling zorgvuldig gekeken worden of voor te dragen kandidaten over de potenties van een goed OR-lid beschikken. Een hogere opleiding biedt als zodanig overigens weinig garantie.

Een volgend punt is, dat het groeien naar het goed functioneren als gekozen vertegenwoordiger een kwestie is van scholing, vorming en ervaring opdoen. Veel OR-leden komen pas tot hun recht na vele cursussen en 2 tot 3 zittingsperioden als OR-lid.

Overigens kan niet alle kennis en ervaring over alle terreinen en kwesties binnen de OR aanwezig zijn. Een goede OR omringt zich dus met ondersteuners van binnen de onderneming (zowel op de werkvloer, als in kringen van management en staf) als ondersteuners van buiten (opleiders en adviseurs).

Een nadrukkelijk te vermelden punt is, dat de bestuurder niet werkeloos hoeft toe te zien. “*Een bestuurder krijgt de OR die hij verdient*”, zo zegt men wel. Een bestuurder kan een goede OR verdienen door mee te helpen aan de competentie-opbouw van de OR. Hoe?

Bijvoorbeeld door voorafgaand aan een cursus de OR te laten weten wat hij een nuttig leeronderwerp voor de OR vindt, waarin de OR zich zou moeten trainen. Positieve ervaringen (Zie o.a. “*Meer waarde door medezeggenschap*” AWWN, 2007) zijn er bijvoorbeeld met het ter behandeling meegeven naar de cursus van het concept Businessplan.

### *Tekort aan tijd*

Dan is er het punt van tekort aan tijd voor goed OR-werk. Dit is een gevoelig punt. Algemeen klagen veel OR-en over gebrek aan tijd en over stress tussen het verdelen van de tijd aan de eigen functie en het OR-werk. Over het algemeen is de houding van bestuurder: ‘*Daar moet je maar mee dealen*’. In het onderzoek GBIO Monitor 2008 zijn overigens aanwijzingen te vinden dat OR-en die goede faciliteiten hebben en die ook gebruiken meer effect hebben.

In de bouwsector ligt het probleem echter nog fundamenteler. De cases geven aanleiding te veronderstellen dat de OR-en minder tijd aan het OR-werk besteden dan in andere sectoren gebruikelijk is. Dit is des te opmerkelijker, omdat de bouwsector een aantal complicaties kent, die goed OR-werk juist moeilijker en complexer maken. We denken hierbij aan het werken op verschillende locaties in wisselende samenstelling en op het grote verschil tussen de bouwCAO-er en de UTA-man. Aan het verschil tussen de man of vrouw op de bouw en die in het kantoor. Dit alles maakt dat de OR voor onderling beraad en voor contact met de achterban juist meer tijd zou moeten hebben en niet minder dan in andere sectoren.

Onze aanbeveling zou zijn dat OR-leden 2 tot 4 dagen per maand vrijgesteld zouden moeten worden van hun normale taken en bijeenkomen op kantoor of op een bouwplaats. Er kan uiteraard wel naar een bepaald evenwicht tussen het aantal personeelsleden in de onderneming, het aantal OR-leden en de per OR-lid beschikbaar gestelde OR-tijd gekeken worden.

#### **4.2.5 De in de onderneming gehanteerde bestuurlijke visie**

In de cases kwam naar voren dat de gehanteerde bestuurlijke visie van invloed is op de contacten die de OR kan onderhouden met name in relatie tot staffuncties en tot de Raad van Commissarissen.

Staat het bijvoorbeeld de functionaris P&O vrij om met de OR te overleggen? Kan dat eigenlijk niet en gaat het hooguit om informatie-uitwisseling of overdracht van professionele kennis of wordt juist verwacht door de bestuurder dat P&O en OR zo veel mogelijk dealen binnen ruime kaders?

Een opvatting zou kunnen zijn – en met name ten aanzien van contact met de Raad van Commissarissen bepaalt de Wet ook het een en ander – dat de WOR bepalend is. Een probleem is dat de WOR lang niet altijd zo duidelijk is en veel mogelijkheden open laat. Daarbij komt dat veel bestuurders, maar ook OR-en, niet zo gecharmeerd zijn van overleg ‘*met de WOR op tafel*’. Liever bepalen zij zelf binnen het redelijke hoe te handelen en wat af te spreken.

We denken dat de beste werkwijze voor de OR is om basisrechten en plichten uit de WOR en andere wetten overeind te houden, maar verder binnen de bestuurlijke visie over en weer aan vertrouwen te werken en een netwerk aan goede contacten op te bouwen.



#### 4.2.6 Overzicht van aanwezige en gewenste instrumenten en tools

Uit het onderzoek komen manieren naar voren en soms ook tools die ondernemingsraden gebruiken of zouden kunnen gebruiken om een contactnetwerk uit te breiden of te verbeteren.

- a. Het gaat om communicatie, over hoe je informatie krijgt en uitdraagt (wat leeft er bij de achterban? Hoe maak je de achterban duidelijk waar de OR voor staat (bijvoorbeeld MVO)?
- b. Maar het gaat er ook om wie communiceert en langs welke kanalen (zoals: welke taken en welke rol heeft de voorzitter? Wat kan en mag P&O zelf overleggen met de OR?).
- c. Dan gaat het ook over dat het niet alleen over berichten over en weer gaat, maar om een dialoog te voeren, om met elkaar in gesprek te gaan, interactie te hebben. Hoe voer je een dialoog met de verschillende geledingen en functionarissen in de onderneming? Welke tools zijn er?

In onderstaand overzicht is een en ander bij elkaar gebracht.

Uit dat overzicht springen naar ons idee enkele zaken heel duidelijk naar voren.

In de eerste plaats is er een push naar OR-en om meer voeling en **contact met de achterban**. Leiding en staf hebben daar behoefte aan voor toetsen en draagvlak van hun ideeën.

Veel OR-en vinden ook zelf dat ze hier meer zouden moeten doen.

Wat betreft het verdere contactnetwerk hangt dit samen de visie op de rol van de OR. Als men vindt dat de **OR meer pro-actief** bezig moet zijn - en die visie wordt nogal eens geuit -, dan impliceert dat ook meer interne contacten: MT-leden, stafleden, Raad van Commissarissen en ook naar de werkvloer.

Maar voor die optie komen er **randvoorwaarden** kijken, die vaak niet voldoende ingevuld zijn.

Voor een volwassen contactnetwerk is het onvoldoende dat alleen de voorzitter van de OR (eventueel met de secretaris) alle contacten heeft. Dat betekent vervolgens dat meer OR-leden getraind en geschoold moeten worden om een volwaardige rol in het contactnetwerk te spelen.

In de tweede plaats betekent het, dat de OR onderling meer moet communiceren en meer tijd moet uittrekken voor onderling beraad over de te volgen koers.

*Overzicht van aanwezige en gewenste instrumenten op grond van de cases*

Onderneming	situatie of probleem	Contact gewenst met	instrument aanwezig in case	ervaring	Benodigd instrument
Cases 7, (1, 2, 3, 5, 6)	moet OR pro-actiever?	Leiding, staf, deel werkvloer	niet		focusgroep
Case 1, 2, 3, 5	meer beleidsmatige inbreng OR-leden	OR en commissies	n.v.t.		meer ruimte voor onderling beraad
Case 3	Verwachting en praktijk dialoogmodel	MT onderling, MT - OR	niet		Model werkconferentie
Case 1, 2, 3, 4, 5	tevredenheid mensen bouwplaats en kantoor		topiclijst interviews vragenlijst enquête	positief op kantoor buiten: goed en slecht	Interview lijst Focusgroep (van leermeesters) Schrift. enquête Social media
Case 3 (??)	arbeidsomstandigheden op bouwplaatsen	KAM-coörd.	bouwplaatsinspectie VGWM-commissie	nut wisselend beoordeeld	Interactieve RIE
Case 4	interactie uitvoerend medewerkers	schilders	niet		Iets tijdens personeelsbijeenkomst
Case 6 (ook 4 en 5)	raadplegen achterban in afdelingen	werkvloer	ad hoc een OR-lid		juiste competentie OR-leden
Case 1	Jaarverslag		niet		Activerende opzet jaarverslag
Case 1, 3, 4, 5, 7	Positie en rol voorzitter		Bespreken in cursus	goed	meer onderling beraad OR, teamrollen (Belbin) cursus faciliteitenregeling OR

Onderneming	situatie of probleem	Contact gewenst met	instrument aanwezig in case	ervaring	Benodigd instrument
Case 1 (maar wellicht meerdere)	overlegcompetenties directie en staf				Training directie en staf
Case 8	contacten met de afdelingen	uitvoerenden		nog niet	contactpersonen
Case 8	onderhandelingen over (harmonisatie secundaire) arbeidsvoorwaarden		gehanteerd model: cursus en 'heidagen'	positief	Cursus en conferentiemodel
Case 6, 8 (voorheen ook in case 4)	Vertegenwoordiging in OR, samenstelling OR	Breed naar functies en geleidingen	Brede samenstelling OR, kwaliteit samenstelling	Goed (niet meer werkzaam)	Samenstellingslijst, competentielijst
Case 6	Netwerkcompetenties	Naar staffunctionarissen			Competentieprofielen, Teamrollen, cursus
Case 1, 2, 3	Te weinig tijd voor OR-werk				Gebruik faciliteiten WOR en afspraken
Case 3	Goed overleg op verschillende beleidsterreinen	Met MT en staf	Vaste en ad-hoc commissies	In ontwikkeling	WOR rechten en faciliteiten (artikel 15)

#### **4.2.7 Resultaten van de werkconferentie FNV Bouw van 14 december 2011**

Aan deze tweede halfjaarlijkse werkconferentie van FVN Bouw voor de medezeggenschap namen opnieuw een 40-tal OR-leden tevens lid FNV Bouw deel. De werkconferentie was opnieuw na de werkconferentie van 8 juni geheel gewijd aan het thema 'Tools voor de Netwerk-OR'.

##### **Onderzoeksresultaten en discussie**

De resultaten van het survey en van de casestudies zijn op hoofdlijnen besproken. Sommige resultaten gaven duidelijk aanleiding tot discussie.

##### *Relatie werkvloer, bouwplaats personeel en kantoor*

Zo riep de constatering dat contacten met de medewerkers van kantoor erg nuttig zijn voor de OR de reactie op dat medewerkers van kantoor zich vaak opstellen als waren zij de leiding van het bedrijf. Anderen herkenden dit niet of stelden dat er hardnekkige beeldvorming over en weer is, die niet vruchtbaar voor de OR is. Het is veel nuttiger informatie van de bouwplaats en van het kantoor met elkaar te delen.

##### *Arbo-inspecties door de OR toch nuttig*

Tegenover het beeld uit de casestudies dat bouwplaatsinspecties door OR of VGWM-commissies onnuttig zouden zijn werd gereageerd dat dergelijke inspecties wel nuttig zijn als ze plaatsvinden in goed overleg en in samenwerking van OR en KAM-coördinator.

##### *Vershil in verwachtingen tussen OR en bestuurder, management en staf*

De verwachtingen en oordelen van bestuurder, management en staf van en over de OR gaven aanleiding tot veel discussie. Hoe hier mee om te gaan? Vanuit een bepaalde OR kwam de nadrukkelijke boodschap dat een gezamenlijke werkconferentie van OR, bestuurder en management zeer had bijgedragen aan de oplossing van dit probleem.

Wellicht zo poneerden anderen, dat ruim plaats inruimen voor een dialoog met de bestuurder hierover in een cursus positief kan bijdragen.

##### *Te weinig tijd voor OR-werk*

In plaats van meer tijd aan het OR-werk besteden, dan OR-en die onder gemakkelijker omstandigheden werken dan OR-en de bouwnijverheid, besteden OR-en in de bouw juist minder tijd aan de OR. Dat leidt er weer toe dat de voorzitter teveel het werk moet doen. Ook deze stelling riep discussie op. Toch was er overeenstemming dat de OR ruim gelegenheid moet hebben voor onderling beraad en dat de OR zichtbaar moet zijn op de bouwplaats.

## Tools en instrumenten voor de OR

In een korte inleiding schetste prof. Wout Buitelaar het beeld van de OR als een inktvis die zijn ogen en tentakels gebruikt om overal aanwezig te zijn. Als OR moet je je niet opsluiten, maar verbindingen leggen. Het gaat om *kenniscoalities* met RvC, management en staf en om *medezeggenschapscoalities*, dat zijn verbindingen met directe participatie zoals het werkoverleg.

Hierna is de verdere werkconferentie gewijd aan workshops over methoden en tools om als OR contacten te leggen.

Er zijn drie workshops georganiseerd met als onderwerp:

- OR, financiële informatie en contact met de Financiële afdeling, door MEO/Leo van Velzen
- De OR in relatie tot en in contact met de Raad van Commissarissen (“*Het zijn ook maar mensen*”)
- Uitleg en demonstratie van de methode van de ‘focusgroep’ door Patricia Gielen IVA Universiteit Tilburg.

Voor deze workshop was veel belangstelling. Het blijkt nog niet zo gemakkelijk om de toepasbaarheid voor de eigen situatie concreet voor ogen te krijgen. Toch was er veel waardering voor de mogelijkheden van de focusgroep om geluiden en meningen dwars door de organisatie heen op een geordende manier voor het voetlicht te krijgen.

De werkconferentie was een succes. Duidelijk werd dat er in de praktijk veel mogelijk is, maar dat lang niet iedereen dit even eenvoudig vindt.

## 5 Het project samengevat

FNV Bouw en ITS, Radboud Universiteit Nijmegen hebben in 2011 gezamenlijk een project in de bouwnijverheid uitgevoerd over de ondernemingsraad (OR) en zijn interne netwerk. Goede contacten van de OR met het personeel op kantoor, op de werkvloer en de bouwplaatsen wordt door de OR zelf en door directeur en personeel belangrijk gevonden. Voor de invloed en het effect van de OR zijn echter ook contacten van de OR met diverse staffuncties zoals P&O, Financiën en KAM en met de bedrijfsleiding en de Raad van Commissarissen van belang.

### **De opzet van het project**

Het onderzoeksproject bestond uit drie fasen. Na een literatuurstudie en verkennende gesprekken in 4 bedrijven is een schriftelijke enquête uitgevoerd onder OR-en in de verschillende bouwsectoren: aannemers in de droge en de natte bouw, afbouwbedrijven, de houthandel en timmerindustrie en de wooncorporaties. 164 OR-en hebben gerespondeerd. In de tweede fase is in 8 hieruit bewust geselecteerde bedrijven dieper op de materie ingegaan door gesprekken te voeren met meer dan 50 betrokkenen: OR-leden, directies en staffunctionarissen. In de derde fase zijn de gegevens geanalyseerd, is een onderzoeksrapport opgesteld en werken de partners aan instrumenten en tools die OR-en kunnen gebruiken voor de uitbouw van hun contacten. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van de ervaringen van FNV Bouw in OR-platformbijeenkomsten, inleidingen en twee OR-werkconferenties gewijd aan het onderwerp.

### **Interne netwerken**

Afgezien van de bestuurder, waarmee de OR wettelijk geregeld overleg heeft, zijn in het project 13 "spelers" (of contacten) onderscheiden in het interne netwerk. Het gaat om de Raad van Commissarissen (RvC), adjunct-directeuren, het MT, leiding van onderdelen of uitvoerders, P&O, Financiën of controller, Arbo of KAM, Commercie (inkoop/verkoop), ICT en Communicatie, vakbondskaderleden in de onderneming en uitvoerend personeel op kantoor en in de productie of op de bouwplaats.

## **Resultaten uit de enquête**

Uit de enquête blijkt dat 46 procent van de OR-en veel invloed heeft op de gang van zaken in de bedrijven. In de aannemerij is dat wat minder (36 %) dan bij de wooncorporaties (52%). Algemene invloed en ook aanwijsbare effecten op de besluiten van de directie heeft 22 procent van de OR-en. Omgekeerd heeft 17 procent van de OR-en geen invloed en geen aanwijsbaar effect op besluiten. De overige 62 procent van de OR-en heeft een meer of minder gemengd resultaat. Deze uitkomsten zijn niet slecht, maar er valt nog wel het nodige te verbeteren.

De invloed van de OR hangt vooral af van de houding van de bestuurder en zijn opstelling in het overleg. Als tweede belangrijke factor komt de kennis en competentie van de OR zelf naar voren. Om zijn kennis en competenties te versterken is een extern en een intern netwerk van de OR van belang, zo blijkt.

Voor het interne netwerk zijn vooral goede contacten met het uitvoerend personeel, met de bedrijfsleiding, bepaalde staffunctionarissen, vooral met P&O, de financiële staf, KAM-functionarissen en met de Raad van Commissarissen (RvC) van belang. Veel OR-en vinden overigens het contact met de RvC nogal problematisch of weinig open.

De contacten die met een vaste regelmaat plaatsvinden, worden ook vaak gebruikt in geval van bijzondere of dringende aangelegenheden (uitgezonderd contacten met de RvC). Contacten bij bijzondere of dringende aangelegenheden zijn daarbij heel interessant, omdat zij dikwijls aanleiding geven tot meerdere en andere contacten en tot eigen beleid van de OR.

## **Nuanceringen vanuit de 8 casestudies**

Uit de casestudies komt belangrijke aanvullende informatie.

Ook als alle partners van goede wil zeggen te zijn, blijkt dat er nogal verschillen in opvattingen en verwachtingen bestaan over wat de OR zou moeten en kunnen. Deze verschillen, die wijzen op een noodzaak tot betere communicatie, bestaan er tussen OR en bestuurder, tussen OR en staffunctionarissen, tussen OR en leidinggevend kader, maar ook wel tussen bestuurder en leidinggevend kader en staf onderling. Verschil in verwachtingen kan tot teleurstelling aan alle kanten leiden.

Bestuurder, leidinggevend kader en staf hebben vaak hoge verwachtingen van de OR, bijvoorbeeld ten aanzien van de rol voor de continuïteit van de onderneming of over MVO. De OR kan die verwachtingen vaak niet waarmaken, deels ook vanwege het feit dat er (te) weinig tijd beschikbaar is of wordt genomen voor goede onderlinge communicatie over de informatie en voor tijd benodigd voor contacten met achterban, staf en leiding.

De voorzitter van de OR neemt wellicht mede daardoor een te centrale positie in binnen de OR en in contacten met het interne en externe netwerk. Een goede voorzitter is belangrijk voor de OR, de balans moet echter niet te ver richting een solopositie van de voorzitter doorslaan.

Voor de mogelijkheden voor de OR tot het opbouwen van een omvangrijk netwerk van contacten is de bestuurlijke visie van de bestuurder een thema van betekenis. Het maakt bijvoorbeeld een groot verschil in de mogelijkheden tot en de inhoud van contacten met RvC, leidinggevend kader en staf of de bestuurder een centralistische bestuursvisie heeft of een meer decentrale visie aanhangt. In het eerste geval zal hij/zij trachten de contacten en de ruimte tot overleg tussen OR en RvC, leidinggevend kader en staf ('P&O is de adviseur van de directie') te verhinderen of beperkt te houden. Bij een decentrale visie kan het omgekeerde spelen.

Vooraf in familiebedrijven waar een algemeen directeur van buiten wordt aangetrokken, speelt het thema van de bestuurlijke visie.

### **Methoden en tools voor de OR**

In de casestudies en bij de werkconferenties is gebleken dat er bij OR-en behoefte is aan methoden en middelen om de contacten en het netwerk van de OR te verbeteren. In verscheidene workshops in de werkconferenties ging het onder andere om de inhoud en vorm van contacten met P&O, afdeling Financiën en met de RvC. Het werken met contactpersonen naar afdelingen en vestigingen en de mogelijkheden van het organiseren van focusgroepen genoten veel interesse als tools. Ook 'heisessies'/werkconferenties met directie, MT en staf om verwachtingen op elkaar af te stemmen, werden gepropageerd. Gewezen wordt ook op de mogelijkheden van de nieuwe 'social media', waar nog te weinig gebruik van wordt gemaakt.

Op grond hiervan zal een meerdaags programma worden ontworpen met in de bijlage diverse tools. Scholingsinstituten kunnen dit programma (of delen ervan) aanbieden aan OR-en.