

Succesfactoren voor medezeggenschap *Praktijkvoorbeelden en tips*

E.E.L. Harbers

OR! KRACHT!



Voorwoord

Onder druk van allerlei veranderingen in de gemeentelijke sector, zoals samenwerkingsverbanden, bezuinigingen en het nieuwe werken, zullen ook de ondernemingsraden binnen gemeenten moeten veranderen om succesvol te worden of blijven. In opdracht van het A+O fonds Gemeenten is aandacht besteed aan de volgende vraag: 'Welke nieuwe vormen van medezeggenschap ontstaan er binnen de gemeentelijke sector?' Het A+O fonds Gemeenten is een kleine flexibele projectorganisatie die kennis verzamelt en die kennis ten dienst stelt ter ondersteuning van klantgroepen in de gemeentelijke sector. De opdracht vanuit het A+O fonds heeft geleid tot twee publicaties. Ten eerste, een scriptie in het kader van mijn studie Sociale- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Leiden (Harbers, 2012). Ten tweede, de Nederlandstalige publicatie die nu voor u ligt. Deze laatste publicatie is een onderzoeksverslag, specifiek gericht aan gemeenten en ondernemingsraden. De algemene bevindingen, zoals ook beschreven in de scriptie, worden hier beschreven. Vervolgens zijn aan het einde van ieder onderdeel tips geformuleerd voor de ondernemingsraad.

In deze publicatie komen negen gemeenten aan het woord. Zij vertellen over de oplossingen die zijn gezocht om een succesvolle ondernemingsraad te worden. In het eerste deel zijn, gebaseerd op de interviews, zijn handvatten en tips geformuleerd voor een succesvolle ondernemingsraad. Deze tips zijn geformuleerd naar aanleiding van een kwalitatieve analyse van de interviews.

Mijn scriptie en deze publicatie zouden niet tot stand zijn gekomen zonder de medewerking en het enthousiasme van de leden van alle ondernemingsraden die ik gesproken heb. Ik wil hen dan ook bedanken voor de openhartige interviews en de soms kritische analyse. Zonder u had ik deze publicatie niet kunnen schrijven. Vervolgens wil ik ook Gerard Heetman en Bert de Haas bedanken voor de vrijgemaakte tijd en waardevolle informatie die ik van hen gekregen. Daarnaast wil ik ook Karen de Bot van Vlek bedanken voor het redigeren van deze tekst.

In het bijzonder verdient het A+O fonds Gemeenten een dankwoord. Dankzij de collega's daar, in het bijzonder Jan Snijders, Esther Loozen en George Evers, ben ik in staat geweest dit onderzoek uit te voeren.

Veel plezier met het lezen. Hopelijk vindt u handvatten waarmee u een succesvolle ondernemingsraad kunt worden.

Met vriendelijke groet,
Elske Harbers

Inhoudsopgave

VOORWOORD 2

1. INLEIDING 6

2. SUCCESFACTOREN EN HANDVATTEN 8

2.1 Organisatie van de ondernemingsraad 10

Een ondernemingsraad of een getrapte structuur 10

Commissies 12

Training en coaching 14

OR-platform 15

2.2 Communicatie met medewerkers 16

Communicatie kanalen 16

Netwerk 18

Verhouding tussen vragen en geven van informatie 19

2.3 Communicatie met de WOR-bestuuder 21

Houding van de bestuuder 21

Houding van de ondernemingsraad 21

Wanneer betrokken bij besluitvormingsproces 22

Belang van de ondernemingsraad 23

2.4 Communicatie met GO 24

2.5 Een succesvolle ondernemingsraad 25

3. AANBEVELINGEN 26

4. UIT DE PRAKTIJK 28

GECITEERDE WERKEN 67

1. Inleiding

Onder druk van onder meer de economische crisis, het nieuwe werken, samenwerkingsverbanden, sociale media en vele andere factoren zijn organisaties aan het ontwikkelen. Ook in de gemeentelijke sector worden hier de gevolgen van gevoeld. Als we ons werk op een andere manier inrichten, zal ook de medezeggenschap anders moeten worden ingericht. Op deze manier blijft de aansluiting met de organisatie behouden. Voor het A+O fonds Gemeenten was de vraag welke vormen van medezeggenschap ontstaan in de gemeentelijke sector. En aansluitend daarop, welke vormen zijn effectief en waarom? De antwoorden op deze vragen zijn geformuleerd in de eerder genoemde scriptie en deze publicatie. In de publicatie die voor u ligt wordt aandacht besteed aan de praktische handvatten en tips om tot een succesvolle ondernemingsraad te komen. Deze tips worden geïllustreerd aan de hand van de verhalen van negen ondernemingsraden in de gemeentelijke sector.

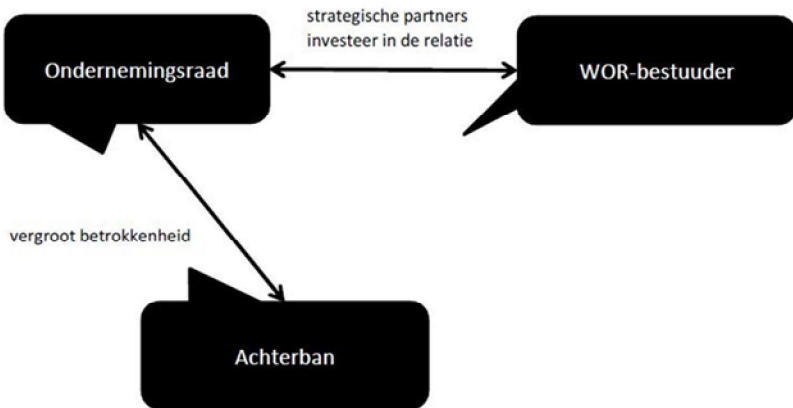
Voor het onderzoek zijn in totaal 27 gemeenten benaderd voor een kort telefonisch interview. Hieruit zijn negen gemeenten gekozen voor een interview.

**Gemeente Enschede
Gemeente Almere
Gemeente Groningen
Gemeente Hilversum
Gemeente Sittard-Geleen
Gemeente Midden-Drenthe
Gemeente Bronckhorst
Gemeente Oisterwijk
Gemeente Vlissingen**

Meer informatie over deze gemeenten kunt u vinden in de interviews die opgenomen zijn in hoofdstuk vier. Deze ondernemingsraden zijn aan het vernieuwen of hebben oplossingen gevonden die bijdragen aan het succes van hun ondernemingsraad. In hoofdstuk twee zullen succesfactoren en belangrijke punten gebaseerd op de analyse van de interviews besproken worden. In hoofdstuk drie zijn punten omgezet in concrete aanbevelingen voor ondernemingsraden. Niet alles zal geschikt voor uw gemeente. De oplossingen en tips dienen voornamelijk ter inspiratie. Het is altijd zaak om binnen de eigen gemeente en organisatie te kijken naar passende oplossingen. Maatwerk binnen iedere organisatie is van belang (Goodijk & Sorge, 2005). De perfecte blauwdruk is er niet, maar deze publicatie geeft praktische voorbeelden waarmee u, als OR, aan de slag kunt.

2. Succesfactoren en handvatten

Naar aanleiding van de interviews kunnen uitspraken gedaan worden over een aantal thema's die het succes van de medezeggenschap kunnen beïnvloeden. Thema's die van belang zijn gebleken zijn de relatie tussen de WOR-bestuurder (de bestuurder zoals bepaald in de Wet op de Ondernemingsraden) en de ondernemingsraad enerzijds en de relatie tussen 'achterban' en de ondernemingsraad anderzijds. Een overzicht van de relaties wordt hieronder weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. Relaties tussen ondernemingsraad en haar partners
(Bron: A+O fonds Gemeenten)

Naast de twee bovengenoemde relaties is de relatie tussen ondernemingsraad en Georganiseerd Overleg (GO) van belang. Het komt vaak voor dat het GO een slapend bestaan leidt. Zodra er echter sprake is van een reorganisatie is de WOR-bestuurder verplicht het GO als overlegpartij te betrekken bij de reorganisatie. De ondernemingsraad en het GO zijn dus beide betrokken in het geval van een reorganisatie. Het GO behandelt de rechtspositionele aspecten van organisatieverandering, terwijl de ondernemingsraad adviezen geeft over het reorganisatieplan met als invalshoek de gevolgen voor het personeel (AbvakaboFNV). Uit de interviews blijkt dat het overleg tussen ondernemingsraad en GO van belang is voor het succes van de ondernemingsraad. In dit hoofdstuk zal dit thema daarom aan de orde komen.

De gekozen structuur van de ondernemingsraad is ook belangrijk voor de effectiviteit van de ondernemingsraad. Voorbeelden zijn een structuur van één ondernemingsraad of een getrapte structuur van een centrale ondernemingsraad en afzonderlijke ondernemingsraden per dienst of programma. Daarnaast is er aandacht voor de manier waarop taken binnen een ondernemingsraad worden aangepakt; hoe komen onderwerpen in een vergadering aan bod en is er ruimte voor niet-OR leden om zich te verbinden aan commissies binnen de ondernemingsraad? Ook de grootte van de gemeente speelt een rol in het vinden van de best passende oplossingen. Hier wordt waar nodig bij stil gestaan.

Als extra aandachtspunt is aan alle ondernemingsraden gevraagd wanneer een ondernemingsraad succesvol is. Dit leverde interessante factoren op, zoals integriteit en lef. Aan deze succesfactoren zal aan het einde van dit hoofdstuk apart aandacht worden besteed.

2.1 Organisatie van de ondernemingsraad

Eén ondernemingsraad of een getrapte structuur

Uit de interviews blijkt dat kleinere gemeenten een structuur hebben met één ondernemingsraad, eventueel ondersteund door commissies. Voor een grotere gemeente is de vraag echter welke structuur het meest effectief is. De gemeente Enschede heeft de stap gemaakt van een getrapte ondernemingsraadstructuur naar één ondernemingsraad. Voor de gemeenten Groningen en Hilversum is één ondernemingsraad (in het geval van de gemeente Hilversum - een regiegroep) iets waar het in de toekomst wellicht naar toe gaat. Deze trend gaat niet overal op. Binnen de gemeente Almere is met ingang van 1 juli 2012 gekozen voor een getrapte ondernemingsraadstructuur.

Er worden voor- en nadelen van beide structuren genoemd. De geïnterviewde gemeenten geven aan dat één ondernemingsraad slagvaardiger en efficiënter is, maar er wordt ook aangegeven te moeten waken voor een verkapte bezuiniging. Een reden om voor één van beide structuren te kiezen is de manier waarop de zeggenschap binnen de organisatie geregeld is. Als vanuit het bestuur de stap naar één concern wordt gezet, zal de medezeggenschap ook op deze manier georganiseerd moeten worden. Een veelgenoemde regels is immers: medezeggenschap volgt de zeggenschap.

Na analyse van de interviews bleek dat er niet één beste structuur is. Wel zijn er kernfactoren te vinden die bepalen of de gekozen structuur efficiënt en succesvol is. Eén van die factoren is de manier waarop medezeggenschap in een organisatie georganiseerd is. Als medewerkers weinig inspraak hebben, hetzij niet gebruikmaken van, hetzij niet geaccepteerd door leidinggevenden, werkt een getrapte structuur waarschijnlijk beter.

Is er al veel inspraak mogelijk en wordt daar ook wat mee gedaan door leidinggevendenden, dan kan een structuur met één ondernemingsraad goed werken. Binding met de medewerkers en aansluiting bij wat er gebeurt in de organisatie is daarnaast een andere belangrijke factor. Is dit onvoldoende aanwezig, dan zal een structuur van één ondernemingsraad minder effectief zijn. Een voorbeeld hiervan komt uit de gemeente Enschede:

De gemeente Enschede heeft heel bewust gekozen voor één ondernemingsraad, nadat het bestuur aangegeven heeft als één organisatie verder te willen. Tijdens het werken in deze nieuwe structuur kwam de ondernemingsraad erachter dat de link naar de programma's van essentieel belang is voor het goed kunnen neerzetten van medezeggenschap in de organisatie. Iedere programmadirecteur heeft daarom nu één of twee contactpersonen vanuit de ondernemingsraad waarmee op drie verschillende niveaus afspraken gemaakt kunnen worden. Deze niveaus zijn:

Formeel; een directeur draagt iets aan dat ingrijpend is voor de werknemers. De contactpersoon adviseert een formele advies- of instemmingsaanvraag in te dienen.

Memo; iets is niet erg ingrijpend, maar moet wel kort in de OR vergadering besproken worden. De programmadirecteur stuurt een memo naar de ondernemingsraad, dan komt het op de agenda en heeft de ondernemingsraad er officieel kennis van genomen.

Bekend bij de contactpersoon; dit is de lichtste variant. De contactpersoon vertelt tijdens de vergadering wat er speelt binnen het programma en welke afspraken met de directeur zijn gemaakt.

Het hebben van deze contactpersonen is cruciaal gebleken voor het goed kunnen functioneren van deze structuur binnen de gemeente Enschede. Na analyse van de interviews werd duidelijk dat het niet uitmaakt welke structuur de ondernemingsraad kiest, het moet aansluiten bij de manier waarop medezeggenschap plaatsvindt in de organisatie. Wordt medezeggenschap voldoende gewaarborgd door één ondernemingsraad dan is dit een structuur die goed past bij de organisatie. Past het binnen de organisatie om medezeggenschap via de ondernemingsraad te waarborgen lager in de organisatie, dan is dit een goede structuur.

Binding en inspraakniveau zijn dus van belang voor het slagen van een gekozen structuur.

Commissies

Ondernemingsraden die commissies hebben ingesteld, zijn daar over het algemeen erg over te spreken. Commissies bieden de mogelijkheid om mensen van buiten de ondernemingsraad te betrekken bij het werk van de ondernemingsraad. De betrokkenheid van deze medewerkers is meer flexibel en kent minder verplichtingen dan het geval zou zijn bij daadwerkelijk zitting nemen in de ondernemingsraad. Het wordt bijvoorbeeld omschreven als een kweekvijver voor nieuwe leden, door de ondernemingsraad van de gemeente Enschede. De gemeente Midden Drenthe stelt dat het een manier is om mensen die daadwerkelijk iets van de veranderingen gaan ondervinden te betrekken bij bepaalde onderwerpen.

In kleinere gemeenten is de ondernemingsraad vaak niet opgedeeld in commissies. Hier ligt het dan ook minder voor de hand om medewerkers van buiten de ondernemingsraad bij het OR werk te betrekken.

De gemeente Bronckhorst stipt in het interview echter wel andere manieren aan om medewerkers bij besluitvorming te betrekken. In de gemeente wordt dat bewerkstelligd door gestructureerd met groepen medewerkers om tafel te gaan zitten en te praten over de missie en visie van de gemeente Bronckhorst. Een kanttekening moet hierbij echter gemaakt worden: de ondernemingsraad is uiteindelijk degene die het advies bepaalt, gebaseerd op de meningen van de medewerkers. Het is belangrijk om helder en duidelijk richting medewerkers te communiceren dat het uiteindelijke besluit altijd door de ondernemingsraad wordt genomen.

Het wel of niet verdelen van de taken door middel van het opdelen van de ondernemingsraad in commissies is iets dat speelt in kleinere gemeenten. De gemeente Vlissingen is net gestart met een andere manier van het bespreken van beleidsvelden in de ondernemingsraad. Alle beleidsvelden zijn verdeeld in dossiers en voor ieder dossier zijn er twee OR-leden die fungeren als aanspreekpunt op dat dossier. Op deze manier is direct duidelijk welk dossier door wie wordt opgepakt. Bijkomend voordeel van de dossiermethode is dat beleidsvelden worden opgedeeld in 'hapklare brokken'. Op deze manier is het makkelijker om je een bepaald onderwerp eigen te maken, zonder dat degene meteen verantwoordelijk is voor een heel beleidsterrein. Hierdoor wordt het eenvoudiger om je als OR-lid te ontwikkelen in onderwerpen die je interessant vindt.

Het werk binnen de ondernemingsraad - op welke manier ook georganiseerd - kan alleen goed worden uitgevoerd als leden elkaar vertrouwen in het feit dat iedereen zijn of haar werk goed doet. Zonder vertrouwen wordt werk dubbel gedaan en is de efficiëntie van het verdelen van onderwerpen weg. Het laten groeien van vertrouwen tussen de leden onderling is in het bijzonder een taak van de voorzitter.

Training en coaching

Het hebben van een goede trainer of coach wordt door bijvoorbeeld de ondernemingsraden van de gemeenten Oisterwijk en Bronckhorst als een belangrijke factor in hun succes gezien. De gemeente Bronckhorst heeft veel baat gehad bij hun trainer. Mede dankzij hem heeft de ondernemingsraad een invloedrijke positie binnen de gemeente. De gemeente Oisterwijk gaat in de nabije toekomst aan de slag met een trainer, waarbij gestreefd wordt om op een strategisch niveau overleg met de WOR-bestuurder te voeren. Een trainer of coach kan bijdragen aan het efficiënter maken van de ondernemingsraad, maar ook voor de voorzitter is hier een bepaalde rol in weggelegd. De voorzitter kan en zou wellicht zelfs een bepaalde rol moeten vervullen naar leden van de ondernemingsraad toe. Een trainer of coach is in die zin niet altijd nodig, maar kan als 'onafhankelijk persoon' wellicht een extra steuntje in de rug geven.

'We hebben als OR een vaste trainer, we hebben in ieder geval twee dagen training per jaar. Daarnaast hebben we besloten dat we gaan starten met een coachingproject om de doorpak naar een strategisch niveau te maken met de hele OR.'

'gemeente Oisterwijk'

'Als OREN hebben we een intentieverklaring ondertekend. We werken daarmee samen op bepaalde gebieden en onder de voorwaarden die we afspreken. Gezamenlijk bespreken we aanvragen en daarmee geven we een duidelijk signaal af richting de WOR-bestuurder.'

'gemeente Vlissingen'

OR-platform

Ook een OR-platform wordt door bijvoorbeeld de ondernemingsraden van de gemeente Vlissingen en Sittard-Geleen aangegeven als erg waardevol voor het werk binnen de ondernemingsraad. Een OR-platform kan erg helpen bij het vormen van een totaalplaatje met betrekking tot samenwerkingsverbanden en het uitwisselen van beste praktijken en andere informatie. Ondernemingsraden die betrokken zijn in een actief platform geven aan sterker te staan tegenover de WOR-bestuurder. De ondernemingsraad van de gemeente Vlissingen heeft een intentieverklaring ondertekend met vier andere ondernemingsraden. Dit houdt in dat aanvragen gezamenlijk worden besproken, waardoor een duidelijk signaal naar de WOR-bestuurders wordt afgegeven. Hierbij blijft iedere ondernemingsraad zijn eigen afwegingen maken en rapporteert zelfstandig terug naar de bestuurder. De ondernemingsraad van de gemeente Sittard-Geleen lost het op een andere manier op. Ondernemingsraden stemmen gezamenlijke plannen onderling af, als er een gemeenschappelijk standpunt wordt bereikt dan wordt dat standpunt in een keer naar alle betrokken bestuurders gestuurd. Beide oplossingen geven de ondernemingsraad een steviger positie tegenover de WOR-bestuurder.

2.2 Communicatie met medewerkers

Communicatie kanalen

Over het algemeen kan naar aanleiding van de interviews worden gesteld dat de hoeveelheid aan informatie aangeboden via verschillende kanalen bepalend is voor de effectiviteit van de communicatie tussen ondernemingsraad en medewerkers. Iedere groep medewerkers vraagt om gerichte communicatie, specifiek afgestemd op deze groep. Door meerdere kanalen tegelijkertijd te gebruiken is de kans groot dat informatie vanuit de ondernemingsraad bij zoveel mogelijk medewerkers bekend is. Bij communicatiekanalen kan de ondernemingsraad denken aan intranet, maar ook aan Yammer, LinkedIn, facebook, Twitter, e-mail, een digitale nieuwsbrief of juist op papier. Een aantal ondernemingsraden waaronder die van de gemeente Midden Drenthe en Enschede maakt gebruik van een poll voor het verzamelen van meningen van medewerkers over bepaalde onderwerpen. De eerste ervaringen hiermee zijn positief: het is een snelle en laagdrempelige manier om informatie uit de organisatie op te halen.

Er zijn ook ondernemingsraden die bij grote veranderingen met groepen medewerkers gaan praten, zoals de ondernemingsraad van de gemeenten Bronckhorst en Sittard-Geleen. Dit is een directere manier van communiceren en kan in sommige gevallen veel nuttige informatie opleveren. Als er echter veel onvrede heerst over bepaalde veranderingen, kan die onvrede geuit worden tegen de ondernemingsraad. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden en deze achterban bijeenkomsten op een goede manier voor te bereiden en vorm te geven. Een mooi voorbeeld met betrekking tot communicatie komt van de ondernemingsraad van de Gemeente Vlissingen.

Om medewerkers te prikkelen zich kandidaat te stellen voor de ondernemingsraad zijn er kaarten gemaakt waarop medewerkers collega's konden nomineren voor de ondernemingsraad. Figuur 2 geeft de kaart weer, zoals verspreid in de gemeente Vlissingen.

OR
VERKIEZINGEN 2011

IK NOMINEER!

Ik nomineer mijn collega / mijzelf*
(naam)

(afdeling/cluster)

als kandidaat voor de ondernemings-
raad bij de komende verkiezingen op
16 maart 2011.

* doorhalen wat niet van toepassing is

OR
VERKIEZINGEN 2011
Per interne post verzenden

Aan:
Ondernemingsraad
gemeente Vlissingen

t.a.v. de verkiezingscommissie

Stadhuis

Figuur 2. De ' ik nomineer kaart' van de gemeente Vlissingen, gebruikt voor het werven van kandidaten voor de OR verkiezingen

Door het verspreiden van de kaarten, ontvangt de verkiezingscommissie concrete namen van medewerkers die benaderd kunnen worden door de commissie. Daarnaast zorgt deze strategie ervoor dat er vanuit de hele organisatie potentiële kandidaten worden voorgedragen. Dit waren uitdrukkelijk ook kandidaten die anders wellicht niet in het vizier van de verkiezingscommissie waren gekomen. Onder andere het verspreiden van de kaarten resulteerde in een groot aantal kandidaten (19) voor de verkiezingen. Bovendien heeft het veel stof doen opwaaien in de organisatie en wist iedereen dat er OR-verkiezingen werden gehouden. Het is een erg praktische oplossing voor het werven van kandidaten en het bewustmaken van medewerkers dat er verkiezingen aan komen.

Netwerk

De ondernemingsraden van de gemeenten Bronckhorst en Oisterwijk zijn bezig met het opzetten van een formeel netwerk van medewerkers in de organisatie. Op deze manier kan informatie eenvoudiger en sneller uit de organisatie opgehaald worden. Mensen uit alle geledingen in de organisatie zijn gevraagd of ze af en toe hun mening willen geven over bepaalde onderwerpen. Als voorbeeld, binnen de gemeente Oisterwijk is het *achterbanpanel* geraadpleegd om een profiel voor de nieuwe burgemeester op te stellen. Van de verkiezingscommissies kwam als feedback terug dat de ondernemingsraad de beste input had geleverd. De ondernemingsraad van de gemeente Groningen vindt een dergelijk netwerk ook belangrijk, maar hier vindt het meer op een informele manier plaats. Er wordt gesteld dat het onderhouden van een netwerk in de organisatie belangrijk is om als ondernemingsraad de aansluiting met de organisatie te houden.

En het actief onderhouden van het eigen netwerk is van belang voor ieder van de leden van de ondernemingsraad. Bij het vragen van meningen aan een formeel netwerk in de organisatie is het wederom van belang dat het duidelijk is dat de ondernemingsraad uiteindelijk de knoop doorhakt. De ondernemingsraad wint informatie in om een goede beslissing te kunnen maken, dat moet helder en duidelijk zijn.

Verhouding tussen vragen en geven van informatie

Het is goed om te weten wat er in de organisatie speelt. Als ondernemingsraad is het van belang om helder te communiceren wat er met de verkregen informatie is gebeurd. Wat waren bijvoorbeeld de uitslagen van de poll, en wat heeft de ondernemingsraad als advies aan de bestuurder gegeven naar aanleiding van deze resultaten.

Ook als medewerkers geconsulteerd worden in bijvoorbeeld achterbanbijeenkomsten communiceer dan terug welke informatie ontvangen is. Een voorbeeld komt van de ondernemingsraad in de gemeente Sittard-Geleen. Alle vragen die door medewerkers worden gesteld in een achterbanbijeenkomst worden geanonimiseerd opgeschreven. Vervolgens wordt er gezorgd dat er een antwoord op deze vragen komt. Uiteindelijk worden de vragen en antwoorden gepubliceerd op bijvoorbeeld intranet. Een ander voorbeeld komt van de gemeente Vlissingen waar groepen medewerkers die te maken krijgen met invloedrijke ontwikkelingen worden uitgenodigd om mee te praten. Naar aanleiding van die bijeenkomst wordt, in overleg met de medewerkers, een brief opgesteld naar de bestuurder.

Het is belangrijk om open en transparant te zijn naar alle medewerkers. In tijden van verandering en bezuiniging zullen niet alle veranderingen positief worden ontvangen binnen de organisatie. Als ondernemingsraad is het belang aan te geven op welke manier de ondernemingsraad de belangen van de medewerkers heeft behartigd. Wat is er door de inzet van de ondernemingsraad veranderd aan het plan ten gunste van de medewerkers? Zorg ervoor dat deze verhalen gepubliceerd worden. Als medewerkers vertrouwen hebben in de kunde en professionaliteit van de ondernemingsraad zal meer informatie bij de medewerkers opgehaald kunnen worden.

In het verlengde hiervan ligt de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de ondernemingsraad. Zorg dat iedereen binnen de organisatie weet wie er lid is van de ondernemingsraad. Door middel van foto's bij alle uitgaande informatie (ondernemingsraad Sittard-Geleen) of door een kennismakingspraatje op de Nieuwjaarsborrel (ondernemingsraad Midden Drenthe). Zorg dat de OR bereikbaar is op een e-mailadres en zorg dat de vragen en opmerkingen die hierop binnenkomen beantwoord worden of zo nodig bij de juiste personen worden neergelegd. Hoe toegankelijker de ondernemingsraad is, hoe meer informatie vanuit de organisatie de ondernemingsraad bereikt.

'We gaan vanaf het begin de dialoog aan. Met de WOR-bestuurder, met de relevante CMT-directeuren en met de achterban. We zijn van mening dat we op deze manier meer bereiken in het belang van iedereen.'

'gemeente Sittard-Geleen'

2.3 Communicatie met de WOR-bestuurder

Houding van de bestuurder

Een positieve houding van bestuurders en leidinggevenden, ten opzichte van de ondernemingsraad, is volgens vele ondernemingsraden belangrijk. Als de bestuurder een voorstander van medezeggenschap is, is het eenvoudiger om als ondernemingsraad invloed te hebben en uit te oefenen op gebieden waar je wat over te zeggen hebt. De ondernemingsraden van de gemeente Hilversum en Bronckhorst geven te kennen dat invloed op het sollicitatieproces van belangrijke functies in de organisatie belangrijk is. Hierdoor kan de ondernemingsraad zorgen dat er op sleutelposities mensen worden aangesteld die het belang van medezeggenschap erkennen. In de gemeente Almere is de nieuwe medezeggenschap in nauwe samenwerking met de bestuurder ontstaan. Hierdoor ligt de medezeggenschap beter verankerd in de organisatie.

Houding van de ondernemingsraad

Het is natuurlijk prettig als de bestuurder medezeggenschap hoog in het vaandel heeft staan. Maar een relatie heeft twee kanten en de houding die de ondernemingsraad aanneemt tegenover de bestuurder is evenzeer van belang. Van de houding van de ondernemingsraad wordt een aantal voorbeelden gegeven in de interviews. De ondernemingsraad van de gemeente Oisterwijk erkent het belang van een positieve insteek. De ondernemingsraad tracht niet de hakken in het zand te zetten als iets niet gaat hoe het eigenlijk zou moeten. In plaats daarvan wordt de eerste keer gevraagd: 'Had dit niet langs de ondernemingsraad gemoeten?' Op deze manier bereikt de ondernemingsraad meer.

Dit betekent overigens niet direct dat de ondernemingsraad over zich heen laat lopen. Een stevige aanpak en lef zijn ook zeker op zijn plaats als de situatie daarom vraagt. Naast een positieve houding in combinatie met de soms stevige aanpak, beseffen ondernemingsraden dat er op een strategisch gespreksniveau meer invloed kan worden uitgeoefend. Minder zeuren over de punten en komma's, maar op een strategisch niveau overleggen met de bestuurder. Daarbij is het belangrijk om niet reactief maar proactief te reageren als ondernemingsraad. Wat vindt u als ondernemingsraad van belang in het komende jaar, stel als ondernemingsraad een eigen agenda op en stel prioriteiten. En ga daar vervolgens actief mee aan de slag als ondernemingsraad

Wanneer betrokken bij het besluitvormingsproces

Wanneer moet de ondernemingsraad instappen in het besluitvormingsproces? Vroeg instappen zorgt voor veel invloed als ondernemingsraad, maar heeft als keerzijde dat het minder duidelijk is voor medewerkers wat van de ondernemingsraad en wat van de bestuurder afkomstig is. Een advies- of instemmingsaanvraag afwachten voorkomt dit, maar laat weinig tot geen ruimte over om invloed uit te oefenen. De meeste ondernemingsraden geven aan dat ze graag vroeg in het proces betrokken willen worden. Door vroeg mee te praten heeft een ondernemingsraad meer invloed en lopen formele aanvragen, in de regel, minder vertraging op. Er is immers al uitgebreid gesproken over de plannen en grote verassingen zullen er op dat punt niet meer zijn. Het is in dit geval belangrijk om actief te communiceren richting de medewerkers wat de ondernemingsraad heeft bijgedragen aan het plan. Dit is om de grens en scherpte tussen bestuurder en ondernemingsraad te bewaren.

Belang van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad haalt andere informatie op uit de organisatie dan de bestuurder. Deze informatie kan helpen om informatie beter te laten vallen in de organisatie, of om bijvoorbeeld een organisatieverandering beter te introduceren. Ook heeft een ondernemingsraad veelal beter in de gaten wat er speelt in de organisatie. Deel deze kennis met de bestuurder en geef aan dat plannen met de bijdrage en inzichten van de ondernemingsraad verbeterd kunnen worden. Een voorbeeld komt van de ondernemingsraad van de gemeente Midden Drenthe; de bestuurder wilde papieren loonstrookjes vervangen door digitale. De ondernemingsraad vond dat een goed idee, maar wees er wel op dat er wellicht mensen zijn die niet met een digitale loonstrook uit de voeten kunnen. Hoe gaat de bestuurder dat voor hen oplossen? Dit is de waarde die je als ondernemingsraad hebt en waar de bestuurder veel aan kan hebben.

'We krijgen veel verantwoordelijkheid van onze WOR-bestuurder. Als ondernemingsraad gaan we die verantwoordelijkheid niet uit de weg. Er is vertrouwen tussen beide partijen, maar daar is veel in geïnvesteerd.'

'gemeente Bronckhorst'

2.4 Communicatie met GO

Een aantal gemeenten communiceert actief met het GO. Dit overleg tussen beide partijen is ontstaan doordat het GO actief wordt ten tijde van een reorganisatie. Het loont volgens ondernemingsraden die dit overleg actief opzoeken, omdat het niet altijd duidelijk is wat exact een taak van welke partij is. Door formeel of informeel met elkaar te communiceren kan zowel de ondernemingsraad als het GO efficiënter werken. De ondernemingsraad van de gemeente Bronckhorst is een geïntegreerd orgaan van GO en ondernemingsraad. Hier worden de taken van beide partijen door één orgaan opgepakt. Bij de ondernemingsraad van de gemeente Midden Drenthe is één lid van de ondernemingsraad ook lid van het GO. In onder andere de gemeente Groningen wordt voor een gezamenlijk traject gekozen, dit houdt in dat het GO en de ondernemingsraad meer overleggen. Veel zaken die besproken moeten worden in verband met reorganisatie, worden binnen beide partijen besproken. Om te zorgen dat de taken efficiënt worden afgestemd, is een goedlopend gesprek nodig. Beide partijen hebben dezelfde intentie: het behartigen van de belangen van medewerkers. Als dit duidelijk is verloopt de communicatie tussen beide partijen beter.

Het lijkt niet erg uit te maken wat voor vorm gekozen wordt, zolang er formele of informele communicatie tussen beide partijen plaatsvindt, zal dat ten goede komen aan de kwaliteit die beide partijen leveren.

2.5 Een succesvolle ondernemingsraad

Belangrijke factoren voor een succesvolle ondernemingsraad blijken professionaliteit, invloed en integriteit. De ondernemingsraad moet professioneel en integer zijn naar medewerkers, bestuurders en andere ondernemingsraden. Daarnaast zijn wederzijds respect en vertrouwen binnen de relatie tussen bestuurder en ondernemingsraad van belang. Alleen dan kan de OR succesvol worden. De ondernemingsraad in de gemeente Sittard-Geleen beseftte deze belangrijke voorwaarde en heeft hiervoor cultuursessies opgericht. In deze sessies staan bijvoorbeeld de randvoorwaarden van goed omgaan met elkaar centraal. Wat vinden we belangrijk en hoe zouden met elkaar willen en moeten omgaan. Dat heeft de basis voor een goede verstandhouding gelegd.

Een ondernemingsraad moet ook invloed kunnen uitoefenen om succesvol te zijn. Er is al eerder aandacht besteed aan het moment waarop invloed wordt uitgeoefend en op welke manier. Vrijwel alle ondernemingsraden geven aan zichzelf succesvol te vinden als ze invloed en een positieve bijdrage aan het besluitvormingsproces kunnen leveren. Om invloed te kunnen uitoefenen moet er als ondernemingsraad lef getoond worden. Af en toe moeten dingen gewoon voor elkaar komen, dat geldt voor zowel bestuurder als ondernemingsraad.

'Als ondernemingsraad is het belangrijk dat je integer bent, maar je moet ook lef tonen. Soms moet je gewoon tegen je bestuurder kunnen zeggen waar het op staat.'

'gemeente Enschede'

3. Aanbevelingen

Het vorige hoofdstuk geeft de belangrijkste onderwerpen en bevindingen welke zijn gebaseerd op de interviews met negen ondernemingsraden. Het is van belang altijd te kijken wat past binnen uw organisatie. Wat voor de ene ondernemingsraad werkt, zal niet vanzelfsprekend ook voor uw ondernemingsraad werken. De belangrijkste aanbevelingen zijn gegeven in het voorgaande hoofdstuk. Hier worden de hoofdpunten nog eens opgesomd:

- In de communicatie met medewerkers is het van belang informatie te geven op zoveel mogelijk verschillende manieren. Op die manier worden de meeste medewerkers bereikt. Zorg voor afwisseling en bedenk dat het verstrekken van informatie niet snel teveel kan zijn.

- De relatie met de bestuurder is één van de belangrijkste factoren in het bereiken van succesvolle medezeggenschap. Zorg dat de relatie met de bestuurder goed is of verbeterd wordt door middel van bijvoorbeeld cultuursessies, een trainer/coach, of invloed in het sollicitatieproces van de nieuwe WOR-bestuurder als dit zich voordoet.

- De houding vanuit de ondernemingsraad richting de bestuurder is van groot belang voor een succesvolle ondernemingsraad. Zorg dat de bestuurder inziet wat de meerwaarde van de ondernemingsraad is. Benader positief, zoek de dialoog en een strategisch gesprekniveau op. Zorg dat je als ondernemingsraad integer bent en beschaam elkaars vertrouwen niet. Goede samenwerking is enkel mogelijk op basis van vertrouwen.

- Hoe de ondernemingsraad is georganiseerd, is van invloed op de effectiviteit van de ondernemingsraad. Zorg dat de basisstructuur past binnen de organisatie en zorg dat er voldoende aansluiting blijft bij de medewerkers. Medezeggenschap volgt zeggenschap.
- Het betrekken van medewerkers bij commissies kan ideaal zijn om medewerkers kennis te laten maken met de ondernemingsraad. Bovendien worden op deze manier andere meningen en inzichten betrokken bij het formuleren van adviezen van de ondernemingsraad.
- Het opdelen van taken binnen de ondernemingsraad wordt door bijna alle ondernemingsraden onderstreept. Vertrouwen is echter essentieel om de taakverdeling ook daadwerkelijk efficiënter te laten verlopen. Binnen kleine gemeenten kan het verdelen van beleidsvelden in dossiers wellicht uitkomst bieden in het verdelen van de taken.
- Een trainer of coach kan helpen bij gerichte zaken die verbeterd moeten worden binnen een ondernemingsraad. Maar voordat deze in beeld komt heeft een voorzitter een rol als coach voor de andere leden van de ondernemingsraad. De voorzitter bepaalt daarmee mede de effectiviteit van zijn of haar ondernemingsraad.
- Een OR-platform kan bijdragen aan een completer beeld van wat er gebeurt op het gebied van samenwerking tussen gemeenten. De ondernemingsraden van afzonderlijke gemeenten hebben het gevoel sterker te staan tegenover hun WOR-bestuurder. Daarnaast kunnen stukken uitgewisseld worden en kan ervaring gedeeld worden. Het is een ideale plek om van elkaar te leren. Investeren in een netwerk is belangrijk om succesvol te zijn als ondernemingsraad.

Praktijkvoorbeelden

Inhoudsopgave

gemeente Enschede	30
gemeente Almere	34
gemeente Groningen	38
gemeente Hilversum	42
gemeente Sittard-Geleen	46
gemeente Midden Drenthe	50
gemeente Bronckhorst	54
gemeente Oisterwijk	58
gemeente Vlissingen	62

Casus: OR gemeente Enschede

Met dank aan: *Herman Nijhof, Voorzitter OR*
Ton Eding, Secretaris OR

De gemeente Enschede is georganiseerd in zes programma's en daarnaast kent de gemeente enkele ondersteunende en uitvoerende organisatieonderdelen. De medewerkers worden vertegenwoordigd door één ondernemingsraad, bestaande uit 16 leden. De gemeente heeft ongeveer 1600 werknemers.

Organisatie OR

Anderhalf jaar geleden is de structuur in de gemeente Enschede veranderd van een 'OR – COR' structuur naar een 'één OR' structuur. Het bestuur van de gemeente Enschede heeft gekozen voor één gemeente Enschede, met een verandering van diensten naar programma's. De zeggenschap is de basis voor de medezeggenschap en vanuit die insteek is tijdens de reorganisatie gekozen voor één ondernemingsraad. De ondernemingsraad werkt in commissies. Er zijn drie vaste commissies: personeel en organisatie, financiën en samenwerken, Arbo en VGWM. Daarnaast zijn er twee tijdelijke commissies: economie en werk en het nieuwe werken. Zowel de vaste als tijdelijke commissies zijn aangevuld met niet OR leden om de ondernemingsraad te ondersteunen. In eerste instantie zijn hier mensen voor benaderd die tijdens de verkiezingen niet gekozen zijn. Vervolgens is er nog een algemene oproep aan alle medewerkers gedaan. Herman Nijhof vertelt over de ervaringen met de commissies: 'Wat leuk is, is dat we nu ook mensen betrokken hebben bij de medezeggenschap die zich niet verkiesbaar hebben gesteld voor de ondernemingsraad. In de commissie VGWM is de voorzitter van de commissie geen OR lid, dus daar is het nog een stapje verder doorgetrokken.

Meest opvallende punten:

- Iedere programmadirecteur heeft een contactpersoon binnen de ondernemingsraad waarmee afspraken gemaakt worden.
- VVVV is een voorwaarde voor goed functionerende medezeggenschap: vertrouwen, veiligheid en vice versa.
- Medewerkers worden actief betrokken bij de medezeggenschap. Hierdoor verbreedt de OR het netwerk in de organisatie en kunnen medewerkers kennis maken met medezeggenschap.

Op deze manier krijg je een stuk verbreding in je organisatie en daarnaast in het netwerk van de ondernemingsraad. Je merkt dat mensen die de ondernemingsraad niet kennen, maar in een commissie meedraaien, op een heel aardige manier met de ondernemingsraad kennis maken. Het is goed dat op deze manier de medezeggenschap ook jonger wordt, want jonge werknemers kijken anders tegen dingen aan. Het actief aantrekken van verfrissing en verjonging is iets waar we aan werken.'

Volgens Nijhof is een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van de commissies elkaar serieus nemen. 'Het uitgangspunt is dat het advies van een commissie in de ondernemingsraad omarmd wordt. Dat vertrouwen moet je geven anders functioneren de commissies niet. Discussies worden niet opnieuw gedaan, er kan hooguit een opmerking worden geplaatst als iemand het er ten principale mee oneens is.'

Nijhof vertelt dat een absolute voorwaarde voor het goed functioneren van de ondernemingsraad een goede ambtelijk secretaris is. 'Ik kan blind varen op onze ambtelijk secretaris. Ze heeft de dossiers op een rijtje, een stevig netwerk naar andere ondernemingsraden waardoor informatie snel opgehaald kan worden. Daarnaast is het belangrijk dat er snel geschakeld wordt tussen thema's zonder dat er op inhoud in wordt gegaan.'

Ook de uren regeling is een andere belangrijke voorwaarde voor een goed functionerende ondernemingsraad. Herman Nijhof vertelt: 'als iemand een te hoge werkdruk ervaart dan gaat er een mailtje naar mij. Ik ga praten met de directeur en leidinggevende en de directeur lost het op. Het mag nooit het probleem van de medewerker zijn en ook niet van de leidinggevende.'

Communicatie medewerkers

Qua communicatie is er een vaste plek op intranet, hier worden binnen 2 werkdagen na iedere vergadering de belangrijkste zaken gepubliceerd. De informatie op intranet wordt gemiddeld 700 keer bekeken, dus dat wordt redelijk goed gelezen. Er wordt ook geëxperimenteerd met andere sociale media zoals Twitter en Yammer. Daarnaast heeft de ondernemingsraad een poll opgezet. De eerste vraag had betrekking op het zorgverlof. Ongeveer 100 medewerkers hebben deze poll ingevuld. Deze redelijke respons maakt dat een poll vaker ingezet gaat worden om concrete informatie uit de organisatie op te halen. Door aan te geven dat je luistert, kan veel informatie opgehaald worden. Maar Nijhof vertelt dat medewerkers ook eigen verantwoordelijkheid hebben. 'Het belangrijkste overleg en inspraak moment is op de afdeling zelf. Als jij een probleem niet aankaart, dan gaat de ondernemingsraad dat niet voor je overdoen.' Nijhof concludeert: 'We zijn zichtbaar voor onze medewerkers en we zijn er voor ze. Dat moet ook, want daar worden je uren voor vrijgemaakt.'

WOR Bestuurder

De ondernemingsraad spreekt met de gemeentesecretaris, dat is zijn formele gesprekspartner. Herman Nijhof vertelt dat het enige tijd heeft geduurd voor er een oplossing was voor afdelingsspecifieke zaken.

De binding met de programma's was niet optimaal gewaarborgd in deze structuur. 'Er is besloten dat iedere programma directeur een eigen contactpersoon krijgt. Deze contactpersonen spreken de directeuren regelmatig. Er kunnen op drie manieren afspraken met de afdelingsdirecteuren worden gemaakt:

Formeel, een directeur draagt iets aan dat ingrijpend is voor de werknemers. De contactpersoon adviseert dan om een formele advies- of instemmingaanvraag in te dienen.

Memo, iets is niet erg ingrijpend, maar moet wel kort in de OR vergadering besproken worden. De programmadirecteur stuurt een memo naar de ondernemingsraad, dan komt het op de agenda en dan heeft de ondernemingsraad er officieel kennis van genomen. Het is op deze manier formeel afgehecht.

Bekend bij de contactpersoon; dit is de lichtste variant. De contactpersoon vertelt tijdens de vergadering wat er speelt binnen het programma en welke afspraken met de directeur gemaakt zijn. Het komt dan überhaupt niet op de agenda. Contactpersonen krijgen de vrijheid om het op te lossen met de directeuren, dit maakt de ondernemingsraad slagvaardiger. Het hebben van deze contactpersonen is cruciaal gebleken voor het optimaal functioneren van de ondernemingsraad. Het was beter geweest om hier vanaf het begin mee te starten.'

Tot slot stelt Nijhof: 'deze ondernemingsraad heeft een consequente proactieve houding, gecombineerd met een stevige aanpak naar de bestuurder toe. Daarnaast is een goede relatie met de bestuurder van belang. Neem elkaar serieus, alleen dan kan je iets met elkaar bereiken. Maar heb ook lef, je moet je bestuurder ook af en toe onder druk durven zetten. Anders bereik je niets als OR.'

Medezeggenschap in de gemeente Almere

Met dank aan: *Eric Edens, programma manager verandering & vernieuwing*

In de gemeente Almere wonen ongeveer 190.000 mensen. De gemeente bestaat uit zeven diensten en telt ongeveer 1700 medewerkers. Deze zijn sinds 1 juli 2012 vertegenwoordigd door vier ondernemingsraden, twee gemeenschappelijke ondernemingsraden en een centrale ondernemingsraad.

Organisatie OR

De gemeente Almere bestaat uit zeven diensten en een griffie. Eén dienst en de griffie zijn te klein voor een eigen ondernemingsraad. Daarom is gekozen om de medezeggenschap van deze organisatieonderdelen te koppelen. De werknemers in Almere worden daarmee vertegenwoordigd door twee gemeenschappelijke ondernemingsraden en vier ondernemingsraden. Uit iedere ondernemingsraad neemt één iemand zitting in de centrale OR. Er is gekozen om vanaf 1 juli 2012 van één ondernemingsraad en vier onderdeelcommissies naar deze nieuwe structuur te veranderen. Het vertrekpunt voor de verandering was het belevingsonderzoek van 2010. Eric Edens legt uit waarom deze keuze gemaakt is. 'Niet iedere dienst had een eigen OC en daar waar ze er wel waren, was er een te grote mate van vrijblijvendheid. Als iedere dienst zijn eigen ondernemingsraad heeft is er meer verbinding. Ook verwachten we op die manier eenvoudiger de vertaalslag van de organisatievisie naar de diensten toe te kunnen maken. Daarnaast merkten we dat in de oude situatie de *linking pin* structuur niet goed functioneerde. Uit het belevingsonderzoek van 2010 werd duidelijk dat wat er op ondernemingsraadniveau gebeurde te weinig aansluiting had bij wat er op de afdeling of in een team speelt.

Meest opvallende punten:

- Het kenniscentrum medezeggenschap (KC MZ) heeft een verbindende en faciliterende functie.
- Elk organisatieonderdeel doet mee. Naast de vaste medezeggenschap-structuur zijn er tijdelijke teams met mandaat, die los van de ondernemingsraden functioneren.
- ‘*Linking Pin*’ structuur in de organisatie; weten waar iedereen mee bezig is en wat er gebeurt.

Ondernemingsraden per dienst zijn beter in staat hierop in te spelen. In de nieuwe constructie worden zoveel mogelijk zaken in de ondernemingsraden belegd, alleen concern brede zaken gaan naar de centrale ondernemingsraad.’

In de overgangperiode blijven sommige onderdeel- en voorbereidingscommissies nog bestaan zo vertelt Eric Edens. ‘Op dit moment zit een aantal organisatieonderdelen nog volop in een veranderingsproces. Deze commissies gaan vanaf 1 juli verder als tijdelijke teams. Daarnaast zijn er groepen medewerkers die erg goed bezig zijn, alleen ontbreekt het hen aan een beslissingsplatform. Wij zorgen er voor dat die groepen gekoppeld worden aan een bestuurder of directeur en aan een OR lid. Door ook de beslissingsbevoegdheid te koppelen kunnen de teams echt iets bereiken en met het verbinden van een OR lid proberen we de *linking pin* medezeggenschapsstructuur uit te breiden naar deze teams. Verder zijn alle commissies tijdelijk, ook de VGWM commissie, alhoewel die voor drie jaar is ingesteld. Deze tijdelijke teams gaan los van de ondernemingsraden functioneren en hebben mandaat. Daarnaast wordt een van de leden het aanspreekpunt voor het kennis centrum medezeggenschap (KCMZ). Op deze manier wordt de *linking pin* structuur gegarandeerd. Het wordt dus een flexibel geheel om de ondernemingsraden heen. Ondernemingsraden zelf kunnen werkgroepen in het leven roepen, deze blijven wel onder de verantwoordelijkheid van de ondernemingsraden functioneren.

Over zaken die daar besloten worden, blijft de ondernemingsraad formeel het laatste woord houden.'

Voor de ondernemingsraden zijn ze bij de gemeente Almere op zoek gegaan naar enthousiaste mensen, achtergrond en ervaring is van secundair belang. Voor de centrale ondernemingsraad, de secretarissen en voorzitters is wél gekeken naar competenties en rollen die medewerkers moeten vervullen. Iedere ondernemingsraad heeft uit hun midden daar medewerkers voor aangedragen. De centrale ondernemingsraad heeft een meer representatieve functie in de huidige structuur.

De secretarissen van de afzonderlijke ondernemingsraden zijn de link naar het KCMZ. Het KCMZ bestaat uit drie parttime medewerkers die echt tussen de partijen in staan. Het KCMZ moet heel duidelijk de verbinding gaan leggen tussen de ondernemingsraden, de teams en de centrale ondernemingsraden. Door het overleg en de contactpersonen in de organisatie heeft het KCMZ een goede kijk op de zaken. Ze gaan faciliteren: 'Hé waar jullie mee bezig zijn, dat gebeurt ook in die dienst, ga daar eens praten.'

'We willen met de nieuwe leden van de medezeggenschap qua scholing en training modulair en coachend aan de slag', zo vertelt Eric Edens. 'Wat is er nodig en zorgen dat het daarop aansluit. In het verlengde hiervan gaan we een tijdelijke commissie opzetten met oudgedienden van de medezeggenschap. Dit team gaat voor een half jaar tot een jaar de nieuwe leden wegwijs maken. Dat sluit natuurlijk heel goed aan op de coachende werkwijze van scholing en training.'

Communicatie medewerkers

'We hebben de verkiezingen aangegrepen om de vernieuwing van medezeggenschap in de etalage te zetten. Er hebben zich –ook door de comotiecampagne- veel enthousiaste collega's aangemeld.

Voor het eerst in het bestaan van de gemeente Almere hebben we verkiezingen gehad.'

In de nieuwe constellatie gaan we meer inzetten op directe communicatie. 'De communicatie tussen medezeggenschap en medewerkers zal verschillende vormen gaan krijgen,' vertelt Edens. 'We zijn flink aan het Yammeren in onze organisatie. Dat is leuk, we proberen de discussie aan te zwengelen en vaak komen standpunten hierdoor dichterbij elkaar. Soms ook niet, maar dan wordt het in ieder geval duidelijker. Daarnaast gaan we ook PLEIO gebruiken als instrument om discussies te voeren en te verbreden. Verder hebben we eerder hoorsessies en 'worldcafé's' georganiseerd. Dan gaan we met een aantal OR leden met medewerkers (en hun leidinggevenden) persoonlijk in gesprek. Het is een effectieve manier om te horen wat er in de organisatie speelt, dus dit willen we uitbouwen. Communicatie is de basis, daarin verwoord je waar we het met zijn allen over hebben.'

WOR bestuurder

'De gemeentesecretaris is echt voortrekker geweest van het veranderen van de medezeggenschap', vertelt Eric Edens. 'Het is leuk om te zien dat ook de medewerkers enthousiast zijn over de nieuwe vorm van medezeggenschap en dat de organisatie hierdoor dichterbij elkaar komt. Medezeggenschap beschouwen we hier echt als instrument van verbinding.'

Het volgende is cruciaal volgens Edens: 'Voor het opzetten van een goede vorm van medezeggenschap is het belangrijk dat je ambitie hebt en dat er betrokkenheid is. Als hier geen gemeentesecretaris was geweest die had uitgestraald dit belangrijk te vinden dat was dit niet van de grond gekomen. Daarnaast is het erg belangrijk dat het nut van medezeggenschap duidelijk is naar de bestuurders toe.'

Medezeggenschap in de gemeente Groningen

Met dank aan: Jan Visser, voorzitter COR en lid OR OCSW

Jos Menheere, secretaris COR en voorzitter OR DIA

De gemeente Groningen bestaat uit acht diensten. Deze diensten worden vertegenwoordigd door acht ondernemingsraden en een centrale ondernemingsraad. Bij de gemeente werken ongeveer 4200 werknemers. Op dit moment is er een reorganisatie bezig, waardoor er een Groninger Management Team verantwoordelijk is voor het bestuur. Het team bestaat uit vijf leden; een gemeentesecretaris en vier directeuren.

Organisatie OR

De gemeente Groningen zit middenin een veranderingsproces. Op dit moment zijn er nog acht diensten. Uiteindelijk moet het naar één gemeente Groningen. Tot voor kort had ieder van de acht ondernemingsraden zijn eigen dienstdirecteur als formeel aanspreekpunt. In de huidige situatie is er één Groninger Management Team (GMT). Het GMT bestaat uit de gemeentesecretaris en vier directeuren. Zolang de dienstenstructuur formeel nog niet veranderd is, neemt ieder van de GMT leden een deel van de bestaande lijn van de organisatie op zich. Dit betekent dat iedere directeur verantwoordelijk is voor twee ondernemingsraden. Door de grote hoeveelheid werk praten ondernemingsraden soms met hun vakdirecteur, dat is de hoogste leidinggevende binnen de dienst. De formele structuur bestaat uit acht ondernemingsraden variërend van 7 tot 13 leden, en één centrale ondernemingsraad met 16 leden. Jan Visser vertelt: 'Iedere ondernemingsraad kan zijn eigen onderdeelcommissies instellen. Bij sommige ondernemingsraden is dat ook gebeurd.'

Meest opvallende punten:

- De centrale ondernemingsraad heeft projectteams waarin dienst overstijgende thema's besproken worden. Op deze manier komen de betreffende ondernemingsraden met één advies.
- De ondernemingsraad en het georganiseerd overleg trekken samen op bij de reorganisatie.

Bij OCSW, waaronder bijvoorbeeld de muziekschool en zwembaden vallen, praten de afzonderlijke onderdeelcommissies met hun eigen directeur. In dat geval is het overleg redelijk zelfstandig. Iedere ondernemingsraad heeft vaste commissies; P&O, financiën en VGW. Bij een aantal ondernemingsraden worden die aangevuld met leden van buiten de ondernemingsraad. Jos Menheere vult aan: 'Daarnaast heeft de centrale ondernemingsraad projectcommissies. Deze commissies worden opgesteld vanuit de centrale ondernemingsraad, en bestaan uit leden van de ondernemingsraden die het advies betreft. Dat functioneert erg prettig want je krijgt dan een eensluidend advies van één commissie. Anders heb je misschien drie verschillende adviezen van drie verschillende ondernemingsraden.' Visser vult aan, 'onze gemeentesecretaris vindt dat de veranderingen die nu plaatsvinden van cruciaal belang voor de hele organisatie zijn. Ook als de verandering minder dan de helft van de diensten beslaat en dus formeel geen aangelegenheid van de centrale ondernemingsraad is, worden de veranderingen in de centrale ondernemingsraad besproken. Wij sluiten ons daar als COR wel steeds meer bij aan. We kunnen niet meer tot een fatsoenlijk gesprek komen als alle ondernemingsraden zich afzonderlijk over de veranderingen uitspreken.'

Communicatie medewerkers

De communicatie met de medewerkers is iets dat volgens beiden nog te weinig gebeurt. Jos Menheere vertelt: ‘Veel gebeurt nu nog getrapt. Informatie van de centrale ondernemingsraad gaat naar de ondernemingsraad en wij verwachten van de ondernemingsraden dat ze die informatie communiceren naar de medewerkers. We publiceren op Gnet, *intranet van de gemeente Groningen*, nieuwsberichten voor de ondernemingsraden. Een aantal ondernemingsraden bezoekt structureel werkbijeenkomsten. Een verslag hiervan wordt goedgekeurd door de medewerkers en daarna besproken in de ondernemingsraad en indien nodig met leidinggevendenden.

Visser vult aan: ‘Communicatie is wel iets wat we structureler gaan aanpakken: vaak en veel kleine nieuwsberichten publiceren op Gnet. Meer in de vorm van, let even op: wij hebben het hierover gehad en dit is van belang. En aldoor de toon zetten van, wil je iets weten, wil je er iets mee doen? Dat kan en hier vind je hoe. Het moet gaan over *we*, het is niet de ondernemingsraad, maar de medewerkers.’

De informatie vanuit de medewerkers komt vooral vanuit het eigen netwerk, in onderlinge gesprekken. Dus dat netwerk is belangrijk en moet actief onderhouden worden, zo stelt Jan Visser. Hij vervolgt: ‘We gaan nu een enquête onder de medewerkers afnemen over de stand van zaken in de organisatie. Dat moet ons input geven, maar ook een beetje de sfeer laten proeven. Hoe staan de medewerkers er nu in?’

WOR bestuurder

Jan Visser: 'In de communicatie tussen ondernemingsraad en bestuurder is de kern van de zaak vroegtijdig de dialoog aangaan en zorgen dat je met elkaar in gesprek blijft. Besef dat het van belang is voor de bestuurder om te kunnen zeggen dat de medezeggenschap het met hem of haar eens is. In gesprek met de gemeentesecretaris is het belangrijk om mee te denken.' Jos Menheere: 'We worden in een steeds eerder stadium betrokken bij de besluitvorming, zelfs als dat formeel niet nodig is. Om een voorbeeld te geven worden we betrokken bij benoemingen, dat is een gunstige ontwikkeling. De centrale ondernemingsraad heeft meer respons gekregen, bij zowel bestuurder als in de rest van de organisatie.'

Georganiseerd Overleg

'In de gesprekken over de reorganisatie trekken het georganiseerd overleg en de medezeggenschap steeds meer samen op', zo vertelt Visser. 'Er is een zekere spanning tussen beide partijen, wie is verantwoordelijk voor welke zaken? Zaken waar eerder het georganiseerd overleg verantwoordelijk voor was, komen nu langzamerhand op beide borden te liggen. Het werd dus tijd voor een goedlopend gesprek tussen beide partijen. Als geheel zijn we dan ook een gezamenlijk traject ingeslagen.' Menheere vult aan, 'het begint behoorlijk soepel te lopen. In elk geval zijn we ons er goed van bewust dat we eigenlijk dezelfde intentie hebben.'

Medezeggenschap in de gemeente Hilversum

Met dank aan: Edwin Loermans, voorzitter centrale regiegroep

Bij de Gemeente Hilversum werken ongeveer 720 werknemers. De gemeente bestaat sinds kort uit vier diensten en er zijn drie dienst regiegroepen. Daarnaast is er een centrale regiegroep. Iedere regiegroep bestaat uit vijf medewerkers. Er is geen ondernemingsraad meer in de gemeente Hilversum.

Organisatie OR

De gemeente Hilversum bestaat uit vier diensten. Iedere dienst heeft zijn eigen dienst regiegroep in plaats van een ondernemingsraad. Uit iedere dienst regiegroep zit één vertegenwoordiger in de centrale regiegroep (CRG). Naast de dienst regiegroepen en de centrale regiegroep bestaan er ook concern projectgroepen. Bijvoorbeeld op het gebied van ARBO. Voor deze concern projectgroep wordt zelfs voor een aantal jaren mandaat afgegeven, zodat ze op dit specifieke gebied effectief met de bestuurder kunnen praten. Verder is er een coördinator medezeggenschap, die ook de ambtelijk secretaris voor het georganiseerd overleg en de regiegroepen is. We hebben gezegd, wat als er geen WOR is, hoe zouden we dan met elkaar om willen gaan? 'Dat vormde de basis voor onze nieuwe medezeggenschap' vertelt Edwin Loermans. 'Het idee dat de ondernemingsraad het altijd wel oplost, dat wilden we niet meer. We willen van onderaf meepraten, of dat nu op de werkvloer, tijdens een teamoverleg of waar dan ook is. Daar begint wat ons betreft de medezeggenschap. Als er al veel op afdeling- of dienstniveau gepraat wordt, dan is daar al veel op te lossen. Zaken die dat niveau overstijgen komen vanzelf op dienst- of concernniveau terecht. In de toekomst willen we naar één centrale regiegroep, hierin worden dan concern brede

Meest opvallende punten:

- Geen formele ondernemingsraad meer maar dienst regiegroepen en een centrale regiegroep.
- Manager of bestuurder maakt onderdeel uit van dienst regiegroep of centrale regiegroep.
- Regiegroepen coördineren en initiëren medezeggenschap binnen de diensten.

zaken besproken. De rest van de medezeggenschap moet zich op een lager niveau afspelen. In eerste instantie bleek dat een stap te ver, vandaar dat we dienst regiegroepen hebben ingesteld.

De basis voor de nieuwe structuur is gelegd in 2005, toen zijn we gestart met vertrouwen winnen van medewerkers. In 2010 hebben we de knoop doorgehakt en zijn we deze manier van medezeggenschap gaan invoeren. 'Wat nieuw is aan deze vorm is dat de bestuurder onderdeel uitmaakt van de medezeggenschap.' Edwin Loermans vervolgt, 'dat is echt een andere insteek, we willen samen naar een bepaald doel toe werken. We gaan niet meer formeel zitten op instemming- en adviesrecht. Want we willen juist alles vroegtijdig bespreken en zowel vanuit medewerkers perspectief als managers perspectief naar de zaken kijken. Daarnaast pakken we het anders aan, we zijn als medezeggenschap meer gaan initiëren, anticiperen en coördineren. We steken de thermometer in de organisatie om te kijken hoe het loopt. Hoe is de medezeggenschap geborgd in de organisatie?' Per dienst is de medezeggenschap verschillend geïmplementeerd. De ene dienst organiseert zelf een regiegroep, dat besluit wordt genomen in een informele bijeenkomst waar het merendeel van de medewerkers aanwezig is. Terwijl in een andere dienst een klankbordgroep is ontstaan. Deze groep praat mee over wat er beter of anders kan. Loermans stelt, 'beide zijn anders, maar beide zijn goed omdat het van onderaf is ontstaan.' Het is lastig een succesfactor te benoemen, vervolgt Loermans.

‘Wat je denkt te kunnen kopiëren naar een bepaalde groep met een soortgelijke cultuur werkt totaal niet en in een groep waar je het niet verwacht juist wel. Het moet van onderaf tot stand komen.’

‘Qua structuur lijkt het op ‘oude wijn in nieuwe zakken’, maar de aanpak, inhoud en rollen zijn wel degelijk veranderd’, zo vervolgt Loermans. ‘We zijn van bestuurder versus medewerkers naar bestuurder plus medewerkers gegaan. We letten heel scherp op, we bemoeien ons alleen met zaken die de medezeggenschap aangaan. Door deze scherpte belanden van bovenaf minder zaken bij de centrale regiegroep. Daarnaast zie je ook dat veel van onderaf wordt opgelost. Binnen de centrale regiegroep zijn er minder zaken dan je in eerste instantie zou verwachten. Dit komt door de stroomlijn van onder- en bovenaf.’

Communicatie Medewerkers

Om de medewerkers betrokken te krijgen en de informatie te geven die ze nodig hebben om medezeggenschap in hun dienst vorm te geven, zijn er promotafels georganiseerd. Edwin Loermans vertelt, ‘Hierin vertellen we, deze overlegtafel, werktafel of sectietafel, hier begint het. Je sectiechef, voorman of voorvrouw, dat is je eerste link naar het management. Ben je het ergens niet mee eens of kan het anders, dan is het belangrijk om dat hier te bespreken. Er zijn 700 medezeggenschappers in de gemeente Hilversum. Iedereen beseft steeds meer dat dat komt met een eigen verantwoordelijkheid op het gebied van medezeggenschap.’

De dienst regiegroep is zichtbaar op allerlei bijeenkomsten. Leden van de dienst regiegroep zorgen ervoor dat ze erbij zijn als het management praat, op die manier haakt de dienst regiegroep aan bij de medewerkers. De dienst regiegroep is meer een doorgeefluik, ze zorgen dat medezeggenschap soepel blijft lopen. Loermans: ‘We gaan niet lopen voor één medewerker, die kan je wel adviseren: vertrouwenspersoon, bond of bijvoorbeeld hogerop.

Maar als er iets structureels fout gaat dan stellen we dat wel degelijk aan de kaak.'

Bestuurder

'We beseffen steeds meer dat het met de bezuinigingen ook lastiger wordt om als bestuurder en medezeggenschap samen op te trekken. Omdat je hierin andere belangen hebt', zo stelt Loermans. 'Daarnaast zie je met het slanker worden van de organisatie dat er steeds meer zaken op concern niveau besloten worden. De reorganisatie heeft voor een deel de verkokering van de diensten lossen gemaakt.' Wellicht is de tijd hierdoor binnenkort rijp voor één centrale regiegroep, zo stelt Loermans. 'Je zou dan kunnen denken aan een centrale regiegroep bestaande uit 15 à 20 medewerkers.'

Instemming en advies zijn lastige zaken gezien het feit dat de bestuurder onderdeel uitmaakt van de medezeggenschap. Instemming of advies vraagt de bestuurder daardoor eigenlijk aan zichzelf. Dus de bestuurder zit in een soort spagaat.

Conclusie

Loermans: 'Het belangrijkste is om in je organisatie te zoeken naar de wens van het management en de medewerkers met betrekking tot medezeggenschap. En bouw dat uit naar iets wat voor iedereen werkbaar is en zorg voor vertrouwen van alle partijen. Wat helpt is om als ondernemingsraad al dingen af te dwingen. Zo heeft de ondernemingsraad in Hilversum ervoor gezorgd dat ze inspraak in sollicitatieprocedures van mensen op sleutelposities hadden. Hierdoor kunnen bij de sleutelposities mensen gezocht worden die deze manier van medezeggenschap accepteren. Dit is nog steeds geen garantie voor succes, maar er is wel meer steun.'

Medezeggenschap in de gemeente Sittard-Geleen

Met dank aan: Pink van Nieuwburg, voorzitter OR

De gemeente Sittard-Geleen is georganiseerd in vijf clusters, verspreid over ongeveer 20 locaties. Het gemeentelijk apparaat bestaat uit ongeveer 850 FTE. De medewerkers worden vertegenwoordigd door een ondernemingsraad bestaande uit 13 leden.

Organisatie OR

De ondernemingsraad heeft gekozen voor een dagelijks bestuur bestaande uit voorzitter, secretaris, lid en een roulerend lid. Pink van Nieuwburg vertelt dat hier heel bewust voor gekozen is. 'Op deze manier krijgt iedereen binnen de ondernemingsraad de kans om te proeven hoe het is om lid van het dagelijks bestuur te zijn. Hierdoor ontstaat een grotere betrokkenheid bij de OR-leden. De eerste reacties zijn heel positief, je ziet en hoort veel meer'. De ondernemingsraad is daarnaast opgedeeld in vier commissies. Per commissie zijn vier OR-leden actief, de rest van de commissie bestaat uit niet OR leden. De niet OR-leden worden 4 uur per week vrij geroosterd voor het werk van de commissie. Het grote voordeel volgens van Nieuwburg: 'vergroten van binding met de eigen medewerkers en het netwerk van de ondernemingsraad. Want al deze mensen hebben weer een directe link met de werkvloer.' De commissies bereiden een preadvies voor. Maar de uiteindelijke beslissing wordt genomen door de ondernemingsraad. Dit is heel duidelijk zo afgesproken, vertelt van Nieuwburg. 'Je ziet wel dat de commissies heel goed werk leveren. Op het moment dat een commissie komt met een advies, dan zie je dat de ondernemingsraad in 99% van de gevallen akkoord gaat met het preadvies.' De commissies documenteren in een behandelformat alle stappen; bevindingen, acties die worden ondernomen en

Meest opvallende punten:

- Aan het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad is een roulerend OR-lid toegevoegd. Op deze manier kan ieder lid van de ondernemingsraad zien wat het dagelijks bestuur doet. Daarnaast vergroot het de betrokkenheid van de OR-leden.
- Cultuursessies met gemeente secretaris en management team over rand voorwaardelijke thema's die belangrijk zijn voor een succesvolle relatie tussen ondernemingsraad en zowel bestuurder als managers.

gesprekken die worden gevoerd. Op deze manier kan een niet-commissielid meelesen met het verhaal. Voor het goed functioneren van de commissies zijn volgens van Nieuwburg twee zaken essentieel: 'Betrokkenheid en vertrouwen. Vertrouwen dat het werk goed gedaan is en de mogelijkheid om mee te lezen op eigen initiatief, zijn de stappen naar succes.'

Communicatie medewerkers

De ondernemingsraad maakt voor de communicatie met medewerkers gebruik van intranet, een eigen e-mailadres, het publiceren van stukken op het prikbord, bezoeken van werkbijeenkomsten op uitnodiging en de gesprekken bij de koffie automaat. Er wordt vooral veel informatie verkregen via de contactpersonen en e-mail. Van Nieuwburg vertelt: 'Het gebruik van e-mail en het aanspreken van OR leden is goed, want zodra we een vraag hebben kunnen we er wat mee doen.' Daarnaast wordt er gezorgd dat de gezichten van de OR leden duidelijk te herkennen zijn door foto's bij informatie van de ondernemingsraad te plaatsen. Op deze manier zorg je dat mensen bereikbaar zijn, ze worden makkelijker herkend. We zijn bezig om de herkenbaarheid van OR leden uit te breiden.

Ons doel is om een netwerk binnen onze organisatie te hebben. Dat iedereen weet, als er wat is dan kan ik naar deze personen. Die zorgen dat het in de ondernemingsraad behandeld wordt in het geval van een OR aangelegenheid en anders zorgen ze dat het op de juiste plaats terecht komt.'

Daarnaast worden er achterbanbijeenkomsten georganiseerd. De vragen die hier gesteld worden, worden genoteerd. Deze worden besproken met de gemeentesecretaris en beantwoord. Vervolgens worden de vragen en antwoorden geanonimiseerd gepubliceerd op intranet. 'Het is van belang om zo open en transparant mogelijk naar de medewerkers toe te zijn', stelt van Nieuwburg.

WOR bestuurder

Pink van Nieuwburg vertelt dat de communicatie met de gemeentesecretaris in ontwikkeling is. 'Mijn manier van werken is altijd dialoog gestuurd. Met praten en op basis van argumenten overtuigen, kom ik verder. Alleen ik wist niet hoe de gemeentesecretaris daarin zou staan. A, hij kreeg een nieuwe voorzitter en B, ik heb een andere manier van werken. Dus in het eerste gesprek heb ik heel duidelijk aangegeven: dit is mijn manier van werken en ik wil als ondernemingsraad vanaf het begin actief betrokken zijn, daar waar het kan natuurlijk. Dan kunnen we meedenken, zodat het adviestraject het laatste stuk is dat nog afgerond moet worden. We waren nog niet goed en wel in dienst toen we ons eerste reorganisatieadvies kregen. Daar hebben we toen negatief over geadviseerd. We zijn niet tegen reorganisatie, maar we vonden de onderliggende informatie niet sterk genoeg. En dat is uiteindelijk de eerste stap naar een nieuwe manier van werken geworden. De gemeentesecretaris ziet de meerwaarde van de ondernemingsraad. We worden uitgenodigd in het voortraject, we krijgen verzoeken om alvast eens te kijken naar bepaalde stukken. En vanaf het begin wordt nu de dialoog aangegaan met

alle partijen; gemeentesecretaris, management team en de medewerkers. Wel strikt alleen op zaken waar je als ondernemingsraad formeel ook wat over te zeggen hebt.' Het dagelijks bestuur en de gemeentesecretaris hebben ook informele gesprekken. Hier kunnen dingen gezegd worden die in een overlegvergadering niet ter sprake komen. 'Deze informele sessies bevorderen het vertrouwen en begrip van beide kanten', zo stelt van Nieuwburg. Daarnaast worden er cultuur sessies georganiseerd vertelt van Nieuwburg. 'Dit zijn sessies waaraan het management team en de ondernemingsraad deelnemen. Door middel van deze sessies versterken we onze band. We hebben het hier niet over thema's die iedere dag de revue passeren, maar meer over thema's die randvoorwaardelijk zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld over vertrouwen en omgangsvormen.' De volgende cultuursessie gaat over het nieuwe werken, wat vraagt dat van zowel medewerkers als leidinggevenden? Van Nieuwburg stelt: 'Het nieuwe werken als instrument is helder, maar de cultuur daaromheen is iets waar we het over moeten hebben.' Pink van Nieuwburg concludeert: 'De manier waarop je werkt, daar valt of staat het mee.'

OR platform

Er is maandelijks overleg tussen ondernemingsraden in de regio. 'Hier hebben we het over zaken die ons allemaal aangaan, regionale uitvoeringsdienst en shared servicecenter bijvoorbeeld. Hier kunnen we de informatie die we ieder afzonderlijk over deze zaken krijgen aan elkaar koppelen', zo vertelt van Nieuwburg. 'Zo krijgen we een heel compleet beeld. Dit zorgt voor een sterke positie van de ondernemingsraden. De bestuurder weet dat informatie gedeeld wordt, daarnaast kan er afgestemd worden tussen de gemeenten en we kunnen gemeenschappelijk berichten als we een gezamenlijk standpunt hebben. Eén bericht van vier ondernemingsraden naar vier gemeentesecretarissen.'

Medezeggenschap in de gemeente Midden Drenthe

Met dank aan: Nick Bruins, voorzitter OR

De gemeente Midden Drenthe bestaat uit vijf afdelingen en heeft ongeveer 280 medewerkers. De medewerkers worden vertegenwoordigd door een ondernemingsraad bestaande uit negen leden.

Organisatie OR

De ondernemingsraad in de gemeente Midden Drenthe bestaat uit negen leden, dit is een afvaardiging van één of twee medewerkers per afdeling. Daarnaast bestaan er ook nog drie commissies; ARBO, regionale uitvoeringsdienst en bezuinigingen. Aan deze onderwerpen wordt meer dan gemiddelde aandacht besteed. De commissies worden aangevuld met medewerkers op wie de onderwerpen betrekking hebben, zo vertelt Nick Bruins. 'Als we het goed willen doen, dan moeten we degene om wie het gaat bij de onderwerpen betrekken. En dat proberen we ook te doen.' In de ondernemingsraad wordt de stand van zaken in de commissies besproken. Uiteindelijk is het altijd de ondernemingsraad die formeel akkoord gaat met adviezen die de commissies geven. 'Meestal gebeurt dit wel', stelt Bruins, 'omdat je weet dat er goed naar wordt gekeken door de commissies. De regionale uitvoeringsdienst bijvoorbeeld, daar kijken afgevaardigden van 12 ondernemingsraden naar, daar zit veel kennis en kunde bij elkaar. Dan ben je als ondernemingsraad niet snel geneigd om er iets anders van te vinden.'

Meest opvallende punten:

- Eén lid van de ondernemingsraad is ook lid van het georganiseerd overleg, zodat de lijntjes tussen beiden kort zijn.
- De ondernemingsraad heeft drie commissies. In de commissie ARBO en regionale uitvoeringsdienst nemen ook niet OR leden zitting. Deze medewerkers zijn direct betrokken bij de onderwerpen.
- Voor een adviesaanvraag wint de ondernemingsraad af en toe advies in bij medewerkers via een poll.

Er zit één lid van het GO in de ondernemingsraad, 'hierdoor zijn de lijnen kort en dat werkte prettig', vertelt Nick Bruins. 'Op deze manier houden we elkaar op de hoogte over de zaken die eraan komen. We hebben geen formeel overleg met de bestuurder als ondernemingsraad en georganiseerd overleg samen, maar we hebben dit informeel in de ondernemingsraad geregeld.'

'In april, net na de verkiezingen, hebben we cursussen gevolgd als ondernemingsraad. Hierin hebben we een aantal keuzes voor onszelf gemaakt. Bijvoorbeeld dat we alle informatie op intranet zetten, zodat medewerkers die geïnteresseerd zijn in de stukken mee kunnen lezen.'

Communicatie Medewerkers

'Helaas waren er geen verkiezingen in april 2011', vertelt Bruins, 'Daardoor ben je minder bewust van het feit dat je gekozen bent door de organisatie. We wilden daarom aan onze collega's duidelijk maken dat wij de ondernemingsraad zijn. Dat hebben we onder andere gedaan door op de nieuwjaarsreceptie het woord te nemen.

We plaatsen alle informatie op intranet, zodat medewerkers als ze willen, alles mee kunnen lezen. Daarnaast zijn we met twee of meer OR leden de dialoog aan gegaan met groepen medewerkers. Met daarin de boodschap dat als er iets is, ze naar ons toe kunnen komen. Zolang we niets horen, kunnen we er ook niets mee doen. Toen we laatst een advies moesten uitbrengen waarover de meningen zeer verdeeld waren hebben we door middel van een poll informatie aan de medewerkers gevraagd. Daar kwam best veel reactie op en met een poll laat je jezelf zien en je achterban heeft invloed op het advies. Wat het werk voor ons makkelijker maakt is dat het een kleinere organisatie is. Als ik een rondje over mijn afdeling maak, heb ik 1/5 van de medewerkers gesproken en daarmee een redelijk beeld. De lijnen zijn korter in een kleine organisatie.'

WOR bestuurder

Nick Bruins vertelt dat de bestuurder erg open en transparant is. 'Doordat we veel gesprekken met elkaar hebben is het soms voor ons nog lastig wanneer iets instemming- of advies plichtig is. Dat is nog iets wat we aan het leren zijn en waarin we ons aan het ontwikkelen zijn.' Wat hij jammer vindt is dat de ondernemingsraad soms pas laat betrokken wordt bij daadwerkelijke besluitvorming. 'Ik denk dat we als ondernemingsraad een bijdrage kunnen leveren aan de besluitvorming. Dat is iets waar we in de toekomst nog slagen kunnen maken.'

'Tegelijkertijd is het lastige van een politieke organisatie dat beslissingen soms niet worden genomen door de bestuurder maar door de gemeenteraad. De bestuurder kan alleen nog nadenken over de invulling, maar de voorwaarden zijn al gesteld. Dat geeft ook een ondernemingsraad minder ruimte om mee te denken', zo stelt Nick Bruins.

Medezeggenschap in de gemeente Bronckhorst

Met dank aan: Gerrit Limpers, voorzitter OR

Bij de gemeente Bronckhorst werken ongeveer 300 werknemers. Er is een geïntegreerde medezeggenschap van georganiseerd overleg en ondernemingsraad, de ondernemingsraad heeft 12 zetels.

Organisatie OR

De ondernemingsraad in Bronckhorst heeft 12 zetels, dat is meer dan de noodzakelijke 9, omdat het georganiseerd overleg is geïntegreerd in de ondernemingsraad. Gerrit Limpers vertelt dat op dit moment 10 van de 12 zetels vervuld zijn. 'Dat is prima, want het werk dat op de ondernemingsraad afkomt, kan deze groep aan. De ondernemingsraad is opgedeeld in commissies. De commissie arbeidszaken doet rechtspositionele zaken. Een voorwaarde voor deze commissie is dat meer dan de helft van de vijf plekken door vakbondsleden worden vervuld. Dat is geen probleem, want de organisatiegraad in onze gemeente is hoog, met ongeveer 60%. Daarnaast hebben we nog een aantal verschillende commissies. Veel dingen worden echter gewoon plenair besproken', vervolgt Limpers. 'We willen voorkomen dat we niet goed naar de adviezen van de commissies kijken en teveel op de commissies gaan leunen. Bovendien vinden wij een plenaire discussie belangrijk. Van iedereen wordt dan ook verwacht dat de stukken bekend en voorbereid zijn. Soms komt een commissie tot een voorlopig standpunt, maar dat is altijd erg voorlopig.' De integratie van georganiseerd overleg en ondernemingsraad is volgens Limpers een enorme impuls voor het georganiseerd overleg.

Meest opvallende punten:

- Het georganiseerd overleg is geïntegreerd in de ondernemingsraad.
- De ondernemingsraad krijgt veel verantwoordelijkheid van de bestuurder om bepaalde zaken organisatie breed uit te zetten.

‘Het georganiseerd overleg wordt nu bij alles betrokken. Bovendien hebben ze meer kennis en training, ze denken over alles mee en dat versterkt ook de medezeggenschap enorm. De effectiviteit van deze constructie dragen we actief uit in de regio. In het geval van de regionale uitvoeringsdienst en eerder al bij de clustervorming van de brandweer is er een geïntegreerde vorm van medezeggenschap opgezet in plaats van een bijzondere ondernemingsraad en een bijzonder georganiseerd overleg.’ De meerwaarde is volgens Limpers dat je op de hoogte bent van elkaars standpunten en samen sterk staat. ‘De integratie van beide organen is juridisch helemaal afgedicht.’

Communicatie Achterban

Vanaf het begin meepraten met de bestuurder kan overkomen alsof je als ondernemingsraad verweven bent met de bestuurder. Binnen Bronckhorst is dit iets wat niet erg speelt vertelt Gerrit Limpers. ‘Als je bijvoorbeeld het toekomstbestendig personeelsbeleid neemt, dan plannen we presentaties in om de medewerkers te informeren. De bestuurder houdt daar zijn verhaal, maar ook wij lichten daar, indien nodig, ons standpunt toe. Dat wordt door iedereen gewaardeerd en is erg transparant.’

De ondernemingsraad heeft een eigen website en e-mail adres, daarnaast wordt er in groepen gesproken welke kant de reorganisatie of bijvoorbeeld een missie en visie van de gemeente op zou moeten. Hierover vindt terugkoppeling naar het management team plaats. Het management team vergadert wekelijks en de MT leden koppelen de besproken zaken op hun afdelingen in een gesprek met de medewerkers terug. Mocht het nodig zijn dan krijgt de ondernemingsraad ook hier vaak de gelegenheid om iets toe te voegen aan het verhaal.

Daarnaast vertelt Limpers over het idee om een referentiegroep op te zetten: 'Ongeveer 10 medewerkers verspreid over de afdelingen, waar we als ondernemingsraad mee van gedachten kunnen wisselen over grotere vraagstukken. Op deze manier hopen we bredere en diepere informatie te krijgen. Bovendien nemen deze mensen ook weer hun netwerk mee, waardoor een soort uitvloeiend effect ontstaat. Uiteindelijk hoop je natuurlijk dat je mensen op deze manier ook enthousiast kunt maken voor het OR werk.'

WOR bestuurder

De communicatie met de bestuurder is goed zo vertelt Limpers. 'We kunnen echt meepraten vanaf de basis. Dit resulteert in een open houding en veel vertrouwen in elkaar. We hebben respect voor elkaar en elkaars standpunten. We worden vaak uitgenodigd om deel te nemen aan werkgroepen, dat komt meestal tijdens een overlegvergadering tot stand. Ook krijgen we veel verantwoordelijkheid om dingen uit te zetten in de organisatie.'

Zo wilden we een nieuwe missie en visie voor Bronckhorst ontwikkelen. De visie wilden we met de hele organisatie ontwikkelen, als ondernemingsraad hebben we daar een project van gemaakt. De ondernemingsraad is in samengestelde groepen gaan praten, aan de hand van vragenlijsten hebben we daar later met de directeur, het management team en het college over gesproken en daar is een nieuwe missie en visie uit gerold.' Aan de ondernemingsraad wordt veel verantwoordelijkheid gegeven en deze verantwoordelijkheid wordt ook niet uit de weg gegaan, zo onderstreept Gerrit Limpers. Het vertrouwen, vroegtijdig meepraten en verantwoordelijkheid krijgen en nemen, dat is wat deze ondernemingsraad kenmerkt. Limpers benadrukt dat er veel tijd in is geïnvesteerd om hier te komen. 'Samen met een trainer zijn we langdurig aan de slag gegaan. De ondernemingsraad wordt ook goed gefaciliteerd. Twee keer per jaar hebben we een tweedaagse, hierbij is de directeur een aantal keren aanwezig geweest. Daarnaast is ook het voltallige management team een aantal keren aangeschoven, maar niet structureel. Tijdens deze tweedaagse zetten we de lijnen uit, de koers voor het komende jaar. Maar we kijken ook naar ons eigen functioneren, dit heeft veel betekend en de basis gelegd voor het vertrouwen in elkaar. Je kunt een verschil van inzicht of vertrekpunt hebben, maar je hebt ook gemeenschappelijke belangen. Zoals een goede organisatie en dat medewerkers in de organisatie goed kunnen functioneren.'

Limpers vervolgt, 'we hebben als ondernemingsraad veel vertrouwen gekregen van de bestuurder, dat is het kernpunt en is cruciaal. Een bestuurder moet in mijn ogen de ondernemingsraad als denktank zien. Ook gewoon eens de voeten op tafel, waar moeten we nou heen als organisatie.'

Medezeggenschap in de gemeente Oosterwijk

Met dank aan: *Maaïke Mesdag, voorzitter OR*
Eric Pelzers, lid OR

De gemeente Oosterwijk heeft ongeveer 25.000 inwoners en iets meer dan 200 werknemers. Deze werknemers werken op drie locaties en worden vertegenwoordigd door een ondernemingsraad bestaande uit negen leden.

Organisatie OR

De gemeente Oosterwijk is redelijk klein en overzichtelijk, waardoor de meeste dingen in de hele ondernemingsraad ter sprake komen. Maaïke Mesdag: 'Wat we echt anders willen gaan doen is keuzes maken met betrekking tot de onderwerpen waar we ons intensief mee bezig gaan houden en onderwerpen die we meer vanaf afstand gaan volgen.' Eric Pelzers vult aan: 'We hebben een bepaalde taakverdeling voor ogen. Zodat niet iedereen alles hoeft te doen. Mesdag: 'Als twee personen verantwoordelijk zijn voor de uitwerking van iets dan maken zij een notitie voor in de ondernemingsraad.' De notitie kan zowel een eerste verslag over de stappen die gezet zijn beslaan, als een preadvies dat in de OR vergadering wordt overgenomen. Op deze manier wordt het werk in de ondernemingsraad interessanter volgens Mesdag. 'Het wordt leuker, omdat je je meer kan focussen op de onderwerpen die je interessant vindt.' Eric Pelzers beaamt en vult aan, 'je kunt ook je eigen taakveld of interesse verder ontwikkelen.'

Meest opvallende punten:

- De ondernemingsraad is een coaching traject gestart waarbij er bij vijf overlegvergaderingen meegekeken wordt. De OR leden krijgen feedback over deze overlegvergadering. De ondernemingsraad wil naar een strategischer niveau.
- Er is een achterbanpanel opgezet, waarin mensen die hier interesse in hebben mee kunnen praten over bepaalde zaken die voorgelegd worden aan de ondernemingsraad.
- Heel bewust keuzes maken; waar zijn we als ondernemingsraad actief bij betrokken en welke onderwerpen gaan we vanaf een afstand volgen.

De ondernemingsraad is begonnen met een coaching traject om de doorpak te maken naar een strategischer niveau. Pelzers vertelt, 'onze trainer komt bij de vergaderingen zitten om te kijken hoe we het doen. We krijgen dan feedback hoe we dat verder kunnen verbeteren. Daar beginnen we toch wel de vruchten van te plukken nu. Binnenkort gaat dat ook gebeuren in de overlegvergadering met de bestuurder.'

Communicatie medewerkers

Beiden beamen dat de communicatie met de medewerkers voor de ondernemingsraad van de gemeente Oisterwijk een ontwikkelpunt is. Er zijn leuke ideeën als een slogan en motto, maar dat moet nog verder uitgewerkt worden. Daarnaast zijn er artikelen terug te vinden in het personeelsblad en de digitale nieuwsbrief. Ook wordt de ondernemingsraad zichtbaarder zodra het nieuwe intranet live gaat.

Daarnaast vertelt Maaïke Mesdag dat er is gestart met het opzetten van een achterbanpanel. 'Het idee is ontstaan uit het regio overleg. Je praat vaak met mensen die zeggen de ondernemingsraad is wel leuk, maar ik heb er geen tijd voor. Deze mensen hebben we gevraagd om deel te nemen aan ons achterbanpanel. Ook oud OR leden hebben we gevraagd. Enige tijd geleden hebben we besloten dat we van iedere afdeling in de organisatie een goede vertegenwoordiging willen hebben, dit is gelukt. Als we een vraag hebben waarbij we de mening van medewerkers nodig hebben, kunnen we die vraag uitzetten in ons achterbanpanel. Dan hebben we het idee dat we van alle geledingen in de organisatie een redelijke vertegenwoordiging hebben. Een goed voorbeeld is het profiel voor de nieuwe burgemeester. Daar waren vanuit het panel erg goede stukken voor de verkiezingscommissie uit gekomen. Van de verkiezingscommissie kregen we terug dat de ondernemingsraad de beste input had geleverd.'

WOR bestuurder

Iedere twee weken is er informeel overleg tussen het dagelijks bestuur en de gemeentesecretaris. Hier kan van alles besproken worden. Op strategisch niveau gaat de communicatie met de bestuurder erg goed, dan krijg je veel gehoor en meer invloed. Maaïke Mesdag: 'Dat is waar we als ondernemingsraad naar toe willen. Hierdoor word je een sterkere gesprekspartner. Het is belangrijk om je hele ondernemingsraad met die ontwikkeling mee te nemen. Niet iedereen voelt zich prettig als er alleen op strategisch niveau gepraat wordt, dat is niet erg, maar daar moet wel een oplossing voor gevonden worden. Ik kan me voorstellen dat daar specifieke trainingen voor worden ontwikkeld die je kunt volgen.' Eric Pelzers vult aan: 'Of dat je probeert om met aandachtsvelden of taken te schuiven. Voor de buitendienst is bijvoorbeeld ARBO erg interessant. Dat je op die manier probeert voor iedereen plek te hebben.' De afspiegeling van de hele organisatie is iets dat absoluut moet blijven, zo stellen beiden.

Wat verder erg belangrijk in het overleg is, vertelt Maaïke Mesdag, is een positieve benadering. 'Je moet ervoor waken dat je een sfeer in de ondernemingsraad krijgt van, ' wij worden altijd buiten gesloten'. Soms vergeten mensen dat het langs de ondernemingsraad moet of hoe ze precies een adviesaanvraag moeten indienen. We proberen dat op een positieve manier op te lossen. Door bijvoorbeeld eens te vragen: ' had dat niet langs de OR gemoeten?' Met deze positieve insteek bereiken wij meer'

We leggen alleen focus op de onderwerpen die voor de organisatie en medewerkers van belang zijn. Mesdag: 'Zo weten we bijvoorbeeld dat naar een sociaal plan vanuit de organisatie altijd heel goed gekeken wordt. Als ik toch alles zou willen zien van het sociaal plan en er steeds bovenop zou zitten, dan vind ik dat van wantrouwen getuigen. Naar je achterban is dat een spagaat, die keuze moet je goed uitleggen.'

Medezeggenschap in de gemeente Vlissingen

Met dank aan: Judith Oele, ambtelijk secretaris OR Vlissingen

Bij de gemeente Vlissingen werken 361 medewerkers. Deze medewerkers worden vertegenwoordigd door één OR, bestaande uit negen leden.

Organisatie OR

Het werk van de ondernemingsraad is opgedeeld in beleidsvelden die verder opgesplitst zijn in onderwerpen. Judith Oele vertelt: 'We hebben de lijst met onderwerpen kort geleden opgesteld. Ieder onderwerp wordt door twee OR leden behartigd. Aan de behartigers van het onderwerp is nu gevraagd om het onderwerp uit te diepen: wat speelt er, wat kunnen we als ondernemingsraad en wat gaan we als tweetal doen? Zo hopen we vroegtijdig grip op de zaak te krijgen.

Komen er instemming- en adviesaanvragen dan zet ik die door naar de juiste personen. Ook in een vergadering gaat het snel, wie doet dit onderwerp? Deze twee mensen zijn verantwoordelijk. Het is nu heel duidelijk, maar zit iemand krap in de tijd dan blijven we natuurlijk wel flexibel te werk gaan. Doordat beleidsvelden opgedeeld zijn in 'hapklare brokken', zoals ze door de ondernemingsraad worden genoemd, hoop je als ondernemingsraad efficiënter te kunnen werken. OR leden kunnen zich nu makkelijker ontwikkelen. Je merkt dat sommigen het leuk vinden om wat met een bepaald beleidsterrein te doen. Maar om nou bijvoorbeeld het hele HR beleid te moeten doorgronden, dat is wel wat veel. Mag ik niet eens meekijken? Meekijken, je kunt meedoen. Dit OR lid is helemaal thuis in HR als je nu eens samen gaat werken op dit specifieke onderwerp van HR; het raakt meerdere kanten, het is praktisch en hopelijk ook efficiënter op deze manier.'

Meest opvallende punten:

- Beleidsvelden zijn opgedeeld in onderwerpen waar twee OR leden verantwoordelijk voor zijn. Doordat het beleidsveld opgedeeld is in onderwerpen is het overzichtelijk wie voor welk onderwerp verantwoordelijk is.
- De aanloop naar de verkiezingen en het werven van kandidaten voor de ondernemingsraad.

Communicatie medewerkers

Communicatie met de medewerkers is iets waar deze ondernemingsraad aan werkt, vertelt Judith Oele. 'Een aantal OR leden hebben een training gevolgd, er wordt een communicatieplan geschreven en ook het beleidsveld communicatie is opgedeeld. We hebben het duidelijk gescheiden in het onderhouden van de contacten en wat je schriftelijk uitdraagt. Op die manier zijn er meerdere mensen met de communicatie bezig.' Medewerkers worden geïnformeerd via intranet, nieuwsberichten en bijvoorbeeld een column van de ondernemingsraad in het personeelsblad. Er is nu ook een soort nieuwsflits opgezet waarin van iedere OR vergadering een terugkoppeling plaatsvindt; wat is het belangrijkste dat bijgedragen is, wat is daar uit voort gekomen en wat is de verwachting voor de komende tijd. Daarnaast schrijft de voorzitter nu ook stukjes op persoonlijke titel op intranet. Ook worden buitenlocaties bezocht. Tijdens de bezoeken wordt informatie gehaald en gebracht. De exacte vorm en frequentie moeten nog verder ingevuld worden. Judith Oele vervolgt met de achterbanraadplegingen. 'Deze worden in het geval van belangrijke ontwikkelingen georganiseerd. De medewerkers die het betreft worden uitgenodigd om mee te praten over wat er gaande is. Na een bijeenkomst wordt door de ondernemingsraad bijvoorbeeld een brief aan de bestuurder geschreven. Die brief wordt op de betreffende locatie opgehangen. Daarna vindt er een aanvullend gesprek plaats met bijvoorbeeld directeur en leidinggevende.'

De medewerkers worden op de hoogte gehouden van ontwikkelingen door de ondernemingsraad zelf en daarna in sommige gevallen door hun leidinggevende. Op die manier wordt geprobeerd het cirkeltje rond te krijgen.' Verder worden in het medewerkerstevredenheidsonderzoek vragen gesteld over de medezeggenschap.

In het komende medewerkerstevredenheidsonderzoek zal er ook gevraagd worden om een rapportcijfer aan de ondernemingsraad te geven. Een concreet en leuk voorbeeld van communicatie naar de medewerkers is te vinden in de aanloop naar de verkiezingen voor een nieuwe ondernemingsraad in de gemeente Vlissingen. Judith Oele vertelt dat er tijdens eerdere verkiezingen steevast negen kandidaten voor negen plekken waren. Het doel van de afgelopen verkiezingen was écht verkiezingen organiseren. 'In de aanloop naar de verkiezingen heb ik een vacature voor OR lid gemaakt en in het personeelsblad laten plaatsen. Daarnaast hebben we op ieder bureau een gele ansichtkaart neergelegd met de tekst: 'Ik nomineer', op de achterkant kon je jezelf of een collega nomineren. Er is een flinke stapel teruggekomen en deze mensen zijn benaderd. 'Je bent zes keer genomineerd, heb je wel eens nagedacht over de ondernemingsraad?'. Op deze manier heb je een ingang en is het eenvoudiger om mensen te benaderen. Daarnaast komen er mensen naar voren waar je zelf wellicht nooit aan had gedacht. Op afdelingen waar bijvoorbeeld geen OR leden werkzaam zijn. Bovendien weet iedereen dat er verkiezingen voor de ondernemingsraad zijn na een actie als deze.' Deze gezamenlijke acties hebben geleid tot 19 kandidaten voor 9 plekken.

WOR Bestuurder

Het contact met de WOR bestuurder is goed. De gesprekken kunnen als positief kritisch worden bestempeld. Positief

In de zin van een open sfeer en kritisch omdat beide partijen soms een andere aanpak voor ogen hebben. ‘ Maar, ze komen er wel samen uit’, zo vertelt Judith Oele. De verstandhouding en in gesprek blijven met elkaar zijn voor deze ondernemingsraad bepalend voor succes. Judith Oele vertelt: ‘De ondernemingsraad wil een proactieve ondernemingsraad zijn en daarbij in een vroegtijdig stadium geïnformeerd worden. En in principe wordt de ondernemingsraad ook in een vroegtijdig stadium geïnformeerd. In de overlegvergadering worden vaak al doorkijkjes gegeven door de bestuurder. De ondernemingsraad en de bestuurder willen de zaken goed regelen, voor iedereen. Hoe de medezeggenschap daarin betrokken wordt, dat is een uitdaging.’

OR platform

De ondernemingsraden van de gemeenten in Zeeland, het waterschap Scheldstroom, de provincie Zeeland, en de milieudienst West Brabant nemen deel aan een Zeeuws breed ondernemingsraad platform. Vier à vijf keer per jaar wordt hier een centraal thema besproken. Dit overleg dient ter afstemming, wat speelt er binnen uw organisatie? Van elkaar leren en elkaar informeren is binnen dit overleg belangrijk. Judith Oele verklaart: ‘Zo weet je bijvoorbeeld dat een andere ondernemingsraad de adviesaanvraag al heeft ontvangen en jij nog niet. Dan kan je daarmee naar je bestuurder. Ook worden adviesaanvragen vergeleken. Met vier ondernemingsraden hebben we een intentieverklaring getekend. Hiermee verklaren we dat we samen aanvragen bespreken. Hiermee wordt aan de bestuurder een duidelijk signaal af gegeven, waardoor je als ondernemingsraad sterker staat. Iedere gemeente blijft eigen afwegingen maken, want voor iedere gemeente kan de uitwerking anders zijn. Ook blijft iedere ondernemingsraad individueel terugkoppelen naar zijn bestuurder.

Geciteerde werken

- AbvakaboFNV. (sd). *Checklist bij reorganisatie*. Opgeroepen op Augustus 22, 2012, van <http://www.abvakabofnv.nl/PDF/downloads/brochures-voor-or-en-medezeggenschap/255920/.pdf>
- Goodijk, R., & Sorge, A. M. (2005). *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen*. Assen: Van Gorcum/stiching management studies.
- Harbers, E. (2012). *Works' Council - Success factors for participation in organisations (unpublished manuscript)*. Universiteit Leiden, sectie Sociale en Organisatiepsychologie, Leiden.

Meer informatie

Mocht u naar aanleiding van deze publicatie vragen hebben dan kunt u contact opnemen met het A+O fonds Gemeenten. Mocht u interesse hebben in de scriptie *Works' council - success factors for participation in organisations*, dan kunt u contact opnemen met Elske Harbers via elskeharbers@gmail.com.