

Het scholingsfonds voor medezeggenschap | Dit blad wordt verzonden aan alle bij het gbio geregistreeerde ondernemingsraden



gbio. • *Over medezeggenschap*

december 2008

Artikel 28

WAT KAN DE OR MET
ARTIKEL 28?

Maatschappelijk verantwoord
ondernemen in goede en slechte tijden

Medezeggenschap nieuwe stijl
bij DSM en Osira

Colofon

REDACTIE

Bruno van Rijsingen,
Ditty Eimers (coördinatie en eindredactie),
Mia Lageschaar, Liedeke Boekhorst

MEDEWERKERS AAN DIT NUMMER

Pieter van Beurden, Lisette Eindhoven,
Bernard van Lammeren, Wilma Mik

FOTOGRAFIE

Awoiska van der Molen – coverfoto
Eut van Berkum,
Mieke Schlaman,
Bert Spiertz

ILLUSTRATIE

Miesjel van Gerwen

VORMGEVING

Ester Eijkmans, www.estereijkmans.nl

DRUK

PlantijnCasparie Almere

Extra exemplaren zijn kosteloos
te bestellen bij het GBIO

Cursusadministratie t 030 231 47 11

Algemeen t 030 231 88 00

e info@gbio.nl | www.gbio.nl

Postbus 19306 | 3501 DH Utrecht

INHOUD

Wat kan de OR met artikel 28? <i>Drie voorbeelden uit de praktijk</i>	3
Idealistisch ondernemen <i>MVO directeur Willem Lageweg over maatschappelijk verantwoord ondernemen: 'Brend het niet als onderwerp dat de wereld verbetert, maar als een manier om succesvol zaken te doen.'</i>	6
De OR en het toverwoord MVO	9
Nieuwe medezeggenschap bij zorggigant Osira <i>Na een fusie koos Osira voor medezeggenschap via het werkoverleg.</i>	10
Trainer en medezeggenschap	12
Op cursus	14
GBIO Nieuws	15
En, leuke dagen gehad?	16

De OR als geweten van de organisatie

Medezeggenschap is geen vrijblijvende aangelegenheid. Leden van ondernemingsraden moeten kunnen afzien van hun individuele belang. Aan de ene kant om juist de belangen van collega's te behartigen, die zeker niet dezelfde hoeven zijn als van het OR-lid zelf. Aan de andere kant om mee te kunnen denken over de weg die de organisatie gaat, los van de mensen die de organisatie op dit moment bevolken.

Een verschrikkelijke klus als je ziet dat besluiten over de strategie van de organisatie soms heel ver weg worden genomen: uit het zicht en buiten de cirkel van invloed van de OR. Als de OR daar wat mee wil moet hij lobbyen en netwerken, vaardigheden die je moeilijk kunt leren als je niet de tijd en de gelegenheid hebt om uitgebreide praktijkervaring op te doen.

En dan is er ook nog artikel 28, het kan niet op. Niet alleen moet de OR proberen

er zelf wat van te brouwen. Hij moet er ook nog op toezien dat anderen er geen potje van maken: de collega's en chefs in het werkoverleg, het management in het zo ver mogelijk delegeren van bevoegdheden, de organisatie als geheel in haar verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan eerlijke maatschappelijke verhoudingen en groen ondernemen. Ik kan me voorstellen dat veel OR-en daar niet meer aan toe komen.

Voor deze editie van het magazine hebben we een paar witte raven opgespoord. OR-en die het lief hebben om over de grenzen van hun organisatie heen te kijken en zich druk maken over milieu, ecologie, toekomstbestendigheid en discriminatie.

Veel meer OR-en en organisaties zijn bezig met een andere inkleuring van formele en informele medezeggenschap. Geregisseerde participatie is inmiddels een nati-

onale trend. Een welkome tegenstroom tegen de Angelsaksische Westenwind. We kwamen organisaties tegen die 'betrokkenheid van medewerkers' beschouwen als doorslaggevende factor om kwaliteit te kunnen leveren. Betrokkenheid bij het product en betrokkenheid bij de manier waarop de organisatie in elkaar zit. Ze willen met elkaar zoeken naar de beste oplossingen. Ze zijn bereid om verantwoordelijkheid te nemen die verder gaat dan de taakomschrijving. Ze zijn ervan overtuigd dat je betrokkenheid niet alleen aan een ondernemingsraad kunt delegeren. Ook dat is artikel 28.

En dan is het een kunst om niet rond te dobberen op het oeverloze water van de besluiteloosheid maar praktische manieren te vinden die inspraak met inzicht realiseren.

Bruno van Rijsingen – Directeur van het GBIO

tekst | Bernard van Lammeren

leerbaar
lonen

people planet profit

ondernemen met idealisme
zingeving in je werk

klimaat neutraal bouwen
beter overleggen

allochtonen naar de top

leefbare lonen
ontspannen reïntegreren
per fiets naar het werk

energiezuinige lease auto's

Wat kan de OR met artikel 28? Bijna alles!

Mens en milieu op de OR agenda

Goed werkoverleg, zorg voor het milieu, gelijke behandeling van mannen en vrouwen: allemaal zaken die genoemd staan in artikel 28 van de Wet op de Ondernemingsraden. Dit weinig bekende wetsartikel geeft de ondernemingsraad volop kansen om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren. Drie praktijkvoorbeelden.

Maetis: minder papier, energiezuinige auto's en fruit in de kantine.

De directie van Arbo-dienst Maetis is voorstander van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De ondernemingsraad zorgt dat de directie nog een paar stappen extra zet.

'De bestuurder vroeg ons of we het goed vinden om de salarisstroken niet meer af te drukken. Zo besparen we papier', vertelt OR-voorzitter Marcel Evers.

De ondernemingsraad onderhandelt zelf over arbeidsvoorwaarden. Bij de eerstvolgende gelegenheid wil de raad het hebben over de keuze van leaseauto's. Misschien moeten dat hybride auto's worden, of in elk geval auto's met een beter energielabel.

Verder pleitte de OR voor verruiming van de reiskostenvergoedingen. Marcel Evers: 'We willen het reizen met openbaar vervoer en thuiswerken stimuleren. Geregeld is het nog niet, maar we hebben niets dan positieve reacties gehad. Juist ook van leaserijders die de file uit willen.' De OR werkte ook een tijd-voor-tijdregeling uit, die flexibel werken vergemakkelijkt. Dat maakt het ook weer mogelijk om files te vermijden en het milieu te sparen. De directie heeft het voorstel overgenomen. Ook gezondheidsmanagement ligt de OR na aan het hart. Maetis profileert zich als Arbo-dienst die hierin voorop loopt. Dan moet intern hetzelfde gelden, vindt de OR. De OR heeft voorgesteld om vers fruit op de afdelingen neer te zetten, waardoor minder mensen de gang naar de snackautomaat maken. Hij heeft ervoor gepleit om naast de gebruikelijke Max Havelaarkoffie ook een cafeïnevrije variant te schenken. De OR zet zich ook in voor mogelijkheden om te sporten. Maetis sponsort evenementen als de Egmond aan Zeelooop en de Dam tot Damloop, en ziet werknemers graag deelnemen aan gesponsorde loopteams. De OR vindt dat werknemers dezelfde faciliteiten moeten krijgen als ze liever andere sporten beoefenen. Door toedoen van de OR kon iedere Maetiswerknemer dit jaar zijn gezondheid laten checken. Als het aan de OR ligt, wordt zo'n gezondheidscheck vaste prik bij Maetis.

Wat is artikel 28?

Artikel 28 geeft OR-en de kans zich met allerlei maatschappelijke onderwerpen te bemoeien. In dit artikel staat dat ondernemingsraden moeten stimuleren dat hun organisatie:

- arbeidsvoorwaarden en regels over veiligheid, gezondheid en welzijn naleeft
- zorgt voor goed werkoverleg en de participatie van werknemers
- toeziet op gelijke behandeling van mannen en vrouwen
- arbeidsongeschikten en allochtonen inschakelt
- zorg draagt voor het milieu.

Andere bevoegdheden van de ondernemingsraad, zoals het initiatiefrecht, het recht op informatie en het recht op achterbancontact, zijn aan artikel 28 gekoppeld.



Emmtec Services: iedereen gezond binnenboord

2

3

Bij Emmtec Services krijgen medewerkers tijdelijk een lichtere functie bij ziekte of dreigende overspannenheid. De OR is nauw betrokken bij de uitvoering.

Het is belangrijk dat medewerkers aan het werk blijven, ook als ze door ziekte of dreigende overspannenheid tijdelijk gas terug moeten nemen.

Dat kan bij Emmtec Services, een bedrijf dat water, energie en allerlei facilitaire diensten levert aan ondernemingen op een bedrijventerrein in Emmen.

Werknemers die arbeidsongeschikt (dreigen te) raken, krijgen bij Emmtec twaalf maanden de tijd om een activiteit op te pakken die hen minder belast. Daarna is er nog tijd genoeg om hun oude werk weer te hervatten. Of om andere mogelijkheden voor reïntegratie te verkennen. Vroeger hadden veel bedrijven zulke min of meer beschermde plekken, maar die zijn zeldzaam geworden.

'Er is geen voorstel geweest waar we als ondernemingsraad zo makkelijk onze steun aan konden verbinden als dit', zegt Pietersma.

Vervangend werk

HR manager Adri Waningen vindt in samenspraak met de bedrijfsarts en de OR altijd wel lichter werk voor mensen die het kalmer aan moeten doen. Zij worden zolang intern gedetacheerd naar een speciaal onderdeel, Emmtec Infra. Ondertussen blijft de band met hun eigen afdeling behouden.

'De grote variatie in werkzaamheden bij Emmtec is een voordeel', zegt Waningen. Daardoor is het geen probleem vervangend werk te vinden. De ruim driehonderd medewerkers van Emmtec houden zich met uiteenlopende activiteiten bezig: beveiliging, brandweer, engineering, logistiek, laboratoriumonderzoek, catering en nog veel meer.

Emmtec heeft al enkele jaren een laag verzuim (3,8 procent is laag voor een bedrijf met volcontinuwerk). Momenteel heeft Johan Kral, die Emmtec Infra leidt, maar één persoon onder zijn hoede. Bij elkaar opgeteld begeleidde hij sinds de start in 2005 acht werknemers. Slechts één werknemer werd tot nu toe arbeidsongeschikt.

'Voor mensen die langdurig verzuimen is het vaak heel moeilijk om weer terug te keren naar het werk', zegt OR-lid Harry Pietersma

Opgelucht

Er zijn wel eens mensen die opzien tegen hun tijdelijke plaatsing bij Infra, vertelt Kral. Ze zijn bezorgd dat het de eerste stap is naar afkeuring en ontslag. Ze zijn opgelucht als ze merken dat juist het tegendeel wordt beoogd, en dat er ook geen druk op hen rust. De meesten hoeven echter niet overtuigd te worden. Sterker: er zijn mensen die vragen of ze ook naar Infra mogen, terwijl ze niets mankeren. Ook zijn er mensen die het bij Infra zo naar hun zin hebben dat ze er wel langer zouden willen blijven. Maar dat is niet de bedoeling.

De ondernemingsraad zag onmiddellijk de voordelen van het plan in. Daarom werd hij mede-eigenaar van dit bedrijfsinitiatief. Via Pietersma houdt de raad wel de vinger aan de pols. Op anonieme basis legt het bedrijf elke plaatsing aan Pietersma's commissie voor. Emmtec Services werd voor dit initiatief onderscheiden door de Stichting Kroon op het Werk, een werkgeversnetwerk dat zich inzet voor gezondheidsmanagement in bedrijven.

De OR van chemieconcern DSM betreft een brede kring medewerkers bij de medezeggenschap.

Veel mensen weten het niet, maar artikel 28 bevat een passage die voortkomt uit de gedachte dat medezeggenschap via een OR eigenlijk niet de meest ideale vorm van medezeggenschap is. Een OR is juist goed bezig als méér mensen worden betrokken bij de regeling van de dagelijkse gang van zaken. Dat is precies wat chemieconcern DSM Nederland nastreeft.

Al hebben de vele ondernemingsraden bij DSM weinig vacante zetels, het wordt steeds moeilijker alle plaatsen te vullen. De animo onder jongeren en hoger opgeleiden houdt niet over, en veel werk komt neer op weinig mensen. DSM Nederland is in de loop der jaren bovendien veranderd. Het bedrijf is kleiner geworden, diverser, en minder geconcentreerd in Limburg. Doordat de structuur van de medezeggenschap niet was aangepast werd veel dubbel werk gedaan. Andere onderwerpen raakten juist tussen de wal en het schip. Ook de centrale ondernemingsraad was aan een opfrisbeurt toe. 'Een centrale ondernemingsraad met 32 leden is niet meer slagvaardig', zegt voorzitter Harry Tombrock. 'De neiging ontstaat om in de overlegvergadering alleen voor je eigen achterban op te komen.'

Kaartenbak

De zaak werd grondig aangepakt. De centrale ondernemingsraad (COR) vormde een kernteam van negen mensen. Ze hebben een mandaat om bepaalde zaken rechtstreeks met de bestuurder op te lossen. Dat mandaat wordt periodiek opnieuw bekeken. Tegelijkertijd doen de COR en de ondernemingsraden hun best om een bredere kring van mensen bij de medezeggenschap te betrekken. Ten eerste via deelname aan projectgroepen en commissies. Tombrock: 'We hebben een kaartenbak met mensen die van bepaalde onderwerpen veel afweten. Als zich iets aandient benaderen we die, om gebruik te maken van hun deskundigheid. Tombrock: 'De eerste ervaringen zijn goed. We behandelen momenteel meerdere ingrijpende adviesaanvragen, en daar zijn meer mensen bij betrokken dan vroeger.'

De COR wil verder bij elk enigszins zelfstandig onderdeel van het concern een vertrouwenspersoon aanstellen, als verbindingschakel tussen de ondernemingsraad en de werkvloer.

Tijdgeest

Inmiddels zijn er zestien vertrouwenspersonen, waarvan tien in Limburg. Ze blijken makkelijker te vinden dan kandidaten voor de ondernemingsraad. Dat zijn mensen die opzien tegen vergaderen en stukken lezen, maar wél mee willen praten. Tombrock: 'Door de vertrouwenspersonen komen meer mensen op onze bijeenkomsten af.'

De cor-voorzitter is ervan overtuigd dat de medezeggenschap op deze manier beter inspeelt op de tijdgeest. 'Veel mensen vinden tegenwoordig dat ze wel voor zichzelf kunnen opkomen en dat ze geen vertegenwoordigers nodig hebben. Maar als er reorganisaties zijn, willen ze kunnen terugvallen op mensen die ze vertrouwen.'

Meer mensen raken in de nieuwe opzet met het overlegvirus besmet, zoals Tombrock het noemt. Dat vindt hij het grootste pluspunt van de ingrijpende wijzigingen in de medezeggenschap. Maar ook de onderlinge communicatie en de communicatie met de bestuurder zijn verbeterd, zegt hij.

tekst | Ditty Eimers, foto | Eut van Berkum

‘Wat is leuker dan ondernemerschap combineren met idealisme?’

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wint bij economische tegenwind, is de stelling van Willem Lageweg. Hij is directeur van MVO Nederland, een kenniscentrum dat bedrijven stimuleert om verantwoord te ondernemen. ‘Mijn handen jeuken om met ondernemingsraden aan de slag te gaan.’

Willem Lageweg houdt zich al meer dan twaalf jaar bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Eerst bij de Rabobank, waar hij tot 2006 onderdirecteur was, en sinds twee jaar als directeur van MVO Nederland, kenniscentrum voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Of het nooit verveelt, dat verantwoord ondernemen? Lageweg kijkt hoogst verbaasd. ‘Wat is leuker dan ondernemerschap combineren met idealisme?’ Bezig zijn met een hoger doel dan alleen omzet draaien is iets dat steeds meer mensen aanspreekt, merkt Lageweg dagelijks. Kortgeleden heeft hij nog twee nieuwe personeelsleden aangenomen die meer wilden dan geld verdienen. ‘De één was controller bij een beleggingsmaatschappij, de ander had een mooie baan als projectmanager. Ze hebben allebei ontslag genomen omdat ze in hun werk maatschappelijke relevantie misten.’ Bedrijven moeten zich realiseren dat veel medewerkers niet alleen voor het geld werken, vindt Lageweg. ‘Mensen verwachten dat hun bedrijf een rol speelt bij vraagstukken als klimaatverandering,

verantwoord ondernemen inhoudt. Het is een manier van zakendoen. Een concept voor de lange termijn, waarbij je zo onderneemt dat niet alleen de onderneming er beter van wordt maar ook de samenleving als geheel. Goed omgaan met je personeel en met de omgeving, daar gaat het om. Ondernemerschap dat alleen gericht is op de korte termijn, op het behalen van enorme winsten, leidt tot rampen. Dat zien we de laatste maanden toch dagelijks? Ik denk dat bedrijven die gericht zijn op duurzaamheid het juist wel gaan redden. Neem de automobielsector. Die heeft het zwaar, maar ik durf te voorspellen dat auto's die zuinig rijden het nog beter gaan doen. Duurzame bouwers zullen net als andere bouwbedrijven zware tijden krijgen, maar ik denk dat ze beter tegen de crisis bestand zijn dan bedrijven die zich niets aantrekken van het milieu. Waar het om gaat is dit: maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen aardigheidje dat je erbij doet als het economisch meezit. Het is een concept om succesvol te ondernemen, in goede én in slechte tijden.’

Hoe duurzamer het bedrijf, hoe beter de prestaties

energieschaarste, armoede, diversiteit en gezondheid. Waarom denk je dat zoveel mensen voor zichzelf beginnen? Ze zoeken zingeving, ook in hun werk. Ondernemingen die daar op in spelen zijn beter in staat hun personeel te binden.’

U gaat vast moeilijke tijden tegemoet nu we op een recessie afsteveneren

‘Helemaal niet. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wint bij economische tegenwind, is mijn stelling. Kijk, natuurlijk gaan er stemmen op om gas terug te nemen. Eerst de kredietcrisis oplossen, het klimaatprobleem is van later zorg, zeggen sommigen. Die mensen begrijpen niet goed wat maatschappelijk

Toch zien de meeste bedrijven verantwoord ondernemen nog steeds als iets wat je erbij doet als het zo uitkomt

‘Dat klopt. Tweederde van de ondernemers roept dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar slechts een derde is er echt mee bezig. Toch ben ik optimistisch. Kijk naar de bouw. Daar is afgelopen anderhalf jaar enorm veel op gang gekomen op het gebied van klimaatneutraal bouwen. Alleen al het onroerendgoedbedrijf van Rotterdam steekt een miljard euro in klimaatneutrale bouwprojecten. Bij steeds meer grote bedrijven is verantwoord ondernemen onderdeel van hun kernactiviteiten. 15 procent van de omzet van Philips is gericht op energiebesparing en milieu; TNT is met een groot klimaatprogramma bezig; AKZO werkt hard aan de reductie van broeikasgassen. Zo kan ik nog wel even doorgaan.’



Gaat het alleen om milieuvriendelijk ondernemen?

'Op het gebied van milieu gebeurt steeds meer. Maar bij verantwoord ondernemen spreken we over *people, planet* en *profit*. Het hoofdstuk *people* is op dit moment veel minder in beeld. Heel jammer. Ik begrijp het wel, want goed omgaan met mensen trekt minder aandacht dan het klimaatprobleem oplossen. Terwijl er op dat terrein nog veel te doen is. Dan heb ik het bijvoorbeeld over groepen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Er zijn nog zoveel moeilijk vervulbare vacatures: bedrijven die ouderen, laaggeschoolden en allochtonen negeren, laten kansen liggen. Ook het welbevinden van werknemers zou veel meer aandacht mogen krijgen. De werkende mens zoekt niet alleen een inkomen, maar ook zingeving in zijn baan. Als werknemer wil je trots zijn op de producten die je bedrijf aflevert. Als je bij een autofabriek werkt wil je dat de directie alles doet om auto's te maken die volledig gerecycled worden. Je wilt dat je bedrijf zorgvuldig omgaat met toeleveranciers uit arme landen. Je wilt als medewerker geen nummer zijn, maar ruimte om te groeien. Dat zijn strategische kwesties die tot de kerntaken van bedrijven behoren.'

Allemaal zaken waar de ondernemingsraad zich ook mee bezighoudt. Komt u veel ondernemingsraden tegen in uw werk?

'Eerlijk gezegd niet. Ik hoorde onlangs dat maatschappelijk verantwoord ondernemen op de agenda staat van de OR van KLM. Ik vermoed dat ondernemingsraden van koplopers als TNT en DSM er ook mee bezig zijn. Maar of ondernemingsraden het onderwerp ook regelmatig zelf agenderen is de vraag. Mijn vingers jeuken om met ondernemingsraden aan de slag te gaan. Er is een wereld te winnen!'

Wat zou u ondernemingsraden aanraden die iets met MVO willen?

'Ik zou beginnen met vragen stellen aan de directie. Hoe spelen jullie in op klimaatverandering? Hoe zit het met de arbeidsomstandigheden van onze buitenlandse leveranciers? Wat doen we om te zorgen dat ze een leefbaar loon krijgen? Onderzoek wat de concurrenten doen. Als OR moet je geen ondernemertje spelen, maar je kunt wel veel ideeën opdoen als je goed om je heen kijkt.

Veel ondernemingsraden denken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen aan het opknappen van een buurthuis of het inzamelen van geld voor een derdewereldproject

'Liefdadigheidsprojecten zijn leuk en goed, maar dat is niet het belangrijkste. Je moet kijken naar de kernactiviteiten van het bedrijf. Welke activiteiten zijn voor verbetering vatbaar als je kijkt naar de mensen in en rond de onderneming en naar het milieu? Breng MVO niet als een onderwerp dat de wereld verbetert, maar als een benadering die goed is voor de onderneming. Vorig jaar hebben

'Als werknemer wil je trots zijn op je bedrijf'

economen van ING onderzocht wat de relatie is tussen duurzaamheid en de prestaties van ondernemingen. Hoe duurzamer, hoe beter de prestaties, toonden ze aan. Dat gegeven zou ik op tafel leggen als OR. Verantwoord ondernemen loont, wat doen we daar als bedrijf mee?'

De OR en het toverwoord MVO

De OR als drijvende kracht in de zoektocht naar oplossingen voor klimaat- en energieproblemen. De OR als waakhond van sociale missers in organisaties. Het zijn mogelijkheden die bij de meeste OR-en niet direct een beeld oproepen. Als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) loopt de gemiddelde OR niet voorop, en dat is jammer. Want medezeggenschap zou een drijvende kracht kunnen zijn achter de maatschappelijke positionering van bedrijven. Opmerkelijke bijkomstigheid is dat de medezeggenschap en MVO in Nederland dezelfde wortels hebben. In 2001 verscheen 'De winst van waarden', het SER rapport dat het startschot gaf voor maatschappelijk ondernemerschap in Nederland. De zwaargewichten van de SER stelden dat een goede balans tussen *people, planet en profit* tot de kernactiviteiten van ondernemingen behoort. Het rapport begint met een korte geschiedenis van de eerste vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Nederlandse Gist & Spiritusfabriek was de eerste organisatie die vorm gaf aan haar sociale verantwoordelijkheid onder leiding van ene Van Marken. Is dat niet dezelfde Van Marken die met 'de Kern' de basis legde voor de huidige medezeggenschap?

Wat kan de OR betekenen bij de verwezenlijking van het toverwoord MVO?

MVO is niet meer weg te denken uit het beleid van de meeste organisaties. Duurzaamheid lijkt een vast thema in elke

beleidsnotitie. De medezeggenschap heeft talloze mogelijkheden om richting te geven aan het MVO-beleid. Zo zou de OR elke advies- of instemmingsaanvraag kunnen toetsen aan het opgestelde MVO beleid. Of de OR kan samen met een expert kijken naar mogelijkheden om duurzaamheid een plaats te geven binnen de kernactiviteiten van de organisatie en hierover een voorstel bij de directie neerleggen. Artikel 28 van de Wet op de Ondernemingsraden verwacht immers van de OR een nadrukkelijke initiërende rol. Bijkomend voordeel is dat dit kan helpen de afstand tussen directie en medezeggenschap te verkleinen: beide worstelen immers met de vraag hoe ze MVO concreet moeten uitwerken. Omdat de OR een afspiegeling is van de organisatie kan hij de directie helpen de juiste keuzes te maken bij de ontwikkeling van het MVO beleid. Daarnaast heeft de OR vaak een goed beeld van de positie van de organisatie in de samenleving.

MVO is nodig. Niet alleen onze leefomgeving maar ook de markt vraagt erom. Zowel consumenten als organisaties willen weten waar ze hun geld aan uitgeven. Producten en diensten dienen meer dan ooit te voldoen aan hoge standaarden. Daarnaast wijst onderzoek uit dat organisaties die MVO verankeren in de bedrijfsvoering simpelweg betere resultaten boeken dan organisaties die dat niet doen. Boodschap aan de OR: pak je kans en neem het initiatief!

Drs. Pieter van Beurden is voorzitter/adviseur bij GTP Medezeggenschap. Hij heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen MVO en bedrijfsresultaat en houdt zich bezig met medezeggenschap en verantwoord ondernemen.

pieter.van.beurden@tsp.nl

Op zoek naar nieuwe medezeggenschap

Bij de Osiragroep, een grote gefuseerde zorginstelling in Amsterdam en omstreken, zijn OR en Raad van Bestuur bezig met een spannende zoektocht naar nieuwe vormen van medezeggenschap. Bestuurder Willeke Stadtman en OR-voorzitter Patrick Adriaans vertellen over het experiment.

Patrick Adriaans: 'Na de fusie werd Osira een organisatie met drieduizend medewerkers en 1100 vrijwilligers. We moesten bedenken hoe we de medezeggenschap in zo'n grote organisatie goed konden organiseren. Ons plan: naast een OR op concernniveau, zouden onderdeelcommissies (OC's) het contact met de werkvloer garanderen.'

Willeke Stadtman: 'De Raad van Bestuur vroeg zich af wat de meerwaarde van OC's was. Sterker nog: hielden we ze geen fopspeen voor? Belangrijke besluiten worden meestal op concernniveau genomen.'

Adriaans: 'We kwamen in een patstelling terecht. De ondernemingsraad dacht volgens de formele vormen van medezeggenschap. De bestuurder wilde iets anders. Maar allebei wilden we de betrokkenheid van medewerkers vergroten. Samen met twee adviseurs en medewerkers uit alle lagen van de organisatie hebben we ons afgevraagd: wat willen we met medezeggenschap en betrokkenheid? En vervolgens: hoe kunnen we die het beste vorm geven?'

Vast agendapunt

Stadtman: 'De uitkomst is dat we met een ondernemingsraad werken, die op tactisch en strategisch niveau bij de organisatie wordt betrokken. Dat betekent dat we de OR in een zo vroeg mogelijk stadium informeren en met elkaar overleggen. Adviesaanvragen zijn bij ons eigenlijk meer het sluitstuk dan de start van de medezeggenschap. Vervolgens was de vraag hoe we de informele medezeggenschap vorm moesten

moet de regiodirecteur rapporteren aan de Raad van Bestuur. Bovendien moet hij twee onderwerpen uit zijn jaarplan lichten die grote impact zullen hebben op zijn medewerkers: denk aan renovatie, reorganisatie of inkrimping. In zijn kwartaalrapportage moet hij aangeven op welke manier hij de medewerkers in een vroeg stadium heeft betrokken bij die onderwerpen. Hij wordt daar ook op beoordeeld, net als op de exploitatie. Zo voorkom je dat de betrokkenheid van medewerkers iets heel vaags blijft.'

Serius

Adriaans: 'Meepraten hoeft niet alleen via de OR. Als medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en hun inbreng serius wordt genomen door leidinggevenden, is dat eigenlijk ook medezeggenschap. Vergelijk het met democratie: je kunt verkiezingen houden, maar verkiezingen alleen brengen geen democratie. Daar is pas sprake van als mensen ook meedoen en iets kunnen zeggen. Als de medewerkers invloed kunnen uitoefenen, met name op kwesties die in hun eigen werkomgeving spelen, is de vorm minder belangrijk. Het is goed dat we de functioneringsgesprek-

'Meepraten hoeft niet alleen via de ondernemingsraad'

geven in de verschillende bedrijfsonderdelen. Dat doen we nu via werkoverleg en functioneringsgesprekken. In de hele organisatie zijn 'nieuws uit het managementteam' en 'de ideeëncladder' vaste agendapunten van het werkoverleg. Zo weten we zeker dat informatie van de top terecht komt bij de medewerkers en omgekeerd dat ideeën van medewerkers doordringen tot de leiding van de organisatie. De regiodirecteur is hiervoor verantwoordelijk. Dat is vastgelegd in het managementcontract. Elk kwartaal



Artikel 28 concreet ingevuld

'Met deze werkwijze geeft de Osiragroep een concrete invulling aan artikel 28', zegt trainer Patrick Vermeulen van GITP. Hij is specialist betrokkenheid en participatie en adviseur van Osira. In artikel 28 staat onder meer dat de ondernemingsraad goed werk overleg moet bevorderen. Medewerkers moeten betrokken worden bij de manier waarop het werk wordt gedaan. Vermeulen: 'Veel organisaties zijn op zoek naar andere vormen van medezeggenschap. Ze willen ook medewerkers, die weinig voelen voor de ondernemingsraad, aanspreken. Bestaat dan niet het gevaar dat die verschillende vormen naast elkaar bestaan zonder connectie? Vermeulen: 'Bij de Osiragroep heeft de OR dat goed geregeld. De OR heeft heel precies zijn eigen rol gedefinieerd en een organiserende functie in het verbinden van die verschillende vormen op zich genomen. Op elke locatie is er bijvoorbeeld een aanspreekpunt voor de OR.'

ken en het werkoverleg versterken en dat de naleving daarvan in managementcontracten is vastgelegd. Er zijn ook allerlei andere vormen denkbaar, zoals beleidscafés en projectgroepen. Daar moeten mensen zelf mee gaan experimenteren. Dat gaan wij niet voorschrijven.'

Andere rol

Adriaans: 'We trekken minimaal drie jaar uit voor dit experiment. Het gaat immers om een cultuuromslag bij leidinggevend, medewerkers, de Raad van Bestuur en de OR. Dat vraagt tijd. De OR heeft een andere rol gekregen. We moeten oppassen dat we niet op de stoel van de medewerker gaan zitten. Dat is wel eens lastig. Als je ziet dat er iets mis gaat op een afdeling, wil je snel inspringen. Maar in deze nieuwe vorm moeten we mensen stimuleren om met elkaar te praten en zelf oplossingen te bedenken.'

Stadtman: 'Ook in het overleg met de OR is iets veranderd. We gaan minder formeel met elkaar om. Er is een grote openheid, over en weer. Ik vertel veel. Dat kan ik doen, omdat ik weet dat de OR het vertrouwen niet beschaamt.'

Adriaans: 'Wij krijgen nu veel eerder infor-

matie, zodat we meer invloed uit kunnen oefenen. Dat is soms lastig, omdat je over plannen praat die nog niet vastomlijnd zijn. Ook daar moeten we aan wennen.'

Mooie initiatieven

Stadtman: 'Er zijn al mooie, tastbare dingen gebeurd. Een directeur startte met zijn medewerkers een project over dienstverlening. Na een workshop van een marketingman trokken de medewerkers naar twee hotels om te ervaren wat het verschil in dienstverlening is bij een moeilijke of bijzondere vraag. Vervolgens zijn ze met familieleden en cliënten in gesprek gegaan om zelf kleine verbeteringen in hun dienstverlening aan te brengen. Tijdens een grote netwerkbij-

tevreden en is er minder ziekteverzuim.

Mensen willen dan ook vaak spontaan meepraten. De grote vraag is hoe je zorgt dat het goed loopt en blijft lopen. Een regiegroep met vertegenwoordigers uit alle lagen van de organisatie begeleidt het proces. Die groep komt wat moeizaam op gang. Men moet nog wennen aan het fenomeen betrokkenheid. De OR vervult inmiddels een controlerende functie en ik heb er vertrouwen in dat het nu goed van de grond komt.'

'We krijgen veel eerder informatie, waarvoor we meer invloed hebben.'

eenkomst deden ze daar stralend verslag van. Ze hadden nooit gedacht dat ze dit voor elkaar konden krijgen en hun werk was er veel leuker door geworden.'

Adriaans: 'Als betrokkenheid goed wordt georganiseerd, zijn medewerkers meer

Stadtman: 'Betrokkenheid moet iets vanzelfsprekends worden. Het mooie is dat je al diverse initiatieven ziet ontstaan, naast alle formele afspraken die we hebben.'

Serie. Trainer & Medezeggenschap

‘Mijn hart klopt voor mensen die zichzelf willen ontwikkelen.’

OR-trainer Fred uit het Broek (54) werkt sinds drie jaar aan een nieuw leerconcept, waarbij het individuele OR-lid centraal staat.

‘Ik voel me verbonden met medezeggenschap’, zegt Fred uit het Broek. ‘Medezeggenschap is een natuurlijke brug tussen het beleid van een organisatie en de uitwerking op de werkvloer.’ Hij is sinds 1995 OR-trainer bij TranScoop. Maar Uit het Broek draait al langer mee. ‘Vanaf 1982, toen heetten we nog cursusleiders.’

‘Mijn hart klopt voor mensen die zichzelf willen ontwikkelen’, zegt Uit het Broek. Niet voor niets ontwikkelt hij trainingen voor individuele OR-leden: Resultaat- en Ontwikkelingsgerichte Medezeggenschap. ‘We definiëren de competenties die OR-leden nodig hebben om effectief in het OR-team te kunnen werken. Ook kijken we naar gedrag: welk gedrag is effectief?’ Ieder

maken, ligt tijdens de training veel meer de nadruk op het toepassen van die kennis.’

Bruikbare kennis

Uit evaluaties blijkt volgens Uit het Broek dat de OR-leden nog niet heel bewust met competentieverwerving bezig zijn. ‘De cursisten geven aan dat ze de diepgang van de trainingen waarderen. Vooral degenen die al langer meedraaien in de medezeggenschap. Maar uiteindelijk gaat het hen in eerste instantie om bruikbare kennis en vaardigheden voor hun medezeggenschapswerk’.

Bij de nieuwe aanpak hoort de vraag: wat wilt u leren? Vooral nieuwe OR-leden vinden het lastig om die vraag te beantwoorden, is de ervaring van Uit het Broek. Ondanks de testen en coaching die hen als hulpmiddel worden aangeboden.

Als trainer zou Uit het Broek meer ‘regisseur’ en coach willen zijn. ‘Blended learning leent zich goed voor het werken vanuit de concrete beleving van de deelnemers. De toepassing van kennis ligt direct binnen bereik.’

Hij hoopt dat de competenties van de OR-leden in de toekomst ook besproken worden in functionerings- en beoordelingsgesprekken. ‘Nu is de houding vaak: “Moet je alweer weg?” De medezeggenschap zou als volwaardige taak erkend moeten worden. Werken met competenties van OR-leden helpt daarbij.’


Op pagina 16 vertelt OC-lid Moniek Simons van politiebureau Pijnacker-Nootdorp over haar ervaring met competentiegericht leren.

Meer diepgang in trainingen door e-learning

OR-lid bekijkt zijn eigen rol in het geheel en krijgt de kans om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Bij OR-trainingen is die nadruk op het individuele OR-lid betrekkelijk nieuw.

De landelijke politie is een van de eerste organisaties die met de nieuwe trainingsaanpak werkt. Niet alleen de aandacht voor het individu is opvallend, ook de combinatie van e-learning –leren via de computer– en ‘gewone’ training is nieuw.

Blended learning heet dit. ‘Jammer dat daar nog zo weinig gebruik van wordt gemaakt’, vindt Uit het Broek. ‘De trainingsmomenten worden hierdoor beter benut. Vroeger gaf je veel instructie over wetten en de theorie van medezeggenschap. Doordat OR-leden nu via een Campus op internet de benodigde kennis kunnen opdoen en vooraf opdrachten kunnen



Naam: Fred uit het Broek
Leeftijd: 54 jaar
Achtergrond: Psychologie
Ervaring: 6 jaar cursusleider bij De Woodbrookers. 6 jaar deskundige volwassenen-educatie voor SNV in Honduras. Sinds 1995 trainer/adviseur bij TranScoop.
Talent: Analyse en humor, mensen met respect benaderen
Valkuil: Moeilijk om directe feedback te geven
Drijfveer: Effectieve medezeggenschap met een eigen visie en goede manier van beïnvloeding
Allergie: Calimerotypes: geven iedereen de schuld behalve zichzelf

tekst | Lisette Eindhoven, illustratie | Ester Eijkmans

Serie. Op cursus



‘Ik begrijp nu waarom het zo lang duurt voor een besluit valt’

Om alle neuzen dezelfde kant op te zetten, gingen de kersverse OC-leden, de OR-leden en de directeuren van de Stichting Dienstverlening Huisartsenzorg Stedendriehoek (SDHS) onlangs naar cursus.

Een gezamenlijke nieuwe start.

‘We hebben zeker vier vacatures’, zegt doktersassistente Tamara Verwer van SDHS. ‘Ik werk gemiddeld honderd uur per maand, terwijl ik een contract heb voor maximaal negentig uur per maand,’ vertelt haar collega Mirjam Eykelenboom. Ze draaien avond-, nacht- en weekenddiensten op de huisartsenposten in Zutphen en Winterswijk. Het bezettingsprobleem gaan de twee zeker bespreken met hun directeur. ‘Maar nu nog niet,’ zeggen ze. ‘We zijn nog maar net begonnen!’ Sinds kort zijn beide lid van de onderdeelcommissie (OC) van SDHS. Per vestiging zijn twee OC-leden aangesteld om regelmatig te overleggen met de locatiedirecteuren.

Om elkaar te leren kennen volgden de OC-leden samen met OR en directie een cursus. Daar zagen Verwer en Eykelenboom voor het eerst de gezichten van de medewerkers van andere huisartsenposten, met wie ze regelmatig e-mailen. ‘Heel nuttig.’ Ook was het zinvol om met de directeuren bijeen te zijn. Verwer: ‘We zien ze weinig omdat wij op andere tijden werken.’

Verwer wilde OC-lid worden omdat ze vond dat de besluitvorming in de organisatie zo traag ging. ‘Nu zit ik er met mijn neus bovenop. Door de cursus heb ik begrepen dat de algemeen directeur niet de enige is die beslist, maar dat er veel meer achter zit. Ik begrijp nu waarom het vaak zo lang duurt voordat een besluit valt.’ Op hun eerste cursusdag kwamen vooral de wetgeving en communicatie aan bod. De nieuwe OC-leden leerden welke stappen ze moeten zetten om zaken bespreekbaar te maken. Maar ook voor degenen die al langer meedraiden, was de uitleg van de regels zinvol. Vooral toen duidelijk werd dat een aantal beleidszaken in het verleden onterecht niet aan de OR waren voorgelegd.

Geen makkie

Het tekenspel over communicatie viel Eykelenboom en Verwer onverwacht tegen. Ze moesten een tekening met een driehoek, een cirkel, een krul en een vierkant op zo’n manier aan een ander omschrijven dat die het kon natekenen. ‘Het leek zo’n makkie,’ lacht Verwer. ‘Je leert er van dat je goed duidelijk moet maken wat je bereiken wilt,’ vindt Eykelenboom. Het rollenspel met de directeuren vonden ze ook lastig. ‘We moesten met de locatiedirecteur onderhandelen over een belachelijk punt.’ Verwer: ‘Het argumenteren namens mijn collega’s zal ik straks in de praktijk zeker nodig hebben.’ SDHS heeft huisartsenposten in Deventer, Apeldoorn, Zutphen en Winterswijk. De posten Zutphen en Winterswijk werken vaak samen. Om de week nemen ze de nachtdienst voor hun rekening. ‘’s Avonds en ’s nachts zit je alleen op je post,’ vertellen Verwer en Eykelenboom. Voor Eykelenboom is dit het onderwerp van haar ‘eerste project’ als OC-lid. ‘Wanneer je ’s avonds met een patiënt bezig bent, wordt een telefoontje automatisch naar de andere post doorgeschakeld. Die zet dan de afspraak in onze agenda,’ legt Eykelenboom uit. ‘Omdat je meestal direct weer een volgende patiënt aan de lijn hebt, is er te weinig tijd om de agenda na te pluizen op nieuwe afspraken. Dan kunnen er dingen misgaan en dat is niet prettig.’ Huisartsenpost Zutphen is momenteel bezig met de verhuizing naar een nieuw ziekenhuis. ‘Ik vind de nieuwe ruimte onpraktisch,’ zegt Verwer. ‘Maar voor inspraak van de OC is het helaas nu te laat.’

NIEUWS

OR-scholing in 2008

In het begin van dit jaar waren vooral OR-en bij de overheid weinig met scholing bezig. Er waren immers landelijke verkiezingen. In het tweede en derde kwartaal hebben ze dat weer ingehaald. Zoals het er nu naar uitziet zullen de erkende instituten in 2008 ongeveer evenveel cursusdagdelen met GBIO-subsidie verzorgen als in 2007. Ondanks een licht teruglopend aantal OR-en en nog steeds korter wordende cursussen.

Subsidievoorwaarden 2009

De subsidievoorwaarden voor 2009 wijken nauwelijks af van die van 2008. Zo blijft bijvoorbeeld de stimuleringsbijdrage voor nieuwe OR-en en voor OR-en die niet eerder hebben geschoold in 2009 gehandhaafd. De subsidievoorwaarden zijn te vinden op www.gbio.nl (subsidie). Daar vindt u ook weer een eenvoudig 'zelfdiagnose-instrument' waarmee u uw leer- en ontwikkelingsvragen in kaart kunt brengen. Handig om met uw eigen prioriteiten het gesprek met uw trainers aan te gaan.

Nieuw GBIO-erkend instituut

Per 1 juli 2008 heeft Het Cursushuis uit Waddinxveen voldaan aan de erkenningsvoorwaarden van het GBIO. Het 30e instituut in de lijst is opgericht door drie ervaren OR-trainers. De contactgegevens van Het Cursushuis vindt u op www.gbio.nl (scholingsinstituten).

OR-platforms

Het GBIO heeft geïnventariseerd welke OR-platforms actief zijn, omdat deze vaak een stimulerende en coördinerende rol spelen bij scholingstrajecten in specifieke branches of sectoren. Met die platforms kan het GBIO in voorkomende gevallen afspraken maken over subsidiëring van bijzondere trajecten. De actuele lijst van ons bekende OR-platforms is te vinden op www.gbio.nl (links). Als uw OR is aangesloten bij een platform dat (nog) niet in de lijst voorkomt, wilt u dit dan aan ons doorgeven? Zo helpt u mee het overzicht volledig te maken.

Brochure

Lang niet alle OR-en maken gebruik van hun scholingsrecht en zijn op de hoogte van het bestaan van het GBIO. Om de mogelijkheid van GBIO-subsidie onder hun aandacht te brengen heeft het GBIO in een beknopte flyer de belangrijkste zaken samengevat. Deze brochure staat op onze website bij www.gbio.nl (GBIO). Gedrukte exemplaren worden u op verzoek toegestuurd.

Onderzoek cursusresultaten

Voor het GBIO is de mening van cursisten van groot belang bij het bewaken van de kwaliteit van scholing. Een deel van de cursisten ontvangt daarom één vragenlijst van het GBIO. In 2009 gaan we werken met een vernieuwde en enigszins verkorte enquête, waarmee we nog preciezer inzoomen op de resultaten die met de cursus zijn geboekt. Als u de enquête invult is dat voor uzelf meteen een moment van reflectie waardoor de cursusresultaten minder snel vervliegen.

Doen dus!

Leergang Bedrijfskunde

FNV Formaat en NCOI Opleidingen hebben voor OR-leden een leergang bedrijfskunde ontwikkeld op drie niveaus (MBO, HBO en Bachelor), die wordt afgesloten met een erkend diploma. De leergang is goed bruikbaar voor het OR-werk, maar hij levert ook bagage op voor de verdere loopbaan. Het GBIO subsidieert deelname aan deze leergang.

Opbrengst van medezeggenschap

De eerste resultaten van de derde monitor 'OR en Scholing' worden nu geanalyseerd. Wat meteen opvalt, is dat de invloed die aan de OR wordt toegedicht groter is dan vijf of tien jaar geleden. Nadere bestudering kan inzicht geven hoe dat komt en wat het oplevert. Vooral naar dat laatste kijken we met spanning uit, omdat er in Nederland nauwelijks gegevens zijn over de 'opbrengst' van medezeggenschap.

Vanaf januari zullen in de vakbladen artikelen verschijnen over de resultaten van ons onderzoek. Het complete onderzoeksverslag wordt naar verwachting gepubliceerd in juni 2009.



En, leuke dagen gehad?

Moniek Simons is bureauadministrateur bij de politie in Pijnacker Nootdorp. Als OC-lid mocht ze zelf kiezen wat ze bij wilde leren. Ze koos voor een cursus over arbeidsomstandigheden.

Wist je direct wat je wilde leren als OC-lid?

'Nee, dat was best lastig. Er zijn zoveel cursussen en ik vind een heleboel dingen interessant. Je moet natuurlijk ook bedenken wat zinvol is voor de OC. Lukraak een aardige cursus uitkiezen, waar je in de praktijk niets mee kan, werkt alleen maar frustrerend.'

Hoe kwam je erachter wat geschikt was voor jou én voor de OC??

'Eerst hebben we in de OC gekeken naar onze taken. Daarna inventariseerden we welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn en wat we zelf in huis hebben. Zo werd duidelijk op welke terreinen we nog moesten bijspijkeren. We kregen ook een vragenlijst die ieder afzonderlijk moest invullen. Dat ging over je persoonlijke profiel. Aan de hand van dat profiel heeft iedereen een gesprek met de trainer gevoerd.'

Wat kwam er uit bij jou?

'Dat arbeidsomstandigheden een mooi onderwerp is om me in te verdiepen. Ik vind dat interessant en iedereen heeft er mee te maken. In onze OC is ook behoefte aan meer kennis daarover. We missen ook nog iemand die zich bezighoudt met roosters, maar daar heb ik minder affiniteit mee. Dus het werd een arbo-cursus.'

En, hoe beviel dat?

'Het was leuk om te horen welke arbozaken op andere politiebureaus spelen. We hebben aan de hand van een casus besproken hoe je arboproblemen aan de orde kan stellen. Hoe formuleer je wat je bereiken wilt en hoe stel je een actieplan op? De casus ging over het klimaat op kantoor, maar je kan de aanpak op allerlei onderwerpen toepassen.'

Wat word je eerste actiepunt?

'Dat weet ik nog niet, er staan eerst nog een heleboel andere punten op de agenda van onze OC. Ik ben van plan me verder te ontwikkelen als arbospecialist. Als er dan een arbo-onderwerp langskomt in de OC, kan ik dat direct oppikken. De Arbo-wet heb ik al uitgedraaid. Dat heb ik altijd na een cursus: dan word ik enthousiast en wil ik nog veel meer weten.'