

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



**Extra**  
in het hart van  
dit magazine  
uitneembare  
gbio info

gbio.

• Over medezeggenschap

december 2010

## Medezeggenschap in het MKB



Het organiseren van betrokkenheid  
*'Bij ons kan je de directie gewoon aanraken'*

KORTE AFSTAND GEEFT  
GOED RESULTAAT

**Diversiteit in medezeggenschap**

Met een ander in de schoolbanken

# Colofon

## REDACTIE

Bruno van Rijsingen, Mia Lageschaar,  
Liedeke Boekhorst

## EINDREDACTIE EN COÖRDINATIE

Jaap Rodenburg, Groenvoer  
Journalistiek & Communicatie, [www.groenvoer.nl](http://www.groenvoer.nl)

## MEDEWERKERS AAN DIT NUMMER

Femke Kazemier-Rongen,  
Bernard van Lammeren,  
Jobien Groen, Liesette Eindhoven

## FOTOGRAFIE

Bram Belloni (cover), Yvonne Kesteloo,  
Johanneke Haverhoek, Marijke Olsthoorn,  
Frans M. Kanters en Bert Spiertz

## ILLUSTRATIE

Miesjel van Gerwen

## VORMGEVING

Ester Eijkmans, [www.estereijkmans.nl](http://www.estereijkmans.nl)

## DRUK

Libertas, Bunnik

## PAPIER

Omslag: Revive 50:50 gloss (FSC) – 130 grams,  
Binnenwerk: Riviva offset, vervaardigd uit 100%  
oud papier – 90 grams

**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](mailto:info@gbio.nl) | [www.gbio.nl](http://www.gbio.nl)

Postbus 19306 | 3501 DH Utrecht

# INHOUD

Interview: Ineke de Deugd, MKB-Nederland

**'Betrokkenheid organiseren is essentieel'** p. 3

De PVT van Siton-Suzenaar

**'Bij ons kan je de directie gewoon aanraken'** p. 6

Trainer & Medezeggenschap

**'Korte afstand geeft goed resultaat'** p. 8

Diversiteit in medezeggenschap

**'Scheepswerf, uitgever of winkel: pragmatisme overheerst'** p. 10

Op cursus

**'Met een ander in de schoolbanken'** p. 13

GBIO Nieuws

p. 15

En, leuke dagen gehad?

**'Ad Schreijenberg'** p. 16

Extra in het hart van dit magazine: uitneembare GBIO-info  
over de toekomst van het scholingsfonds

## Boven het maaiveld

De OR in het MKB, is dat dan iets bijzonders? Ja, dat blijkt uit de verschillende artikelen in dit nummer. Aan de ene kant is medezeggenschap gemakkelijker in kleine organisaties. De lijnen zijn kort en de mensen directer aanspreekbaar. Aan de andere kant maakt dat een formele insteek moeilijker. Het lijkt zo snel te zwaar. We regelen het zó wel. Dat mag natuurlijk. De OR is een middel om daadwerkelijke invloed van personeel op de gang van zaken in het bedrijf mogelijk te maken. Als dat instrument niet nodig is laat je het in de kast staan. Je moet een EHBO-kist klaar hebben staan, maar ik mag hopen dat je hem niet vaak nodig hebt. Maar het is ook niet zo dat er

meer ongevallen plaatsvinden omdat er zo'n kist is. Want daar lijkt die redenering soms op: als er een OR is gaan we moeilijk doen. Vanwaar toch die koudwatervrees? Angst is een slechte raadgever.

Is het niet zo dat de invloed van het personeel onder bezwerende formules wordt weggewuifd? Je kent de directeur, vaak is dat ook de eigenaar; hij of zij heeft het goed voor met de organisatie en het personeel. Dan ga je het hem toch niet moeilijk maken. Bovendien kost het nogal wat om het OR-circus op te tuigen. Overlegtijd, scholing, procedures. En we hebben het al zo moeilijk en zo druk. Niet alleen directeurs maar

ook OR-leden en personeel laten het daarbij. Terwijl er zo veel te winnen valt: de OR wordt ingesteld voor de onderneming in al zijn doelstellingen. Als de OR goed functioneert is dat een concurrentievoordeel, geen nadeel. Jonge mensen willen werken in een bedrijf waar hun bijdrage ertoe doet. Ze hebben een brede interesse en willen niet als pionnen over het bord worden geschoven. Bovendien leer je heel veel als je in de OR of een van de commissies actief bent. Dat geeft enorm veel voldoening. Je wereld wordt groter en daarmee kun je je voordeel doen. Wijzer worden en invloed hebben zijn geen linkse hobby's.

Bruno van Rijsingen – Directeur van het GBIO  
reacties: [info@gbio.nl](mailto:info@gbio.nl)

A close-up portrait of Ineke de Deugd, a woman with short reddish-brown hair, wearing glasses and a white top with a dark patterned necklace. She is smiling warmly at the camera. The background is a soft-focus outdoor scene with green foliage.

# Medezeggen- schap in het MKB: het organiseren van betrokkenheid

A decorative graphic consisting of several overlapping circles in various colors including yellow, pink, orange, and white, arranged in a horizontal line across the middle of the page.

Ineke de Deugd

MKB-Nederland, de koepel voor brancheorganisaties in het midden- en kleinbedrijf, houdt zich ook bezig met medezeggenschap. Ondernemers kunnen een OR-training volgen en ook ondernemingsraden kloppen er aan voor advies. Ineke de Deugd, adviseur arbeidsvoorwaarden bij MKB-Nederland, legt uit.

## Hoe ziet medezeggenschap eruit in het MKB?

'Dat hangt erg af van de grootte van het bedrijf. Een gemiddeld 'klein bedrijf' heeft zo'n zeven werknemers. Een voorbeeld: bij één van onze leden, de brancheorganisatie van de kappers Anko, zijn een aantal ketens met meerdere vestigingen van bijvoorbeeld twintig tot vijftig mede-

werkers aangesloten. Maar er zijn ook heel veel 'papa-mama-bedrijven' lid, waar de eigenaar zelf knipt met zijn of haar partner en één of twee personeelsleden. Of neem de schadeherstelbranche: ook daar heb je grote ketens én kleine bedrijven met vier of vijf medewerkers. Wat is

medezeggenschap dan? De tekst uit de Wet op de Ondernemingsraden? Of samen om de tafel gaan?’

### Maar in hoeverre is medezeggenschap dan echt georganiseerd?

‘Het gaat om het organiseren van betrokkenheid. Dat is erg belangrijk voor een ondernemer, daar staat of valt hij mee. Natuurlijk, hoe groter het bedrijf, hoe meer je moet organiseren. We kennen ook zeker wel grotere lidorganisaties met een OR, zoals de MOgroep voor welzijn en Actiz voor de zorg. De CAO is daar op een aantal punten gedecentraliseerd van de branche naar de bedrijven. Dat is maatwerk, en dat kun je meestal alleen afspreken in samenwerking met de OR. Neem de beoordelingssystematiek; een lokale organisatie wil die anders inrichten. Dat kan alleen door zelf een regeling voor te stellen en die in overleg met de OR tot besluitvorming te brengen. Ik weet bijvoorbeeld dat ze in de CAO Onderwijsadvies hebben verankerd dat er in kleine bureaus toch een OR is. In die zin wordt er wel aan gehecht.’

### Wat zijn de meest opvallende verschillen tussen de diverse branches?

‘Geinstitutionaliseerde medezeggenschap zie je over het algemeen meer terug in voormalige overheidssectoren, zoals het onderwijsadvies dat vroeger werd gesubsidieerd, in kunsteducatie en in bijvoorbeeld muziekscholen. Je ziet het minder of niet in een sector zoals de ambachtelijke detailhandel. Daarover moet je elkaar geen zand in de ogen strooien. MKB-Nederland vindt ook niet dat geïnstitutionaliseerde medezeggenschap móet. In bepaalde branches is het een te zwaar middel. Het werkt niet en er is weinig animo voor bij het personeel. De lijnen tussen ondernemer en personeel zijn in kleine bedrijven vaak erg kort. De mensen weten veel van elkaar, wonen ook dicht bij elkaar. De verhoudingen zijn anders, er is een teamgevoel - hoewel er natuurlijk ook problemen zijn. Maar geformaliseerde medezeggenschap past daar niet. Netjes tot tien medewerkers tweemaal per jaar personeelsbijeenkomst en boven tien medewerkers een PVT? Ik steek er mijn hand niet voor in het vuur.’

### Wat zegt MKB-Nederland dan wél over medezeggenschap?

‘Voor ons is het essentieel dat je als ondernemer betrokkenheid organiseert. Dat hangt erg samen met hoe je de tent runt, wat je stijl van leidinggeven is. Werkgevers in het MKB kunnen in het personeelsbeleid best nog een slag maken, bijvoorbeeld in het voeren van personeelsgesprekken en jaargesprekken. Dat gebeurt nog lang niet overal. In een arbeidsrelatie moet je een goed werkgever- en werknemerschap hebben, en open en transparant met elkaar omgaan. Een CAO moet je niet met voeten treden. Productiviteit is zeer belangrijk, maar een normaal personeelsbeleid ook. Onze aandacht voor sociale innovatie sluit hierbij aan. Dan gaat het expliciet over zeggenschap en ruimte voor werknemers om samen met de baas optimaal te presteren.’

### Als er niets formeel is georganiseerd, hoe krijgen ondernemers in het MKB dan feedback en input van hun werknemers?

‘Dat ligt eraan hoe de ondernemer dat organiseert. Je kunt van tijd tot tijd met elkaar om de tafel gaan, individueel of collectief je plannen presenteren, vragen ‘hoe zien jullie dit’... Dan krijg je betrokkenheid en doe je recht aan ieders kwaliteiten. Er zijn best ‘directieve’ ondernemers die daar niets aan doen. Maar bij slim en innovatief werken hoort het betrekken van je personeel. En slimmer werken is wel de lijn waarlangs het bedrijfsleven zich ontwikkelt. We beginnen uit de crisis te komen, dus er ontstaat weer meer vraag naar personeel. Dat vraagt bijvoorbeeld om technieken om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Kun je dat bieden? Dat onderscheidend vermogen, om een aantrekkelijke werkgever te zijn, wordt steeds belangrijker.’

### Doen jullie nog iets aan scholing en ondersteuning?

‘Jazeker. Onze opleidingspartner, MKB Cursus en Training, organiseert een aantal keren per jaar een OR-training voor ondernemers en bestuurders in de zin van de WOR. Het gaat dan over bevoegdheden van de OR en rechten en plichten van de bestuurder. En aan die cursussen doen ook OR- en PVT-leden mee. Er is veel belangstelling voor.’

### Bieden jullie ondersteuning aan werkgevers die problemen hebben met de medezeggenschap?

‘Ik heb het nog niet meegemaakt, maar we kunnen ze wel adviseren. Een paar van onze medewerkers hebben een vakbondsverleden en hebben veel met OR’en gewerkt. De eerste vraag moet zijn: wat is er aan de hand en wat is de weg om eruit te komen? Een juridische strijd schiet niet op, dan stagneert het werk. Als conflicten verharderen en in beton worden gegoten, dan gebeurt er iets in de vertrouwensband. Aan de andere kant kunnen we ook ondernemingsraden ondersteunen die ons weten te vinden. Samen kijken we dan naar oplossingen voor vraagstukken. De ondernemer heeft hier veel vertrouwen in, waardoor er snel een gezamenlijke en effectieve aanpak ontstaat.’

### Welke gevolgen heeft de crisis gehad voor het MKB en welke rol hebben PVT’en en OR’en daarin gespeeld?

‘We hebben vrij veel vragen gehad over werktijdverkorting en de deeltijd-WW, en over de scholingsafspraken die daar bij horen. In grote branches doen de vakbonden dat, hier vaak de OR; medezeggenschap is een belangrijk aspect. Ondernemers vroegen bijvoorbeeld: hoe moet ik hiermee omgaan? Welke scholing moet ik verzorgen, waarvoor moet ik mensen opleiden? Dat was wel zoeken. Er moesten afspraken worden gemaakt met het personeel, dus met de OR of met het personeel als geheel. We hebben werkgevers wel geadviseerd: ga dat plan met je OR maken.’ ●

Meer informatie over de OR-training voor ondernemers: MKB Cursus en Training, [www.mkbct.nl/Cursus/OR\\_training\\_voor\\_ondernemers](http://www.mkbct.nl/Cursus/OR_training_voor_ondernemers).

Meer informatie over MKB-Arbeidsvoorwaarden staat op [www.mkb.nl](http://www.mkb.nl).



A small, square logo in the bottom right corner. It contains a stylized letter 'M' above the number '20', all enclosed within a square border.

# Siton-Suzenaar: 'Bij ons kan je de directie gewoon aanraken'

*Het Friese Siton-Suzenaar heeft sinds 2002 een personeelsvertegenwoordiging in plaats van een ondernemingsraad. Dat de werknemers daarmee scholingsbijdragen mislopen, minder uren aan de medezeggenschap kunnen besteden en minder instemmingsrecht hebben, maakt ze niet uit. 'Het gaat goed zoals het gaat. Waarom zou je dat zou veranderen?'*

Siton-Suzenaar BV is de officiële regiodealer van Opel en Chevrolet voor Oost en Zuid-West Friesland. Het bedrijf heeft twee hoofdvestigingen en zes nevenvestigingen. In totaal werken er zo'n tachtig mensen in vaste dienst. Sinds 2002 kent het bedrijf een personeelsvertegenwoordiging (PVT). Toch ligt met tachtig werknemers een ondernemingsraad meer voor de hand.

## Plat, met korte lijnen

Arno Goettsch, die inmiddels vierentwintig jaar bij Siton-Suzenaar werkt – tien jaar in de directie en vijf jaar als mede-eigenaar – legt uit. 'Een jaar of acht geleden, we hadden inmiddels tachtig werknemers in dienst, zijn we gaan zoeken naar een vorm van medezeggenschap. We zijn met personeelsleden in gesprek gegaan en hebben gekeken naar wat het beste bij ons zou passen. Wat het meest zou aansluiten bij hoe we overleggen. We zijn plat, de lijnen zijn kort. Toen kwamen we vanzelf op deze vorm uit.'

Ook is er gekeken of een OR een optie zou zijn. Directie en personeel hadden echter het idee dat een OR een aantal 'richtlijnen en regels' met zich zou meebrengen voor zaken die ze al vrij makkelijk zelf regelden, bijvoorbeeld over hoe je een overleg aan moet pakken. Goettsch: 'Ik denk echter dat het niet zozeer gaat om hoe je overlegt, maar dát je overlegt. Dat er een vorm van afweging en inspraak is.'

## Medezeggenschap op maat

Volgens Goettsch is een voordeel van een PVT dat je die kunt invullen naar eigen inzicht. Elk van de acht vestigingen heeft nu bijvoorbeeld zijn eigen vertegenwoordiging. Met een OR zou dat volgens Goettsch niet kunnen. 'Dan ben je verplicht om een bepaald aantal vertegenwoordigers aan



Arno Goettsch

te wijzen, gebaseerd op het totaal aantal werknemers van een bedrijf. Dat soort afspraken hebben we nu naar eigen inzicht in kunnen richten. We hebben medezeggenschap op maat. Toegesplitst op ons eigen bedrijf.'

De PVT bestaat uit acht gekozen personeelsvertegenwoordigers, uit elke vestiging één. De PVT'ers zijn afkomstig van de verschillende afdelingen; verkoop, werkplaats, administratie en magazijn. De zittingstermijn is drie jaar, met een maximum van twee termijnen. Er is een rooster van aftreden opgesteld. De PVT komt vier keer per jaar bij elkaar. Er zijn geen vaste functies. 'Dat is niet nodig. Iedereen kan zijn zegje doen. We zijn een platte organisatie,' aldus Erik Jager, lid van de PVT sinds 2008. Hij werkt op de afdeling verkoop van Siton-Suzenaar in Drachten.

### Een OR heeft meer rechten

Gezien het aantal werknemers is het opvallend dat er voor een PVT gekozen is in plaats van voor een OR. Volgens de wet ligt de instellingsgrens van een OR op vijftig werknemers. Alleen bij ondernemingen van minder dan vijftig werknemers wordt een PVT opgericht. Vergeleken met een PVT heeft een OR formeel meer rechten en faciliteiten. Een OR krijgt bijvoorbeeld minimaal zestig uur voor het vervullen van de taken. Bovendien kan een OR gebruikmaken van een GBIO-bijdrage voor scholingscursussen. Verder heeft een OR over meer onderwerpen instemmings- of adviesrecht. Over bepaalde onderwerpen heeft een OR zelfs opschortingsrecht.

De heren zijn niet onder de indruk. Goettsch: 'Scholing en training zijn van belang als je een kennisachterstand constateert. Die indruk heb ik op het moment niet. Ik heb niet het idee dat we ergens te weinig van afweten.' De PVT taken worden overgedragen van persoon op persoon.

Jager: 'Mijn voorganger heeft me bijgepraat over wat er van me verwacht werd.'

### Gewoon tijdens de koffie

Behoeft aan meer uren voor de PVT werkzaamheden lijkt er ook niet te zijn. 'Daar zitten wij helemaal niet op te wachten. Het gaat goed zo. Waarom zou je dat dan veranderen?' zegt Jager. Goettsch: 'We stellen de PVT-ers in de gelegenheid om met hun achterban te overleggen. Dat is nooit een issue.' Volgens hem hoeft het ook allemaal niet zo officieel. 'Op sommige vestigingen werken maar drie tot vier mensen, dan kan het gewoon tijdens de koffie gaan.' Ook in de grotere vestigingen met rond de twintig werknemers, overleggen ze vaak 'gewoon even in de kantine'.

Volgens Jager laat dat precies zien waarom een OR bij Siton-Suzenaar overbodig zou zijn. 'Met een OR kom je in een heel andere overlegstructuur. Het gaat misschien dieper, maar de lijnen zijn hier zo vlak, dat is voor ons niet nodig.' Ook het instemmingsrecht is volgens Goettsch goed geregeld bij Siton-Suzenaar. 'Er zijn zaken waarvan we gezegd hebben, daar moet de PVT instemming in geven.' Wijziging arbeidstijden valt daar bijvoorbeeld onder. Ook zijn er onderwerpen waar adviesrecht over is afgesproken.

Beide heren kunnen zich overigens voorstellen dat in sommige gevallen een OR wel beter zou werken. Jager werkte voorheen bij een organisatie van rond de drieduizend werknemers. 'Omdat de afstand tussen werknemer en de directie dan groter is, kan ik me voorstellen dat een OR helpt in het contact tussen beiden. Maar bij ons is die afstand er niet. Bij ons kan je de directie gewoon aanraken en er naartoe lopen.'

### Consensusmodel

Ook Goettsch kan zich voorstellen dat een OR onder bepaalde omstandigheden een goed alternatief zou zijn. 'Ons doel was om een praktisch overlegvorm te hebben. Als de vorm die we nu hebben niet meer voldoet, dan gaan we kijken hoe we dat moeten aanpassen. Een OR zou dan een alternatief kunnen zijn. Maar als ik naar onze bedrijfscultuur kijk, dan denk ik niet dat we snel ergens niet uit zullen komen. Tot nu toe hebben we altijd alles kunnen oplossen. Ons overleg is gebaseerd op een consensusmodel. We hebben loyale en betrokken medewerkers. Er is een intentie om er samen uit te komen. Ik denk dat dat een belangrijke voorwaarde is om het op deze manier in te richten.' Of zoals Jager het kort samenvat: 'De agenda wordt samengesteld en aan het einde van de rit zijn we het eens. De plooiën zijn gladgestreken.' Goettsch vervolgt: 'Als je een heel directief management hebt, dan zou dat misschien anders zijn. Dan is er wellicht meer behoefte aan regels om een overleg te reguleren. Maar als het overleg in goede harmonie gaat en de intentie is er om er samen uit te komen, dan lukt dat ook wel.'

En dat blijkt. Afgelopen PVT bijeenkomst was er nog gebak. Het was de vijfentwintigste PVT bijeenkomst in de Siton-Suzenaar geschiedenis. Jager: 'Er zullen vast ook voordelen aan een OR zitten. Maar aan voordelen zitten ook nadelen. We weten dat het goed gaat zoals we het nu doen. Dat willen we graag zo houden.' ●



Erik de Jager

## Serie. Trainer & Medezeggenschap

# Korte afstand geeft goed resultaat

*Directeur en adviseur-trainer Rick de Jong van De Kromme Rijn geeft geregeld trainingen aan OR-leden uit het midden- en kleinbedrijf. 'De lijnen binnen het bedrijf zijn er korter en daardoor kan een OR goede resultaten boeken.'*

'De emoties spelen in de OR binnen het MKB vaker een rol dan bij grote ondernemingen,' vindt De Jong. Het gaat immers vaak over collega's die je goed kent. 'Zowel directie als medewerkers in het MKB zijn erg betrokken bij hun bedrijf.' De Jong gaat bij trainingen uit van de context

'De lijnen binnen het bedrijf zijn er korter en daardoor kan een OR goede resultaten boeken.'

van de betrokken OR. Hij komt uit het bedrijfsleven en kijkt daardoor misschien anders naar bedrijven en medezeggenschap dan andere trainers. 'Ik houd van ondernemingen en ik heb iets met mensen, ik heb een sterk rechtvaardigheidsgevoel,' verklaart De Jong zijn motivatie om OR-leden te trainen.

### Realistische invloedssfeer

'Een MKB-OR heeft een realistische invloedssfeer. De leden weten dat zij iets toevoegen aan de besluitvorming en de directie weet welke impact besluiten hebben. De directie doet iets met de suggesties van de OR en dat weten ze van elkaar.' De afstand tussen de medewerkers en de directie is kort in het MKB. 'Dat vergt wel een specifieke trainingsaanpak, omdat de mensen elkaar beter kennen. Zowel de OR als de directeur willen weten wat er speelt binnen hun bedrijf.' Een training is voor De Jong geslaagd als de OR-leden met elkaar in discussie gaan. 'Ze ontdekken wat ze belangrijk

vinden. Ook leren ze elkaars individuele toegevoegde waarde respecteren en als team naar voren treden. Samen komen we er achter hoe de OR invloed kan uitoefenen. Soms moeten de OR-leden leren om negentig graden om de hoek te kijken voordat ze de invloed zien die zij kunnen hebben.' Je kunt niet direct na een training constateren of die succesvol was of niet, vindt De Jong. 'Als cursisten later in een kroeg tegen mij zeggen: 'Je was confronterend, maar we begrijpen nu wel hoe we ons eigen spel moeten spelen en hoe we serieus genomen kunnen worden door de directie,' dan is het goed geweest.'

### Onderling vertrouwen

Tijdens de training zelf ziet De Jong vaak al bewustwording ontstaan, het inzicht dat de OR echt invloed kan hebben. 'Wanneer er in de praktijk alsnog problemen zijn, bied ik nazorg. Cursisten kunnen me zelfs 's zondags bellen.' Maar je kunt niet altijd iedere cursist tevreden stellen, stelt De Jong. 'Als de OR-leden echt iets aan de problemen willen doen, dan geeft het niet als ze aan het eind van een training geen oplossing hebben gevonden. Als ze de oorzaken maar hebben kunnen benoemen. Soms is er gewoon tijd nodig voordat er een oplossing is.' Maar als het bij de intake niet klikt met de opdrachtgever, dan begint De Jong niet aan een training. 'Onderling vertrouwen is essentieel.'

De grote betrokkenheid van de directie met de werkvloer in het MKB vindt De Jong een voordeel. 'Wanneer een OR iets aankaart, heeft de MKB-directeur dat vaak zelf ook al gezien.' In veel grote bedrijven communiceren OR en directie schriftelijk met elkaar. 'In het MKB zeggen directie en OR: 'Laten we het er eens over hebben.' ●



Naam: *Rick de Jong*

Leeftijd: *36 jaar*

Achtergrond: *Bedrijfskunde*

Ervaring: *Business consultant bij ICT-bedrijf, manager bij uitzendorganisatie, vanaf 2002 partner/adviseur/trainer bij De Kromme Rijn*

Talent: *Enthousiasme waardoor anderen ergens voor gaan. Analyseren van complexe situaties*

Valkuil: *Te diepgaand alles willen begrijpen. Te veel waarde hechten aan eigen mening*

Drijfveer: *Mensen en ondernemingen. Rechtvaardigheidsgevoel*

Allergie: *Mensen die overal omheen draaien of in slachtofferrol blijven hangen*

# Het MKB: diversiteit in mede- zeggenenschap

*Overall vind je ondernemingsraden. Zijn de verschillen tussen bedrijven dan niet heel groot, vooral in het midden- en kleinbedrijf? Zeker. En toch werkt iedereen met dezelfde regels. Trouwens: ondernemingsraden in MKB-bedrijven hebben ook dingen gemeen.*

De Friese scheepswerf Barkmeijer Stroobos BV (85 werknemers) is een overzichtelijke organisatie. Iedereen werkt aan hetzelfde en komt elkaar dagelijks tegen. En ook de lijnen naar de directie zijn kort: 'Je loopt zo bij ze naar binnen. Ook als gewone werknemer,' vertelt OR-lid Freek Barkmeijer. Zijn achternaam suggereert dat hij dicht bij de eigenaars staat, maar dat blijkt niet zo te zijn. Korte lijnen of niet, de OR leeft, dat blijkt ook bij verkiezingen. Misschien is dat juist wel dankzij de overzichtelijkheid: er is altijd wel iemand van de OR in de buurt. Die OR houdt zich het meest bezig met arbeidsomstandigheden. Een ongeluk zit op een werf in een klein hoekje. Meestal gaat alles goed, maar het afgelopen jaar gebeurden er kort na elkaar twee serieuze ongevallen, waardoor de Arbeidsinspectie nu even kind aan huis is.

## Samenwerking leidt tot maatregelen

Zelf zit het bedrijf ook niet stil. De preventiemedewerker kreeg meer bevoegdheden, en voert overall inspecties uit. De OR werkt nauw met hem samen, en dat blijft niet zonder effect. Freek Barkmeijer: 'Collega's spraken een voorman aan op rommel in looppaden, maar die vond het maar gezeur. Toen de OR de preventiemedewerker erbij haalde, werden er maatregelen genomen.' Barkmeijer is te spreken over de ruimte die de OR krijgt. Er wordt niet moeilijk gedaan over uren of over scholingskosten. Zelf stelt de OR ook geen uitbundige eisen, zo blijkt. 'We hebben een keer een scholing van drie dagen gepland, maar die kregen we niet volgepraat. Twee is genoeg. Iedereen is hier kort om de hoek. Als het in weinig woorden kan, is het niet nodig om er meer smerig te maken.'

## Voorzichtige cultuur

Duidelijk anders is de situatie bij F&L Publishing, uitgever van computer-, auto- en kookbladen. Een overeenkomst met Barkmeijer Stroobos is dat het zakelijk goed gaat; OR-voorzitter Eric Dingemans ving zelfs op dat de groei rond de twintig





Scheepswerf Barkmeijer Stroobos BV

procent ligt. Maar de verschillen zijn groter. Hier werkt iedereen op kantoor. En niet aan één groot project, maar in deelredacties van twee tot tien specialisten.

De cultuur van het bedrijf is 'voorzichtig', meldt Dingemanse. De OR kan het merken dat de twee directieleden zelf eigenaar zijn. De raad wordt ook nogal eens aan geheimhouding gebonden. Maar als de OR een peiling onder het personeel wil houden, wordt die geheimhoudingsplicht opgeheven, zo is het ook wel weer. Dingemanse: 'Het is eigenlijk vooral zaak om elkaar steeds op de hoogte te houden. Dat doet de directie ook met ons, het is wederkerig.'

### Directie positief

Dat voorzichtigheid niet verward moet worden met tegenwerking, bleek toen de OR werd opgericht. Dat is nog maar kort geleden gebeurd, op initiatief van verschillende personeelsleden die het niet eens allemaal van elkaar wisten. 'Het paste kennelijk in de ontwik-

kelingsfase van het bedrijf,' zegt Dingemanse. 'Met bijna honderd man zijn we nog niet te groot om elkaar allemaal te kennen, maar wel om allemaal rechtstreeks toegang tot de directie te hebben.' De directie reageerde meteen positief. Een gezamenlijk comiteetje bereidde de verkiezingen voor en wist precies vijf kandidaten te strikken. Wel minder dan gehoopt, maar: 'Belangrijk is dat ons kiesgroepenstelsel ervoor gezorgd heeft dat de OR niet alleen bestaat uit redacteurs. Anders had de directie het ook niet zien zitten.'

De personeelspeiling die de OR in zijn eerste maanden al georganiseerd heeft, zal waarschijnlijk niet de laatste zijn. Ze ging over de aanwijzing van verplichte vrije dagen. Echt een onderwerp waarbij belangen, ook aan werknemerszijde, verschillen. De één wil maximale vrijheid, de ander juist liever zekerheid, bijvoorbeeld de zekerheid dat hij rond Kerst of Hemelvaart niet hoeft te werken. De oplossing die uit de



OR-peiling voortvloeide, houdt onder andere in dat teamleden onderling moeten overleggen over wie wanneer vrij kan nemen.

### *Informeel, maar wel plannen*

Ook Dingemanse meldt dat de cultuur in zijn bedrijf 'best informeel' is. Dat juicht hij toe. Maar 'informeel' vindt hij iets anders dan 'ad hoc'. Als voorbeeld noemt hij dat directieleden niet kunnen verwachten dat OR-leden metéén een standpunt kunnen geven over dingen waar zij zelf de hele dag mee bezig zijn. 'Van dat ad-hokkerige willen we een beetje af. Ook informeel overleg kun je plannen.'

Dat MKB-bedrijven ook complexer kunnen zijn dan deze twee, zien we bij Schiphol Airport Retail (SAR), het winkelbedrijf achter de bekende gele See, Buy, Fly-tassen. De ruim tachtig werknemers zijn verdeeld over



*See buy fly tas van Schiphol Airport Retail*

acht drank- en tabakswinkels in de vertrekhal, en een distributiecentrum annex kantoor heel ergens anders op de luchthaven. Bovendien zijn er bijna 24 uur per dag wel winkels open. Kortom: lang niet iedereen ziet of kent elkaar, en één van de hoofdfuncties van deze OR is dan ook uitwisseling van informatie.

### *Duidelijke visie na veel onrust*

Iets anders wat afwijkt: SAR maakt deel uit van een groot bedrijf. Jarenlang was het een KLM-onderdeel, nu is het een BV die voor negentig procent van Schiphol Airport is. De rest is in handen van de nieuwe directie, die na een periode van snel wisselend leiderschap aantrad. Die directie bracht een duidelijke visie in, waar veel werknemers zich in kunnen vinden. En dat is volgens de OR maar goed ook, want er is even onrust genoeg geweest. De OR draagt zelf de sporen van die onrust. De nieuwe eigenaars troffen een bedrijf aan als een omgekeerde piramide, leggen OR-leden Cor Coorengel en Roald Pickkers uit: 'Zowat dertig supervisors op tachtig man winkelpersoneel! In andere winkelketens heb je vier leidinggevenden op 120 werknemers.' Er vielen negentien ontslagen en taken werden opnieuw doorgelicht. Van de zeven OR-leden moesten er bij de verkiezingen van mei 2010 (net als bij Barkmeijer waren er meer kandidaten dan zetels) maar liefst zes vervangen worden. Want de oude OR van SAR bestond voor het overgrote deel uit leidinggevenden – daar was de achterban ook niet blij mee. Het distributiecentrum had zelfs helemaal geen 'eigen' OR-lid. Dat is Cor Coorengel nu.

### *Oog op de financiën*

Waar de OR van Barkmeijer zich vooral richt op veiligheid, gezondheid en welzijn, en die van F&L vooral op personeelsbeleid, houdt de van SAR het oog sterk gericht op de financiële situatie. 'Het bedrijf maakt winst, maar elke vergadering informeren we hoe we ervoor staan.' Dat wil niet zeggen dat andere onderwerpen vergeten worden. De OR kon niet geloven dat schouderklachten van kasmedewerkers los stonden van hun werkzaamheden, en schakelde een ergonom in. Volgens Coorengel, die de VGW-commissie voorziet, zijn de klachten na aanpassingen van de balies verdwenen. Binnenkort komen er vanwege een ander winkelconcept geheel nieuwe balies. Leden van de VGW-commissie gaan die van tevoren inspecteren bij de Duitse fabrikant.

Het verrast hierna niet echt dat ook de OR-leden van SAR melden dat faciliteiten in orde zijn en dat het overleg inhoud heeft. De voorzitter en de secretaris van de OR kunnen, als het nodig is, een beroep doen op het ambtelijk secretariaat van de centrale ondernemingsraad van Schiphol Airport. De vergaderingen van die COR wonen ze ook bij. Als toehoorder weliswaar, maar meer is ook niet nodig, vinden de OR-leden van SAR. En dat is weer een overeenkomst: ze zijn net zo pragmatisch als de andere twee. ●

Serie. Op cursus

# De combinatie-cursus: met een ander in de schoolbanken



OR Woon op maat: van links naar rechts John van Balen, André van Keulen en Pattry Blok



OR Woontij: van links naar rechts Harriëtte Tigchelaar, Sady Bombeeck en Raymond Notten.

De combicursus: samen met de ondernemingsraad van een ander bedrijf in de schoolbanken. Het doel: ervaringen uitwisselen en samen aan de slag met nieuwe inzichten. De ondernemingraden van wooncoöperaties Woontij en Woon op Maat volgden een combicursus van FNV Formaat. Sady Bombeeck van Woontij: 'Wij doen dit al sinds 2007, het volgen van combicursussen. Dat is ooit toevallig ontstaan. Een andere, vergelijkbare organisatie kwam in dezelfde periode met soortgelijke vragen bij onze trainer van FNV Formaat. Zij stelde destijds voor om samen een cursus te volgen. Dat beviel zo goed, dat we het zijn blijven doen.'

## Uitdagend

Een combicursus is niet alleen kostenbesparend, maar ook inhoudelijk de moeite waard. Bombeeck: 'Je daagt elkaar uit, maakt gebruik van elkaars kennis en geeft feedback. Met je eigen OR kom je vaak niet snel tot vernieuwende visies. Van een andere organisatie kun je gemakkelijk wat opsteken. Dikwijls ontstaan er interessante discussies.'

John van Balen van Woon op Maat beaamt dat. 'Dit principe werkt goed. Het was leerzaam om de cursus samen met Woontij te volgen. Zij hadden voorbeelden van problemen die bij ons in de toekomst kunnen gaan spelen,

zoals de overstap naar een nieuw beoordelingssysteem.'

## Inventarisatie

Voordat de combicursus plaatsvindt, inventariseert een trainer altijd de wensen van de deelnemers. Welke onderwerpen staan op het verlanglijstje van de ondernemingraden? Vervolgens wordt er een programma samengesteld, eventueel in overleg met de deelnemers. Dit keer kwamen onder meer aan bod: het persoonlijk ontwikkelingsplan, de nieuwe cao kaders, het personeelsbeleid en het functioneren van de OR binnen de organisatie.

Van Balen: 'De nieuwe werkkostenregeling gaat in per 1 januari 2011.'



Hoe moet je daar als OR mee omgaan? Een belangrijke tip die we kregen: laat je niet opjagen en zeg niet meteen 'ja' op een voorstel. In een vergadering melden dat je er later op terugkomt, is je volste recht. En als je eenmaal een reactie geeft, zet die dan goed neer. Ontbreekt je de kennis, dan hebt je het recht om iemand van buitenaf in te huren. Daar zullen wij, als dat nodig is, zeker gebruik van maken.'

### Aan elkaar gewaagd

Het samenspel van twee ondernemingsraden komt het best tot zijn recht als de OR'en veel overeenkomsten hebben, zoals hun grootte en de problematiek waarmee ze kampen. De raden moeten aan elkaar gewaagd zijn. De OR'en van Woontij en Woon op Maat bestaan beide uit drie personen; de wooncoöperaties zijn van vergelijkbare grootte. 'Een vergelijkbare ondernemingsraad, dat is wel een pre voor een combicursus,' vertelt Bombeeck. 'Anders wordt het moeilijk vergelijken. Het praat toch anders met een OR van een groot bedrijf. De bedrijfsstructuren van grote organisaties zijn anders. De problemen, waar zij tegenaan lopen, verschillen met onze issues. Het allerbeste is als de partnerorganisatie in dezelfde sector werkzaam is en met dezelfde vragen zit.'

### Leermomenten

Het vinden van de juiste partner voor een combicursus kan lastig zijn. Vaak regelt het opleidingsinstituut dit. Een trainer kent meestal veel ondernemingsraden en kan advies geven. Bombeeck: 'Dit keer was de andere ondernemingsraad minder ervaren dan andere keren. Hierdoor hadden wij niet zoveel leermomenten als we hadden gehoopt. In eerdere combinatiecursussen hebben we meer kunnen leren van anderen. Bijvoorbeeld de keer dat we de cursus deden nadat onze organisatie net een fusie achter de rug had. De partnerorganisatie had er eentje op komst. We hebben toen veel ervaringen en ideeën kunnen uitwisselen.'

### Aanpakken

Tijdens de combicursus met Woontij en Woon op Maat werden onder meer de mogelijkheden voor het communiceren met de achterban aangekaart. Hoe houd je als OR de collega's gemakkelijk op de hoogte van de dingen die er spelen? Hoe zorg je ervoor dat zij betrokken en nieuwsgierig blijven? Bombeeck: 'Wij zijn altijd heel trouw met het versturen van de agenda's en notulen van de vergaderingen. Vooraf vragen we input van onze collega's. Twee keer per jaar organiseren we een consultatie met de achterban, met aansluitend een borrel. De directeur krijgt er ook spreektijd. Daarnaast raadplegen we collega's per mail over actuele en specifieke onderwerpen. Om input vragen per onderwerp, dat is een goede manier om reacties te krijgen. Als je algemene vragen stelt, krijg je nauwelijks respons.' Ook de OR van Woon op Maat wil het contact met de achterban verbeteren. 'Het wordt een uitdaging om het personeel meer in te schakelen. Voor een OR is het cruciaal om te weten wat de collega's van bepaalde onderwerpen en plannen vinden, maar mensen komen niet snel naar je toe met punten of meningen. Volgend jaar willen we meer feedback van personeel weten te krijgen. Hoe we dat precies gaan doen, weten we nog niet. We hebben in ieder geval voldoende inspiratie opgedaan om dit goed aan te pakken.' ●

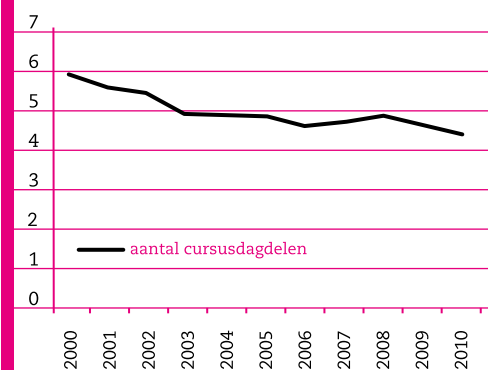
### Dalende trend, wel uitdagend en inspirerend

*In een combinatiecursus volgen twee of drie OR'en samen een cursus, die voor hen op maat ontwikkeld is door de trainer. Sommige OR'en gaan al jaren met dezelfde OR samen op cursus, andere zoeken regelmatig nieuwe scholingspartners. Het GBIO ziet een dalende trend in het aantal combinatiecursussen, sterker dan bij andere scholingsvormen. Tussen 2000 en 2005 namen gemiddeld meer dan 1200 OR'en per jaar deel aan een combicursus, sindsdien zijn dat er gemiddeld bijna 600 per jaar.*

*Aan de meeste combicursussen nemen twee OR'en deel. Ze vinden er uitdaging en inspiratie in. Het kan wel lastig zijn om samen met een andere OR aan je eigen thema's toe te komen. Daarnaast kunnen er in de verschillende organisaties natuurlijk zaken spelen die concurrentiegevoelig zijn. Het is dan ook belangrijk om daar al in de intake en voorbereiding aandacht aan te besteden.*

(Bron: GBIO)

### Hoe lang duurt een combicursus? In de laatste 10 jaar zijn combinatiecursussen gemiddeld korter geworden



# NIEUWS

## GBIO-bijdrage in 2011

Geen nieuws is goed nieuws. De voorwaarden om voor een GBIO-bijdrage in aanmerking te komen blijven in 2011 gelijk aan die van 2010. U vindt ze op onze website [www.gbio.nl](http://www.gbio.nl) onder subsidievoorwaarden.

## Nieuwe GBIO-instituten

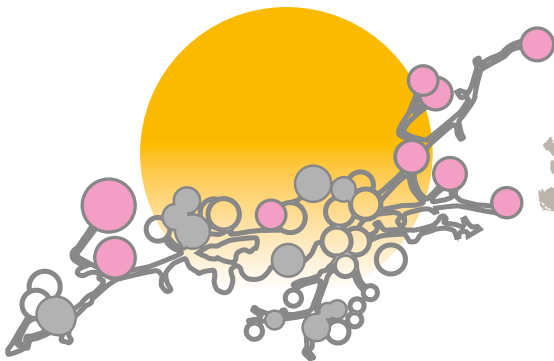
Vanaf 1 juli dit jaar is de stichting Navigator door het GBIO erkend. Navigator is al langer actief in medezeggenschapstrainingen met de 'Navigator Werkmethode voor OR en PVT'. Meer informatie vindt u op [www.nvgtr.nl](http://www.nvgtr.nl). Met ingang van 1 januari 2011 zijn twee instituten erkend die zich in het bijzonder richten op de onderwijssector, omdat in delen daarvan nu ook de WOR wordt ingevoerd. Die twee instituten zijn AOB Opleidingen ([www.aobscholing.nl/mr/cursussen/mbo-hbo.html](http://www.aobscholing.nl/mr/cursussen/mbo-hbo.html)) en CNV Onderwijs ([www.cnvonderwijsacademie.nl](http://www.cnvonderwijsacademie.nl)).

## Individuele coaching

Het experiment om met een GBIO-bijdrage de drempel voor individuele coaching te verlagen wordt in 2011 voortgezet. De tussentijdse evaluatie van het gebruik en het effect is positief. In de praktijk gaat het vaak om de voorzitter of de secretaris van de OR. Ook andere leden van de OR doen soms een beroep op de bijdrage. Voorwaarde is uiteraard wel dat de coaching te maken heeft met het OR-werk en dat de (gekwalficeerde) coach verbonden is aan een erkend GBIO-instituut. Zie ook onze website [www.gbio.nl](http://www.gbio.nl) onder subsidiewaarden.

## Peiling scholingsfonds

In de middenpagina's van dit magazine doen we verslag van de peiling over het fonds die we in de zomermaanden onder OR'en en bestuurders hebben uitgevoerd. Heel veel mensen hebben gereageerd en daar zijn we erg blij mee. We willen de respondenten bedanken voor de moeite die ze hebben genomen om hun mening te laten horen. Het resultaat wordt meegenomen in de besluitvorming over het fonds en eventuele alternatieven. Bij het ter perse gaan van dit magazine weten we nog niet waar dat toe leidt.



# En, leuke dagen gehad?

*Ad Schreijenberg is onderzoeker op het gebied van criminaliteit en veiligheid bij Regioplan en lid van de ondernemingsraad. De OR volgde een cursus over zijn bevoegdheden en om een nieuwe start te maken.*

## Waarom een nieuwe start?

'De OR bestaat uit twee ervaren leden en drie relatief nieuwe leden. Er waren in het verleden veel personele wisselingen in de ondernemingsraad, en ook de onderneming heeft in korte tijd veel grote veranderingen ondergaan. De OR had het hier erg druk mee, waardoor onze positie niet duidelijk meer was. We waren het overzicht over onze rechten en plichten kwijt en we hadden geen duidelijke doelstelling of visie. We reageerden vooral op wat zich voordeed. We gingen op cursus om die visie te ontwikkelen en onze bevoegdheden helder te krijgen.'

## Werkte de bestuurder er aan mee?

'Zeker. De directie wil, net als wij, heel graag dat de OR een actieve rol speelt en als volwaardig gesprekspartner fungeert. Op de tweede trainingsdag hebben we daarom met de bestuurder besproken hoe we de samenwerking tussen OR en bestuurder het beste vorm kunnen geven.'

## Wat hebben jullie afgesproken?

'Dat we vanaf nu vaker bij elkaar binnenlopen. We zijn een klein bedrijf met een informele sfeer, dus dat past goed bij ons. Ook houden we in juli en december een extra informeel overleg, waarin de bestuurders ons op de hoogte brengen van diverse algemene zaken. We zijn er klaar voor om de dingen anders te gaan doen. We willen proactief aan de slag.'

## En, hoe zit het met de bevoegdheden?

'Voor de drie nieuwe OR-leden, waaronder ikzelf, waren niet alle bevoegdheden duidelijk. Vooral artikel 24, het overleg met de bestuurder over algemene zaken, begreep ik niet goed. We benutten tot nu toe de wet niet voldoende. Ook las iedereen altijd alles, wat niet erg efficiënt is. We hebben tijdens de cursus een secretaris gekozen en we hebben afgesproken dat we de taken verdelen. Ieder lid is straks voor één thema verantwoordelijk.'

## Dat klinkt allemaal best zwaar...

'Zo erg was het niet, hoor. Maar we hadden wel ruimte nodig om het verleden achter ons te laten en vooruit te kunnen kijken. We hebben uiteindelijk doelstellingen geformuleerd en concrete afspraken gemaakt. Tijdens de training werden veel spelvormen gebruikt, dus het was luchtig genoeg. Ik voel me daar persoonlijk eigenlijk nooit zo prettig bij, maar het was wel erg leerzaam!'