

# Bijlagen

## Communicatie en participatie door de ondernemingsraad



|                  |                                                                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Onderzoeker:     | Fabian Smeenk                                                                |
| Klas:            | C4B                                                                          |
| Studentnummer:   | 100405                                                                       |
| Begeleider:      | Arnold van Binsbergen                                                        |
| Contactpersoon:  | Arnold van der Ploeg                                                         |
| E-mail:          | <a href="mailto:arnold.van.der.ploeg@ede.nl">arnold.van.der.ploeg@ede.nl</a> |
| Datum en plaats: | 09-07-2014 , Ede                                                             |
| Instituut:       | CHE Ede                                                                      |

## Inhoudsopgave

|    |                                        |                  |
|----|----------------------------------------|------------------|
| 1. | Kwantitatieve resultaten               | blz. 3 t/m 47    |
| 2. | Kwalitatieve analyse panelgesprek      | blz. 48 t/m 103  |
| 3. | Vrije observaties                      | blz. 104 en 105  |
| 4. | Analyse best practices interviews      | blz. 106 t/m 114 |
| 5. | Best practices                         | blz. 115 t/m 123 |
| 6. | Samenvatting interviews met OR-experts | blz. 124 t/m 127 |
| 7. | Vragenlijst enquête                    | blz. 128 t/m 132 |

## 1. Kwantitatieve resultaten

Diagram 1

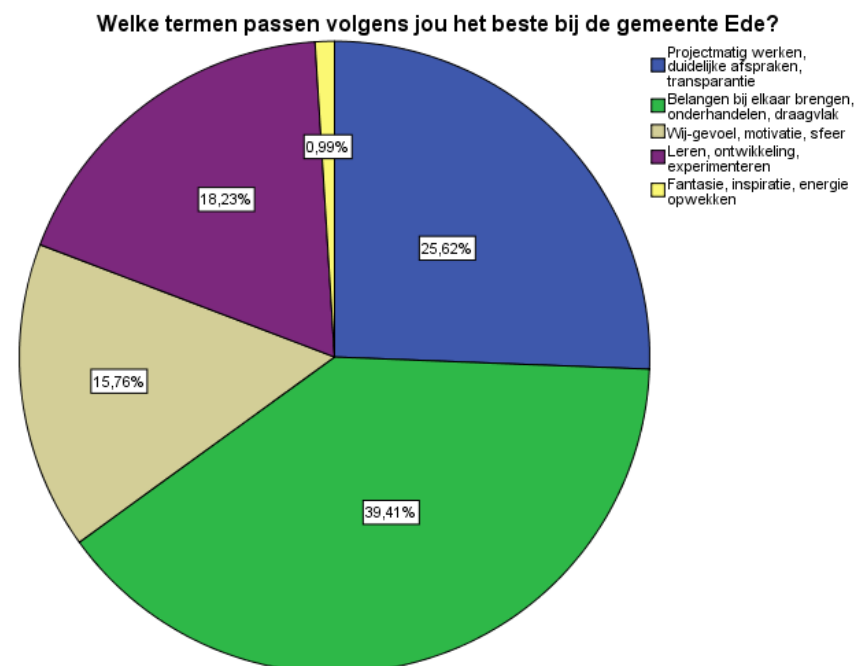
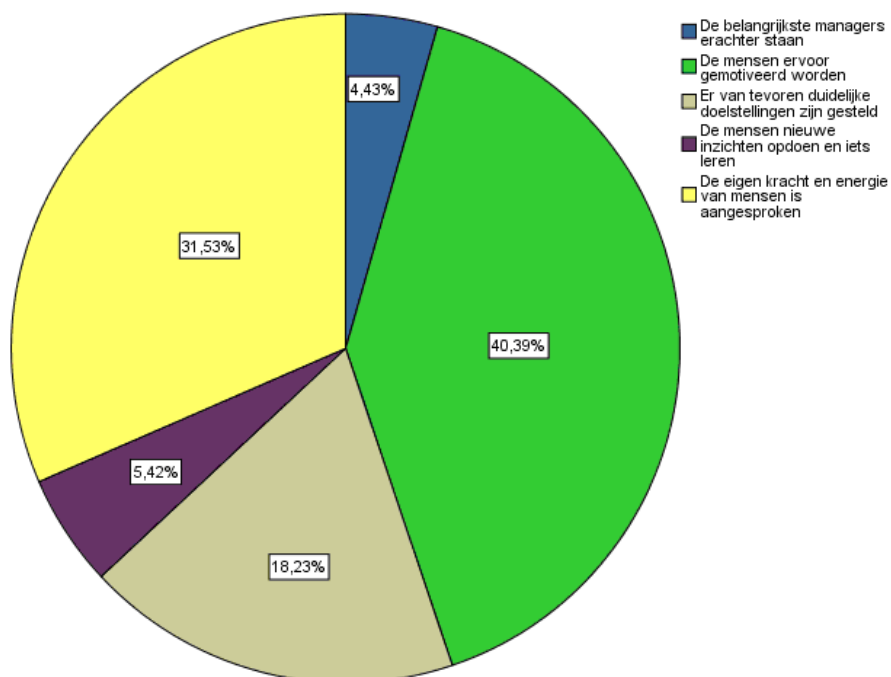
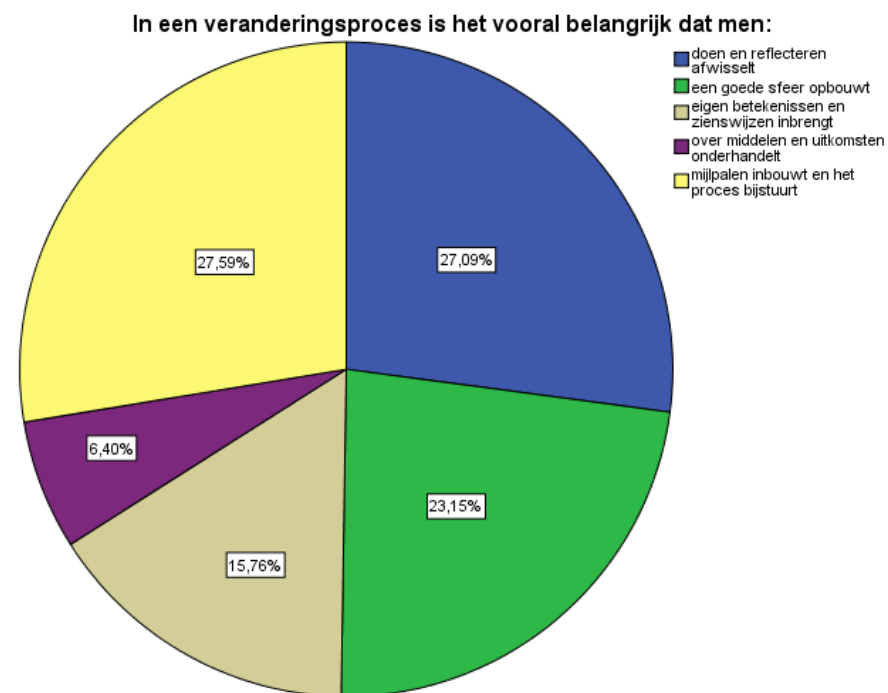


Diagram 2

Een verandering bij gemeente Ede kan succesvol worden



**Diagram 3**



**Diagram 4**

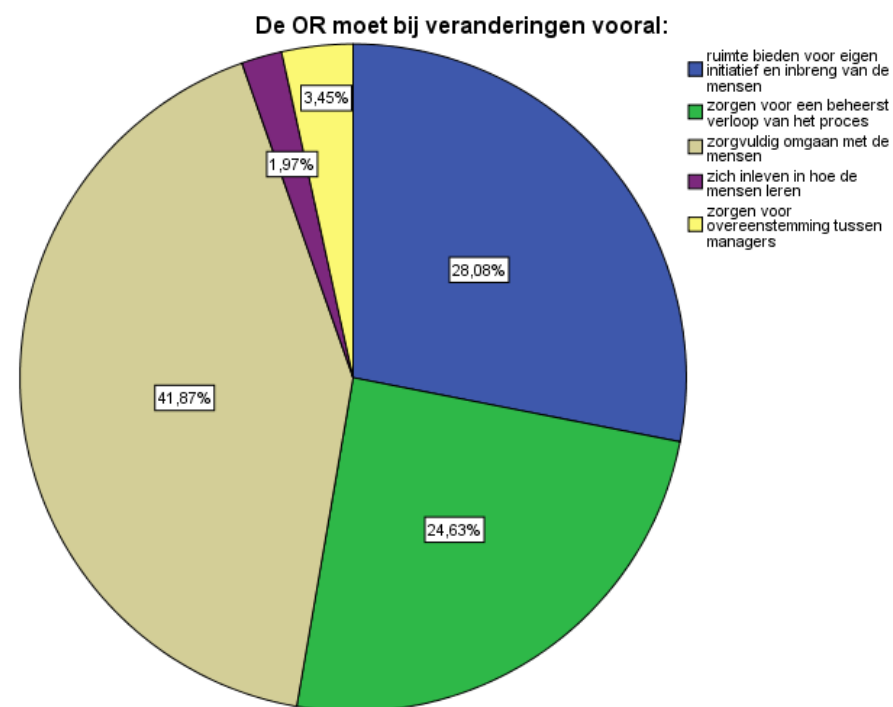


Diagram 5

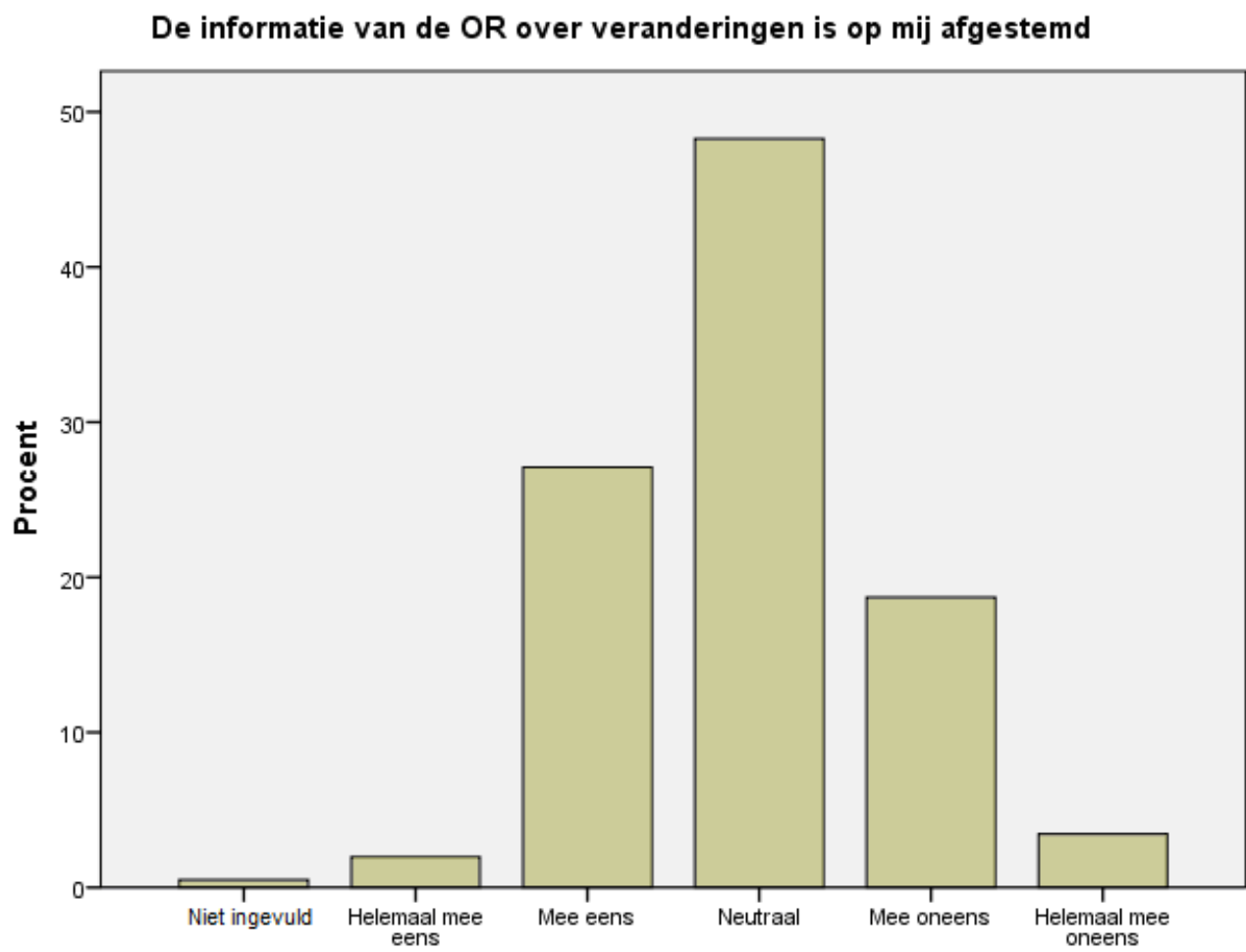
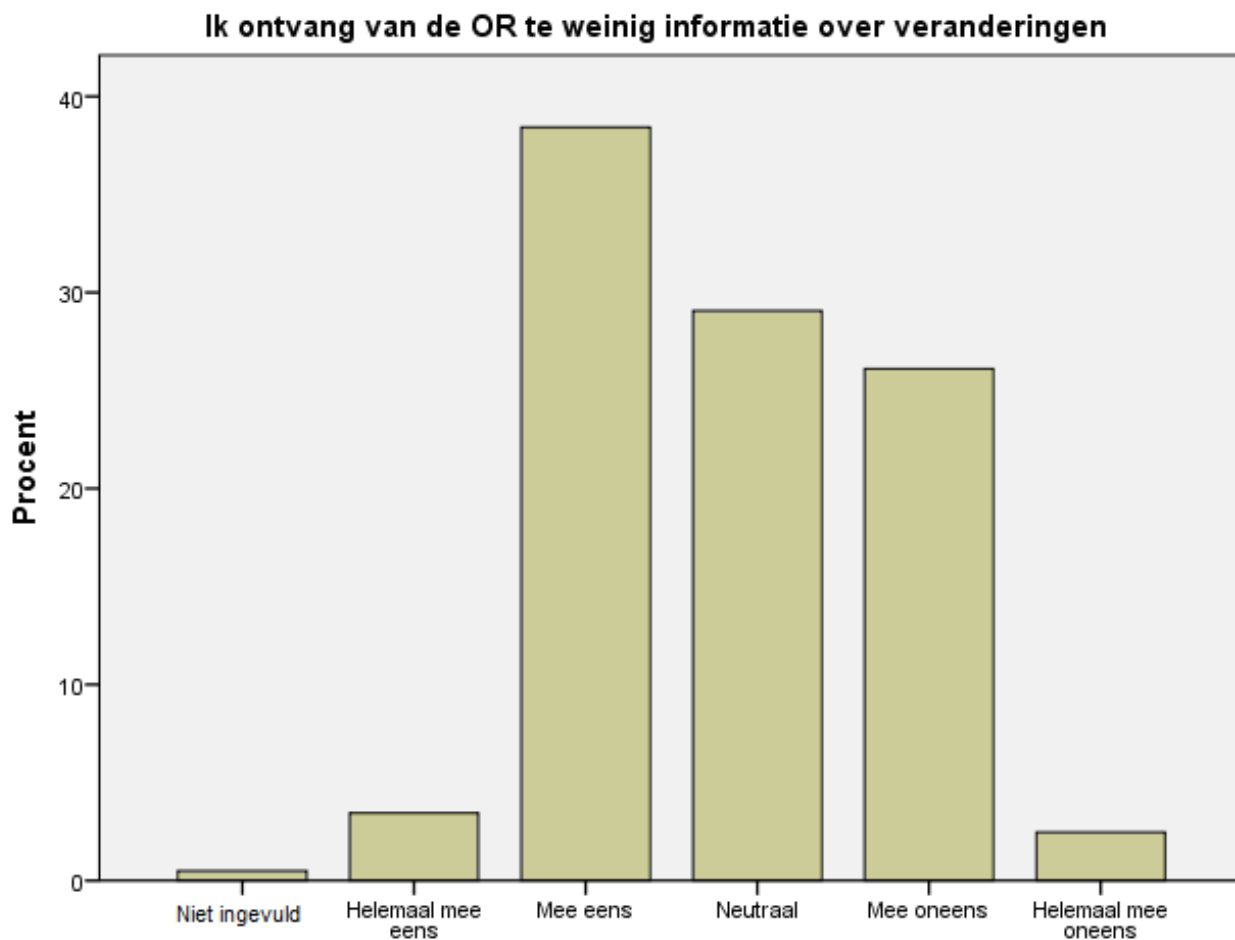


Diagram 6



**Ik ontvang van de OR te weinig informatie over veranderingen**

|                     | Frequentie | Procent | Valide procent | Cumulatieve procent |
|---------------------|------------|---------|----------------|---------------------|
| Niet ingevuld       | 1          | ,5      | ,5             | ,5                  |
| Helemaal mee eens   | 7          | 3,4     | 3,4            | 3,9                 |
| Mee eens            | 78         | 38,4    | 38,4           | 42,4                |
| Neutraal            | 59         | 29,1    | 29,1           | 71,4                |
| Mee oneens          | 53         | 26,1    | 26,1           | 97,5                |
| Helemaal mee oneens | 5          | 2,5     | 2,5            | 100,0               |
| Totaal              | 203        | 100,0   | 100,0          |                     |

De informatie over veranderingen die ik van de OR ontvang, is duidelijk

|                     | Frequentie | Procent | Valide<br>procent | Cumulatieve<br>procent |
|---------------------|------------|---------|-------------------|------------------------|
| Niet ingevuld       | 2          | 1,0     | 1,0               | 1,0                    |
| Helemaal mee eens   | 7          | 3,4     | 3,4               | 4,4                    |
| Mee eens            | 101        | 49,8    | 49,8              | 54,2                   |
| Neutraal            | 69         | 34,0    | 34,0              | 88,2                   |
| Mee oneens          | 18         | 8,9     | 8,9               | 97,0                   |
| Helemaal mee oneens | 6          | 3,0     | 3,0               | 100,0                  |
| Totaal              | 203        | 100,0   | 100,0             |                        |

Diagram 7

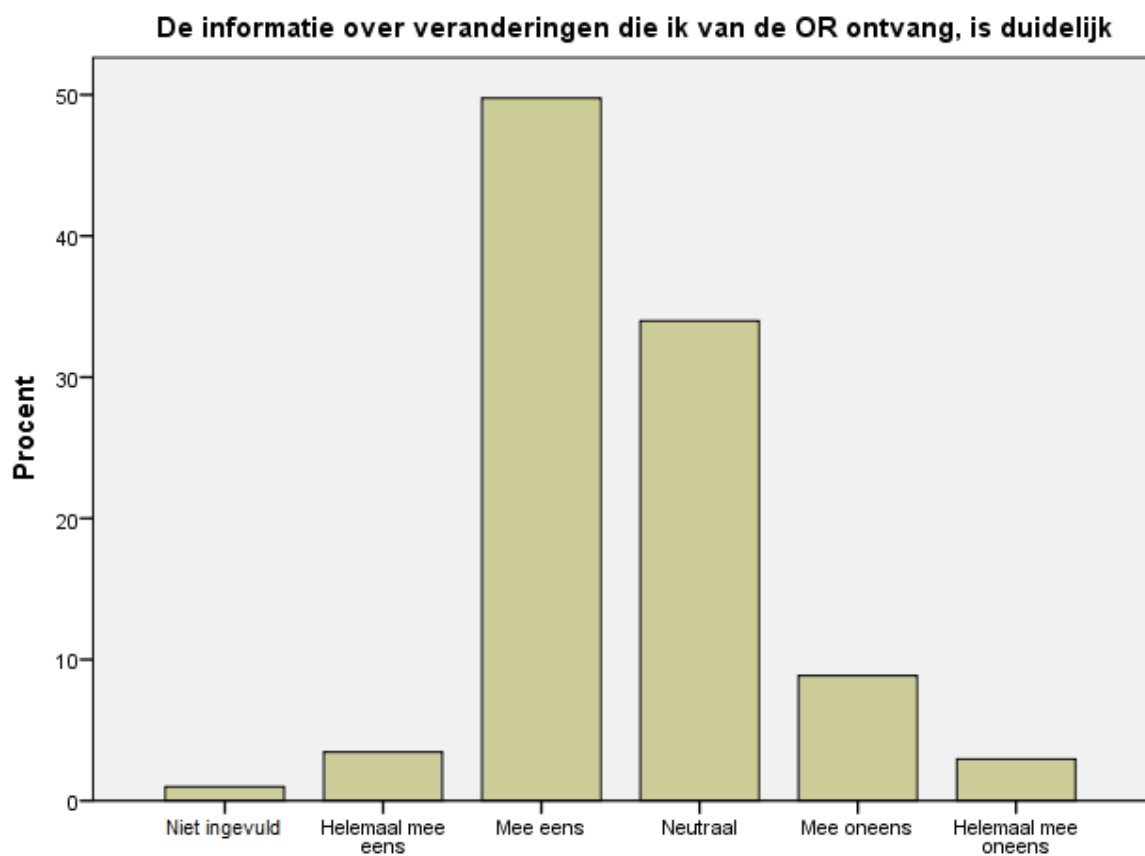
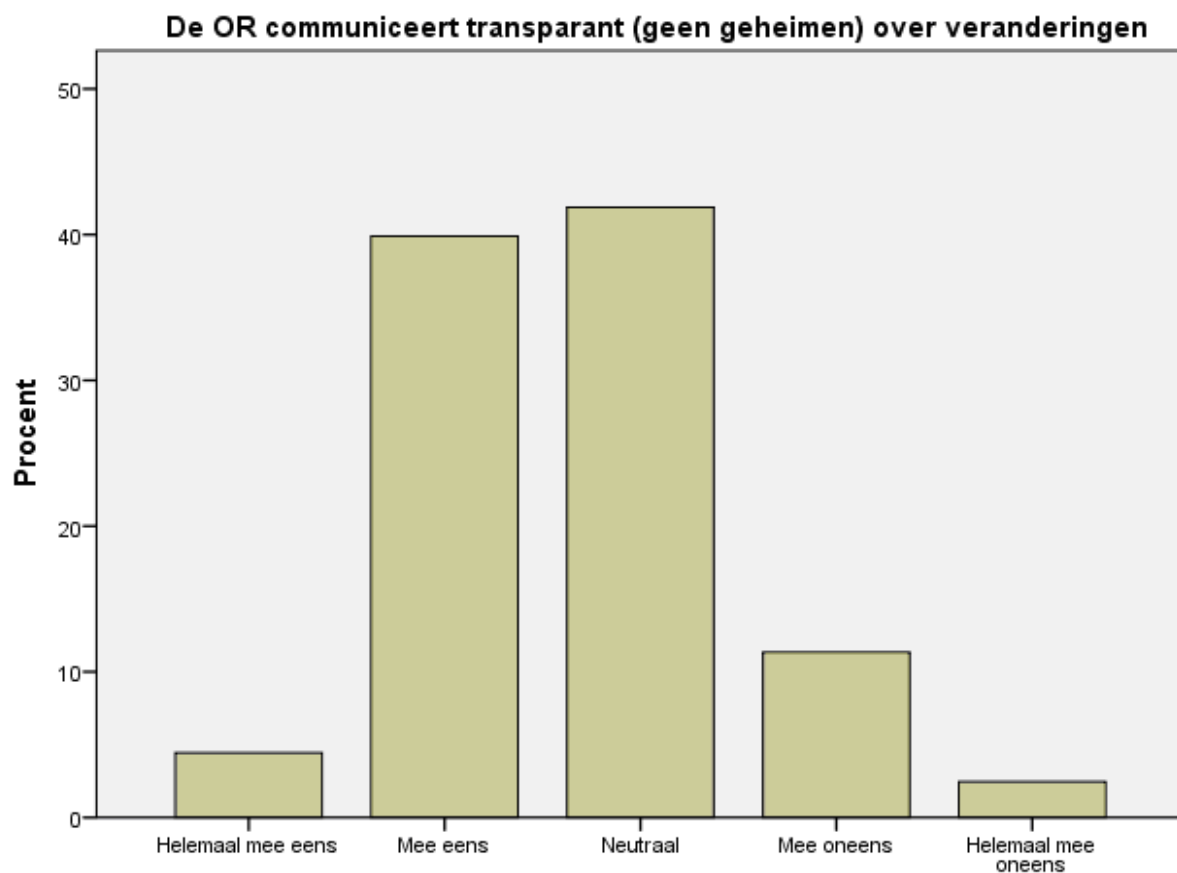


Diagram 8



**De OR communiceert op tijd over veranderingen**

|                     | Frequentie | Procent | Valide procent | Cumulatieve procent |
|---------------------|------------|---------|----------------|---------------------|
| Niet ingevuld       | 1          | ,5      | ,5             | ,5                  |
| Helemaal mee eens   | 5          | 2,5     | 2,5            | 3,0                 |
| Mee eens            | 68         | 33,5    | 33,5           | 36,5                |
| Neutraal            | 85         | 41,9    | 41,9           | 78,3                |
| Mee oneens          | 37         | 18,2    | 18,2           | 96,6                |
| Helemaal mee oneens | 7          | 3,4     | 3,4            | 100,0               |
| Totaal              | 203        | 100,0   | 100,0          |                     |



Diagram 9

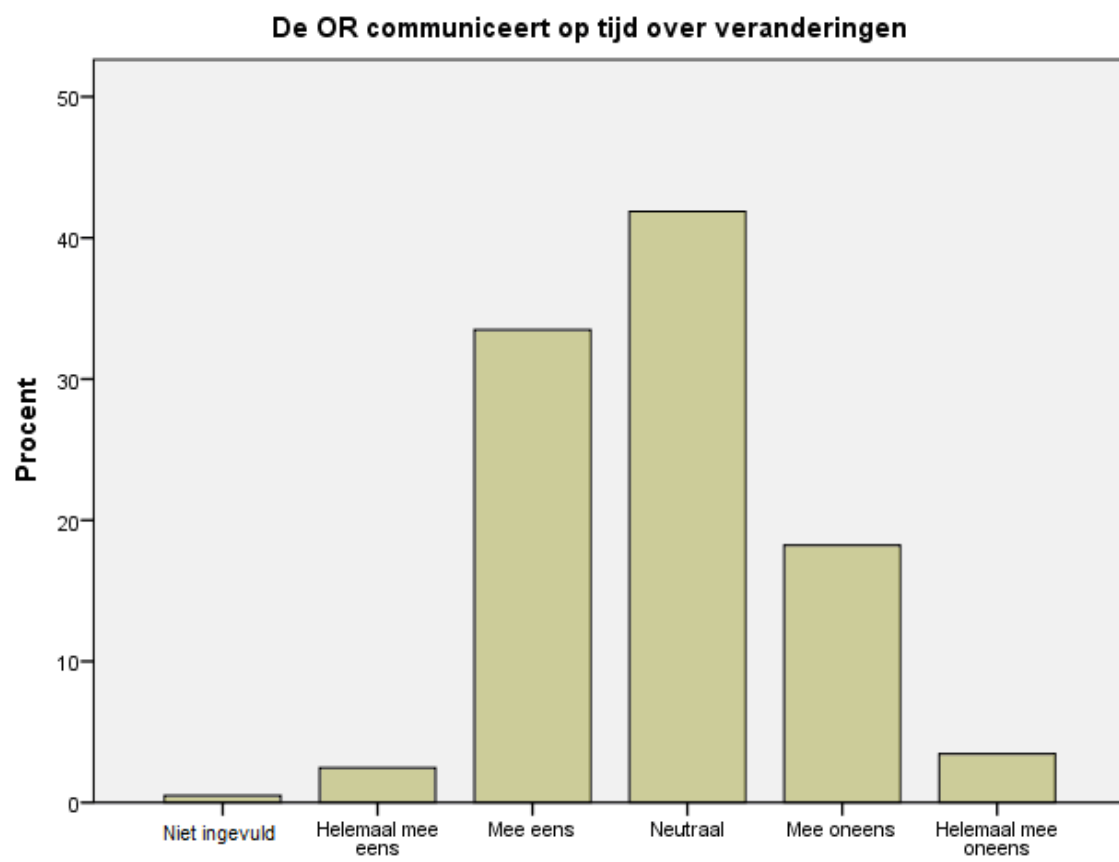


Diagram 10

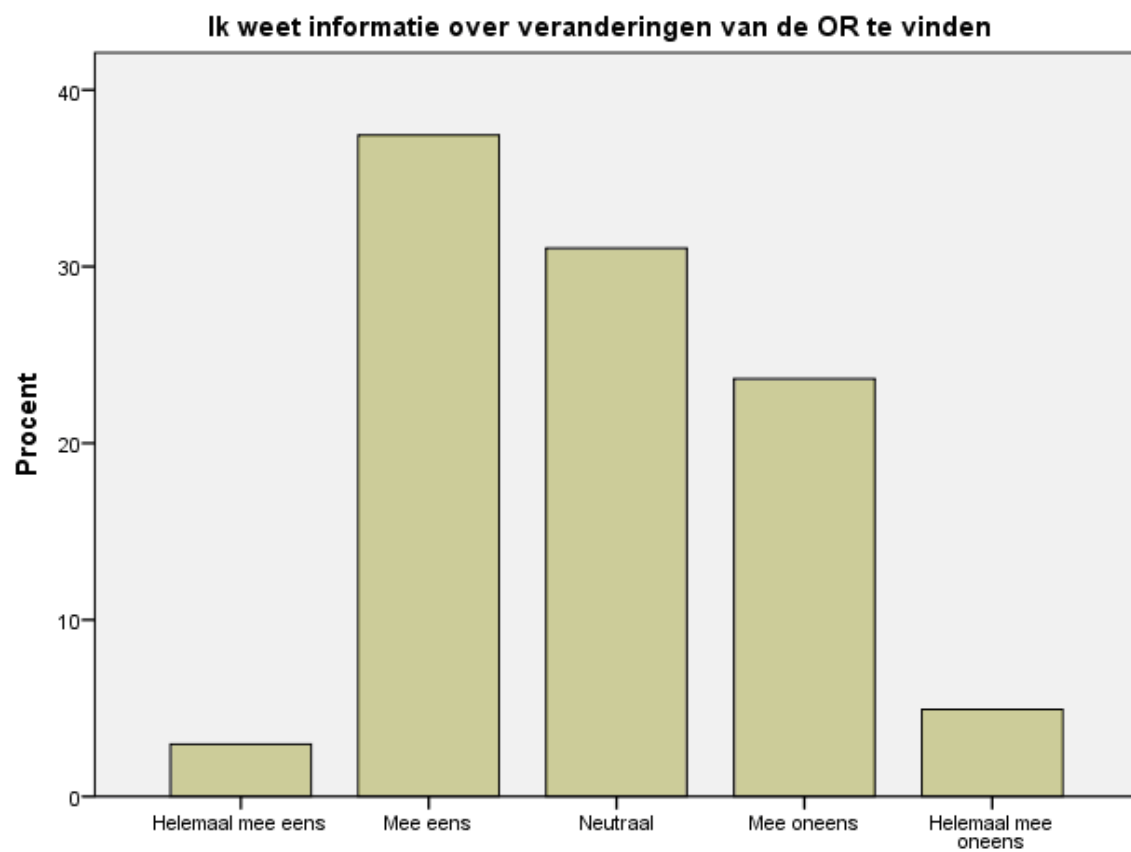


Diagram 11

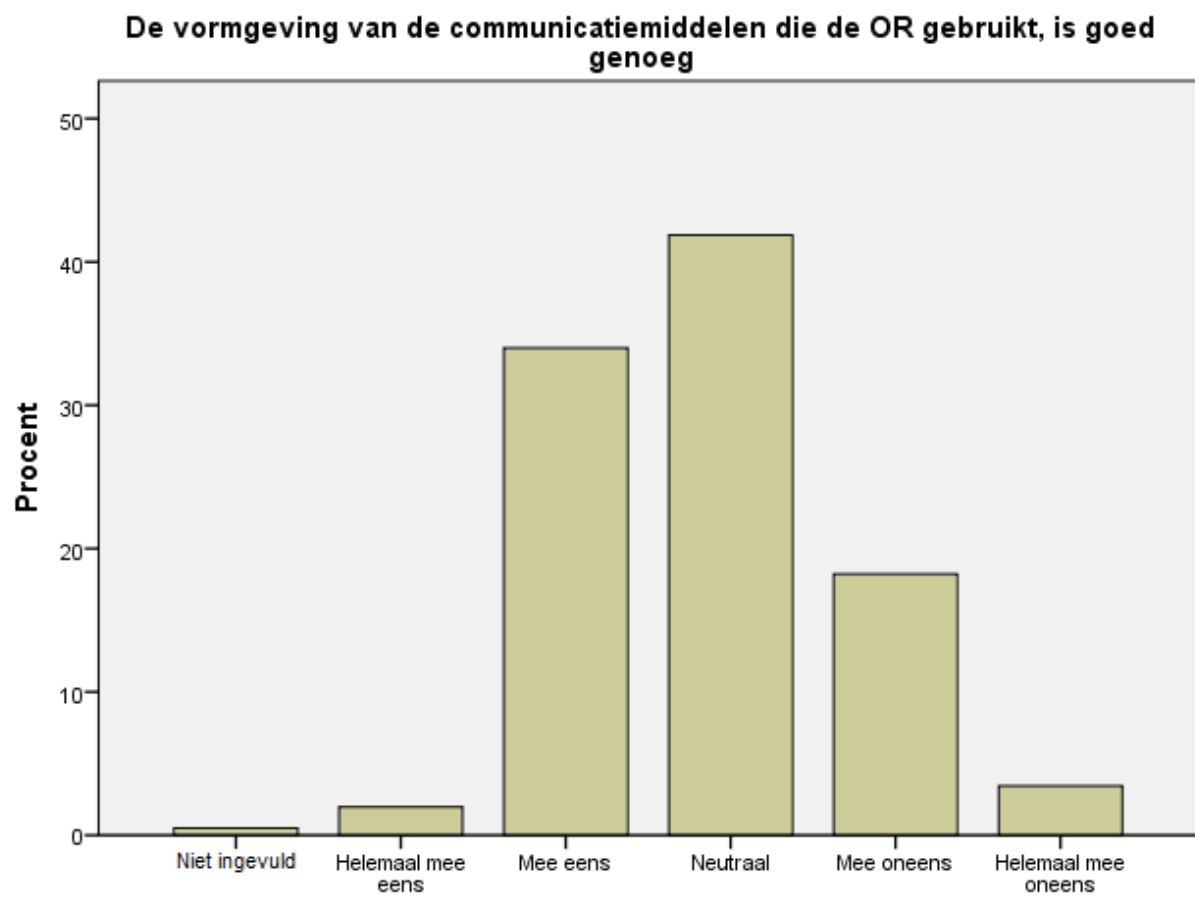


Diagram 12

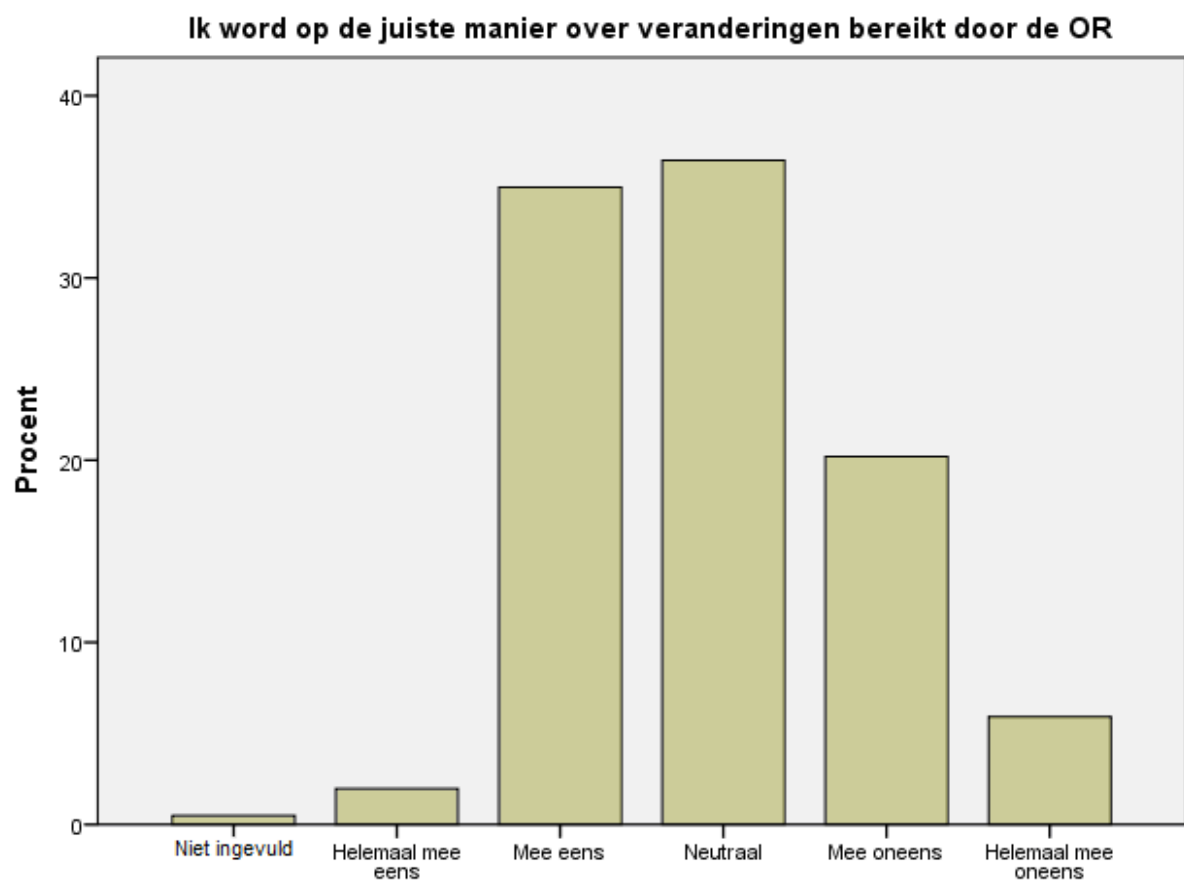


Diagram 13

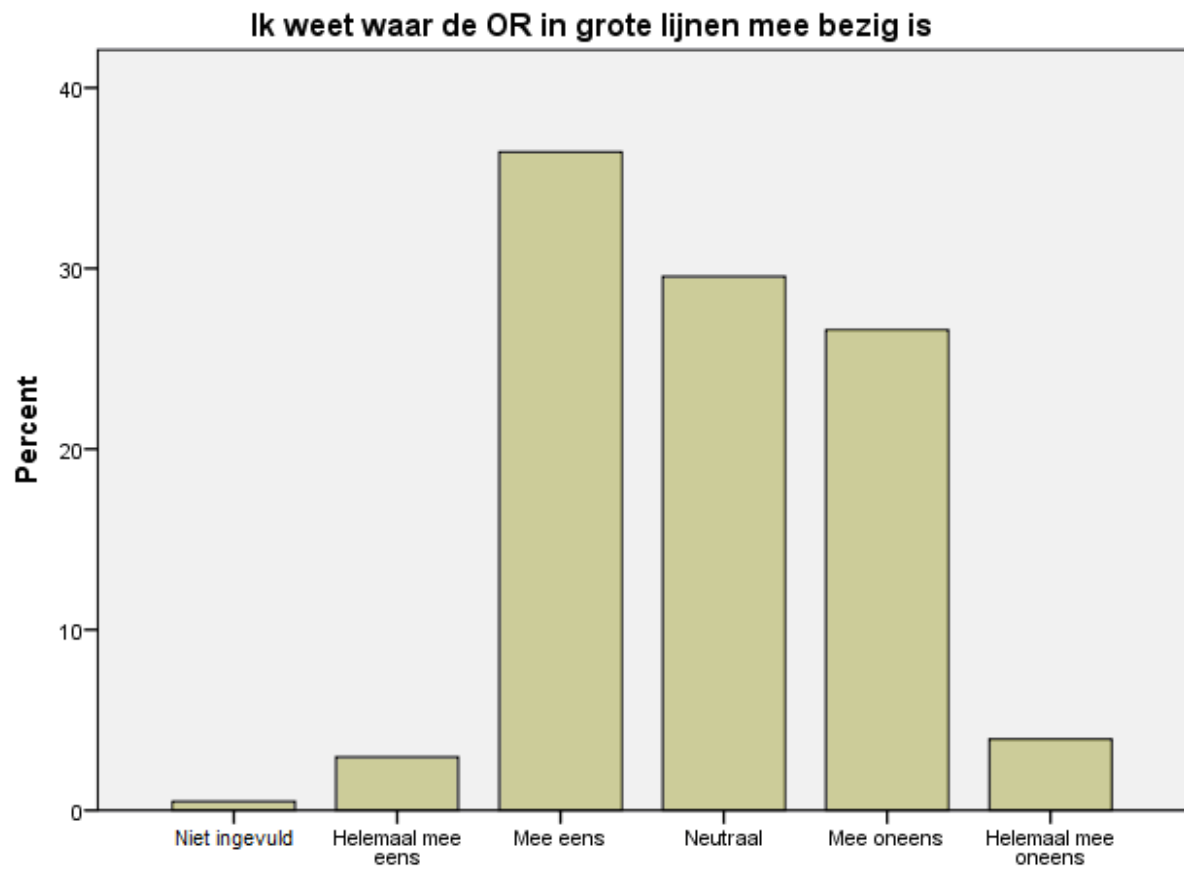


Diagram 14

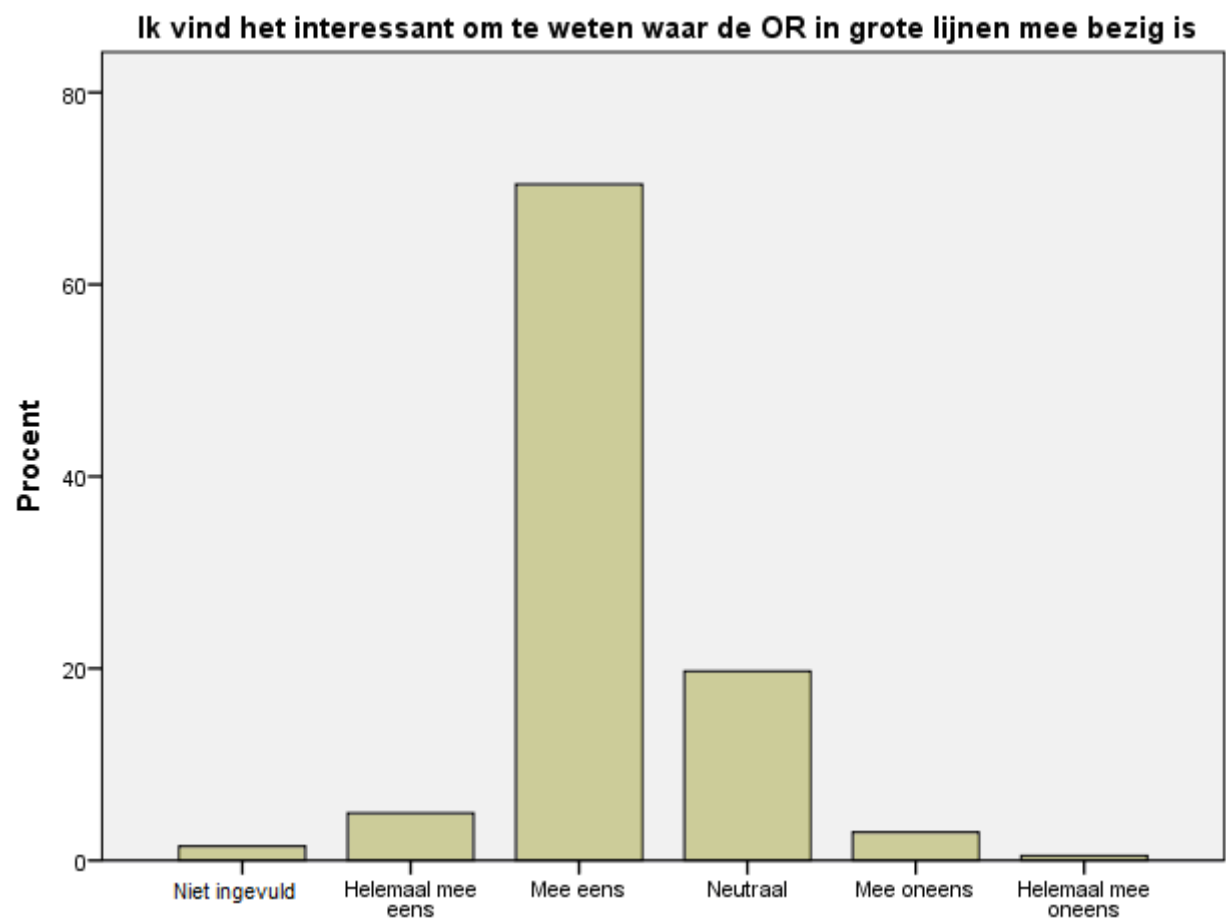


Diagram 15

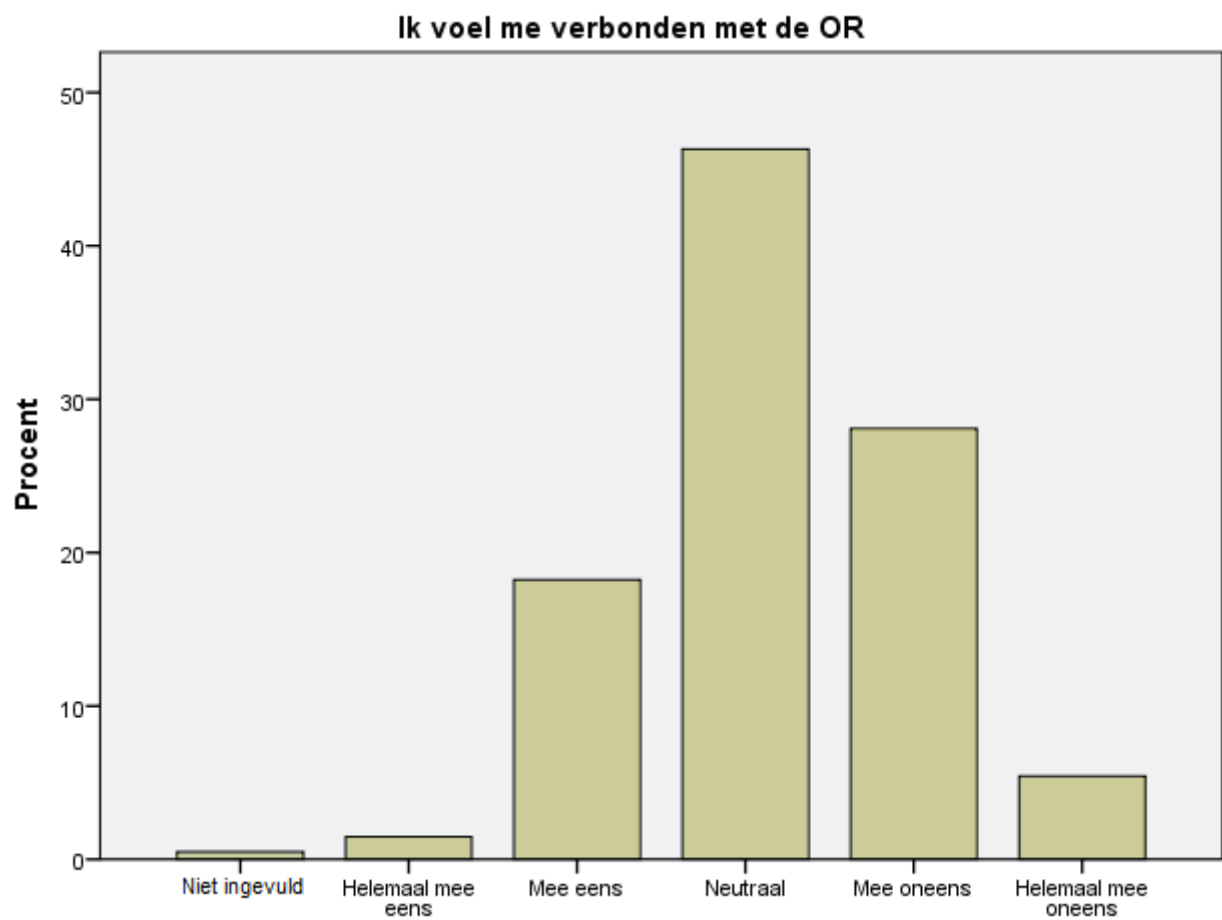


Diagram 16

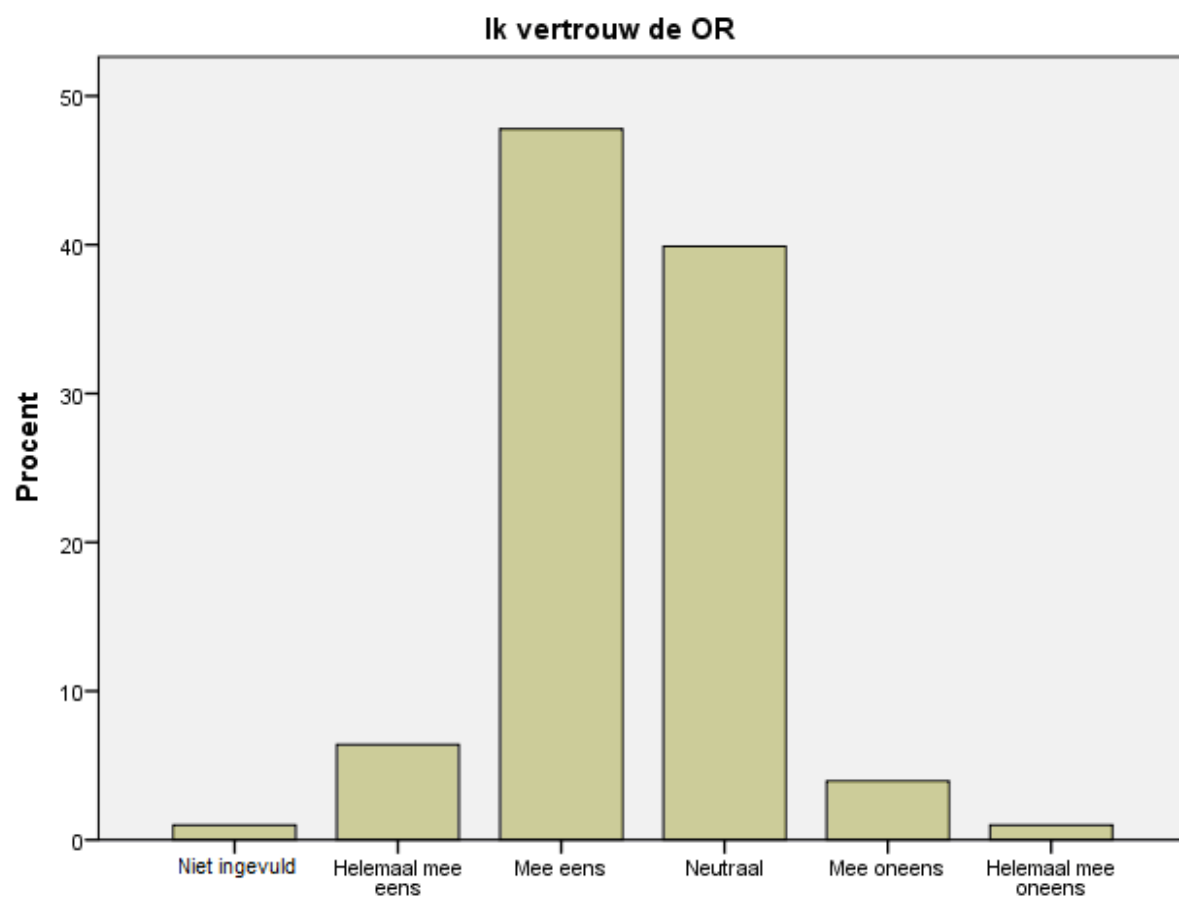




Diagram 17

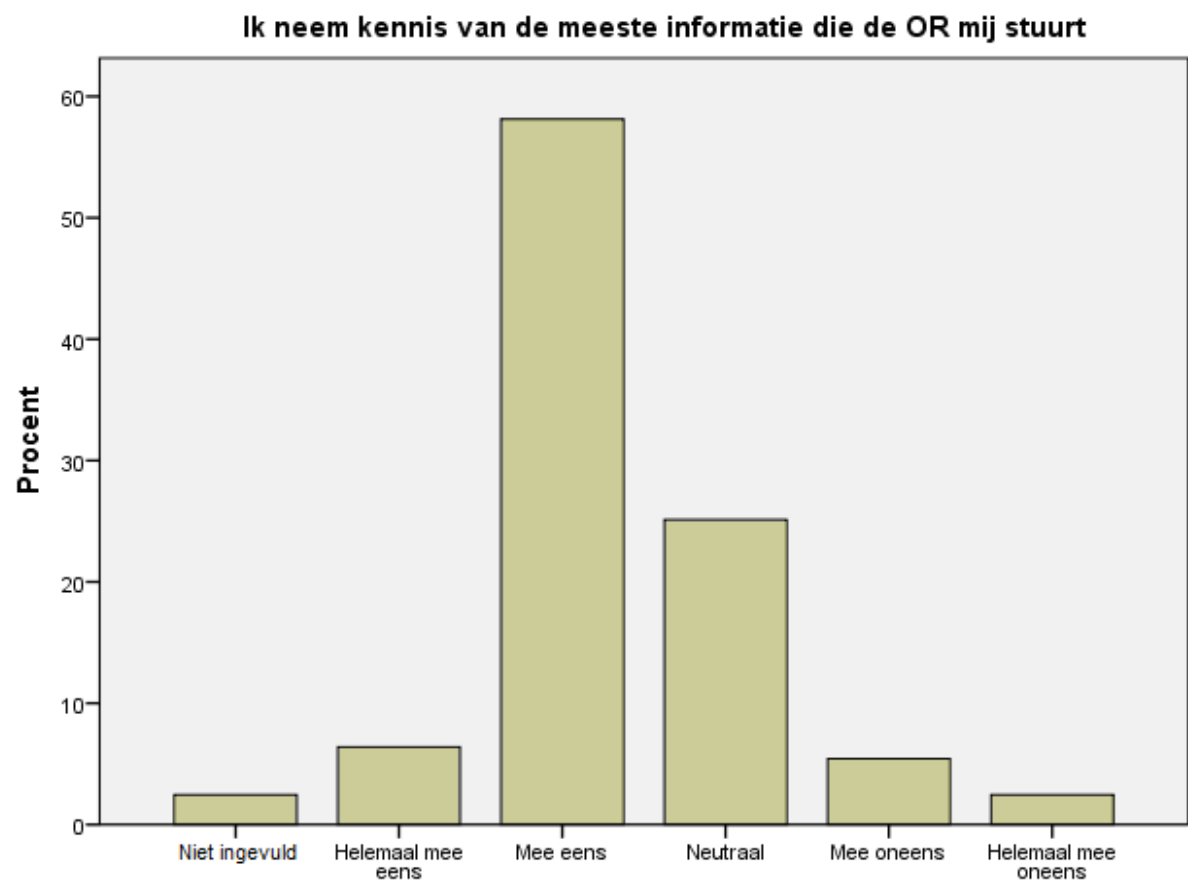


Diagram 18



Diagram 19

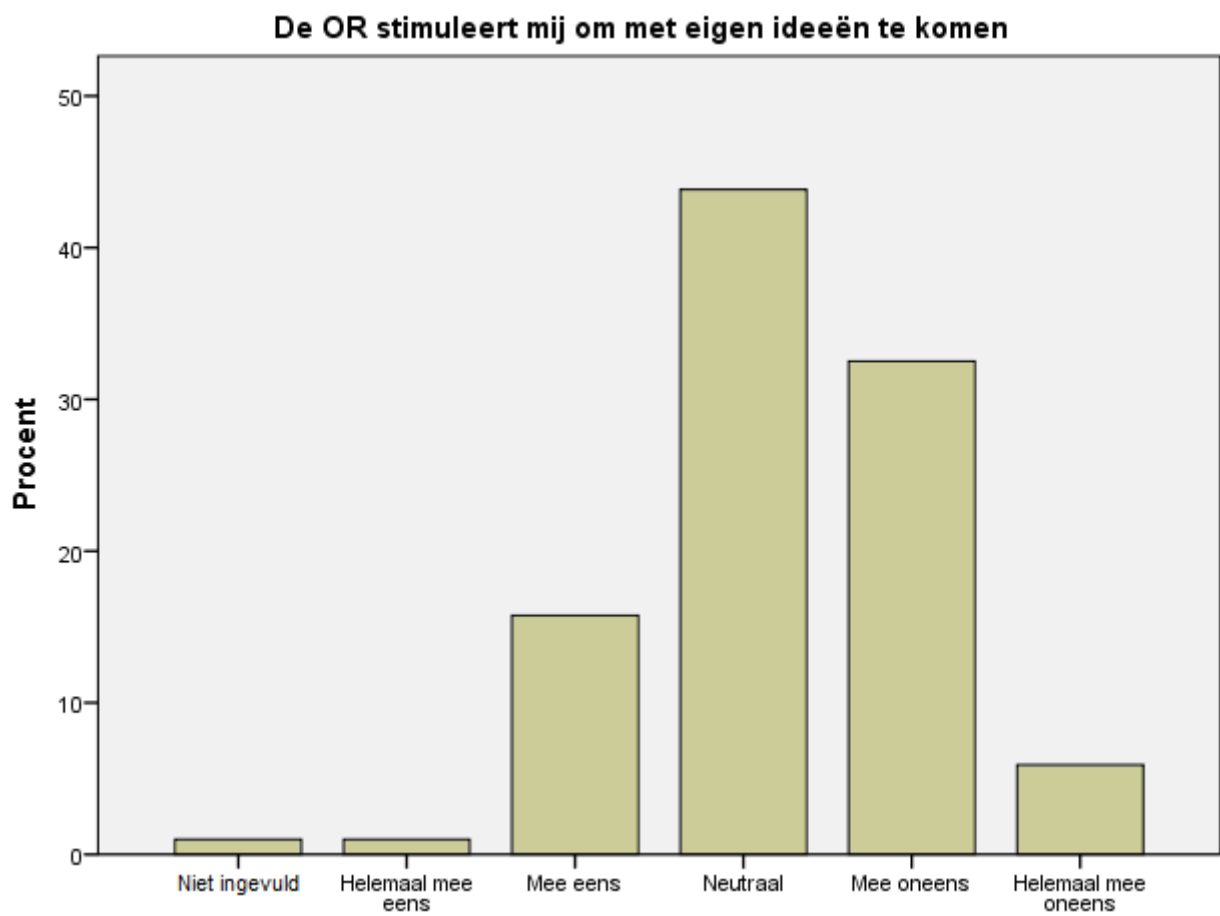


Diagram 20

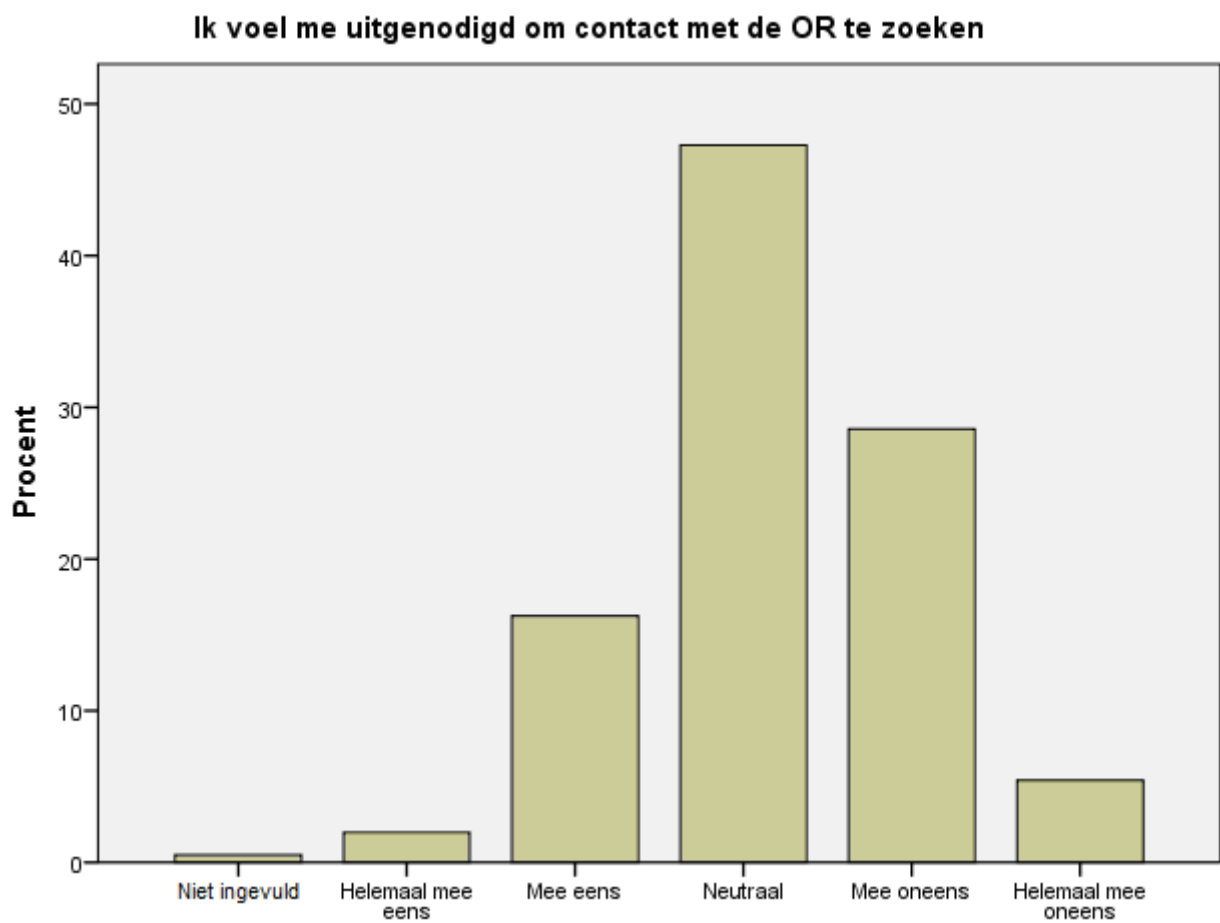
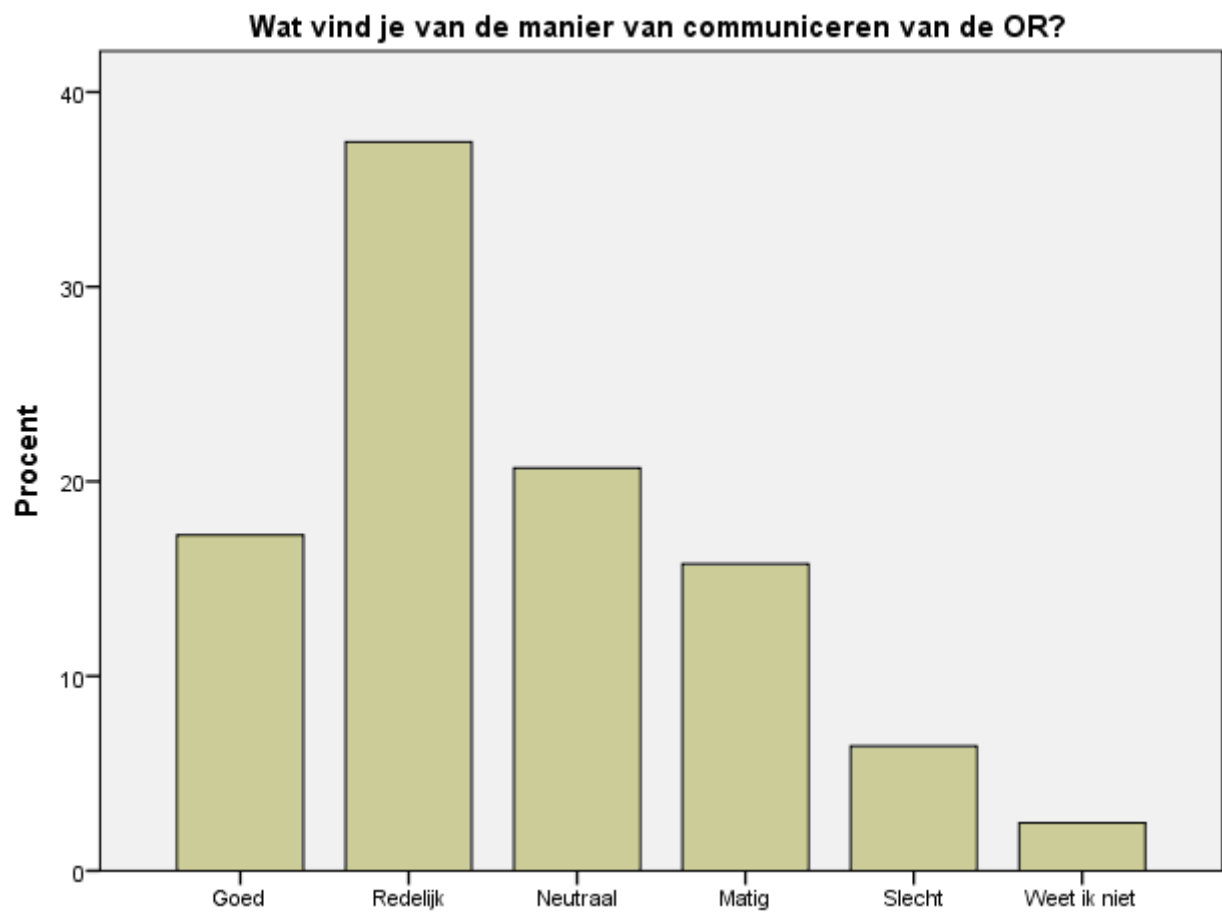


Diagram 21



**22. Hoe word je het liefst benaderd over organisatiebrede veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt?**

|        |                                      | Respons |         |         |
|--------|--------------------------------------|---------|---------|---------|
|        |                                      | Aantal  | Procent | Procent |
| Vraag2 | Ik wil hierover niet benaderd worden | 1       | 0,2%    | 0,5%    |
|        | E-mail                               | 113     | 21,6%   | 55,7%   |
|        | Nieuwsbrief                          | 55      | 10,5%   | 27,1%   |
|        | Jeweetwel                            | 54      | 10,3%   | 26,6%   |
|        | Dinges                               | 50      | 9,6%    | 24,6%   |
|        | Persoonlijk                          | 35      | 6,7%    | 17,2%   |
|        | Persoonlijk in een afdelingsoverleg  | 93      | 17,8%   | 45,8%   |
|        | Schriftelijk                         | 16      | 3,1%    | 7,9%    |
|        | Facebook                             | 1       | 0,2%    | 0,5%    |
|        | Een blog                             | 2       | 0,4%    | 1,0%    |
|        | Via een bijeenkomst                  | 95      | 18,2%   | 46,8%   |
|        | Een enquête                          | 6       | 1,1%    | 3,0%    |
|        | Anders, namelijk.....                | 1       | 0,2%    | 0,5%    |
| Totaal |                                      | 522     | 100,0%  | 257,1%  |

**23. Hoe word je het liefst benaderd over organisatiebrede veranderingen waarbij je je niet emotioneel betrokken voelt?**

|  |                                      | Respons |         |         |
|--|--------------------------------------|---------|---------|---------|
|  |                                      | Aantal  | Procent | Procent |
|  | Ik wil hierover niet benaderd worden | 1       | 0,3%    | 0,5%    |
|  | E-mail                               | 100     | 25,1%   | 49,3%   |
|  | Nieuwsbrief                          | 57      | 14,3%   | 28,1%   |
|  | Jeweetwel                            | 96      | 24,1%   | 47,3%   |
|  | Dinges                               | 89      | 22,3%   | 43,8%   |
|  | Persoonlijk                          | 9       | 2,3%    | 4,4%    |
|  | Persoonlijk in een afdelingsoverleg  | 19      | 4,8%    | 9,4%    |
|  | Schriftelijk                         | 8       | 2,0%    | 3,9%    |
|  | Facebook                             | 1       | 0,3%    | 0,5%    |
|  | Via een bijeenkomst                  | 18      | 4,5%    | 8,9%    |

|        |             |     |        |        |
|--------|-------------|-----|--------|--------|
|        | Een enquête | 1   | 0,3%   | 0,5%   |
| Totaal |             | 399 | 100,0% | 196,6% |

**24. Hoe word je het liefst benaderd over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt?**

|        |                                      | Respons |         | Procent |
|--------|--------------------------------------|---------|---------|---------|
|        |                                      | Aantal  | Procent |         |
|        | Ik wil hierover niet benaderd worden | 1       | 0,2%    | 0,5%    |
|        | E-mail                               | 80      | 17,1%   | 40,0%   |
|        | Nieuwsbrief                          | 23      | 4,9%    | 11,5%   |
|        | Jeweetwel                            | 24      | 5,1%    | 12,0%   |
|        | Dinges                               | 24      | 5,1%    | 12,0%   |
|        | Persoonlijk                          | 82      | 17,5%   | 41,0%   |
|        | Persoonlijk in een afdelingsoverleg  | 144     | 30,8%   | 72,0%   |
|        | Schriftelijk                         | 21      | 4,5%    | 10,5%   |
|        | Facebook                             | 2       | 0,4%    | 1,0%    |
|        | Een blog                             | 2       | 0,4%    | 1,0%    |
|        | Via een bijeenkomst                  | 63      | 13,5%   | 31,5%   |
|        | Een enquête                          | 2       | 0,4%    | 1,0%    |
| Totaal |                                      | 468     | 100,0%  | 234,0%  |

**25. Hoe word je het liefst benaderd over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je niet emotioneel betrokken voelt?**

|        |                                      | Respons |         | Procent |
|--------|--------------------------------------|---------|---------|---------|
|        |                                      | Aantal  | Procent |         |
|        | Ik wil hierover niet benaderd worden | 1       | 0,3%    | 0,5%    |
|        | E-mail                               | 98      | 25,0%   | 48,8%   |
|        | Nieuwsbrief                          | 46      | 11,7%   | 22,9%   |
|        | Jeweetwel                            | 54      | 13,8%   | 26,9%   |
|        | Dinges                               | 51      | 13,0%   | 25,4%   |
|        | Persoonlijk                          | 11      | 2,8%    | 5,5%    |
|        | Persoonlijk in een afdelingsoverleg  | 91      | 23,2%   | 45,3%   |
|        | Schriftelijk                         | 8       | 2,0%    | 4,0%    |
|        | Via een bijeenkomst                  | 31      | 7,9%    | 15,4%   |
|        | Een enquête                          | 1       | 0,3%    | 0,5%    |
| Totaal |                                      | 392     | 100,0%  | 195,0%  |



Diagram 26

**In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over organisatiebrede veranderingen waarbij u zich emotioneel betrokken voelt (bijvoorbeeld werktijdenregeling of functiewaardering)?**

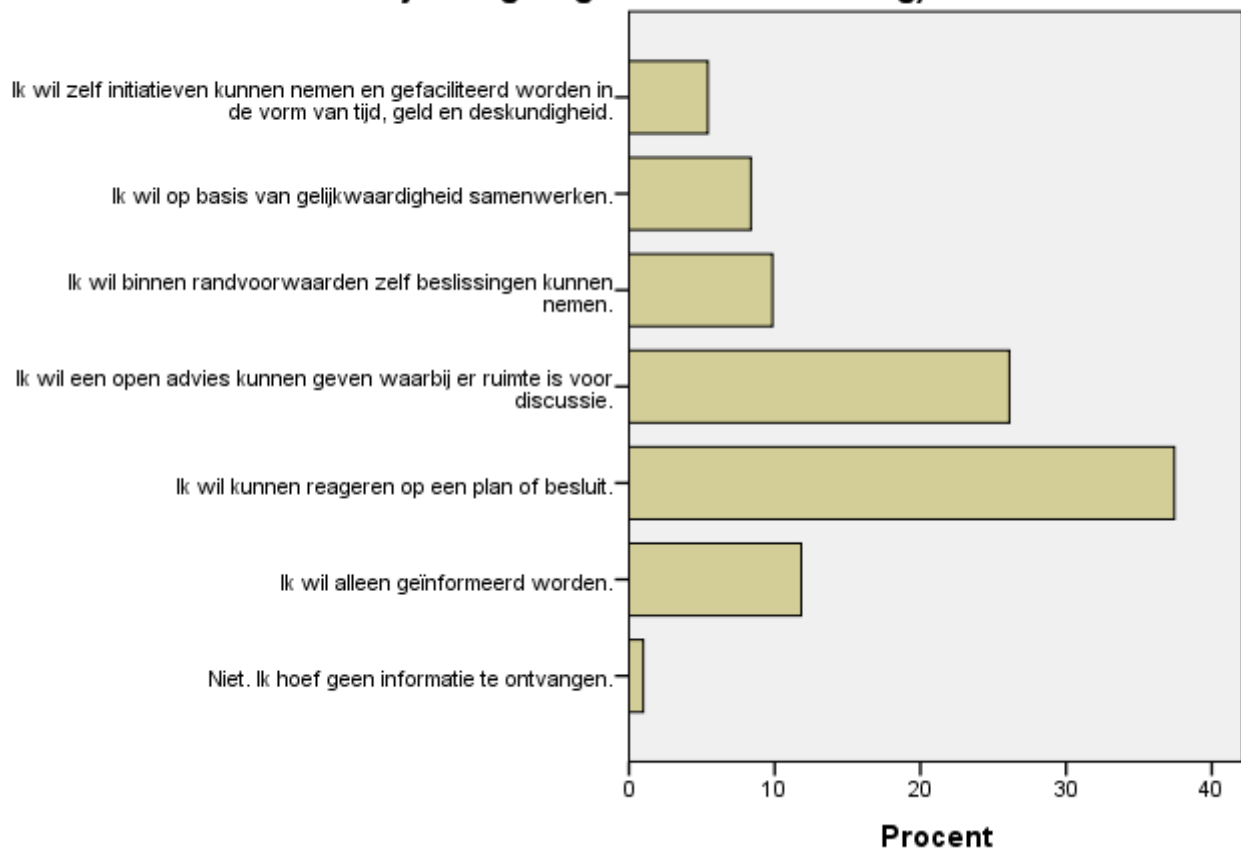


Diagram 27

**In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over organisatiebrede veranderingen waarbij u zich niet emotioneel betrokken voelt (bijvoorbeeld bedrijfsarts, procedure aanstelling kwartiermaker)?**

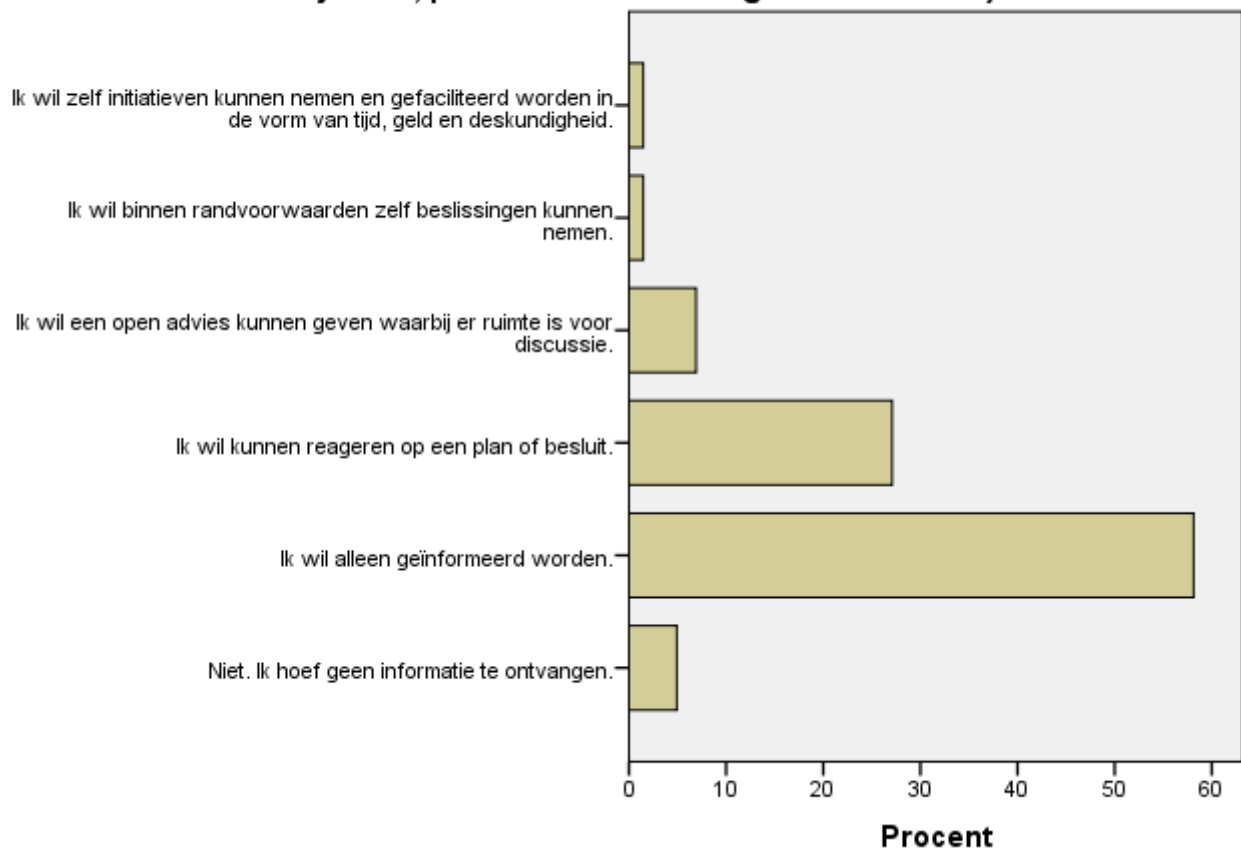


Diagram 28

**In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij u zich emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld de reorganisatie van een afdeling)**

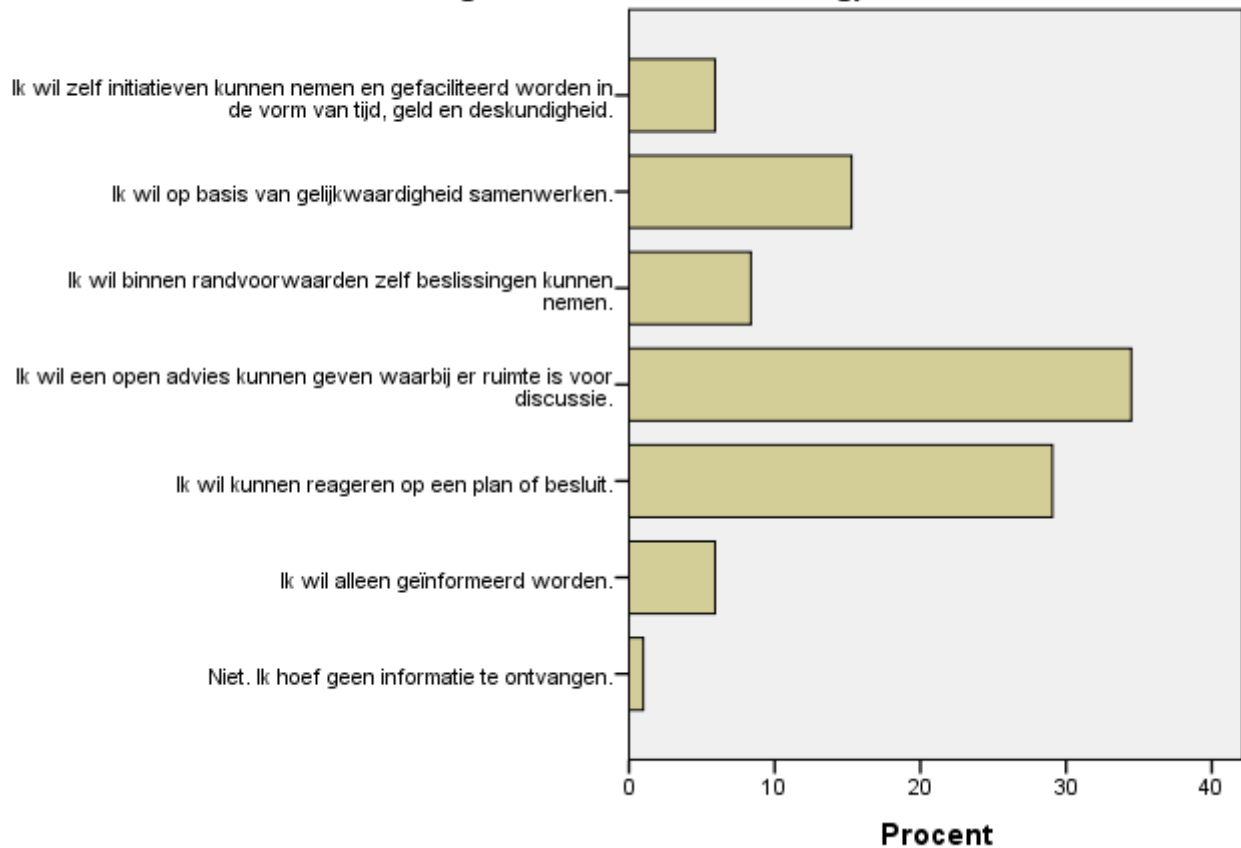
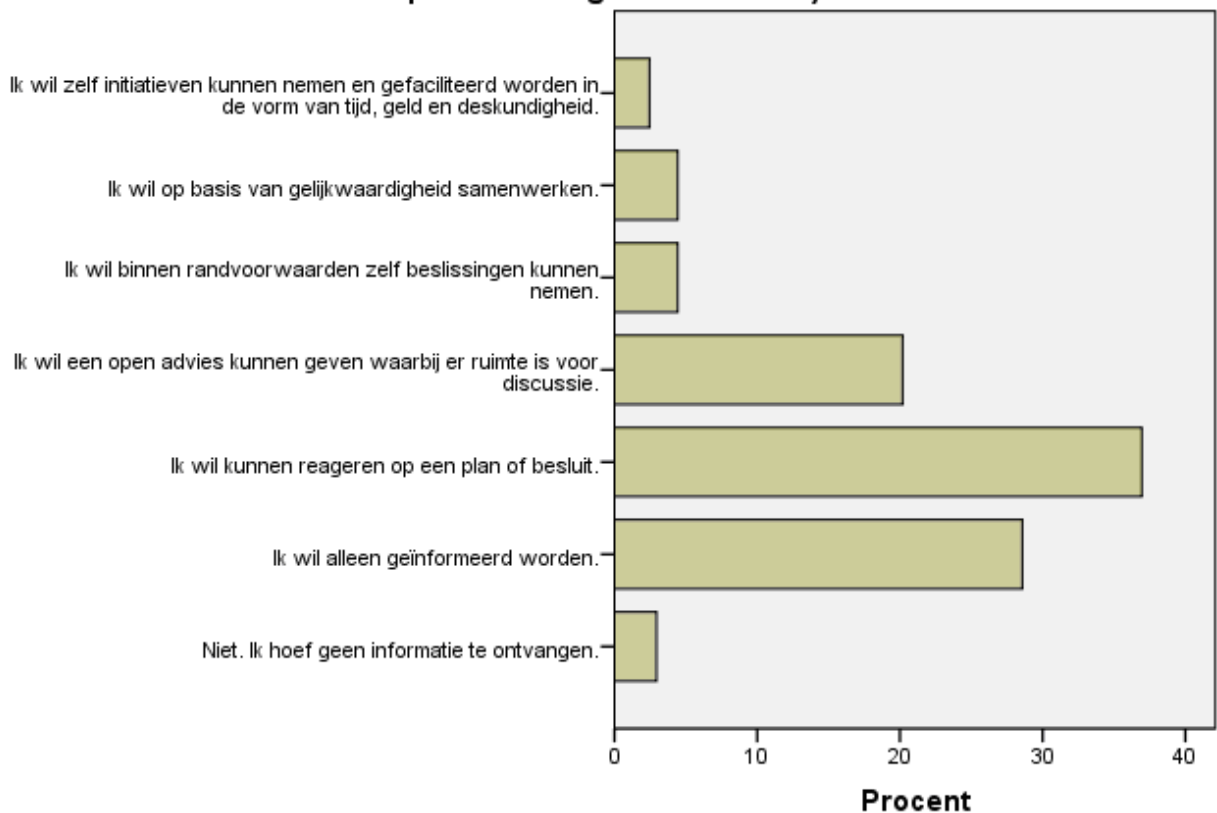


Diagram 29

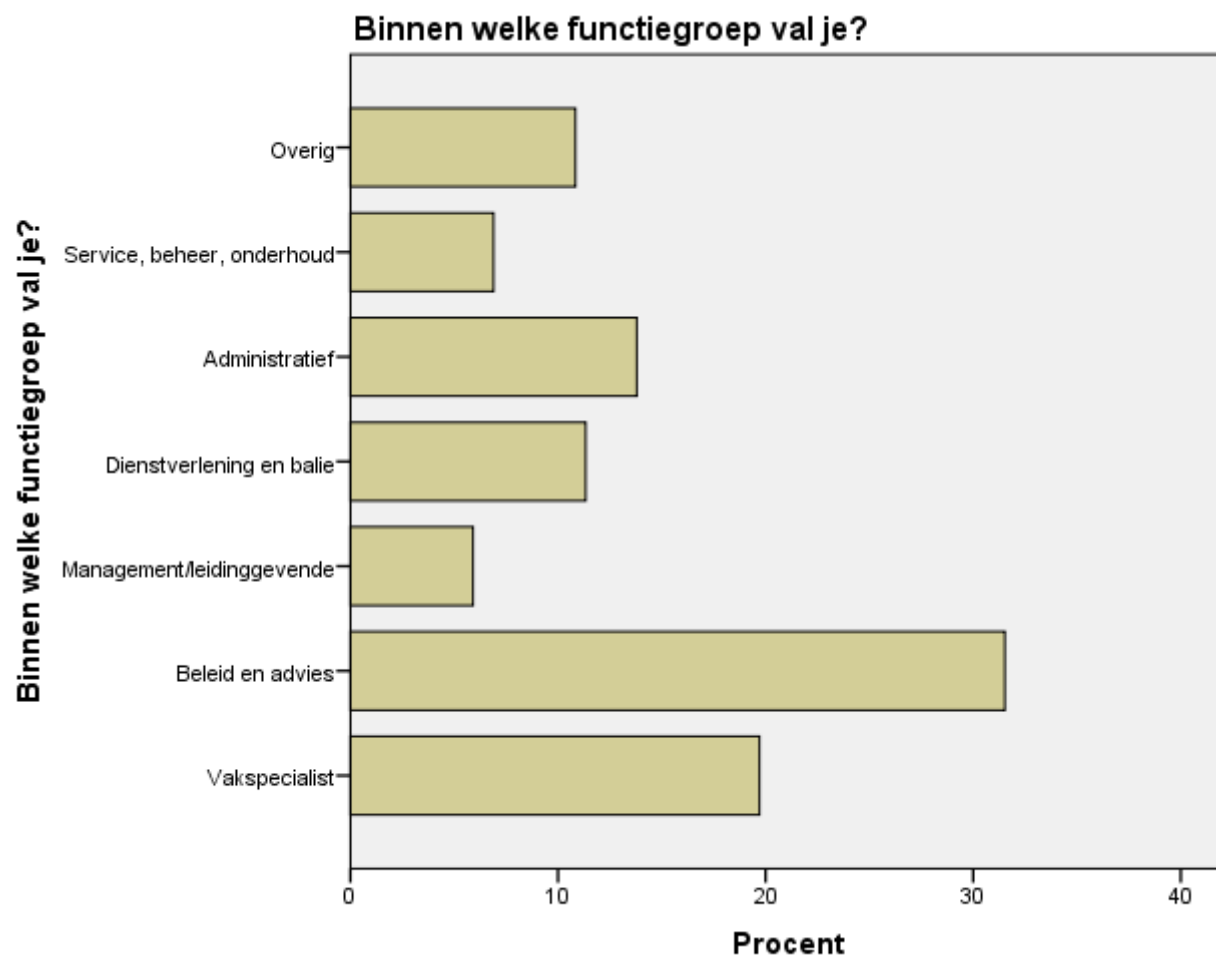
**In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij u zich niet emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld positionering van een team)**



### 30. Waarom wil je niet participeren in besluitvorming over veranderingen?

|        |                                                            | Respons |         | Procent       |
|--------|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------|
|        |                                                            | Aantal  | Procent |               |
|        | Ik heb het gevoel dat mijn inbreng niet gewaardeerd wordt. | 10      | 12,3%   | <b>21,3%</b>  |
|        | De macht ligt niet bij de werknemers.                      | 17      | 21,0%   | <b>36,2%</b>  |
|        | Veel veranderingen zijn te complex.                        | 15      | 18,5%   | <b>31,9%</b>  |
|        | Ik krijg vaak te weinig vrijheid.                          | 2       | 2,5%    | <b>4,3%</b>   |
|        | Ik ben te druk met mijn werkzaamheden.                     | 14      | 17,3%   | <b>29,8%</b>  |
|        | Er is geen veilig klimaat om met ideeën te komen.          | 5       | 6,2%    | <b>10,6%</b>  |
|        | Daar hebben we een OR voor.                                | 16      | 19,8%   | <b>34,0%</b>  |
|        | Anders, namelijk...                                        | 2       | 2,5%    | <b>4,3%</b>   |
| Totaal |                                                            | 81      | 100,0%  | <b>172,3%</b> |

Diagram 31



**Diagram 32**

**Op welke afdeling werk je?**



Diagram 33

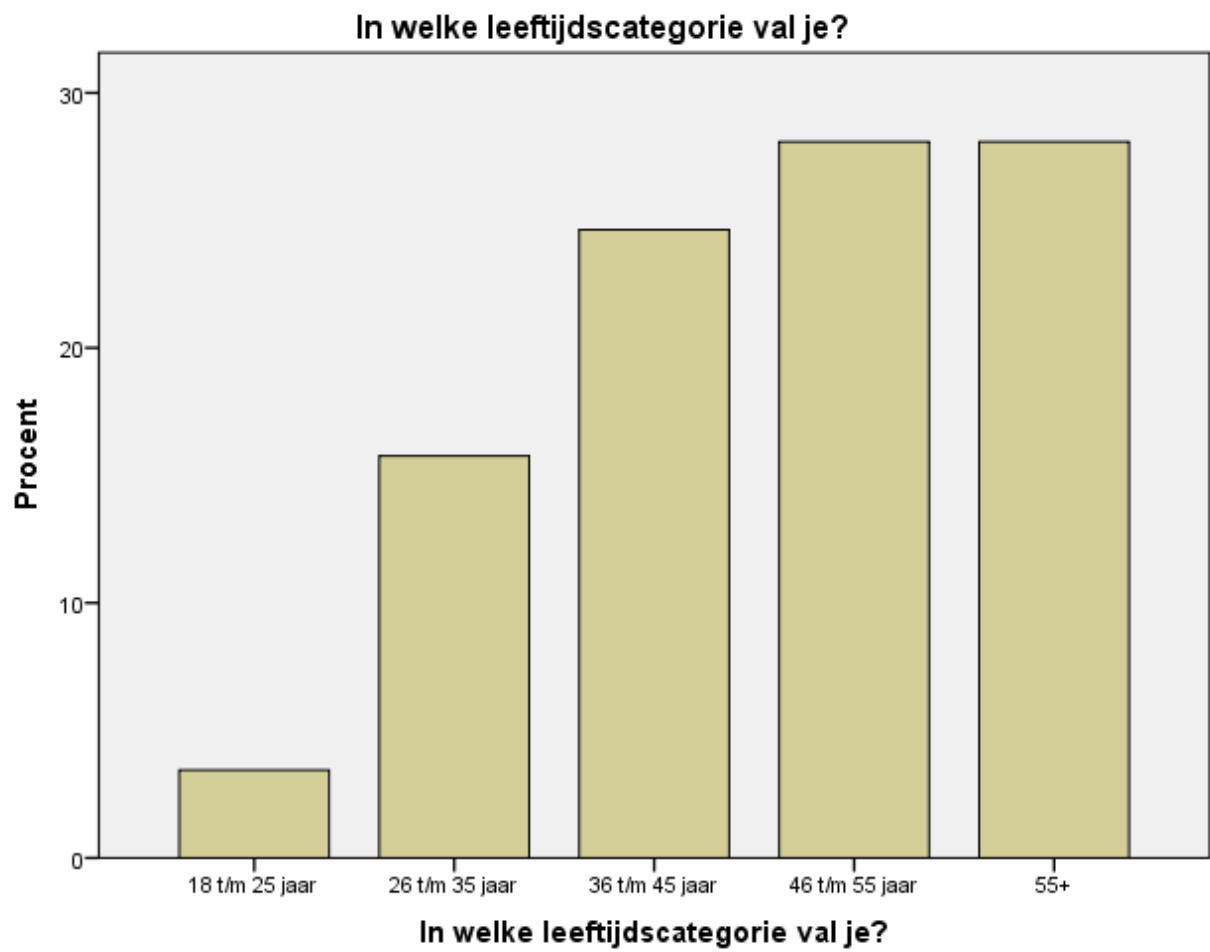
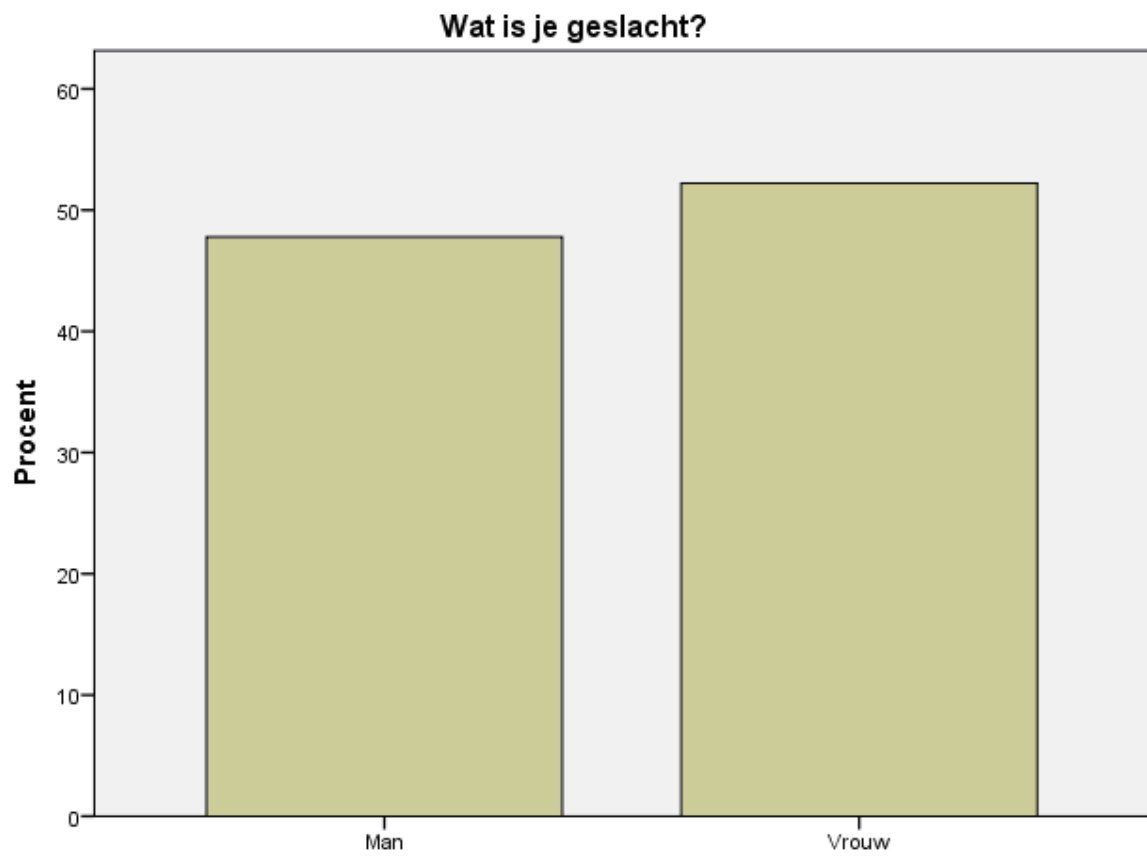




Diagram 34



Kruistabel 1

| Hoe word je het liefst benaderd over organisatiebrede veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt? | Binnen welke functiegroep val je? |                  |                           |                          |                  |                            |                  | Totaal |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|------------------|--------|
|                                                                                                               | Vakspecialist                     | Beleiden advies  | Management/leidinggevende | Dienstverlening en balie | Administratief   | Service, beheer, onderhoud | Overig           |        |
| Ik wil hierover niet benaderd worden                                                                          | 0                                 | 0                | 0                         | 1                        | 0                | 0                          | 0                | 1      |
| E-mail                                                                                                        | <b><u>27</u></b>                  | <b><u>36</u></b> | <b><u>7</u></b>           | <b><u>9</u></b>          | <b><u>14</u></b> | <b><u>9</u></b>            | <b><u>11</u></b> | 113    |
| Nieuwsbrief                                                                                                   | 12                                | 16               | 4                         | 7                        | 7                | 6                          | 3                | 55     |
| Jeweetwel                                                                                                     | 8                                 | 23               | 1                         | 6                        | 9                | 2                          | 5                | 54     |
| Dinges                                                                                                        | 13                                | 13               | 3                         | 5                        | 10               | 3                          | 3                | 50     |
| Persoonlijk                                                                                                   | 5                                 | 11               | 2                         | 2                        | 6                | 4                          | 5                | 35     |
| Persoonlijk in een afdelingsoverleg                                                                           | <b><u>18</u></b>                  | <b><u>34</u></b> | 4                         | <b><u>9</u></b>          | <b><u>16</u></b> | 4                          | 8                | 93     |
| Schriftelijk                                                                                                  | 1                                 | 5                | 1                         | 3                        | 4                | 2                          | 0                | 16     |
| Facebook                                                                                                      | 0                                 | 0                | 0                         | 1                        | 0                | 0                          | 0                | 1      |
| Een blog                                                                                                      | 0                                 | 1                | 0                         | 0                        | 0                | 0                          | 1                | 2      |
| Via een bijeenkomst                                                                                           | <b><u>18</u></b>                  | <b><u>32</u></b> | <b><u>7</u></b>           | <b><u>9</u></b>          | <b><u>13</u></b> | <b><u>6</u></b>            | <b><u>10</u></b> | 95     |
| Een enquête                                                                                                   | 1                                 | 3                | 0                         | 1                        | 1                | 0                          | 0                | 6      |
| Anders, namelijk.....                                                                                         | 0                                 | 1                | 0                         | 0                        | 0                | 0                          | 0                | 1      |
| Totaal                                                                                                        | 40                                | 64               | 12                        | 23                       | 28               | 14                         | 22               | 203    |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

Kruistabel 2

| Hoe word je het liefst benaderd over organisatiebrede veranderingen waarbij je je niet emotioneel betrokken voelt? | Binnen welke functiegroep val je? |                  |                           |                          |                |                            |           | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|-----------|-------|
|                                                                                                                    | Vakspecialist                     | Beleid en advies | Management/leidinggevende | Dienstverlening en balie | Administratief | Service, beheer, onderhoud | Overig    |       |
| Ik wil hierover niet benaderd worden                                                                               | 0                                 | 0                | 1                         | 0                        | 0              | 0                          | 0         | 1     |
| E-mail                                                                                                             | <u>25</u>                         | <u>32</u>        | <u>6</u>                  | <u>10</u>                | 11             | <u>6</u>                   | <u>10</u> | 100   |
| Nieuwsbrief                                                                                                        | 15                                | 15               | 4                         | 6                        | 8              | <u>5</u>                   | 4         | 57    |
| Jeweetwel                                                                                                          | 14                                | <u>37</u>        | 3                         | <u>8</u>                 | <u>17</u>      | 4                          | <u>13</u> | 96    |
| Dinges                                                                                                             | <u>24</u>                         | <u>24</u>        | <u>7</u>                  | 7                        | <u>13</u>      | <u>5</u>                   | 9         | 89    |
| Persoonlijk                                                                                                        | 1                                 | 2                | 0                         | 0                        | 1              | 2                          | 3         | 9     |
| Persoonlijk in een afdelingsoverleg                                                                                | 2                                 | 4                | 1                         | 4                        | 5              | 2                          | 1         | 19    |
| Schriftelijk                                                                                                       | 2                                 | 2                | 0                         | 1                        | 1              | 1                          | 1         | 8     |
| Facebook                                                                                                           | 0                                 | 0                | 0                         | 0                        | 1              | 0                          | 0         | 1     |
| Via een bijeenkomst                                                                                                | 4                                 | 3                | 0                         | 4                        | 4              | 1                          | 2         | 18    |
| Een enquête                                                                                                        | 0                                 | 1                | 0                         | 0                        | 0              | 0                          | 0         | 1     |
| Totaal                                                                                                             | 40                                | 64               | 12                        | 23                       | 28             | 14                         | 22        | 203   |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

Kruistabel 3

| Hoe word je het liefst benaderd over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt? | Binnen welke functiegroep val je? |                     |                                   |                                 |                    |                                      |           | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------|-----------|-------|
|                                                                                                                  | Vakspeci<br>alist                 | Beleid en<br>advies | Managem<br>ent/leidin<br>ggevende | Dienstverl<br>ening en<br>balie | Administr<br>atief | Service,<br>beheer,<br>onderhou<br>d | Overig    |       |
| Ik wil hierover niet benaderd worden                                                                             | 0                                 | 0                   | 0                                 | 1                               | 0                  | 0                                    | 0         | 1     |
| E-mail                                                                                                           | <u>21</u>                         | <u>25</u>           | 5                                 | <u>9</u>                        | <u>8</u>           | 4                                    | <u>8</u>  | 80    |
| Nieuwsbrief                                                                                                      | 6                                 | 6                   | 2                                 | 3                               | 3                  | 1                                    | 2         | 23    |
| Jeweetwel                                                                                                        | 4                                 | 7                   | 1                                 | 5                               | 4                  | 1                                    | 2         | 24    |
| Dinges                                                                                                           | 7                                 | 5                   | 3                                 | 2                               | 4                  | 1                                    | 2         | 24    |
| Persoonlijk                                                                                                      | 12                                | <u>29</u>           | <u>6</u>                          | 6                               | <u>12</u>          | <u>6</u>                             | <u>11</u> | 82    |
| Persoonlijk in een afdelingsoverleg                                                                              | <u>29</u>                         | <u>51</u>           | <u>7</u>                          | <u>13</u>                       | <u>20</u>          | <u>9</u>                             | <u>15</u> | 144   |
| Schriftelijk                                                                                                     | 5                                 | 2                   | 1                                 | 2                               | 8                  | 1                                    | 2         | 21    |
| Facebook                                                                                                         | 0                                 | 1                   | 0                                 | 1                               | 0                  | 0                                    | 0         | 2     |
| Een blog                                                                                                         | 0                                 | 0                   | 1                                 | 0                               | 0                  | 0                                    | 1         | 2     |
| Via een bijeenkomst                                                                                              | 8                                 | <u>20</u>           | 4                                 | <u>9</u>                        | <u>11</u>          | 3                                    | 8         | 63    |
| Een enquête                                                                                                      | 0                                 | 1                   | 0                                 | 1                               | 0                  | 0                                    | 0         | 2     |
| Totaal                                                                                                           | 39                                | 63                  | 12                                | 22                              | 28                 | 14                                   | 22        | 200   |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

Kruistabel 4

| Hoe word je het liefst benaderd over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je niet emotioneel betrokken voelt? | Binnen welke functiegroep val je? |               |                           |                          |                |                            |          | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|----------|-------|
|                                                                                                                       | Vakspecialist                     | Beleidsadvies | Management/leidinggevende | Dienstverlening en balie | Administratief | Service, beheer, onderhoud | Overig   |       |
| Ik wil hierover niet benaderd worden                                                                                  | 0                                 | 0             | 0                         | 1                        | 0              | 0                          | 0        | 1     |
| E-mail                                                                                                                | <u>24</u>                         | <u>33</u>     | <u>5</u>                  | <u>12</u>                | <u>11</u>      | 4                          | <u>9</u> | 98    |
| Nieuwsbrief                                                                                                           | 14                                | 10            | <u>5</u>                  | 3                        | 6              | <u>5</u>                   | 3        | 46    |
| Jeweetwel                                                                                                             | 8                                 | 19            | 3                         | 5                        | <u>11</u>      | 3                          | 5        | 54    |
| Dinges                                                                                                                | 12                                | 11            | <u>5</u>                  | 5                        | 8              | 4                          | 6        | 51    |
| Persoonlijk                                                                                                           | 2                                 | 4             | 1                         | 0                        | 2              | 1                          | 1        | 11    |
| Persoonlijk in een afdelingsoverleg                                                                                   | <u>16</u>                         | <u>37</u>     | 4                         | <u>7</u>                 | <u>12</u>      | <u>7</u>                   | <u>8</u> | 91    |
| Schriftelijk                                                                                                          | 2                                 | 2             | 0                         | 1                        | 2              | 0                          | 1        | 8     |
| Via een bijeenkomst                                                                                                   | 5                                 | 8             | 1                         | <u>7</u>                 | 4              | 3                          | 3        | 31    |
| Een enquête                                                                                                           | 0                                 | 1             | 0                         | 0                        | 0              | 0                          | 0        | 1     |
| Totaal                                                                                                                | 40                                | 63            | 12                        | 22                       | 28             | 14                         | 22       | 201   |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

Kruistabel 5

|                                                       |              | Binnen welke functiegroep val je? |                     |                                   |                                 |                    |                                      |          | Total |
|-------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------|----------|-------|
|                                                       |              | Vakspecia<br>list                 | Beleid en<br>advies | Managem<br>ent/leidin<br>ggevende | Dienstverl<br>ening en<br>balie | Administr<br>atief | Service,<br>beheer,<br>onderhou<br>d | Overig   |       |
| Wat vind je van de manier van communiceren van de OR? | Goed         | 7                                 | 10                  | <u>3</u>                          | 4                               | 6                  | 1                                    | <u>4</u> | 35    |
|                                                       | Redelijk     | <u>16</u>                         | <u>27</u>           | <u>4</u>                          | <u>5</u>                        | <u>12</u>          | <u>7</u>                             | <u>5</u> | 76    |
|                                                       | Neutraal     | 6                                 | 10                  | 2                                 | <u>8</u>                        | <u>7</u>           | <u>4</u>                             | <u>5</u> | 42    |
|                                                       | Matig        | <u>9</u>                          | <u>11</u>           | 2                                 | 2                               | 2                  | 1                                    | <u>5</u> | 32    |
|                                                       | Slecht       | 2                                 | 5                   | 1                                 | 2                               | 1                  | 1                                    | 1        | 13    |
|                                                       | Weet ik niet | 0                                 | 1                   | 0                                 | 2                               | 0                  | 0                                    | 2        | 5     |
| Totaal                                                |              | 40                                | 64                  | 12                                | 23                              | 28                 | 14                                   | 22       | 203   |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

Kruistabel 6

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                           | Binnen welke functiegroep val je? |                     |                                       |                                 |                    |                                      |            | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------|------------|-------|
|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                           | Vakspeci<br>alist                 | Beleid en<br>advies | Manage<br>ment/lei<br>dinggeve<br>nde | Dienstver<br>lening en<br>balie | Administ<br>ratief | Service,<br>beheer,<br>onderho<br>ud | Overi<br>g |       |
| In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over organisatiebrede veranderingen waarbij u zich emotioneel betrokken voelt (bijvoorbeeld werktijdenregeling of functiewaardering)? | Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.                                                               | 0                                 | 0                   | 0                                     | 0                               | 1                  | 1                                    | 0          | 2     |
|                                                                                                                                                                                           | Ik wil alleen geïnformeerd worden.                                                                        | 6                                 | 3                   | 2                                     | 2                               | <u>6</u>           | 3                                    | 2          | 24    |
|                                                                                                                                                                                           | Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.                                                            | <u>14</u>                         | <u>22</u>           | <u>3</u>                              | <u>10</u>                       | <u>13</u>          | <u>6</u>                             | <u>8</u>   | 76    |
|                                                                                                                                                                                           | Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.                                  | <u>10</u>                         | <u>24</u>           | <u>4</u>                              | <u>5</u>                        | 2                  | 1                                    | <u>7</u>   | 53    |
|                                                                                                                                                                                           | Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.                                             | 4                                 | 6                   | 2                                     | 4                               | 2                  | 1                                    | 1          | 20    |
|                                                                                                                                                                                           | Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.                                                        | 2                                 | 7                   | 0                                     | 2                               | 3                  | 1                                    | 2          | 17    |
|                                                                                                                                                                                           | Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid. | 4                                 | 2                   | 1                                     | 0                               | 1                  | 1                                    | 2          | 11    |
| Total                                                                                                                                                                                     |                                                                                                           | 40                                | 64                  | 12                                    | 23                              | 28                 | 14                                   | 22         | 203   |

Kruistabel 7

|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                           | Binnen welke functiegroep val je? |                     |                                       |                                 |                    |                                      |            | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------|------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                           | Vakspeci<br>alist                 | Beleid en<br>advies | Manage<br>ment/lei<br>dinggeve<br>nde | Dienstver<br>lening en<br>balie | Administ<br>ratief | Service,<br>beheer,<br>onderho<br>ud | Overi<br>g |       |
| In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over organisatiebrede veranderingen waarbij u zich niet emotioneel betrokken voelt (bijvoorbeeld bedrijfsarts, procedure aanstelling kwartiermaker)? | Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.                                                               | 1                                 | 0                   | 0                                     | 2                               | 2                  | 1                                    | 4          | 10    |
|                                                                                                                                                                                                          | Ik wil alleen geïnformeerd worden.                                                                        | <u>24</u>                         | <u>31</u>           | <u>6</u>                              | <u>15</u>                       | <u>21</u>          | <u>11</u>                            | <u>10</u>  | 118   |
|                                                                                                                                                                                                          | Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.                                                            | <u>13</u>                         | <u>25</u>           | 2                                     | <u>4</u>                        | <u>4</u>           | <u>2</u>                             | <u>5</u>   | 55    |
|                                                                                                                                                                                                          | Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.                                  | 0                                 | 7                   | <u>3</u>                              | 2                               | 1                  | 0                                    | 1          | 14    |
|                                                                                                                                                                                                          | Ik wil binnen randvoorwaarde n zelf beslissingen kunnen nemen.                                            | 2                                 | 0                   | 0                                     | 0                               | 0                  | 0                                    | 1          | 3     |
|                                                                                                                                                                                                          | Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid. | 0                                 | 1                   | 1                                     | 0                               | 0                  | 0                                    | 1          | 3     |
| Total                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                           | 40                                | 64                  | 12                                    | 23                              | 28                 | 14                                   | 22         | 203   |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.



Kruistabel 8

|                                                                                                                                                                                        |                                                                                                           | Binnen welke functiegroep val je? |                  |                           |                          |                |                            |          | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|----------|-------|
|                                                                                                                                                                                        |                                                                                                           | Vakspecialist                     | Beleid en advies | Management/leidinggevende | Dienstverlening en balie | Administratief | Service, beheer, onderhoud | Overig   |       |
| In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij u zich emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld de reorganisatie van een afdeling) | Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.                                                               | 0                                 | 0                | 0                         | 0                        | 1              | 1                          | 0        | 2     |
|                                                                                                                                                                                        | Ik wil alleen geïnformeerd worden.                                                                        | 2                                 | 2                | 0                         | 3                        | 2              | 1                          | 2        | 12    |
|                                                                                                                                                                                        | Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.                                                            | <u>17</u>                         | <u>9</u>         | 2                         | 5                        | <u>14</u>      | <u>6</u>                   | <u>6</u> | 59    |
|                                                                                                                                                                                        | Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.                                  | <u>10</u>                         | <u>26</u>        | <u>5</u>                  | <u>11</u>                | <u>10</u>      | 3                          | <u>5</u> | 70    |
|                                                                                                                                                                                        | Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.                                             | 6                                 | 8                | 1                         | 1                        | 0              | 0                          | 1        | 17    |
|                                                                                                                                                                                        | Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.                                                        | 4                                 | <u>15</u>        | 0                         | 3                        | 1              | 3                          | <u>5</u> | 31    |
|                                                                                                                                                                                        | Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid. | 1                                 | 4                | 4                         | 0                        | 0              | 0                          | 3        | 12    |
| Total                                                                                                                                                                                  |                                                                                                           | 40                                | 64               | 12                        | 23                       | 28             | 14                         | 22       | 203   |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

Kruistabel 9

|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                           | Binnen welke functiegroep val je? |                  |                           |                          |                |                            |          | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|----------|-------|
|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                           | Vakspecialist                     | Beleid en advies | Management/leidinggevende | Dienstverlening en balie | Administratief | Service, beheer, onderhoud | Overig   |       |
| In welke mate wilt u participeren in besluitvorming over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij u zich niet emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld positionering van een team) | Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.                                                               | 1                                 | 0                | 0                         | 0                        | 2              | 1                          | 2        | 6     |
|                                                                                                                                                                                      | Ik wil alleen geïnformeerd worden.                                                                        | <u>12</u>                         | <u>10</u>        | <u>3</u>                  | <u>9</u>                 | <u>14</u>      | 4                          | <u>6</u> | 58    |
|                                                                                                                                                                                      | Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.                                                            | <u>14</u>                         | <u>26</u>        | <u>4</u>                  | <u>9</u>                 | <u>9</u>       | <u>8</u>                   | 5        | 75    |
|                                                                                                                                                                                      | Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.                                  | 10                                | <u>16</u>        | 1                         | 4                        | 2              | 1                          | <u>7</u> | 41    |
|                                                                                                                                                                                      | Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.                                             | 2                                 | 5                | 1                         | 0                        | 1              | 0                          | 0        | 9     |
|                                                                                                                                                                                      | Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.                                                        | 1                                 | 5                | 1                         | 1                        | 0              | 0                          | 1        | 9     |
|                                                                                                                                                                                      | Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid. | 0                                 | 2                | 2                         | 0                        | 0              | 0                          | 1        | 5     |
| Total                                                                                                                                                                                |                                                                                                           | 40                                | 64               | 12                        | 23                       | 28             | 14                         | 22       | 203   |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

**Kruistabel 10**

|                                                       |              | In welke leeftijdscategorie val je? |                   |                   |                   |           | Totaal |
|-------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|--------|
|                                                       |              | 18 t/m 25<br>jaar                   | 26 t/m 35<br>jaar | 36 t/m 45<br>jaar | 46 t/m 55<br>jaar | 55+       |        |
| Wat vind je van de manier van communiceren van de OR? | Goed         | 1                                   | 3                 | 8                 | <u>10</u>         | <u>13</u> | 35     |
|                                                       | Redelijk     | 1                                   | <u>10</u>         | <u>21</u>         | <u>18</u>         | <u>26</u> | 76     |
|                                                       | Neutraal     | <u>3</u>                            | 6                 | <u>9</u>          | 16                | 8         | 42     |
|                                                       | Matig        | <u>2</u>                            | <u>8</u>          | 8                 | 7                 | 7         | 32     |
|                                                       | Slecht       | 0                                   | 2                 | 3                 | 5                 | 3         | 13     |
|                                                       | Weet ik niet | 0                                   | 3                 | 1                 | 1                 | 0         | 5      |
| Total                                                 |              | 7                                   | 32                | 50                | 57                | 57        | 203    |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

Kruistabel 11

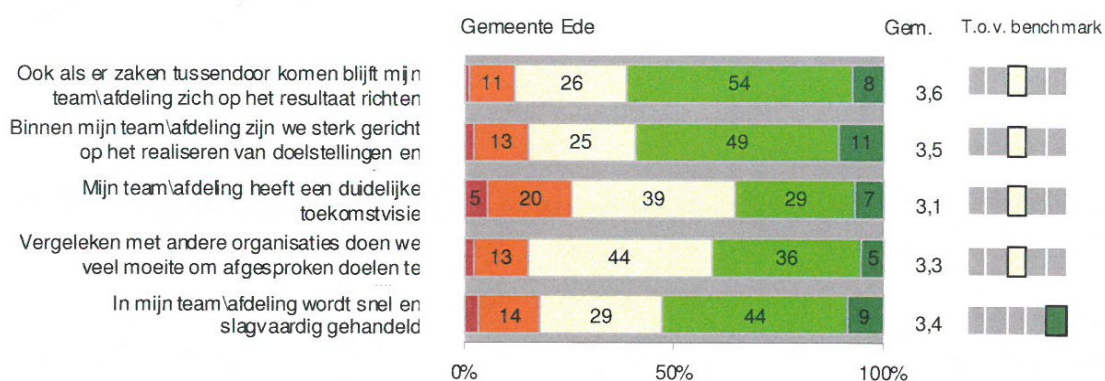
|                               |                                                | De OR moet bij veranderingen vooral:                                           |                                                                |                                          |                                              |                                                             | Total |
|-------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------|
|                               |                                                | ruimte<br>bieden<br>voor eigen<br>initiatief en<br>inbreng<br>van de<br>mensen | zorgen<br>voor een<br>beheerst<br>verloop<br>van het<br>proces | zorgvuldig<br>omgaan<br>met de<br>mensen | zich inleven<br>in hoe de<br>mensen<br>leren | zorgen<br>voor<br>overeenste<br>mming<br>tussen<br>managers |       |
| Op welke afdeling<br>werk je? | MO, EZ, Wonen en<br>Subsidiebureau             | 2                                                                              | <u>6</u>                                                       | <u>6</u>                                 | 0                                            | 1                                                           | 15    |
|                               | Strategie en<br>Onderzoek                      | 2                                                                              | 2                                                              | <u>3</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 7     |
|                               | Communicatie                                   | <u>4</u>                                                                       | 1                                                              | <u>5</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 10    |
|                               | Wijkwerk                                       | 1                                                                              | 0                                                              | 0                                        | 0                                            | 0                                                           | 1     |
|                               | Bedrijfsvoering                                | 3                                                                              | 2                                                              | <u>4</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 9     |
|                               | Handhaving en<br>Financien                     | 2                                                                              | 0                                                              | <u>3</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 5     |
|                               | Inkomen en<br>Schuldhelpverlening              | <u>2</u>                                                                       | <u>2</u>                                                       | 1                                        | 0                                            | 0                                                           | 5     |
|                               | Wet<br>Maatschappelijke<br>Ondersteuning       | 1                                                                              | 0                                                              | <u>6</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 7     |
|                               | Participatie en Werk                           | 2                                                                              | 2                                                              | <u>3</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 7     |
|                               | Bodem, Geluid,<br>Verkeer, Beleid en<br>Advies | <u>4</u>                                                                       | 1                                                              | 1                                        | 0                                            | 0                                                           | 6     |
|                               | Ruimtelijke<br>Ontwikkeling                    | <u>5</u>                                                                       | 2                                                              | <u>5</u>                                 | 1                                            | 0                                                           | 13    |
|                               | Ruimtelijke<br>Projecten                       | <u>1</u>                                                                       | <u>2</u>                                                       | <u>0</u>                                 | 1                                            | 0                                                           | 4     |
|                               | Grondzaken                                     | 1                                                                              | <u>3</u>                                                       | <u>3</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 7     |
|                               | Vastgoed                                       | 0                                                                              | <u>3</u>                                                       | <u>3</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 6     |
|                               | GEO Informatie                                 | 1                                                                              | 1                                                              | <u>3</u>                                 | 0                                            | 1                                                           | 6     |
|                               | Veiligheid                                     | 1                                                                              | 1                                                              | <u>2</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 4     |
|                               | Ondersteuning en<br>Binnendienst               | <u>1</u>                                                                       | <u>1</u>                                                       | <u>1</u>                                 | 0                                            | 0                                                           | 3     |
|                               | Beheer Openbare<br>Ruimte                      | 2                                                                              | 2                                                              | <u>3</u>                                 | 0                                            | 2                                                           | 9     |
|                               | Realisatie                                     | 0                                                                              | 0                                                              | <u>5</u>                                 | 1                                            | 0                                                           | 6     |

|       |                                   |          |          |          |   |          |     |
|-------|-----------------------------------|----------|----------|----------|---|----------|-----|
|       | Toezicht                          | <u>3</u> | 0        | 0        | 0 | 0        | 3   |
|       | Burgerzaken en Receptiebalies     | <u>2</u> | 0        | 1        | 0 | <u>2</u> | 5   |
|       | Klantcontactcentrum               | <u>1</u> | <u>2</u> | 0        | 0 | 0        | 3   |
|       | Belastingen                       | 0        | 1        | <u>2</u> | 0 | 0        | 3   |
|       | Gemeentearchief                   | 2        | 2        | <u>3</u> | 0 | 0        | 7   |
|       | Financien en Control              | <u>6</u> | 2        | <u>9</u> | 0 | 0        | 17  |
|       | Huisvesting en Services           | 1        | <u>3</u> | 1        | 0 | 0        | 5   |
|       | Personeel en Organisatie          | 0        | <u>3</u> | <u>3</u> | 0 | 0        | 6   |
|       | Informatisering en Automatisering | 4        | 5        | <u>8</u> | 1 | 1        | 19  |
|       | Bestuursondersteuning             | 0        | 1        | <u>1</u> | 0 | 0        | 2   |
|       | Veluwe Poort                      | <u>3</u> | 0        | 0        | 0 | 0        | 3   |
| Total |                                   | 57       | 50       | 85       | 4 | 7        | 203 |

\*de getallen in de bovenstaande tabel staan voor het aantal respondenten dat het antwoord invulde.

### Diagram 35

46 | Resultaatgerichtheid



■ Helemaal mee oneens (1)    ■ Mee oneens (2)    ■ Niet mee eens, niet mee oneens (3)    ■ Mee eens (4)    ■ Helemaal mee eens (5)    ■ onvoldoende waarnemingen

■ lager dan 10%  
 ■ 10% tot 25%  
 ■ 25% tot 75%  
 ■ 75% tot 90%  
 ■ 90% en hoger

Diagram 36

35 | Samenwerking

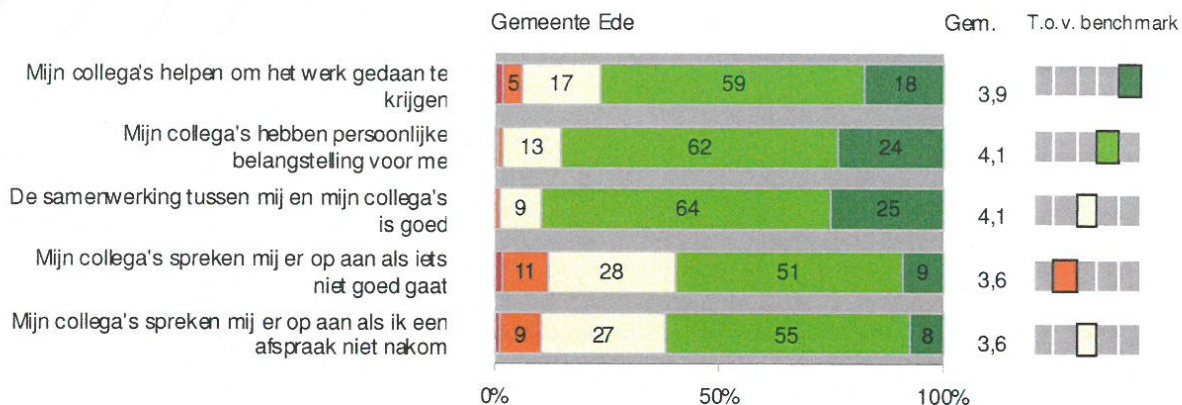
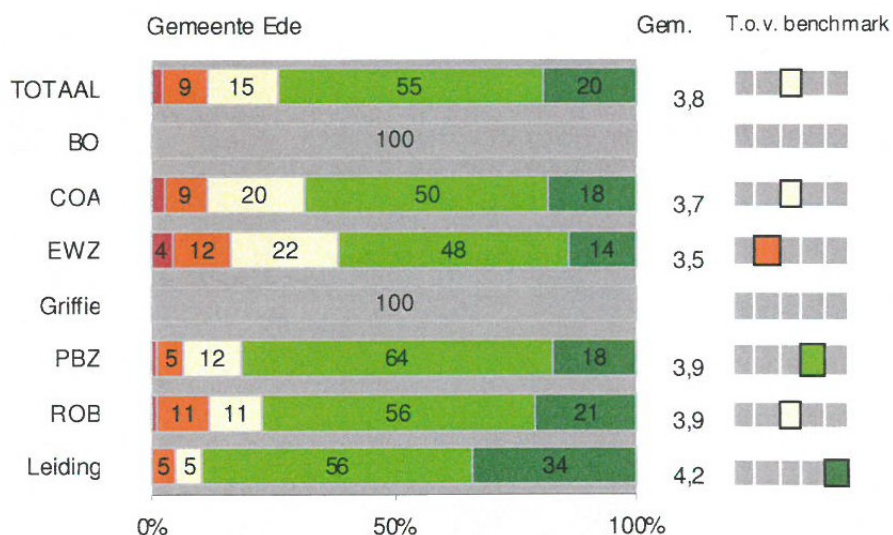
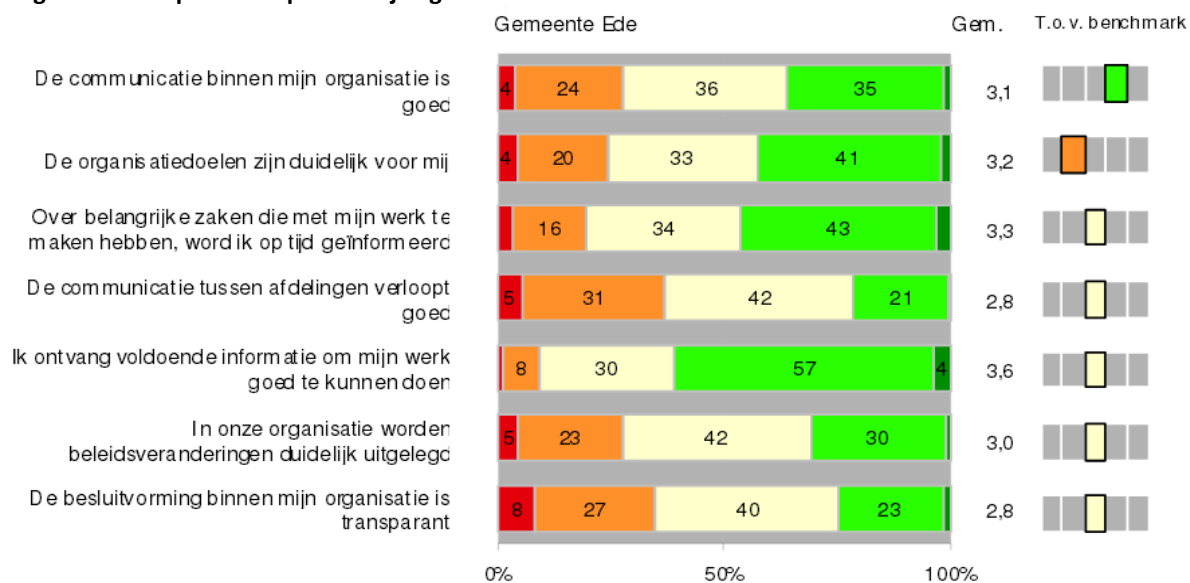


Diagram 37

54 | Mijn leidinggevende toont respect voor mijn persoonlijke gevoelens



**Diagram 38: Respect voor persoonlijke gevoelens**



## 2. Kwalitatieve analyse panelgesprek

### 1. Groeperen, labelen en definiëren

1. De meeste respondenten vinden de manier van communiceren van de OR 'redelijk'.  
Waarom 'redelijk' en niet 'goed'?

#### 1. Toegankelijkheid

##### Niet

###### #1 Deelnemer 3

De OR geeft veel informatie. Maar het is altijd heel moeilijk. Het zijn hele moeilijke zinnen. Af en toe heb je zoiets van: waar gaat dit over? Het is niet toegankelijk en kernachtig geformuleerd. Ik krijg soms hele lange brieven. Als ik er eenmaal achter ben waar het over gaat. Dan ben ik al twee keer afgehaakt.

##### Wel

###### #1 Deelnemer 7

Nou ik vind dat ze het de laatste tijd wel een stuk beter doen. Ze doen meer hun best om korter te zijn en duidelijker.

###### #2 Deelnemer 1

Ik vind vooral de brieven al wel wat duidelijker hoor. Ik begrijp wel meer waar het over gaat.

| Toegankelijkheid |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Code                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| NIET             | #1 Deelnemer 3<br>De OR geeft veel informatie. Maar het is altijd heel moeilijk. Het zijn hele moeilijke zinnen. Af en toe heb je zoiets van: waar gaat dit over? Het is niet toegankelijk en kernachtig geformuleerd. Ik krijg soms hele lange brieven. Als ik er eenmaal achter ben waar het over gaat. Dan ben ik al twee keer afgehaakt. | Moeilijke formulering |
| BETER DAN EERST  | #1 Deelnemer 7<br>Nou ik vind dat ze het de laatste tijd wel een stuk beter doen. Ze doen meer hun best om korter te zijn en duidelijker.                                                                                                                                                                                                    | Kortere teksten       |
|                  | #2 Deelnemer 1<br>Ik vind vooral de brieven al wel wat duidelijker hoor. Ik begrijp wel meer waar het over gaat.                                                                                                                                                                                                                             | Betere formulering    |



## 2. Alle punten die spelen communiceren

### #1 Deelnemer 2

Misschien is het handig. Maar dat weet ik eigenlijk niet. Om gewoon te zeggen. We gaan er 1 keer in de maand. Even de krenten uit de pap, de hoofdargumenten. De hoogtepunten zetten we even op intranet. Zodat wekelijks iedereen weet wat er aan nieuwe punten speelt. Want heel veel mensen weten dat niet.

-Maar als er 30 punten aan de orde zijn en er zijn 3 punten bij of 1 waar je interesse in hebt en je kunt dat gewoon aanklikken dat je dan de informatie kunt vinden. Dat maakt het een stuk makkelijker.

### Reactie Deelnemer 3

Ja.

### #2 Deelnemer 8

-Aan de andere kant is het misschien wel goed om successtory's meer te benadrukken.

-Zodat je echt ziet dat het echt werkt, de OR.

### #3 Deelnemer 5

Die succesverhalen

### #4 Deelnemer 3

-Ja.

-Ja, waar ze hun tijd aan besteden.

### #5 Deelnemer 4

Precies en dus ook echt de hoofdlijnen: van waar is de OR nu echt mee bezig? En dat ze dan nu betrokken zijn hierbij. Dat vind ik toch wel ok om te weten.

### #6 Deelnemer 9

Misschien kunnen ze ook een lijstje maken van alle items die spelen. Dat ze het kort uitleggen.

| Alle punten die spelen communiceren |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Code                                                |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                     | <p>#1 Deelnemer 2</p> <p>Misschien is het handig. Maar dat weet ik eigenlijk niet. Om gewoon te zeggen. We gaan er 1 keer in de maand. Even de krenten uit de pap, de hoofdargumenten. De hoogtepunten zetten we even op intranet. Zodat wekelijks iedereen weet wat er aan nieuwe punten speelt. Want heel veel mensen weten dat niet.</p> <p>-Maar als er 30 punten aan de orde zijn en er zijn 3 punten bij of 1 waar je interesse in hebt en je</p> | <p>Hoogtepunten en hoofdargumenten communiceren</p> |

|  |                                                                                                                                                                                      |                                |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|  | <p>kunt dat gewoon aanklikken dat je dan de informatie kunt vinden. Dat maakt het een stuk makkelijker.</p> <p><b>Reactie Deelnemer 3</b><br/>Ja.</p>                                |                                |
|  | <p>#2 Deelnemer 8<br/>-Aan de andere kant is het misschien wel goed om successtory's meer te benadrukken.</p> <p>-Zodat je echt ziet dat het echt werkt, de OR</p>                   | Successtory's communiceren     |
|  | <p>#3 Deelnemer 5<br/>Die succesverhalen</p>                                                                                                                                         | Succesverhalen communiceren    |
|  | <p>#4 Deelnemer 3<br/>-Ja.</p> <p>-Ja, waar ze hun tijd aan besteden.</p>                                                                                                            | Tijdbesteding communiceren     |
|  | <p>#5 Deelnemer 4<br/>Precies en dus ook echt de hoofdlijnen: van waar is de OR nu echt mee bezig? En dat ze dan nu betrokken zijn hierbij. Dat vind ik toch wel ok om te weten.</p> | Tijdbesteding communiceren     |
|  | <p>#6 Deelnemer 9<br/>Misschien kunnen ze ook een lijstje maken van alle items die spelen. Dat ze het kort uitleggen.</p>                                                            | Lijstje met alle veranderingen |

### 3. Inbreng en ideeën van werknemers vragen

#### Negatief

##### #1 Deelnemer 4

-Überhaupt van wat er speelt? Nee, en waar je dan ook nog wat over mag zeggen als medewerker. Want dat is voor mij ook niet helemaal duidelijk hoor. Want ik heb soms ook het gevoel dat ik alleen maar wat mag zeggen over mijn eigen afdeling.

-Of dat ze jou actief aanspreken. Dat kan natuurlijk ook.

-Als er al besloten is. Ja.

##### #2 Deelnemer 5

-Ik krijg nu gewoon het idee dat ze hun gang gaan en hun ding doen. En dat ze zo nu en dan melden wat er te melden valt. Maar wordt er ook geïnformeerd bij de achterban? Wat de ideeën zijn en wat er speelt. Ze zijn natuurlijk een vertegenwoordiging van iedereen. Dan moeten ze toch ook vragen neerleggen bij de mensen zou je zeggen. Met alle nieuwe ontwikkelingen. Er speelt van alles. Mensen hebben allerlei ideeën en angsten. Dan zou je toch verwachten dat ze daar gaan peilen..

-Gebeurt dat nu? Dat een afdelingshoofd iets brengt waarover je kunt discussiëren.

-Volgens mij zijn het vaak meer de mededelingen: van nu gaat het gebeuren.

### #3 Deelnemer 1

Of dat ze je gewoon een keer aanspreken van: wat vind jij daar nou van?

-We voelen ons niet uitgenodigd!

### #4 Deelnemer 3

-Je weet pas dat er wat speelde op het moment dat er al besloten is.

-Vooraf meepraten heb ik nog nooit meegemaakt. Het is altijd reageren op iets dat er al is..

-Die werktijden. Dan lees je in de Dinges van eh: de OR was er tegen. Nou fijn.

-Volgens mij komen ze ook niet met eh. Volgens mij zitten ze er niet op te wachten.

### #5 Deelnemer 9

En dat je dan als medewerker de mogelijkheid hebt om er op te reageren. En dat er dan een reactie op terug komt.

### #6 Deelnemer 7

Bij ons niet. Het wordt gesplitst. En dan wordt het je gewoon gezegd.

### #7 Deelnemer 6

Het is net iets afstandelijker dat in contact komen met de OR. Voel ik me uitgenodigd?

-Nee, volgens mij vragen ze het ook niet.

## Neutraal

### #1 Deelnemer 1

Dan is het ook nog de vraag of ze het doen en of mensen er behoefte aan hebben.

## Positief

### #1 Deelnemer 4.

Ik weet wel dat ze bij hele specifieke onderwerpen, want wij hebben ook een reorganisatie gehad op de afdeling, dan doen ze dat opzicht wel. Dan gaan ze wel naar specifieke medewerkers toe. Dat is niet iets wat de rest meekrijgt en het is ook wel iets. Er gebeuren best wel meer dingen. Dit was natuurlijk best een afgebakend onderwerp. Maar er zijn best wel wat dingen zoals die verloftijden wat organisatiebreed speelt. Waarover je eigenlijk niet echt weet of je er nou wat over kan zeggen en wie. En zeggen van: je kunt ons altijd aanspreken. Dat vind ik eigenlijk te vaag eigenlijk. Al zouden ze een vast OR-spreekuur hebben. Dan kan ik op dat moment naar ze toe.

#2 Deelnemer 3

Nou we zijn wel gevraagd. Je kunt in ieder geval je mening geven of reageren op plannen.

### Aangeven dat je met ideeën kunt komen

#1 Deelnemer 4

-Ik vind dit wel echt iets wat iedereen aangaat. Daarvan zou ik zeggen: organiseer een bijeenkomst. En ga bij die bijeenkomst peilen en in gesprek met mensen. Wat iedereen ervan vindt.

-Ja en het is persoonlijk. En dat vind ik wel belangrijk.

-De drempel is lager.

#2 Deelnemer 1

-Dan heb je wel meer het gevoel dat je gehoord wordt volgens mij.

-En de drempel is lager.

#3 Deelnemer 2

Op het moment dat ze communiceren. Bijvoorbeeld de agenda van de OR-vergadering op Dinges en je ziet dat er iets gebeurt over jouw afdeling. En zet erbij: wil je bepaalde dingen kwijt, zet het op de mail of weet ik veel. Dan word je uitgenodigd.

### Hoe uitnodigen?

#1 Deelnemer 3

Maar dan is het nog: hoe doe je dat? Hoe ga je die uitnodiging dan versturen?

#2 Deelnemer 4

Via de JeWeetWel. Ja het is toch de eigen verantwoordelijkheid van mensen om het gemeentenieuws te lezen.

Gewoon informierend allemaal. Gewoon via nieuwsbrieven en dat soort dingen. Dat is ook gewoon prima. Alleen uitnodigen. Dan moet je gewoon heel goed informeren in nieuwsbrieven wanneer je überhaupt mee mag praten en kan praten. Nu is dat totaal niet duidelijk. Je hoort alleen de besluiten. Dus je hebt geen idee. En als je dat weet dan kun je gaan zeggen nou dan ga ik een keer naar een bijeenkomst of weet ik veel.

#3 Deelnemer 1

Ik denk dat als je eenmaal weet dat bij belangrijke issues zo'n bijeenkomst wordt georganiseerd. Dan groeit dat wel denk ik.

| Inbreng en ideeën van werknemers vragen |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Code                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>NEGATIEF</b>                         | #1 Deelnemer 4<br>-Überhaupt van wat er speelt? Nee, en waar je dan ook nog wat over mag zeggen als medewerker. Want dat is voor mij ook niet helemaal duidelijk hoor. Want ik heb soms ook het gevoel dat ik alleen maar wat mag zeggen over mijn eigen afdeling. | Alleen participatie op afdeling |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                          |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                 | <p>-Of dat ze jou actief aanspreken. Dat kan natuurlijk ook.</p> <p>-Als er al besloten is. Ja.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |
| <b>NEGATIEF</b> | <p>#2 Deelnemer 5</p> <p>-Ik krijg nu gewoon het idee dat ze hun gang gaan en hun ding doen. En dat ze zo nu en dan melden wat er te melden valt. Maar wordt er ook geïnformeerd bij de achterban? Wat de ideeën zijn en wat er speelt. Ze zijn natuurlijk een vertegenwoordiging van iedereen. Dan moeten ze toch ook vragen neerleggen bij de mensen zou je zeggen. Met alle nieuwe ontwikkelingen. Er speelt van alles. Mensen hebben allerlei ideeën en angsten. Dan zou je toch verwachten dat ze daar gaan peilen..</p> <p>-Gebeurt dat nu? Dat een afdelingshoofd iets brengt waarover je kunt discussiëren.</p> <p>-Volgens mij zijn het vaak meer de mededelingen: van nu gaat het gebeuren.</p> | Geen inbreng             |
| <b>NEGATIEF</b> | <p>#3 Deelnemer 1</p> <p>Of dat ze je gewoon een keer aanspreken van: wat vind jij daar nou van?</p> <p>-We voelen ons niet uitgenodigd!</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Letterlijk ideeën vragen |
| <b>NEGATIEF</b> | <p>#4 Deelnemer 3</p> <p>-Je weet pas dat er wat speelde op het moment dat er al besloten is.</p> <p>-Vooraf meepraten heb ik nog nooit meegemaakt. Het is altijd reageren op iets dat er al is..</p> <p>-Die werktijden. Dan lees je in de Dinges van eh: de OR was er tegen. Nou fijn.</p> <p>-Volgens mij komen ze ook niet met eh. Volgens mij zitten ze er niet op te wachten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Vooraf niet meepraten    |
| <b>NEGATIEF</b> | <p>#5 Deelnemer 9</p> <p>En dat je dan als medewerker de mogelijkheid hebt om er op te reageren. En dat er dan een reactie op terug komt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Reactiemogelijkheid      |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                 |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                 |
| <b>NEGATIEF</b>                              | #6 Deelnemer 7<br>Bij ons niet. Het wordt gesplitst. En dan wordt het je gewoon gezegd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Geen inbreng                    |
| <b>NEGATIEF</b>                              | #7 Deelnemer 6<br>Het is net iets afstandelijker dat in contact komen met de OR. Voel ik me uitgenodigd?<br><br>-Nee, volgens mij vragen ze het ook niet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Letterlijk ideeën vragen        |
| <b>NEUTRAAL</b>                              | #1 Deelnemer 1<br>Dan is het ook nog de vraag of ze het doen en of mensen er behoefte aan hebben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Is er wel participatiebehoefte? |
| <b>POSITIEF</b>                              | #1 Deelnemer 4.<br>Ik weet wel dat ze bij hele specifieke onderwerpen, want wij hebben ook een reorganisatie gehad op de afdeling, dan doen ze dat opzicht wel. Dan gaan ze wel naar specifieke medewerkers toe. Dat is niet iets wat de rest meekrijgt en het is ook wel iets. Er gebeuren best wel meer dingen. Dit was natuurlijk best een afgebakend onderwerp. Maar er zijn best wel wat dingen zoals die verloftijden wat organisatiebreed speelt. Waarover je eigenlijk niet echt weet of je er nou wat over kan zeggen en wie. En zeggen van: je kunt ons altijd aanspreken. Dat vind ik eigenlijk te vaag eigenlijk. Al zouden ze een vast OR-spreekuur hebben. Dan kan ik op dat moment naar ze toe. | Vast OR-spreekuur               |
| <b>POSITIEF</b>                              | #2 Deelnemer 3<br>Nou we zijn wel gevraagd. Je kunt in ieder geval je mening geven of reageren op plannen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mening mag                      |
| <b>AANGEVEN DAT JE MET IDEEËN KUNT KOMEN</b> | #1 Deelnemer 4<br>-Ik vind dit wel echt iets wat iedereen aangaat. Daarvan zou ik zeggen: organiseer een bijeenkomst. En ga bij die bijeenkomst peilen en in gesprek met mensen. Wat iedereen ervan vindt.<br><br>-Ja en het is persoonlijk. En dat vind ik wel belangrijk.<br><br>-De drempel is lager.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Bijeenkomst organiseren         |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>AANGEVEN DAT JE MET IDEEEN KUNT KOMEN</b> | #2 Deelnemer 1<br>-Dan heb je wel meer het gevoel dat je gehoord wordt volgens mij.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Gehoord worden bij bijeenkomst |
| <b>AANGEVEN DAT JE MET IDEEEN KUNT KOMEN</b> | #3 Deelnemer 2<br>Op het moment dat ze communiceren. Bijvoorbeeld de agenda van de OR-vergadering op Dinges en je ziet dat er iets gebeurt over jouw afdeling. En zet erbij: wil je bepaalde dingen kwijt, zet het op de mail of weet ik veel. Dan word je uitgenodigd.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Geïntegreerde communicatie     |
| <b>HOE UITNODIGEN?</b>                       | #1 Deelnemer 3<br>Maar dan is het nog: hoe doe je dat? Hoe ga je die uitnodiging dan versturen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Uitnodiging versturen?         |
| <b>HOE UITNODIGEN?</b>                       | #2 Deelnemer 4<br>Via de JeWeetWel. Ja het is toch de eigen verantwoordelijkheid van mensen om het gemeentenuws te lezen.<br><br>Gewoon informierend allemaal. Gewoon via nieuwsbrieven en dat soort dingen. Dat is ook gewoon prima. Alleen uitnodigen. Dan moet je gewoon heel goed informeren in nieuwsbrieven wanneer je überhaupt mee mag praten en kan praten. Nu is dat totaal niet duidelijk. Je hoort alleen de besluiten. Dus je hebt geen idee. En als je dat weet dan kun je gaan zeggen nou dan ga ik een keer naar een bijeenkomst of weet ik veel. | Informerende middelen          |
| <b>HOE UITNODIGEN?</b>                       | #3 Deelnemer 1<br>Ik denk dat als je eenmaal weet dat bij belangrijke issues zo'n bijeenkomst wordt georganiseerd. Dan groeit dat wel denk ik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Bijeenkomst bij issues         |

#### 4. Organisatiebreed communiceren

##### #1 Deelnemer 1

Je zou over organisatiebreed wat willen lezen? Wat iedereen aangaat.

##### #2 Deelnemer 2

We hebben een periode gehad dat onze bestuurder elke keer vertelde wat er allemaal aan nieuwe dingen was. Dat is niet meer. Misschien moet de OR die rol maar overnemen.

### #3 Deelnemer 3

Want eerder was het ook zo als iemand nieuw op de afdeling kwam (al was het maar een stagiair), dan ging er om dat onderdeel, gebouwdeel ofzo. Er werd een mail gestuurd en hij werd rondgeleid. Nu lopen er soms mensen rond waarvan ik niet eens weet wie het zijn. Dat heeft niks met de OR te maken hoor. Maar het is gewoon de wijze van communicatie hier.

| Organisatiebreed communiceren |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Code                                        |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                               | #1 Deelnemer 1<br>Je zou over organisatiebreed wat willen lezen? Wat iedereen aangaat.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Organisatiebreed?                           |
|                               | #2 Deelnemer 2<br>We hebben een periode gehad dat onze bestuurder elke keer vertelde wat er allemaal aan nieuwe dingen was. Dat is niet meer. Misschien moet de OR die rol maar overnemen.                                                                                                                                                                                         | Alle nieuwe dingen communiceren             |
|                               | #3 Deelnemer 3<br>Want eerder was het ook zo als iemand nieuw op de afdeling kwam (al was het maar een stagiair), dan ging er om dat onderdeel, gebouwdeel ofzo. Er werd een mail gestuurd en hij werd rondgeleid. Nu lopen er soms mensen rond waarvan ik niet eens weet wie het zijn. Dat heeft niks met de OR te maken hoor. Maar het is gewoon de wijze van communicatie hier. | Topdown weinig communicatie (nieuwe dingen) |

## 5. Wie zitten er in de OR?

### #1 Deelnemer 8

Het heeft wel iets met de OR te maken. Ik zat net te kijken wie er in de OR zitten. Als ik dan de naam zie dan denk ik: o ja! Als je mij van tevoren vraagt: Wie zit erin? Geen idee.

### #2 Deelnemer 1

Geen idee inderdaad.

### #3 Deelnemer 3

Ja.

### #4 Deelnemer 2

Toen is er gezegd: dit zijn de volgende OR-leden. Dat is het dan. Wat vroeger nog wel eens gebeurde. Dan hing er een fotolijstje bij het koffieapparaat met de tekst: in dit gebouw zitten er de volgende mensen in het OR. Dan weet je wie je een moet spreken als je vragen hebt.



## Zichtbaarheid

### #1 Deelnemer 2

En dan zie je een gezicht en dan zeg je de volgende keer: o daar loop ik eens even naartoe.

Als je de agenda van de OR krijgt, met bij afdeling communicatie is er een verandering gaande en daar praten we over. Dan word je een klein beetje geïnformeerd. Dat erover gesproken wordt. Dan weet je verder nog niks, maar dan moet je de andere informatie gewoon bij de afdeling halen.

### #2 Deelnemer 4

Ik denk wat jij zei Liuk ook wel belangrijk is dat de OR betrokken is bij de medewerkers. Ik denk dat ze dat veel meer zichtbaar moeten maken door te laten zien waar ze mee bezig zijn.

En dat het zichtbaar wordt wat ze doen. En wanneer je op ze af kunt stappen.

Naja ik vind wel voor zichtbaarheid van de OR dat de OR op dat moment moet zeggen van goh wij worden gevraagd om een advies te geven over dat en dat en dat plan voor die en die afdeling. Dan vind ik dat de OR dat naar buiten moet brengen.

### #3 Deelnemer 9

Wat me eigenlijk zo te binnen schiet is dat ze 1 contactpersoon kunnen aanwijzen met wie een afspraak gemaakt wordt. Dus 1 of 2 gezichten naar buiten toe.

### #4 Deelnemer 3

Volgens mij is Antje dat.

### #5 Deelnemer 1

Maar als die vraag er is dan is het dus niet voor iedereen duidelijk.

### #6 Deelnemer 5

Het gaat dan wel weer over de zichtbaarheid van de OR. Je kunt het allemaal vinden maar je moet het actief op gaan zoeken.

| Wie zitten er in de OR? |                                                                                                                                                                                                         | Code                            |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                         | #1 Deelnemer 8<br>Het heeft wel iets met de OR te maken. Ik zat net te kijken wie er in de OR zitten. Als ik dan de naam zie dan denk ik: o ja! Als je mij van tevoren vraagt: Wie zit erin? Geen idee. | Wie zijn OR-leden?              |
|                         | #2 Deelnemer 1<br>Geen idee inderdaad.                                                                                                                                                                  | Wie zijn OR-leden?              |
|                         | #3 Deelnemer 3<br>Ja.                                                                                                                                                                                   | Wie zijn OR-leden?              |
|                         | #4 Deelnemer 2<br>Toen is er gezegd: dit zijn de volgende OR-leden. Dat is het dan.                                                                                                                     | Vroeger OR-leden op fotolijstje |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                           |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                      | Wat vroeger nog wel eens gebeurde. Dan hing er een fotolijstje bij het koffieapparaat met de tekst: in dit gebouw zitten er de volgende mensen in het OR. Dan weet je wie je een moet spreken als je vragen hebt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                           |
| <b>ZICHTBAARHEID</b> | #1 Deelnemer 2<br>En dan zie je een gezicht en dan zeg je de volgende keer: o daar loop ik eens even naartoe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Zichtbaar door gezicht                    |
| <b>ZICHTBAARHEID</b> | Als je de agenda van de OR krijgt, met bij afdeling communicatie is er een verandering gaande en daar praten we over. Dan word je een klein beetje geïnformeerd. Dat erover gesproken wordt. Dan weet je verder nog niks, maar dan moet je de andere informatie gewoon bij de afdeling halen.                                                                                                                                                                                                                                                    | (Nog) niet-besloten onderwerpen bespreken |
| <b>ZICHTBAARHEID</b> | #2 Deelnemer 4<br>Ik denk wat jij zei Liuk ook wel belangrijk is dat de OR betrokken is bij de medewerkers. Ik denk dat ze dat veel meer zichtbaar moeten maken door te laten zien waar ze mee bezig zijn.<br>En dat het zichtbaar wordt wat ze doen. En wanneer je op ze af kunt stappen.<br><br>Naja ik vind wel voor zichtbaarheid van de OR dat de OR op dat moment moet zeggen van goh wij worden gevraagd om een advies te geven over dat en dat en dat plan voor die en die afdeling. Dan vind ik dat de OR dat naar buiten moet brengen. | (Nog) niet-besloten onderwerpen bespreken |
| <b>ZICHTBAARHEID</b> | #3 Deelnemer 9<br>Wat me eigenlijk zo te binnen schiet is dat ze 1 contactpersoon kunnen aanwijzen met wie een afspraak gemaakt wordt. Dus 1 of 2 gezichten naar buiten toe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1 of 2 contactpersonen aanstellen         |
| <b>ZICHTBAARHEID</b> | #4 Deelnemer 3<br>Volgens mij is Antje dat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Antje is contactpersoon                   |
| <b>ZICHTBAARHEID</b> | #5 Deelnemer 1<br>Maar als die vraag er is dan is het                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Contactpersoon onduidelijk                |

|                      |                                                                                                                                              |                   |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                      | dus niet voor iedereen duidelijk.                                                                                                            |                   |
| <b>ZICHTBAARHEID</b> | #6 Deelnemer 5<br>Het gaat dan wel weer over de zichtbaarheid van de OR. Je kunt het allemaal vinden maar je moet het actief op gaan zoeken. | Moeilijk vindbaar |

## 6. Geen reactie

### #1 Deelnemer 5

Ik heb nu een mail gestuurd naar de ondernemingsraad een paar weken geleden. Geen reactie. Ik heb hem weer gestuurd. Geen reactie.

-Stuur dan minstens: we hebben je mail ontvangen en we gaan er naar kijken. Maar ik hoor helemaal niks.

### #2 Deelnemer 4

Dat kan toch ook niet? Dan denk je: ik heb een reactie gegeven en ik hoor niets terug.

-Ja dat is waar.

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Geen reactie door OR |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                        |
|                      | #1 Deelnemer 5<br>Ik heb nu een mail gestuurd naar de ondernemingsraad een paar weken geleden. Geen reactie. Ik heb hem weer gestuurd. Geen reactie.<br><br>-Stuur dan minstens: we hebben je mail ontvangen en we gaan er naar kijken. Maar ik hoor helemaal niks. | Geen e-mailreactie     |
|                      | #2 Deelnemer 4<br>Dat kan toch ook niet? Dan denk je: ik heb een reactie gegeven en ik hoor niets terug.<br><br>-Ja dat is waar.                                                                                                                                    | Geen reactie is slecht |

## 7. Slechte vindbaarheid verslagen

### #1 Deelnemer 2

-Het is zo dat alle verslagen van de OR openbaar zijn. Dus die kun je gewoon vinden hoor. Ergens.

-Het advies van de OR is openbaar dus je kunt gewoon het advies inzien. Alleen wil je weten waar het staat.

#2 Deelnemer 4

Ja dat klopt.

#3 Deelnemer 3

-Ja precies. Ergens.

-Maar je moet wel weten dat het er is. Want anders ga je zoeken naar iets wat niet....

#4 Deelnemer 1

Ja ergens ja.

#5 Deelnemer 9

Waar het te vinden is weet ik ook niet goed. Maar de OR is vast ergens neergezet met namen erbij en via internet kun je al die gezichtjes terughalen. Ik zou het fijn vinden als ze zeg maar de lopende zaken kort beschreven in een kort overzicht staan via Dinges of een mail aan alle medewerkers.

| Slechte vindbaarheid verslagen |                                                                                                                                                                                                                                                             | Code                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                | #1 Deelnemer 2<br>-Het is zo dat alle verslagen van de OR openbaar zijn. Dus die kun je gewoon vinden hoor. Ergens.<br><br>-Het advies van de OR is openbaar dus je kunt gewoon het advies inzien. Alleen wil je weten waar het staat.                      | Vindplaats informatie onbekend |
|                                | #2 Deelnemer 4<br>Ja dat klopt.                                                                                                                                                                                                                             | Vindplaats informatie onbekend |
|                                | #3 Deelnemer 3<br>-Ja precies. Ergens.<br><br>-Maar je moet wel weten dat het er is. Want anders ga je zoeken naar iets wat niet....                                                                                                                        | Vindplaats informatie onbekend |
|                                | #4 Deelnemer 1<br>Ja ergens ja.                                                                                                                                                                                                                             | Vindplaats informatie onbekend |
|                                | #5 Deelnemer 9<br>Waar het te vinden is weet ik ook niet goed. Maar de OR is vast ergens neergezet met namen erbij en via internet kun je al die gezichtjes terughalen. Ik zou het fijn vinden als ze zeg maar de lopende zaken kort beschreven in een kort | Vindplaats informatie onbekend |

|  |                                                              |  |
|--|--------------------------------------------------------------|--|
|  | overzicht staan via Dinges of een mail aan alle medewerkers. |  |
|--|--------------------------------------------------------------|--|

## 8. De OR moet meer communiceren over het proces

### #1 Deelnemer 6

-Ik zou toch graag een beetje aan de hand willen worden genomen in wat er speelt. Want ook in verslagen zie je maar een stuk van het verhaal.

-Ja soms denk je: wat nou echt interessant is, vind je dat nou in die verslagen?

-Maar goed dat wordt natuurlijk helemaal lastig. De OR kan niet altijd het achterste van zijn tong laten zien. Dat begrijp ik ook wel weer.

-Ja. Of omdat het moeilijk te interpreteren is en dat je de context goed moet kennen. Anders kun je het niet op waarde schatten.

-Ze moeten meer vertellen over het hele proces. Ze komen niet te laat, maar je krijgt vaak een stukje van het verhaal. Het is lastig om veel van die dingen te plaatsen, omdat je niet weet wat er gebeurt is en hoe het zit.

### #2 Deelnemer 4

-En het is vaak ook niet helemaal duidelijk ofzo. Want je hebt maar een momentopname zeg maar.

-Wat je wel wil is heel graag per dossier weten van wat er is gebeurd en hoe het ervoor staat en wat kan ik wel of niet. Je wil gewoon per type van wat er gebeurt. Een stukje geschiedenis. Dat het is terug te vinden.

-Als je het proces niet weet dan zegt het besluit eigenlijk ook niets.

### #3 Deelnemer 3

-Nee dat ook niet.

-Dat je het aan kunt klikken en dat je kan zien dat het besluit dan en dan is genomen en dat het een gevolg is van dat en dat, ja.

-Ja precies met keywords ofzo. Dat je er op klikt, van ik wil daar iets over weten. En dat je later terug gaat in het verslag en het dan naleest, maar dat je in ieder geval weet..

### #4 Deelnemer 2

-Misschien kunnen ze een soort woordenboek van de OR ergens neerzetten. Dat als er iets over die ADV of de vaste dagen wordt gezegd.

### #5 Deelnemer 1

-Wat is de status (van een besluit of plan).

-Ja maar eigenlijk wil je weten hoe het proces loopt.

-Je wil weten in welk stadium iets is. En of je dan nog inbreng.

## #6 Deelnemer 5

-Soms hebben ze misschien veel meer bereikt dan blijkt uit het besluit.

| De OR moet meer communiceren over het proces |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Code                                     |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                              | #1 Deelnemer 6<br>-Ik zou toch graag een beetje aan de hand willen worden genomen in wat er speelt. Want ook in verslagen zie je maar een stuk van het verhaal.                                                                                                                                                                                  | Hele proces, geen stukje verhaal         |
|                                              | -Ja soms denk je: wat nou echt interessant is, vind je dat nou in die verslagen?                                                                                                                                                                                                                                                                 | Oninteressante verslagen                 |
|                                              | -Maar goed dat wordt natuurlijk helemaal lastig. De OR kan niet altijd het achterste van zijn tong laten zien. Dat begrijp ik ook wel weer.                                                                                                                                                                                                      | Communicatie soms onmogelijk             |
|                                              | -Ja. Of omdat het moeilijk te interpreteren is en dat je de context goed moet kennen. Anders kun je het niet op waarde schatten.                                                                                                                                                                                                                 | Context en interpretatie zijn belangrijk |
|                                              | -Ze moeten meer vertellen over het hele proces. Ze komen niet te laat, maar je krijgt vaak een stukje van het verhaal. Het is lastig om veel van die dingen te plaatsen, omdat je niet weet wat er gebeurt is en hoe het zit.                                                                                                                    | Hele proces communiceren                 |
|                                              | #2 Deelnemer 4<br>-En het is vaak ook niet helemaal duidelijk ofzo. Want je hebt maar een momentopname zeg maar.<br><br>-Wat je wel wil is heel graag per dossier weten van wat er is gebeurd en hoe het ervoor staat en wat kan ik wel of niet. Je wil gewoon per type van wat er gebeurt. Een stukje geschiedenis. Dat het is terug te vinden. | Hele proces communiceren                 |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                       |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|  | -Als je het proces niet weet dan zegt het besluit eigenlijk ook niets.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                       |
|  | <p>#3 Deelnemer 3</p> <p>-Nee dat ook niet.</p> <p>-Dat je het aan kunt klikken en dat je kan zien dat het besluit dan en dan is genomen en dat het een gevolg is van dat en dat, ja.</p> <p>-Ja precies met keywords ofzo. Dat je er op klikt, van ik wil daar iets over weten. En dat je later terug gaat in het verslag en het dan naleest, maar dat je in ieder geval weet..</p> | Proces door keywords en verderklikken |
|  | <p>#4 Deelnemer 2</p> <p>-Misschien kunnen ze een soort woordenboek van de OR ergens neerzetten. Dat als er iets over die ADV of de vaste dagen wordt gezegd.</p>                                                                                                                                                                                                                    | Woordenboek maken                     |
|  | <p>#5 Deelnemer 1</p> <p>-Wat is de status (van een besluit of plan).</p> <p>-Ja maar eigenlijk wil je weten hoe het proces loopt.</p> <p>-Je wil weten in welk stadium iets is. En of je dan nog inbreng.</p>                                                                                                                                                                       | Hele proces communiceren              |

## 9. Afstandelijke communicatiemiddelen. Het moet persoonlijker worden.

### #1 Deelnemer 6

Het communicatiekanaal is ook wel heel afstandelijk allemaal.

-Het is toch allemaal mail en een beetje niet persoonlijk. Ze zouden om het vorm te geven ook wat achter de boer op kunnen gaan.

-Ik heb wel de indruk. Ik weet niet in hoeverre dat geregeld is. Maar dat ze ook zelf invullen, hoe ze de achterban horen wat ze ermee doen. Soms zullen ze het zelf opzoeken en soms komen mensen zelf bij hun.

## #2 Deelnemer 4

Of zelf een rondje doen. Of dat ze een inloopspreekuur houden. Weet ik veel. Dat ze het persoonlijker maken. Ik vind dat wel het onderwerp van de OR. Want persoonlijkheid is dan heel belangrijk. Want je kunt niet altijd alles doen via de mail.

-Wat je ook kan doen als de OR net is aangesteld, dat ze bijvoorbeeld zeggen: we verdelen eigenlijk de hele organisatie een beetje op en jullie zijn globaal verantwoordelijke voor dit deel en dat deel. Het zijn dan een soort OC's maar niet helemaal. Die gaan dan gewoon de boer op en die gaan de eerste keer naar alle afdelingsoverleggen. Ze kunnen zich dan voorstellen aan de afdeling en medewerkers.

-Het is voor je start als OR hè? Het is om de mensen te leren kennen qua gezicht.

## #3 Janneke

Maar als je daarmee wel je doel behaalt.

## #4 Deelnemer 2

Het maakt wel verschil. Van tevoren hadden we OC's. Ik was vroeger een hele poos lid van de OC. En wij organiseerden af en toe eens zo'n spreekuur. Daar konden mensen komen. Als je geluk hebt komen er 1 of 2 mensen.

## #5 Deelnemer 9

Misschien is het wel de verwachting dat het zomaar aangereikt moet worden.

## #6 Deelnemer 3

Dat ze naar je bureau komen en vertellen dat en dat en dat speelt er.

| Afstandelijke communicatiemiddelen. Het moet persoonlijker worden. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Code                                        |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                    | <p>#1 Deelnemer 6</p> <p>Het communicatiekanaal is ook wel heel afstandelijk allemaal.</p> <p>-Het is toch allemaal mail en een beetje niet persoonlijk. Ze zouden om het vorm te geven ook wat achter de boer op kunnen gaan.</p> <p>-Ik heb wel de indruk. Ik weet niet in hoeverre dat geregeld is. Maar dat ze ook zelf invullen, hoe ze de achterban horen wat ze ermee doen. Soms zullen ze het zelf opzoeken en soms komen mensen zelf bij hun.</p> | Onpersoonlijk en afstandelijke communicatie |
|                                                                    | <p>#2 Deelnemer 4</p> <p>Of zelf een rondje doen. Of dat ze een inloopspreekuur houden. Weet ik veel. Dat ze het persoonlijker maken. Ik vind</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Onpersoonlijke communicatie                 |



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                         |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|  | dat wel het onderwerp van de OR. Want persoonlijkheid is dan heel belangrijk. Want je kunt niet altijd alles doen via de mail.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                         |
|  | -Wat je ook kan doen als de OR net is aangesteld, dat ze bijvoorbeeld zeggen: we verdelen eigenlijk de hele organisatie een beetje op en jullie zijn globaal verantwoordelijke voor dit deel en dat deel. Het zijn dan een soort OC's maar niet helemaal. Die gaan dan gewoon de boer op en die gaan de eerste keer naar alle afdelingsoverleggen. Ze kunnen zich dan voorstellen aan de afdeling en medewerkers. | OR opdelen                              |
|  | -Het is voor je start als OR hè? Het is om de mensen te leren kennen qua gezicht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mensen persoonlijk leren kennen         |
|  | #3 Janneke<br>Maar als je daarmee wel je doel behaalt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Doel behalen                            |
|  | #4 Deelnemer 2<br>Het maakt wel verschil. Van tevoren hadden we OC's. Ik was vroeger een hele poos lid van de OC. En wij organiseerden af en toe eens zo'n spreekuur. Daar konden mensen komen. Als je geluk hebt komen er 1 of 2 mensen.                                                                                                                                                                         | Onderdeelcommissies waren persoonlijker |
|  | #5 Deelnemer 9<br>Misschien is het wel de verwachting dat het zomaar aangereikt moet worden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Persoonlijke communicatie verwacht      |
|  | #6 Deelnemer 3<br>Dat ze naar je bureau komen en vertellen dat en dat en dat speelt er.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Persoonlijke communicatie verwacht      |

## 10. Eigen initiatief / verantwoordelijkheid

### #1 Deelnemer 9

-Ik vind het wel een beetje makkelijk. We vragen een heleboel van de OR. Maar volgens mij kan je een heleboel informatie ophalen van wat voor digitale bestand dan ook.

-Ik vind het ook een beetje een flauw argument, want Dinges is opgezet met highlights. Als je meer wilt weten, kun je doorklikken. Ik vind het qua communicatievorm een prima manier van communiceren.

-Dan leg je weer de verantwoordelijkheid bij de OR neer. Ik zou die verantwoordelijkheid een beetje terug willen leggen. Ik vind wel dat de OR tekort schiet. Ik pleit nog steeds voor een kort overzicht van waar ze mee bezig zijn, maar tegelijkertijd denk ik ook van ja wij mogen ook wel eens op zoek gaan als we nieuwsgierig zijn.

#2 Deelnemer 4

Het is wel de eigen verantwoordelijkheid van iedere werknemer.

#3 Deelnemer 6

Ja absoluut.

#4 Deelnemer 8

Nja dat hoor je wel vaak als excuus. En dan zeggen ze achteraf: we zijn niet goed geïnformeerd. Dat is heel vaak wel het geval in deze organisatie. Dat kan voor die uitslag ook een hele grote invloed zijn.

#5 Deelnemer 1

-Ja.

-Ja dat vind ik ook, maar daarom vind ik dit antwoord ook zo frappant. Want die informatie is er allemaal best.

-Maar ze geven wel aan dat ze te weinig informatie krijgen. Terwijl ze het gewoon kunnen halen.

#6 Deelnemer 3

Het is eigenlijk een beetje dubbel.

### Kleinere drempel

#1 Deelnemer 5

De drempel om naar de OR te stappen moet kleiner worden. En andersom is het fijner dat de OR zichtbaarder is.

| Eigen initiatief / verantwoordelijkheid |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Code                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                         | <p>#1 Deelnemer 9</p> <p>-Ik vind het wel een beetje makkelijk. We vragen een heleboel van de OR. Maar volgens mij kan je een heleboel informatie ophalen van wat voor digitale bestand dan ook.</p> <p>-Ik vind het ook een beetje een flauw argument, want Dinges is opgezet met highlights. Als je meer wilt weten, kun je doorklikken. Ik vind het qua communicatievorm een prima manier van communiceren.</p> <p>-Dan leg je weer de verantwoordelijkheid bij de OR neer. Ik zou die verantwoordelijkheid een beetje terug willen leggen. Ik vind wel dat de OR tekort schiet. Ik pleit nog steeds voor een kort overzicht van waar ze mee bezig zijn, maar tegelijkertijd denk ik ook van ja wij mogen ook wel eens op zoek gaan als we</p> | Verantwoordelijkheid terugleggen |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                   |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                         | nieuwsgierig zijn.                                                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|                         | #2 Deelnemer 4<br>Het is wel de eigen verantwoordelijkheid van iedere werknemer.                                                                                                                                                                     | Eigen verantwoordelijkheid        |
|                         | #3 Deelnemer 6<br>Ja absoluut.                                                                                                                                                                                                                       | Eigen verantwoordelijkheid        |
|                         | #4 Deelnemer 8<br>Nja dat hoor je wel vaak als excuus. En dan zeggen ze achteraf: we zijn niet goed geïnformeerd. Dat is heel vaak wel het geval in deze organisatie. Dat kan voor die uitslag ook een hele grote invloed zijn.                      | Slap excuus                       |
|                         | #5 Deelnemer 1<br>-Ja.<br><br>-Ja dat vind ik ook, maar daarom vind ik dit antwoord ook zo frappant. Want die informatie is er allemaal best.<br><br>-Maar ze geven wel aan dat ze te weinig informatie krijgen. Terwijl ze het gewoon kunnen halen. | Frappant excuus                   |
|                         | #6 Deelnemer 3<br>Het is eigenlijk een beetje dubbel.                                                                                                                                                                                                | Dubbel excuus                     |
| <b>Kleinere drempel</b> | #1 Deelnemer 5<br>De drempel om naar de OR te stappen moet kleiner worden. En andersom is het fijner dat de OR zichtbaarder is.                                                                                                                      | Kleine drempel door zichtbaarheid |

## 11. Communicatie OR over dingen waar ze geen invloed op hebben

### #1 Deelnemer 9

-Dat zijn dingen waarvan ik denk: OR, het gaat over honderd mensen en het is een duidelijk personeel belang. Of je er nou een instemmingsrecht of adviesrecht over hebt, geef in ieder geval aan wat je ervan vindt en hoe je denkt dat de bestuurder er al dan niet op gaat reageren.

-Dat soort dingen. Iets meer openheid. Even de dagelijkse dingen vertellen. En die ellenlange brieven ofzo dat leest geen hond. Dat is soms 2 of 3 pagina's.

### #2 Deelnemer 3

-Precies, van dit speelt er. Dit hebben we geprobeerd.

-Want nou was er ook ineens dat er toch 4 vaste ADV-dagen waren aangewezen, waar kennelijk de OR mee ingestemd heeft. Maar dat is wel ineens zo gekomen. Ik heb niet gezien dat dat speelde.

-Het is verder niet erg, maar toch denk ik van: o ik heb wat gemist.

### #3 Deelnemer 4

-Het moeten gewoon lopende zaken zijn. Tak tak tak.

-Het was mij in eerste instantie niet duidelijk dat we alsnog naar vier vaste dagen gingen. Ze hebben het wel gecommuniceerd maar niet helemaal volledig.

### #4 Deelnemer 5

-En het gewoon breder insteken. Als het personeelsbelang is. Dat ze daar wel iets over zeggen.

| Communicatie OR over dingen waar ze geen invloed op hebben |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Code                         |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                                                            | <p>#1 Deelnemer 9</p> <p>-Dat zijn dingen waarvan ik denk: OR, het gaat over honderd mensen en het is een duidelijk personeel belang. Of je er nou een instemmingsrecht of adviesrecht over hebt, geef in ieder geval aan wat je ervan vindt en hoe je denkt dat de bestuurder er al dan niet op gaat reageren.</p> <p>-Dat soort dingen. Iets meer openheid. Even de dagelijkse dingen vertellen. En die ellenlange brieven ofzo dat leest geen hond. Dat is soms 2 of 3 pagina's.</p> | Mening overige besluiten     |
|                                                            | <p>#2 Deelnemer 3</p> <p>-Precies, van dit speelt er. Dit hebben we geprobeerd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Pogingen van OR communiceren |
|                                                            | <p>-Want nou was er ook ineens dat er toch 4 vaste ADV-dagen waren aangewezen, waar kennelijk de OR mee ingestemd heeft. Maar dat is wel ineens zo gekomen. Ik heb niet gezien dat dat speelde.</p> <p>-Het is verder niet erg, maar toch denk ik van: o ik heb wat gemist.</p>                                                                                                                                                                                                         | Informatie gemist            |
|                                                            | <p>#3 Deelnemer 4</p> <p>-Het moeten gewoon lopende</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Lopende zaken communiceren   |

|  |                                                                                                                                                           |                                      |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|  | zaken zijn. Tak tak tak.                                                                                                                                  |                                      |
|  | -Het was mij in eerste instantie niet duidelijk dat we alsnog naar vier vaste dagen gingen. Ze hebben het wel gecommuniceerd maar niet helemaal volledig. | Onvolledige communicatie             |
|  | #4 Deelnemer 5<br>-En het gewoon breder insteken. Als het personeelsbelang is. Dat ze daar wel iets over zeggen.                                          | Breder insteken bij personeelsbelang |

## 12. Wanneer kan ik afstappen op de OR

### #1 Deelnemer 4

-Misschien is dat soms ook niet altijd duidelijk. Wanneer kan iemand naar de OR stappen of niet?

-Ja, maar eerlijk gezegd. Ik werk hier nu vijf jaar en voor mij is het ook niet altijd even duidelijk. Ik heb een directe collega die OR-lid is. Dus ik hoor wel eens wat dingen waarvan ik denk van: o dat wist ik niet.

-Misschien is dat ook onduidelijk. Dat dat de drempel hoger maakt. Dat mensen denken van ja de OR...

-Ja, de OR adviseert het bestuur en verder? Misschien dat dat ook een drempel is.

### #2 Deelnemer 2

-(afstappen op de OR kan) Altijd.

-Als het over persoonlijke zaken gaat dan is de OR in principe niet in beeld. Maar het staat iedereen vrij om naar de OR te stappen en te zeggen van: moet je horen, ik heb dat probleem, jullie kunnen er eigenlijk niets aan doen, maar geef mij advies want jij zit in die branche en weet er veel meer van. En je weet het veel beter dan ik hoe het is.

### #3 Deelnemer 3

-Die (de OR) is daar niet voor.

## Profielsuggestie

### #1 Deelnemer 9

Ja, dus wat ze voor je kunnen doen. Ja. Ze zouden een soort profiel neer moeten zetten.

### #2 Deelnemer 3

Ja. Wat kunnen we voor je doen? In die situaties kunnen we wat voor je doen en in andere situaties: Jammer! Haha.

### #3 Deelnemer 1

Ik vind dat best een idee ja. Voor welke zaken kun je naar de OR?

| Wanneer kan ik afstappen op de OR |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Code                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                   | <p>#1 Deelnemer 4</p> <p>-Misschien is dat soms ook niet altijd duidelijk. Wanneer kan iemand naar de OR stappen of niet?</p> <p>-Ja, maar eerlijk gezegd. Ik werk hier nu vijf jaar en voor mij is het ook niet altijd even duidelijk. Ik heb een directe collega die OR-lid is. Dus ik hoor wel eens wat dingen waarvan ik denk van: o dat wist ik niet.</p> <p>-Misschien is dat ook onduidelijk. Dat dat de drempel hoger maakt. Dat mensen denken van ja de OR...</p> <p>-Ja, de OR adviseert het bestuur en verder? Misschien dat dat ook een drempel is.</p> | Takenpakket OR?            |
|                                   | <p>#2 Deelnemer 2</p> <p>-(afstappen op de OR kan) Altijd.</p> <p>-Als het over persoonlijke zaken gaat dan is de OR in principe niet in beeld. Maar het staat iedereen vrij om naar de OR te stappen en te zeggen van: moet je horen, ik heb dat probleem, jullie kunnen er eigenlijk niets aan doen, maar geef mij advies want jij zit in die branche en weet er veel meer van. En je weet het veel beter dan ik hoe het is.</p>                                                                                                                                  | OR altijd benaderbaar      |
|                                   | <p>#3 Deelnemer 3</p> <p>-Die (de OR) is daar niet voor.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Takenpakket OR?            |
| <b>PROFIELSUGGESTIE</b>           | <p>#1 Deelnemer 9</p> <p>Ja, dus wat ze voor je kunnen doen. Ja. Ze zouden een soort profiel neer moeten zetten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mogelijkhedenprofiel maken |

|                         |                                                                                                                                     |                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>PROFIELSUGGESTIE</b> | #2 Deelnemer 3<br>Ja. Wat kunnen we voor je doen? In die situaties kunnen we wat voor je doen en in andere situaties: Jammer! Haha. | Mogelijkhedenprofiel maken |
| <b>PROFIELSUGGESTIE</b> | #3 Deelnemer 1<br>Ik vind dat best een idee ja. Voor welke zaken kun je naar de OR?                                                 | Mogelijkhedenprofiel maken |

### 13. Dinges en JeWeetWel worden slecht gelezen

#### #1 Deelnemer 8

Je merkt gewoon dat Dinges heel slecht gelezen wordt door de meeste mensen. Op de gang hoor je dat ook. Ik lees Dinges redelijk goed. En dan zeg ik iets en vaak hoor je dan: o? waar lees je dat? Ja dat hoor je heel vaak. Men vindt het allemaal veel te veel informatie en heeft er geen tijd voor.

#### #2 Deelnemer 1

Maar ik zit heel erg met uhm de JeWeetWel gaat wekelijks uit. Een heleboel collega's zeggen ook: ik heb geen tijd. Het is allemaal te veel.

#### #3 Deelnemer 2

Ja, dat klopt.

| Dinges en JeWeetWel worden slecht gelezen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Code                      |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                           | #1 Deelnemer 8<br>Je merkt gewoon dat Dinges heel slecht gelezen wordt door de meeste mensen. Op de gang hoor je dat ook. Ik lees Dinges redelijk goed. En dan zeg ik iets en vaak hoor je dan: o? waar lees je dat? Ja dat hoor je heel vaak. Men vindt het allemaal veel te veel informatie en heeft er geen tijd voor. | Geen tijd en te veel info |
|                                           | #2 Deelnemer 1<br>Maar ik zit heel erg met uhm de JeWeetWel gaat wekelijks uit. Een heleboel collega's zeggen ook: ik heb geen tijd. Het is allemaal te veel.                                                                                                                                                             | Geen tijd en te veel info |
|                                           | #3 Deelnemer 2<br>Ja, dat klopt.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Geen tijd en te veel info |

## 2. Voelen jullie je betrokken bij de OR?

### 14. Betrokkenheid?

#1 Deelnemer 4

Ik denk dat je betrokken bent op het moment dat je een probleem hebt of als er iets speelt op de afdeling.

#2 Deelnemer 1

Ja.

#3 Deelnemer 3

Ja inderdaad. Ik weet dat bij onze afdeling speelde ook laatst met de managementassistentfunctie zat de OR er heel erg bovenop. Wat ik erg goed vond.

#### Reactie Deelnemer 4

Ze zijn op issueniveau heel goed.

**Wat Marit dus zei dat je je op sommige momenten betrokken voelt als het echt over je gaat en anders niet, is iedereen het daar mee eens?**

#+ Iedereen knikt of zegt ja

#1 Deelnemer 5

Het is natuurlijk een soort hulpinstantie. Dus op het moment wanneer je hulp nodig hebt dan ga je het opzoeken. Op het moment dat er niks aan de hand is.

| Betrokkenheid                                 |                                                                                                                                                                                                                                                | Code                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                               | #1 Deelnemer 4<br>Ik denk dat je betrokken bent op het moment dat je een probleem hebt of als er iets speelt op de afdeling.                                                                                                                   | Betrokken bij probleem of afdelingkwestie |
|                                               | #2 Deelnemer 1<br>Ja.                                                                                                                                                                                                                          | Betrokken bij probleem of afdelingkwestie |
|                                               | #3 Deelnemer 3<br>Ja inderdaad. Ik weet dat bij onze afdeling speelde ook laatst met de managementassistentfunctie zat de OR er heel erg bovenop. Wat ik erg goed vond.<br><br><b>Reactie Deelnemer 4</b><br>Ze zijn op issueniveau heel goed. | OR zat erbovenop                          |
| <b>Alleen betrokken als het over jou gaat</b> | #+ Iedereen knikt of zegt ja                                                                                                                                                                                                                   | Betrokken bij eigen probleem              |
| <b>Alleen betrokken als het over jou gaat</b> | #1 Deelnemer 5<br>Het is natuurlijk een soort hulpinstantie. Dus op het moment wanneer je hulp nodig hebt dan ga je het opzoeken. Op het moment dat er niks aan de hand is.                                                                    | Betrokken bij eigen probleem              |



## 15. Spreekuur organiseren

### Wel

#### #1 Deelnemer 2

-Je kunt het wel bevorderen (betrokkenheid) door zo'n spreekuur te organiseren.

-Naja meestal kwamen er twee mensen of er kwam 1 iemand. Opzicht is dat niet verkeerd. Soms komen ze met vragen en dan kun je als OR-lid of OC-lid met opmerkingen naar andere mensen gaan.

#### #2 Deelnemer 5

-Ja klopt. Dan loop je makkelijker binnen.

### Niet

#### #1 Deelnemer 9

-Want een spreekuur dat eh. Dan zit je een uur te wachten en dan komt er misschien niemand.

-Maar dat is een kwestie van organisatie. Daar hoeft je geen spreekuur voor te houden. Je kunt ook gewoon een e-mail met elkaar uitwisselen van: wanneer kan ik je even spreken.

| Spreekuur organiseren |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Code                                  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| WEL                   | #1 Deelnemer 2<br>-Je kunt het wel bevorderen (betrokkenheid) door zo'n spreekuur te organiseren.                                                                                                                                                                                                     | Betrokkenheid door spreekuur          |
| WEL                   | -Naja meestal kwamen er twee mensen of er kwam 1 iemand. Opzicht is dat niet verkeerd. Soms komen ze met vragen en dan kun je als OR-lid of OC-lid met opmerkingen naar andere mensen gaan.                                                                                                           | Een paar mensen is niet verkeerd      |
| WEL                   | #2 Deelnemer 5<br>-Ja klopt. Dan loop je makkelijker binnen.                                                                                                                                                                                                                                          | Makkelijker binnenlopen               |
| NIET                  | #1 Deelnemer 9<br>-Want een spreekuur dat eh. Dan zit je een uur te wachten en dan komt er misschien niemand.<br><br>-Maar dat is een kwestie van organisatie. Daar hoeft je geen spreekuur voor te houden. Je kunt ook gewoon een e-mail met elkaar uitwisselen van: wanneer kan ik je even spreken. | Geen spreekuur maar goede organisatie |

## 16. Behoeftte aan contact?

### Wel

#### #1 Deelnemer 4

-Omdat er nu veel gebeurt. Is er veel meer behoefte onder de mensen om op de OR af te stappen? Ik heb echt geen idee.

-Als ze dat wel weten, zullen ze het dan wel doen? Dat vraag ik me dus ook af.

-Er is in ieder geval veel behoefte aan informatie, maar dat hoeft niet te betekenen dat er meer behoefte is aan meer contact met de OR. Maar voornamelijk aan meer informatie.

#### #2 Deelnemer 6

Ik denk dat er in zijn algemeenheid behoefte is aan informatie. Vooral bij zoveel ontwikkeling. Je hoopt een stukje van het verhaal bij de OR te kunnen halen.

### Niet

#### #1 Deelnemer 5

Moet je die behoefte creëren? Nu is die behoefte er niet omdat mensen niet goed weten wat de OR doet en er niet zo snel op af stappen.

#### #2 Deelnemer 3

Nee.

| Behoeftte aan contact? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Code                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| WEL                    | <p>#1 Deelnemer 4</p> <p>-Omdat er nu veel gebeurt. Is er veel meer behoefte onder de mensen om op de OR af te stappen? Ik heb echt geen idee.</p> <p>-Als ze dat wel weten, zullen ze het dan wel doen? Dat vraag ik me dus ook af.</p> <p>-Er is in ieder geval veel behoefte aan informatie, maar dat hoeft niet te betekenen dat er meer behoefte is aan meer contact met de OR. Maar voornamelijk aan meer informatie.</p> | Behoeftte aan informatie            |
| WEL                    | <p>#2 Deelnemer 6</p> <p>Ik denk dat er in zijn algemeenheid behoefte is aan informatie. Vooral bij zoveel ontwikkeling. Je hoopt een stukje van het verhaal bij de OR te kunnen halen.</p>                                                                                                                                                                                                                                     | Informatiebehoefte bij ontwikkeling |

|      |                                                                                                                                                             |                                        |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| NIET | #1 Deelnemer 5<br>Moet je die behoefte creëren?<br>Nu is die behoefte er niet omdat mensen niet goed weten wat de OR doet en er niet zo snel op af stappen. | Onwetendheid over participatievraag OR |
|      | #2 Deelnemer 3<br>Nee.                                                                                                                                      | Geen behoefte                          |

### 17. OR is er ook voor de werkgever?

#### #1 Deelnemer 5

Ik denk ook dat de meeste mensen er wel van uit gaan dat de OR voor de zaak van de werknemers staat en dat zeg maar achter de schermen ook goed regelt. Daar ga je wel van uit.

#### #2 Deelnemer 4

Daar ga je wel van uit.

#### #3 Deelnemer 9

-De OR is er niet alleen voor de werknemers. Ook voor de werkgever.

-Ja de OR heeft als taak de belangen van de werknemers af te wegen tegen de belangen van de werkgever en dan een advies te geven. Zeg ik het goed zo Beert?

#### #4 Deelnemer 2

-Klopt. Zolang het niet de individuele belangen van de werkgever betreft dan heb je gelijk.

-Maar dat hindert ook niks. Dan ga je gewoon naar de OR en dan zeg je:

#### Reactie Deelnemer 4

Dat ga ik dus niet. Want ik weet niet dat ik naar de OR kan.

| OR is er ook voor de werkgever? |                                                                                                                                                                                                   | Code                                          |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                 | #1 Deelnemer 5<br>Ik denk ook dat de meeste mensen er wel van uit gaan dat de OR voor de zaak van de werknemers staat en dat zeg maar achter de schermen ook goed regelt. Daar ga je wel van uit. | Achter de schermen strijden voor de werknemer |
|                                 | #2 Deelnemer 4<br>Daar ga je wel van uit.                                                                                                                                                         | Achter de schermen strijden voor de werknemer |
|                                 | #3 Deelnemer 9<br>-De OR is er niet alleen voor de werknemers. Ook voor de werkgever.                                                                                                             | Ook voor werkgever                            |

|  |                                                                                                                                                                                                        |                                          |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | -Ja de OR heeft als taak de belangen van de werknemers af te wegen tegen de belangen van de werkgever en dan een advies te geven. Zeg ik het goed zo Beert?                                            |                                          |
|  | <p>#4 Deelnemer 2</p> <p>-Klopt. Zolang het niet de individuele belangen van de werkgever betreft dan heb je gelijk.</p> <p>-Maar dat hindert ook niks. Dan ga je gewoon naar de OR en dan zeg je:</p> | Ook voor werkgever bij algemene belangen |
|  | <p><b>Reactie Deelnemer 4</b></p> <p>Dat ga ik dus niet. Want ik weet niet dat ik naar de OR kan.</p>                                                                                                  | Onwetendheid over OR                     |

### 3. Waarom komt het antwoord 'Neutraal' zoveel terug?

#### 18. Er is sprake van angst

##### #1 Deelnemer 7

Ik ben naar die bijeenkomst geweest van Richard. Naar aanleiding van die brief van de OR naar de Raad. Daar was echt heel veel angst onder de mensen. Heel veel angst. Misschien kan dat ook een aanleiding zijn.

##### #2 Deelnemer 3

Ja.

##### #3 Deelnemer 9

Die angst is er toch niet naar de OR toe?

##### Reactie Ans

Dat weet je niet. Als de mensen de onwetendheid hebben van de OR. Dat ze misschien denken van: ze gaan het wel tegen me gebruiken. In angst kun je rare dingen doen.

##### Reactie Deelnemer 9

Ja dat klopt.

| Er is sprake van angst |                                                                                                                                                                                                                                     | Code                              |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                        | #1 Deelnemer 7<br>Ik ben naar die bijeenkomst geweest van Richard. Naar aanleiding van die brief van de OR naar de Raad. Daar was echt heel veel angst onder de mensen. Heel veel angst. Misschien kan dat ook een aanleiding zijn. | Angst onder werknemers            |
|                        | #2 Deelnemer 3<br>Ja.                                                                                                                                                                                                               | Angst onder werknemers            |
|                        | #3 Deelnemer 9<br>Die angst is er toch niet naar de OR toe?                                                                                                                                                                         | Angst naar OR?                    |
|                        | <b>Reactie Ans</b><br>Dat weet je niet. Als de mensen de onwetendheid hebben van de OR. Dat ze misschien denken van: ze gaan het wel tegen me gebruiken. In angst kun je rare dingen doen.                                          | Mogelijke angst door onwetendheid |
|                        | <b>Reactie Deelnemer 9</b><br>Ja dat klopt.                                                                                                                                                                                         | Mogelijke angst door onwetendheid |

## 19. Onverschilligheid

### #1 Deelnemer 8

Ik merk ook een heleboel onverschilligheid bij ons. ze hebben zo iets van: al die veranderingen die hebben we al tien keer meegemaakt. En het komt wel weer op zijn pootjes terecht uiteindelijk.

### #2 Deelnemer 3

ja, van het zal wel. Over twee jaar moeten we het allemaal weer terugdraaien.

| Onverschilligheid |                                                                                                                                                                                                                     | Code                                |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                   | #1 Deelnemer 8<br>Ik merk ook een heleboel onverschilligheid bij ons. ze hebben zo iets van: al die veranderingen die hebben we al tien keer meegemaakt. En het komt wel weer op zijn pootjes terecht uiteindelijk. | Onverschilligheid bij veranderingen |
|                   | #2 Deelnemer 3<br>ja, van het zal wel. Over twee jaar moeten we het allemaal weer terugdraaien.                                                                                                                     | Veranderingen draaien terug         |

## 20. Er is weinig invloed uit te oefenen

### #1 Deelnemer 8

Ik denk ook dat er weinig invloed uit te oefenen is.

### #2 Deelnemer 4

Zo'n machteloosheid ja. Van het gebeurt toch wel.

### #3 Deelnemer 3

Het gebeurt toch wel ja.

| Er is weinig invloed uit te oefenen |                                                                        | Code           |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                                     | #1 Deelnemer 8<br>Ik denk ook dat er weinig invloed uit te oefenen is. | Weinig invloed |
|                                     | #2 Deelnemer 4<br>Zo'n machteloosheid ja. Van het gebeurt toch wel.    | Machteloosheid |
|                                     | #3 Deelnemer 3<br>Het gebeurt toch wel ja.                             | Machteloosheid |

## 21. Het ene gaat je aan, het andere niet

### #1 Deelnemer 1

Volgens mij komt dat omdat er heel veel berichten in de JeWeetWel en op Dinges worden geplaatst. Het ene gaat je wel aan en het andere niet. En dan ga je de middenmoot opzoeken in zo'n antwoord. En dan zou ik neutraal invullen.

-Omdat er niet echt specifiek op afdeling of iets of mensen.

-Het moet dan via de algemene kanalen.

### #2 Deelnemer 3

Ja

-Het is heel algemeen.

### #3 Deelnemer 4

Ja en daar wordt weer heel weinig over gezegd weer. Over specifieke situaties.

-Dit gaat ook helemaal niet over jouw situatie. Het gaat over algemene berichtgeving. Dus in die zin is die vraag niet helemaal correct. Snap je?

| Het ene gaat je aan, het andere niet |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Code                                         |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                      | <p>#1 Deelnemer 1<br/>Volgens mij komt dat omdat er heel veel berichten in de JeWeetWel en op Dinges worden geplaatst. Het ene gaat je wel aan en het andere niet. En dan ga je de middenmoot opzoeken in zo'n antwoord. En dan zou ik neutraal invullen.</p> <p>-Omdat er niet echt specifiek op afdeling of iets of mensen.</p> <p>-Het moet dan via de algemene kanalen.</p> | Middenmoot opzoeken                          |
|                                      | <p>#2 Deelnemer 3<br/>Ja</p> <p>-Het is heel algemeen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Heel algemeen                                |
|                                      | <p>#3 Deelnemer 4<br/>Ja en daar wordt weer heel weinig over gezegd weer. Over specifieke situaties.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                        | Algemene berichtgeving                       |
|                                      | <p>-Dit gaat ook helemaal niet over jouw situatie. Het gaat over algemene berichtgeving. Dus in die zin is die vraag niet</p>                                                                                                                                                                                                                                                   | Vraag (over informatievoorziening) incorrect |

4. Underload aan informatie.

## 22. De OR communiceert zelf niet

### Negatief

#1 Deelnemer 4

-Maar toch eh. Hebben wij toen niet met de organisatieveranderingen een brief gehad van de OR ofzo? Of een advies?

-Ik weet namelijk dat Suzan namelijk wel tegen ons heeft gezegd dat de OR positief gestemd heeft. Maar de OR heeft niks van zich laten horen.

-Ja, maar niet namens de OR.

-Ja, ik niet altijd. Ik vind namelijk: de OR geeft een advies. Dan wil je van de OR ook het advies horen. Want wij hebben weinig over de inhoud van het advies te horen gekregen. Het enige wat we hebben gehoord is dat de OR positief heeft gestemd. Maar we hebben niet gehoord wat de voors en tegens zijn geweest die ze eventueel hebben besproken.

-Maar het hoofd van de afdeling informeert alleen de afdeling. En wat je nu heel erg hebt, is dat er heel veel veranderingen zijn en je mist gewoon welke veranderingen er zijn. En ook wat de OR dan doet in die veranderingen.

#2 Deelnemer 3

-Nee (eens).

-Dat is er natuurlijk in een eerder stadium al helemaal doorheen gegaan hè. Het communicatieplan. Of het plan van de afdeling communicatie.

#3 Deelnemer 1

-Dat ging allemaal via de leidinggevenden.

### Positief

#1 Deelnemer 1

Ik vind het ook wel weer logisch dat het via een leidinggevende gaat.

#2 Deelnemer 3

Ja.

#3 Deelnemer 2

Eigenlijk is het andersom hè. Als er bij een afdeling wat verandert, dan horen de mensen van de afdeling dat als eerste te weten. Als een plan echt definitief is dan krijgt de OR daar ter informatie wat over en die kan pas wanneer er informatiebijeenkomsten over zijn. Dan kunnen ze daar actief in meedoen. Ja ze kunnen er tussentijds met de bestuurder over praten, maar ze sturen meestal geen brieven tussentijds. Het ligt niet bij de OR om de organisatie te informeren over veranderingen. Dat moet je eigenlijk van de hoofd van de afdeling.



## Wie moet informatie geven?

### #1 Deelnemer 5

Daarom is het belangrijk dat je aangeeft van: wie zou dit moeten vertellen? Wie zou informatie moeten geven over veranderingen? Want dat is misschien ook niet helemaal duidelijk. Want jij zegt van ja het is deels de verantwoordelijkheid van je afdelingshoofd en deels van de OR. Nu krijg je misschien heel veel mensen die zeggen dat er te weinig informatie over veranderingen is.

### #2 Deelnemer 3

Dat kan misschien wel aan het hoofd liggen.

### #3 Deelnemer 4

-Ja nja of de directie hè. Ik wou net zeggen. Want de directie weet alle organisatieveranderingen en die communiceren bijna helemaal niets daarover.

Dat vind ik iets tussen de OR en de directie om hun communicatie te bespreken. Dat vind ik wel een goede tip voor de OR eigenlijk.

-Maar ze moeten zich er wel bewuster van worden vind ik. Het is dus kennelijk niet alleen een OR-zaak. Het is een directie-, manager- of leidinggevendezaak. Daar zit kennelijk dus ook een knelpunt qua communicatie.

| OR communiceert zelf niet |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Code                                     |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| NEGATIEF                  | <p>#1 Deelnemer 4</p> <p>-Maar toch eh. Hebben wij toen niet met de organisatieveranderingen een brief gehad van de OR ofzo? Of een advies?</p> <p>-Ik weet namelijk dat Suzan namelijk wel tegen ons heeft gezegd dat de OR positief gestemd heeft. Maar de OR heeft niks van zich laten horen.</p> <p>-Ja, maar niet namens de OR.</p> <p>-Ja, ik niet altijd. Ik vind namelijk: de OR geeft een advies. Dan wil je van de OR ook het advies horen. Want wij hebben weinig over de inhoud van het advies te horen gekregen. Het enige wat we hebben gehoord is dat de OR positief heeft gestemd. Maar we hebben niet gehoord wat de voors en tegens zijn geweest die ze eventueel hebben besproken.</p> | OR moet in sommige gevallen communiceren |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                  |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                            | -Maar het hoofd van de afdeling informeert alleen de afdeling. En wat je nu heel erg hebt, is dat er heel veel veranderingen zijn en je mist gewoon welke veranderingen er zijn. En ook wat de OR dan doet in die veranderingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| NEGATIEF                   | #2 Deelnemer 3<br>-Nee (eens).<br><br>-Dat is er natuurlijk in een eerder stadium al helemaal doorheen gegaan hè. Het communicatieplan. Of het plan van de afdeling communicatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Geen communicatie door OR        |
| NEGATIEF                   | #3 Deelnemer 1<br>-Dat ging allemaal via de leidinggevenden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Communicatie via leidinggevenden |
| POSITIEF                   | #1 Deelnemer 1<br>Ik vind het ook wel weer logisch dat het via een leidinggevende gaat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Logisch via leidinggevende       |
| POSITIEF                   | #2 Deelnemer 3<br>Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Logisch via leidinggevende       |
| POSITIEF                   | #3 Deelnemer 2<br>Eigenlijk is het andersom hè. Als er bij een afdeling wat verandert, dan horen de mensen van de afdeling dat als eerste te weten. Als een plan echt definitief is dan krijgt de OR daar ter informatie wat over en die kan pas wanneer er informatiebijeenkomsten over zijn. Dan kunnen ze daar actief in meedoen. Ja ze kunnen er tussentijds met de bestuurder over praten, maar ze sturen meestal geen brieven tussentijds. Het ligt niet bij de OR om de organisatie te informeren over veranderingen. Dat moet je eigenlijk van de hoofd van de afdeling. | Hoofd afdeling moet communiceren |
| WIE MOET INFORMATIE GEVEN? | #1 Deelnemer 5<br>Daarom is het belangrijk dat je                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Wie geeft welke informatie?      |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                            | <p>aangeeft van: wie zou dit moeten vertellen? Wie zou informatie moeten geven over veranderingen? Want dat is misschien ook niet helemaal duidelijk. Want jij zegt van ja het is deels de verantwoordelijkheid van je afdelingshoofd en deels van de OR. Nu krijg je misschien heel veel mensen die zeggen dat er te weinig informatie over veranderingen is.</p>                                                                                                                                                                                      |                                               |
| WIE MOET INFORMATIE GEVEN? | <p>#2 Deelnemer 3<br/>Dat kan misschien wel aan het hoofd liggen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Wie geeft welke informatie?                   |
| WIE MOET INFORMATIE GEVEN? | <p>#3 Deelnemer 4<br/>-Ja nja of de directie hè. Ik wou net zeggen. Want de directie weet alle organisatieveranderingen en die communiceren bijna helemaal niets daarover.<br/>Dat vind ik iets tussen de OR en de directie om hun communicatie te bespreken.<br/>Dat vind ik wel een goede tip voor de OR eigenlijk.</p> <p>-Maar ze moeten zich er wel bewuster van worden vind ik. Het is dus kennelijk niet alleen een OR-zaak. Het is een directie-, manager- of leidinggevendezaak. Daar zit kennelijk dus ook een knelpunt qua communicatie.</p> | Communicatieknelpunt directie, managers en OR |

## 5. Hoe participatie organiseren?

### 23. Participatie organiseren

#### #1 Deelnemer 9

-Ik denk dat een hoorzitting heel nuttig kan zijn. Als er een bepaald onderwerp is waar de OR breder over geïnformeerd wil worden door het personeel. Dan zou de OR een hoorzitting kunnen organiseren. En de mensen daarbij uitnodigen. Dan heb je ook wat meer interactie tussen de OR en het personeel.

-Informatieavond kan ook.

#### #2 Deelnemer 5

Ik zou het dan geen hoorzitting noemen.

#### #3 Deelnemer 3

En dat doen ze ook hoor. Maar ze moeten dus ook weten als er iets speelt dat het speelt en dat ze dan wat moeten doen. Dus het is toch tweerichtingsverkeer. Het is niet alleen de OR die iets kan.

#### #4 Deelnemer 2

Ja.

### Persoonlijk

#### #1 Deelnemer 4

Participatie kun je het beste persoonlijk organiseren. Dus dat je echt zegt bijeenkomsten of dat soort dingen en je moet het niet via de mail doen. Want mensen geven op die manier minder snel hun mening dan. En het zijn wel vaak gevoelige onderwerpen waar emoties omheen zitten. Je wil gewoon mensen 1 op 1 hebben. In gesprek gaan. Of bij een bijeenkomst.

-Als zij zeggen: wij weten niet hoe medewerkers daarover denken en we willen met jullie in gesprek gaan.

#### #2 Deelnemer 3

En dat het een klein groepje blijft. Ik zou het niet organiseren via dinges ofzo.

#### #3 Deelnemer 1

Ja.

### Reactie Deelnemer 3

Ja.

### Behoeftte aan participatie?

#### #1 Deelnemer 1

Weet je wat ik heel erg vind? De OR wil dit. Maar als blijkt dat het helemaal niet leeft onder collega's dan ja. Misschien moeten ze dan maar blijven doorgaan zoals ze doen.

#### #2 Deelnemer 3

Ja.

#3 Deelnemer 6

Ja.

#4 Deelnemer 5

Ja maar er zit toch een spanning tussen behoefte creëren en...

| Participatie organiseren |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Code                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                          | <p>#1 Deelnemer 9<br/>-Ik denk dat een hoorzitting heel nuttig kan zijn. Als er een bepaald onderwerp is waar de OR breder over geïnformeerd wil worden door het personeel. Dan zou de OR een hoorzitting kunnen organiseren. En de mensen daarbij uitnodigen. Dan heb je ook wat meer interactie tussen de OR en het personeel.</p> <p>-Informatieavond kan ook.</p>                         | Hoorzitting of informatieavond |
|                          | <p>#2 Deelnemer 5<br/>Ik zou het dan geen hoorzitting noemen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Gemaskeerde hoorzitting        |
|                          | <p>#3 Deelnemer 3<br/>En dat doen ze ook hoor. Maar ze moeten dus ook weten als er iets speelt dat het speelt en dat ze dan wat moeten doen. Dus het is toch tweerichtingsverkeer. Het is niet alleen de OR die iets kan.</p>                                                                                                                                                                 | Hoorzitting gebeurt al         |
|                          | <p>#4 Deelnemer 2<br/>Ja.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Hoorzitting gebeurt al         |
| PERSOONLIJK ORGANISEREN  | <p>#1 Deelnemer 4<br/>Participatie kun je het beste persoonlijk organiseren. Dus dat je echt zegt bijeenkomsten of dat soort dingen en je moet het niet via de mail doen. Want mensen geven op die manier minder snel hun mening dan. En het zijn wel vaak gevoelige onderwerpen waar emoties omheen zitten. Je wil gewoon mensen 1 op 1 hebben. In gesprek gaan. Of bij een bijeenkomst.</p> | Bijeenkomst of 1 op 1          |

|                         |                                                                                                                                                                                                 |                                          |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                         | Als zij zeggen: wij weten niet hoe medewerkers daarover denken en we willen met jullie in gesprek gaan.                                                                                         |                                          |
| PERSOONLIJK ORGANISEREN | #2 Deelnemer 3<br>En dat het een klein groepje blijft. Ik zou het niet organiseren via dinges ofzo.                                                                                             | Klein groepje                            |
| PERSOONLIJK ORGANISEREN | #3 Deelnemer 1<br>Ja.<br><br><b>Reactie Deelnemer 3</b><br>Ja.                                                                                                                                  | Klein groepje                            |
| PARTICIPATIEBEHOEFTE    | #1 Deelnemer 1<br>Weet je wat ik heel erg vind? De OR wil dit. Maar als blijkt dat het helemaal niet leeft onder collega's dan ja. Misschien moeten ze dan maar blijven doorgaan zoals ze doen. | Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte |
| PARTICIPATIEBEHOEFTE    | #2 Deelnemer 3<br>Ja.                                                                                                                                                                           | Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte |
| PARTICIPATIEBEHOEFTE    | #3 Deelnemer 6<br>Ja.                                                                                                                                                                           | Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte |
| PARTICIPATIEBEHOEFTE    | #4 Deelnemer 5<br>Ja maar er zit toch een spanning tussen behoefte creëren en...                                                                                                                | Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte |

## 24. Mensen werven voor hoorzitting

#1 Deelnemer 1

-Gewoon naast iedereen bureau gaan staan.

-Nee alleen de oudere.

#2 Deelnemer 3

Iedereens bureau. Hahaah.

#3 Deelnemer 4

-Het is als OR vooral belangrijk dat je de kans geeft.

-Medewerkers overhalen om te komen vind ik zo...

**Reactie Deelnemer 1**

Ja.

| Mensen werven voor<br>hoorzitting |                                                                                                                                                                                 | Code                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                   | #1 Deelnemer 1<br>-Gewoon naast iedereen<br>bureau gaan staan.                                                                                                                  | Werving bij bureau (grapje)            |
|                                   | -Nee alleen de oudere.                                                                                                                                                          | Alleen oudere (grapje)                 |
|                                   | #2 Deelnemer 3<br>Iedereens bureau. Hahaah.                                                                                                                                     | Bureau van alle werknemers<br>(grapje) |
|                                   | #3 Deelnemer 4<br>-Het is als OR vooral belangrijk<br>dat je de kans geeft.<br><br>-Medewerkers overhalen om te<br>komen vind ik zo...<br><br><b>Reactie</b> Deelnemer 1<br>Ja. | Niet overhalen, maar de kans<br>geven  |

6. Hoe dichterbij de verandering, hoe meer behoefte ik heb om te participeren in besluitvorming.

#1 Deelnemer 1

-Ja logisch.

-Ik zou dat inderdaad op de agenda zetten van een afdelingsoverleg.

#2 Deelnemer 3

Ja logisch ja.

| Hoe dichterbij de verandering, hoe meer behoefte ik heb om te participeren in besluitvorming. |                                                                     | Code                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                               | #1 Deelnemer 1<br>-Ja logisch.                                      | Logisch                    |
|                                                                                               | -Ik zou dat inderdaad op de agenda zetten van een afdelingsoverleg. | Op agenda afdelingsoverleg |
|                                                                                               | #2 Deelnemer 3<br>Ja logisch ja.                                    | Logisch                    |



7. Hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden.

#1 Deelnemer 5

Ja, dat lijkt me heel erg logisch.

#2 Deelnemer 3

Ja.

#3 Deelnemer 1

Ja.

### Terugkoppeling mail

Fabian

Hoe verklaar je dat e-mail wel redelijk hoog blijft scoren?

#1 Deelnemer 1

Je kunt het op je eigen moment lezen.

#2 Deelnemer 4

-Ja precies. En ik kan me best voorstellen, stel er verandert iets voor een afdeling en ze organiseren een bijeenkomst voor de afdeling. Dat er nog steeds een soort bevestiging of samenvatting komt of whatever. En dan via de e-mail.

-Voor mensen die er niet bij zijn en die even terug willen lezen. Dat gebeurt nu denk ik namelijk ook niet altijd. Terwijl als er bijvoorbeeld een gemeentebrede bijeenkomst is over de werktijdenregeling dan zou het fijn zijn als het toch wordt teruggekoppeld naar de rest. En wat de OR er dan op dat moment mee gaat doen. Ik denk eigenlijk sowieso dat e-mail of nieuwsbrief sowieso heel belangrijk blijft. Maar puur informerend en niet om in gesprek te gaan.

#3 Deelnemer 3

Ja. Voor mensen die er niet bij zijn.

| Hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden. |                                                                                                                                                                       | Code                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                          | #1 Deelnemer 5<br>Ja, dat lijkt me heel erg logisch.                                                                                                                  | Logisch, hoe dichterbij hoe persoonlijker. |
|                                                                          | #2 Deelnemer 3<br>Ja.                                                                                                                                                 | Logisch, hoe dichterbij hoe persoonlijker. |
|                                                                          | #3 Deelnemer 1<br>Ja.                                                                                                                                                 | Logisch, hoe dichterbij hoe persoonlijker. |
| TERUGKOPPELING E-MAIL                                                    | #1 Deelnemer 1<br>Je kunt het op je eigen moment lezen.                                                                                                               | Teruglezen op eigen moment                 |
|                                                                          | #2 Deelnemer 4<br>-Ja precies. En ik kan me best voorstellen, stel er verandert iets voor een afdeling en ze organiseren een bijeenkomst voor de afdeling. Dat er nog | Terugkoppeling naar werknemers             |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|  | <p>steeds een soort bevestiging of samenvatting komt of whatever. En dan via de e-mail.</p> <p>-Voor mensen die er niet bij zijn en die even terug willen lezen. Dat gebeurt nu denk ik namelijk ook niet altijd. Terwijl als er bijvoorbeeld een gemeentebrede bijeenkomst is over de werktijdenregeling dan zou het fijn zijn als het toch wordt teruggekoppeld naar de rest. En wat de OR er dan op dat moment mee gaat doen. Ik denk eigenlijk sowieso dat e-mail of nieuwsbrief sowieso heel belangrijk blijft. Maar puur informerend en niet om in gesprek te gaan.</p> |                                       |
|  | <p>#3 Deelnemer 3<br/>Ja. Voor mensen die er niet bij zijn.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Terugkoppeling naar werknemers</p> |

## 8. Op gelijkwaardig niveau samenwerken. Is dat reëel?

### #1 Deelnemer 3

-Dat kan niet.

-Ja. Maar ze moeten ook die informatie halen bij

### #2 Deelnemer 4

-Zij zijn degene die advies moeten geven. Zij moeten een mening vormen.

-Ja, je kunt wel informatie halen maar je zit nooit op gelijkwaardig niveau, want zij zijn het beslissende orgaan wat ze uiteindelijk doen ermee.

-Jij bent nooit bevoegd tot besluitneming in zo'n groep. Je bent misschien informierend lid, maar je bent niet iemand die besluiten neemt.

### #3 Deelnemer 5

-Je geeft dan weer advies aan de OR om advies te geven.

### Reactie Deelnemer 4

Haha ja. Eigenlijk wel ja.

| Op gelijkwaardig niveau samenwerken. Is dat reëel? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Code                                     |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                    | #1 Deelnemer 3<br>-Dat kan niet.<br><br>-Ja. Maar ze moeten ook die informatie halen bij                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Onmogelijk                               |
|                                                    | #2 Deelnemer 4<br>-Zij zijn degene die advies moeten geven. Zij moeten een mening vormen.<br><br>-Ja, je kunt wel informatie halen maar je zit nooit op gelijkwaardig niveau, want zij zijn het beslissende orgaan wat ze uiteindelijk doen ermee.<br><br>-Jij bent nooit bevoegd tot besluitneming in zo'n groep. Je bent misschien informierend lid, maar je bent niet iemand die besluiten neemt. | Werknemer is onbevoegd, informierend lid |
|                                                    | #3 Deelnemer 5<br>-Je geeft dan weer advies aan de OR om advies te geven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Doorgeefadvies aan OR                    |

|  |                                                          |  |
|--|----------------------------------------------------------|--|
|  | <b>Reactie Deelnemer 4</b><br>Haha ja. Eigenlijk wel ja. |  |
|--|----------------------------------------------------------|--|

## 2. Verbanden zoeken

1. De meeste respondenten vinden de manier van communiceren van de OR 'redelijk'. Waarom 'redelijk' en niet 'goed'?

1. Toegankelijkheid

- Moeilijke formulering
- Kortere teksten
- Betere formulering

2. Alle punten die spelen communiceren

- Hoogtepunten en hoofdargumenten communiceren
- Successtory's communiceren
- Succesverhalen communiceren
- Tijdbesteding communiceren
- Tijdbesteding communiceren
- Lijstje met alle veranderingen

3. Inbreng en ideeën van werknemers vragen

- Alleen participatie op afdeling
- Geen inbreng
- Letterlijk ideeën vragen
- Vooraf niet meepraten
- Reactiemogelijkheid
- Geen inbreng
- Letterlijk ideeën vragen
- Is er wel participatiebehoefte?
- Vast OR-spreekuur
- Mening mag
- Bijeenkomst organiseren
- Gehoord worden bij bijeenkomst
- Geïntegreerde communicatie
- Uitnodiging versturen?
- Informerende middelen
- Bijeenkomst bij issues

4. Organisatiebreed communiceren

- Organisatiebreed?
- Alle nieuwe dingen communiceren
- Topdown weinig communicatie (nieuwe dingen)

5. Wie zitten er in de OR?

- Wie zijn OR-leden?
- Wie zijn OR-leden?

- Wie zijn OR-leden?
- Vroeger OR-leden op fotolijstje
- Zichtbaar door gezicht
- (Nog) niet-besloten onderwerpen bespreken
- (Nog) niet-besloten onderwerpen bespreken
- 1 of 2 contactpersonen aanstellen
- Antje is contactpersoon
- Contactpersoon onduidelijk
- Moeilijk vindbaar

#### 6. Geen reactie door OR

- Geen e-mailreactie
- Geen reactie is slecht

#### 7. Slechte vindbaarheid verslagen

- Vindplaats informatie onbekend
- Vindplaats informatie onbekend
- Vindplaats informatie onbekend
- Vindplaats informatie onbekend
- Vindplaats informatie onbekend

#### 8. De OR moet meer communiceren over het proces

- Hele proces, geen stukje verhaal
- Oninteressante verslagen
- Communicatie soms onmogelijk
- Context en interpretatie zijn belangrijk
- Hele proces communiceren
- Hele proces communiceren
- Proces door keywords en verderklikken
- Woordenboek maken
- Hele proces communiceren

#### 9. Afstandelijke communicatiemiddelen. Het moet persoonlijker worden.

- Onpersoonlijk en afstandelijke communicatie
- Onpersoonlijke communicatie
- OR opdelen
- Mensen persoonlijk leren kennen
- Doel behalen
- Onderdeelcommissies waren persoonlijker
- Persoonlijke communicatie verwacht
- Persoonlijke communicatie verwacht

#### 10. Eigen initiatief / verantwoordelijkheid van werknemers

- Verantwoordelijkheid terugleggen
- Eigen verantwoordelijkheid
- Eigen verantwoordelijkheid
- Slap excuus
- Frappant excuus
- Dubbel excuus
- Kleinere drempel door zichtbaarheid

11. Communicatie OR over dingen waar ze geen invloed op hebben

- Mening overige besluiten
- Pogingen van OR communiceren
- Informatie gemist
- Lopende zaken communiceren
- Onvolledige communicatie
- Breder insteken bij personeelsbelang

12. Wanneer kan ik afstappen op de OR?

- Takenpakket OR?
- OR altijd benaderbaar
- Takenpakket OR?
- Mogelijkhedenprofiel maken
- Mogelijkhedenprofiel maken
- Mogelijkhedenprofiel maken

13. Dinges en JeWeetWel worden slecht gelezen

- Geen tijd en te veel info
- Geen tijd en te veel info
- Geen tijd en te veel info

## Verbanden en combinaties in volgorde

1. De groepen 'alle punten die spelen communiceren', 'communicatie OR over dingen waar ze geen invloed op hebben' en 'organisatiebreed communiceren' horen bij elkaar. Dit is een van de redenen waarom de communicatie door de OR gezien wordt als 'redelijk' in plaats van 'goed'.

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Topdown weinig communicatie (nieuwe dingen)<br>-Informatie gemist<br>-Onvolledige communicatie<br>▼                                                                                                                                                            |
| 2 | -Hoogtepunten en hoofdargumenten communiceren<br>-Lijstje met alle veranderingen<br>-Alle nieuwe dingen communiceren<br>-Mening overige besluiten<br>-Pogingen van OR communiceren<br>-Lopende zaken communiceren<br>-Breder insteken bij personeelsbelang<br>▼ |
| 3 | -Successstory's communiceren<br>-Succesverhalen communiceren<br>▼                                                                                                                                                                                               |
| 4 | -Tijdbesteding communiceren<br>-Tijdbesteding communiceren                                                                                                                                                                                                      |

Tegenstelling

-Organisatiebreed?

2. De groepen 'wie zitten er in de OR?', 'geen reactie door OR' en 'wanneer kan ik afstappen op de OR' horen bij elkaar.

|   |                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Wie zijn OR-leden?<br>-Wie zijn OR-leden?<br>-Wie zijn OR-leden?<br>▼                                                                                           |
| 2 | -Takenpakket OR?<br>-Takenpakket OR?<br>-Mogelijkhedenprofiel maken<br>-Mogelijkhedenprofiel maken<br>-Mogelijkhedenprofiel maken<br>-OR altijd benaderbaar<br>▼ |
| 3 | -Vroeger OR-leden op fotolijstje<br>-Zichtbaar door gezicht<br>▼                                                                                                 |
| 4 | -1 of 2 contactpersonen aanstellen<br>▼                                                                                                                          |
| 5 | -Antje is contactpersoon<br>-Contactpersoon onduidelijk<br>-Moeilijk vindbaar<br>-Kleinere drempel door zichtbaarheid<br>▼                                       |
| 6 | -Geen e-mailreactie<br>-Geen reactie is slecht                                                                                                                   |

3. Inbreng en ideeën van werknemers vragen

|   |                                                                                                                                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Geen inbreng<br>-Vooraf niet meepraten<br>-Reactiemogelijkheid<br>-Geen inbreng<br>▼                                                                      |
| 2 | -Alleen participatie op afdeling<br>▼                                                                                                                      |
| 3 | -Is er wel participatiebehoefte?<br>▼                                                                                                                      |
| 4 | -Letterlijk ideeën vragen<br>-Letterlijk ideeën vragen<br>-Vast OR-sprekkuur<br>-Mening mag<br>-Bijeenkomst organiseren<br>-Gehoord worden bij bijeenkomst |

|  |                                                                                                                                                                                 |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Geïntegreerde communicatie</li> <li>-Uitnodiging versturen?</li> <li>-Informerende middelen</li> <li>-Bijeenkomst bij issues</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4. De groepen 'Slechte vindbaarheid verslagen', 'afstandelijke communicatiemiddelen', 'Toegankelijkheid' en 'Dinges en JeWeetWel worden slecht gelezen' horen bij elkaar.

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vindplaats informatie onbekend</li> <li>-Vindplaats informatie onbekend</li> <li>-Vindplaats informatie onbekend</li> <li>-Vindplaats informatie onbekend</li> <li>-Vindplaats informatie onbekend</li> </ul> <p>▼</p> |
| <b>2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Geen tijd en te veel info</li> <li>-Geen tijd en te veel info</li> <li>-Geen tijd en te veel info</li> </ul> <p>▼</p>                                                                                                  |
| <b>3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Onpersoonlijke en afstandelijke communicatie</li> <li>-Onpersoonlijke communicatie</li> <li>-Moeilijke formulering</li> </ul> <p>▼</p>                                                                                 |
| <b>4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mensen persoonlijk leren kennen</li> <li>-Doel behalen</li> <li>-Persoonlijke communicatie verwacht</li> <li>-Persoonlijke communicatie verwacht</li> </ul> <p>▼</p>                                                   |
| <b>5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-OR opdelen</li> <li>-Onderdeelcommissies waren persoonlijker</li> </ul>                                                                                                                                                |

5. Eigen initiatief / verantwoordelijkheid van werknemers

|          |                                                                                                                             |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Slap excuus</li> <li>-Frappant excuus</li> <li>-Dubbel excuus</li> </ul> <p>▼</p>   |
| <b>2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Eigen verantwoordelijkheid</li> <li>-Eigen verantwoordelijkheid</li> </ul> <p>▼</p> |
| <b>3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Verantwoordelijkheid terugleggen</li> </ul>                                         |

6. De OR moet meer communiceren over het proces van veranderingen

|          |                                                                                                                                    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oninteressante verslagen</li> </ul> <p>▼</p>                                               |
| <b>2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Communicatie soms onmogelijk</li> <li>-Context en interpretatie zijn belangrijk</li> </ul> |



|          |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | ▼                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hele proces, geen stukje verhaal</li> <li>-Hele proces communiceren</li> <li>-Hele proces communiceren</li> <li>-Proces door keywords en verderklikken</li> <li>-Woordenboek maken</li> <li>-Hele proces communiceren</li> </ul> |

## 2. Voelen jullie je betrokken bij de OR?

### **Betrokkenheid**

- Betrokken bij probleem of afdelingkwestie
- Betrokken bij probleem of afdelingkwestie
- OR zat erbovenop
- Betrokken bij eigen probleem
- Betrokken bij eigen probleem

### **Spreekuur organiseren**

- Betrokkenheid door spreekuur
- Een paar mensen is niet verkeerd
- Makkelijker binnenlopen
- Geen spreekuur maar goede organisatie

### **Behoeftte aan contact?**

- Behoeftte aan informatie
- Informatiebehoefte bij ontwikkeling
- Onwetendheid over participatievraag OR
- Geen behoefte

### **OR is er ook voor de werkgever?**

- Achter de schermen strijden voor de werknemer
- Achter de schermen strijden voor de werknemer
- Ook voor werkgever
- Ook voor werkgever bij algemene belangen
- Onwetendheid over OR

## Verbanden en combinaties in volgorde

1. De groepen 'betrokkenheid' en 'spreekuur organiseren' horen bij elkaar.

|   |                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Betrokken bij probleem of afdelingkwestie<br>-Betrokken bij probleem of afdelingkwestie<br>-Betrokken bij eigen probleem<br>-Betrokken bij eigen probleem<br>▼ |
| 2 | -OR zat erbovenop<br>▼                                                                                                                                          |
| 3 | - Geen spreekuur maar goede organisatie<br>- Betrokkenheid door spreekuur<br>- Makkelijker binnenlopen<br>- Een paar mensen is niet verkeerd                    |

2. Behoefte aan contact?

|   |                                                                    |
|---|--------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Onwetendheid over participatievraag OR<br>▼                       |
| 2 | -Geen behoefte<br>▼                                                |
| 3 | - Behoefte aan informatie<br>- Informatiebehoefte bij ontwikkeling |

3. OR is er ook voor de werkgever?

|   |                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Onwetendheid over OR<br>▼                                                                            |
| 2 | -Achter de schermen strijden voor de werknemer<br>-Achter de schermen strijden voor de werknemer<br>▼ |
| 3 | -Ook voor werkgever<br>-Ook voor werkgever bij algemene belangen                                      |

## 3. Waarom komt het antwoord 'Neutraal' zoveel terug?

### Er is sprake van angst

- Angst onder werknemers
- Angst onder werknemers
- Angst naar OR?
- Mogelijke angst door onwetendheid
- Mogelijke angst door onwetendheid

### Onverschilligheid

- Onverschilligheid bij veranderingen
- Veranderingen draaien terug

### Er is weinig invloed uit te oefenen

- Weinig invloed
- Machteloosheid
- Machteloosheid

**Het ene onderwerp gaat je aan, het andere niet**

- Middenmoot opzoeken
- Heel algemeen
- Algemene berichtgeving
- Vraag incorrect

**Verbanden en combinaties in volgorde**

## 1. Er is sprake van angst

|   |                                                                          |
|---|--------------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Angst onder werknemers<br>-Angst onder werknemers<br>▼                  |
| 2 | -Angst naar OR?<br>▼                                                     |
| 3 | -Mogelijke angst door onwetendheid<br>-Mogelijke angst door onwetendheid |

## 2. De groepen 'onverschilligheid' en 'er is weinig invloed uit te oefenen' horen bij elkaar.

|   |                                         |
|---|-----------------------------------------|
| 1 | -Weinig invloed<br>▼                    |
| 2 | -Veranderingen draaien terug<br>▼       |
| 3 | -Machteloosheid<br>-Machteloosheid<br>▼ |
| 4 | -Onverschilligheid bij veranderingen    |

## 3. Het ene onderwerp gaat je aan, het andere niet.

|   |                                                          |
|---|----------------------------------------------------------|
| 1 | -Middenmoot opzoeken<br>▼                                |
| 2 | -Heel algemeen<br>-Algemene berichtgeving<br>▼           |
| 3 | -Vraag (over informatievoorziening door de OR) incorrect |

## 4. Underload aan informatie.

**OR communiceert zelf niet**

- OR moet communiceren
- Geen communicatie door OR
- Communicatie via leidinggevenden
- Logisch via leidinggevende
- Logisch via leidinggevende
- Hoofd afdeling moet communiceren
- Wie geeft welke informatie?
- Wie geeft welke informatie?
- Communicatieknelpunt directie, managers en OR

## Verbanden en combinaties in volgorde (oorzaak en gevolg)

### 1. OR communiceert zelf niet

|   |                                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | -Geen communicatie door OR<br>▼                                                                                |
| 2 | -Communicatie via leidinggevenden<br>▼                                                                         |
| 3 | -Logisch via leidinggevende<br>-Logisch via leidinggevende<br>-Hoofd afdeling moet communiceren<br>▼           |
| 4 | -OR moet in sommige gevallen communiceren<br>▼                                                                 |
| 5 | -Wie geeft welke informatie?<br>-Wie geeft welke informatie?<br>-Communicatieknelpunt directie, managers en OR |

## 5. Hoe participatie organiseren?

### Participatie organiseren

- Hoorzitting of informatieavond
- Gemaskeerde hoorzitting
- Hoorzitting gebeurt al
- Hoorzitting gebeurt al
- Bijeenkomst of 1 op 1
- Klein groepje
- Klein groepje
- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte
- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte
- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte
- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte

### Mensen werven voor hoorzitting

- Werving bij bureau (grapje)
- Alleen oudere (grapje)
- Bureau van alle werknemers (grapje)
- Niet overhalen, maar de kans geven

## Verbanden en combinaties in volgorde (oorzaak en gevolg)

### 1. Participatie organiseren

- Hoorzitting of informatieavond
- Gemaskeerde hoorzitting  
▼
- Hoorzitting gebeurt al
- Hoorzitting gebeurt al  
▼
- Bijeenkomst of 1 op 1
- Klein groepje
- Klein groepje  
▼
- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte

- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte
- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte
- Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte

|          |                                                                                                                                                                                  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | -Hoorzitting of informatieavond<br>-Gemaskerde hoorzitting<br>▼                                                                                                                  |
| <b>2</b> | -Hoorzitting gebeurt al<br>-Hoorzitting gebeurt al<br>▼                                                                                                                          |
| <b>3</b> | -Bijeenkomst of 1 op 1<br>-Klein groepje<br>-Klein groepje<br>▼                                                                                                                  |
| <b>4</b> | -Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte<br>-Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte<br>-Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte<br>-Doorgaan bij gebrek participatiebehoefte |

## 2. Mensen werven voor hoorzitting

- Niet overhalen, maar de kans geven

6. Hoe dichterbij de verandering, hoe meer behoefte ik heb om te participeren in besluitvorming.

- Logisch
- Agenda afdelingsoverleg
- Logisch

## Verbanden en combinaties in volgorde (oorzaak en gevolg)

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
| <b>1</b> | -Logisch<br>-Logisch<br>▼   |
| <b>2</b> | -Op agenda afdelingsoverleg |

7. Hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden.

### Hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden.

- Logisch, hoe dichterbij hoe persoonlijker.
- Logisch, hoe dichterbij hoe persoonlijker.
- Logisch, hoe dichterbij hoe persoonlijker.

### Terugkoppeling email

- Teruglezen op eigen moment
- Terugkoppeling naar werknemers
- Terugkoppeling naar werknemers

8. Op gelijkwaardig niveau samenwerken. Is dat reëel?

|   |                                              |
|---|----------------------------------------------|
| 1 | Onmogelijk<br>▼                              |
| 2 | Werknemer is onbevoegd, informerend lid<br>▼ |
| 3 | Doorgeefadvies aan OR                        |

### 3. Hoofdthema's per vraag

1. De meeste respondenten vinden de manier van communiceren van de OR 'redelijk'. Waarom 'redelijk' en niet 'goed'?

- Meer organisatiebrede communicatie over veranderingen en tijdbesteding van de OR.
- Communicatie over de OR-leden, het takenpakket van de OR en wanneer zij benaderd kunnen worden.
- Inbreng en ideeën vragen bij de achterban.
- Informatie over vindplaats informatie, op B1-niveau schrijven en persoonlijker communiceren.
- Werknemers hebben zelf ook verantwoordelijkheid om naar de OR te gaan of om informatie op te zoeken op Dinges.
- Communicatie over het hele proces van een verandering.

2. Voelen jullie je betrokken bij de OR?

- Werknemers zijn betrokken bij een eigen probleem of afdelingskwestie.
- Meer betrokkenheid door spreekuur.
- Informatiebehoefte bij ontwikkeling.
- OR is er voor werkgever en werknemer.

3. Waarom komt het antwoord 'Neutraal' zoveel terug?

- Binnen "neutraal" zijn twee verschillende groepen vertegenwoordigd. De groep die zowel positieve als negatieve aspecten ziet en de groep weet niet / geen mening.
- Er is mogelijk angst doordat werknemers weinig weten over de OR.
- Er is onverschilligheid bij veranderingen door het gebrek aan invloed en het feit dat veranderingen teruggedraaien.
- Berichtgeving is heel algemeen, terwijl het ene onderwerp van de OR werknemers aangaat en andere onderwerpen niet.

4. Underload aan informatie.

- Het is onduidelijk wie welke informatie moet geven. Er lijkt een communicatieknelpunt te zijn tussen directie, managers en de OR.

5. Hoe participatie organiseren?

- Participatie organiseren door een bijeenkomst met een klein groepje werknemers.
- Werknemers moeten niet overgehaald worden. Het is belangrijk dat de OR de kans geeft om te participeren.

6. Hoe dichterbij de verandering, hoe meer behoefte ik heb om te participeren in besluitvorming.

- Stelling is logisch.

7. Hoe dichterbij de verandering, hoe persoonlijker ik benaderd wil worden.

-Stelling is logisch.

8. Op gelijkwaardig niveau samenwerken. Is dat reëel?

-Werknemers zijn niet bevoegd om op gelijkwaardig niveau samen te werken met de OR.

### 3. Vrije observaties

#### 1. Observatie

Op de afdeling

- Een collega begroet een andere collega met: “hey schatje”.
- Collega's om mij heen hebben behoefte aan muziek. Ze dragen oordopjes.
- Collega's maken geregeld een praatje met elkaar.
- Een collega praat over haar avonturen in het weekend.
- Een collega vertelt welke kleren ze gekocht heeft.
- Collega's maken een grap en lachen samen.
- Een collega praat over kaders voor JeWeetWel.
- Een collega praat over het structureren van de planning.
- Een collega praat over doelstellingen bij een andere afdeling.
- Een collega is geërgerd nadat ze hoort dat een afspraak niet doorgaat (afspraak is afspraak).
- Collega's praten over interventies als tijdschrijven.
- De afdelingsoverleggen en het actualiteitenmoment zijn erg gezellig. Er wordt veel gelachen.
- Een collega praat over kaders voor de online strategie.
- Het afdelingshoofd heeft het over 'energie' die mensen moeten krijgen van bepaalde werkzaamheden.
- Een collega zegt: 'Arnold weet hoe de hazen lopen'.

Tijdens gesprekken met de OR

- De OR stelt tijdens het eerste gesprek een benchmarking voor.
- Arnold heeft het over een benchmarking.
- Arnold ziet zelfsturing bij werknemers als een theoretisch ideaalbeeld.
- Arnold wil het liefste een schema dat aangeeft met welke middelen ze welk type medewerkers kunnen benaderen.
- Arnold vertelt over het traject rond Het Nieuwe Werken. Ze wilden van A naar B op de B-manier. Ook hebben ze een doel geformuleerd en randvoorwaarden vastgesteld.

Tijdens de pauzes

- De tafel is gedekt voor het college van B&W. Het eten aan de tafel is alleen voor hun. Andere mensen mogen niet aanschuiven.
- Ook op andere plekken in het gebouw hebben mensen geregeld oordopjes in.

#### 2. Kleurenindeling

Rood

- Een collega begroet een andere collega met: “hey schatje”.
- Collega's om mij heen hebben behoefte aan muziek. Ze dragen oordopjes.
- Collega's maken geregeld een praatje met elkaar.
- Een collega praat over haar avonturen in het weekend.
- Een collega vertelt welke kleren ze gekocht heeft.
- Collega's maken een grap en lachen samen.
- De afdelingsoverleggen en het actualiteitenmoment zijn erg gezellig. Er wordt veel gelachen.
- Ook op andere plekken in het gebouw hebben mensen geregeld oordopjes in.

Blauw

- Een collega praat over kaders voor JeWeetWel.



- Een collega praat over het structureren van de planning.
- Een collega praat over doelstellingen bij een andere afdeling.
- Een collega is geërgerd nadat ze hoort dat een afspraak niet doorgaat (afspraak is afspraak).
- Collega's praten over interventies als tijdschrijven.
- Een collega praat over kaders voor de online strategie.
- De OR stelt tijdens het eerste gesprek een benchmarking voor.
- Arnold heeft het over een benchmarking.
- Arnold wil het liefste een schema dat aangeeft met welke middelen ze welk type medewerkers kunnen benaderen.
- Arnold vertelt over het traject rond Het Nieuwe Werken. Ze wilden van A naar B op de B-manier. Ook hebben ze een doel geformuleerd en randvoorwaarden vastgesteld.

#### Wit

- Het afdelingshoofd heeft het over 'energie' die mensen moeten krijgen van bepaalde werkzaamheden.

#### Geel

- Een collega zegt: 'Arnold weet hoe de hazen lopen'.
- De tafel is gedekt voor het college van B&W. Het eten aan de tafel is alleen voor hun. Andere mensen mogen niet aanschuiven.

## 4. Analyse best practices interviews

### Coderen

#### Typering

Centraal - We hebben 1 OR voor de hele gemeente. We hebben twee onderdeelcommissies en we werken met een lijstenstelsel. Wij hebben een OR van 13 personen. POSITIEF

Klein - Bij de gemeente Breda hebben ze een OR met 11 zetels. Ze hadden eerst een structuur waarbij ongeveer 90 mensen zich bezig hielden met de medezeggenschap. Dit heeft Danielle veranderd. Op het moment heeft de OR slechts 6 leden. POSITIEF

Centraal Groot - We hebben een Ondernemingsraad (OR) van 15 personen. Deze OR is voor de hele gemeente. Volgende week kiezen wij de nieuwe OR. Hiervoor hebben we 20 kandidaten. POSITIEF

#### Vergaderingen

Formeel - Nu werken we nog met een OR-vergadering. Daar bespreken we allerlei dingen intern. Daarnaast bestaat er een overlegvergadering. Dit is het overleg met de bestuurder. Dit wordt voorbereid met een agendaoverleg. Dit zijn 3 typen vergaderingen die wij hebben. POSITIEF

Informeel - Het dagelijks bestuur van de OR heeft één keer per drie weken een koffiemoment met elke directeur en met de gemeentesecretaris. Bij echt belangrijke zaken wordt er een 'benen-op-tafeloverleg' georganiseerd. Dit is heel informeel. Hier zitten OR-leden, directeurs, de gemeentesecretaris en bijvoorbeeld het centraal managementteam bij. POSITIEF

Formeel - Daarnaast is er overleg tussen de bestuurder en de OR in OV-vergaderingen. Ook overleggen ze in een aparte OR-vergadering.

#### Werkgroepen

Gekozen - Daarnaast hebben we werkgroepen. Het gaat om de werkgroep personeel, de werkgroep ARBO en de werkgroep Communicatie. Als er van de gemeentesecretaris, de WOR-bestuurder, adviesaanvragen of instemmingsverzoeken komen dan gaan die eerst naar een werkgroep. Als die een conceptadvies hebben gemaakt gaat het naar de OR. We bespreken alles plenair. Maar vooraf wordt hierover gepraat in een werkgroep. Het grote verschil is dat wij met OR-leden werken. POSITIEF

Niet-gekozen - Voordat er adviesaanvragen worden gedaan, worden er al project- of werkgroepen gevormd over een bepaald onderwerp dat speelt in de organisatie. De directeur is verantwoordelijk voor het tot stand komen van een werkgroep. Hij wil iets in zijn directie en hij moet ervoor zorgen dat er mensen aan tafel zitten die er iets van mogen vinden. POSITIEF

Niet-gekozen - Daarnaast hebben we een aantal werkgroepen op het gebied van Arbo, Persoonszaken (VGM), Financiën. Daar zitten OR-leden in die gekozen zijn. Medewerkers die belangstelling hebben, kunnen ook in de werkgroep zitten. Bij VGM hadden we bijvoorbeeld een werknemer die het agressieprotocol interessant vond. Hij is voorzitter geweest van die werkgroep. POSITIEF

## Communicatie

Onzichtbaar (g) - We zijn op een eilandje komen te zitten door de reorganisatie. Veel mensen zeggen: de OR zie je bijna nooit, alleen tijdens de verkiezingen. POSITIEF

Intranet - Tot begin vorig jaar hadden we wekelijks een bericht op het intranet. Toch zakken berichten op intranet snel weg. Alles is wel te vinden, maar het vergt veel zoekwerk. Het intranet is helemaal heringericht. Intranet heeft bij ons geen archieffunctie. Vroeger deden we alles op papier. Bij iedereen kwam een papieren nieuwsbrief terecht. Sinds het afschaffen van de postvakjes en het digitaliseren moesten we wel via intranet communiceren. POSITIEF

Posters - Bij de verkiezingen maken we gebruik van posters.

Personeelsbijeenkomsten - In het verleden waren er personeelsbijeenkomsten. Hier gaven we bijvoorbeeld uitleg voor de reorganisatie. NEGATIEF

Koffiemoment - Daarnaast maakt de OR één keer per week gebruik van koffiemomenten voor werknemers. Ze doen dit met behulp van poppen. Hier zit vaak een briefje op. Daarop staat vaak: 'Morgen komt de OR bij je op de koffie. Heb je iets, wil je iets? Kom er gezellig bij.' POSITIEF

Nieuwsbrieven - De OR maakt nieuwsbrieven. Daarin wordt alles vermeld wat er speelt en wat er gaat spelen in de organisatie. POSITIEF

Netpresenter - Ze hebben een netpresenter. Dit is een soort nieuwsbulletin waarop al het nieuws verschijnt. Het verschil met intranet is dat deze netpresenter meldt dat er iets te lezen is. POSITIEF

Lidmaatschap - Werknemers kunnen een OR-lidmaatschap krijgen voor het OR-nieuws. Zij krijgen een dag eerder een nieuwsbrief toegezonden. De OR heeft 500 leden voor het OR-nieuws. POSITIEF

Communicatiewerkgroep - Een onderdeel van de OR is de werkgroep achterbancommunicatie. Deze onderhoudt de contacten met de achterban. Dat doen we op verschillende manieren. Na de maandelijkse vergaderingen schrijft één van de leden een korte nieuwsflits van een half a4-tje waarin alle adviezen en besluiten staan. POSITIEF

Intranet - Na één of twee dagen wordt dit op intranet gezet. Ook hebben wij een tweewekelijkse digitale nieuwsbrief van de gemeente. Hier staat altijd een column in van OR-leden. Deze gaan over onderwerpen waar de OR zich mee bezig houdt. Zo bereiken we onze achterban. POSITIEF

Intranet - Veel communicatie van de OR vindt plaats via intranet. POSITIEF

E-mail - Als het nodig is sturen we rechtstreekse mails. Dit vindt ICT alleen niet zo fijn. NEGATIEF

Intranet - Intranet werkt vaak het beste. POSITIEF

Yammer - Yammer is niet echt populair hier. NEGATIEF

Twitter - We doen ook weinig met Twitter. NEGATIEF

Yammer - Mensen durven zich nu hardop over iets uit te spreken. Via de intranetsite Yammer ventileren ze openlijk een mening over een probleem, waar ze vroeger uit respect of angst voor de chef er het zwijgen toe deden. POSITIEF

Intranet, Yammer en e-mail - De OR van de gemeente Hilversum werkt vooral met communicatiemiddelen als intranet, Yammer en mail. POSITIEF

Inloopspreekuren - Daarnaast organiseren ze geregeld inloopspreekuren. De OR van de gemeente Hilversum schuift geregeld aan bij werk- en teamoverleggen. POSITIEF

### **Participatie**

Eenzijdig - De achterban zien we alleen maar als ze commentaar hebben op de nieuwsbrieven of als ze iets geregeld willen hebben. Dat is eigenlijk eenzijdig. Dit komt van de mensen zelf en soms via de e-mail. NEGATIEF

Persoonlijk - We zoeken mensen actief op door rond te lopen en mensen aan te spreken. We roepen mensen tijdens de verkiezingen op om te stemmen. Via de clustercommissies kunnen we er beter achter komen wat er speelt. Wij krijgen ook informatie door ons overleg met de ARBO-unie. Zij komen veel te weten over wat mensen bezig houdt in de spreekkamers. POSITIEF

Onderzoek - We hebben ook veel aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Deze hebben wij verzonden en uitgevoerd. POSITIEF

Medezeggenschap - Het bijzondere is dat er altijd iemand meepraat die niet in de OR zit. Als ik bijvoorbeeld bij P&O zit en er zijn ideeën voor een reorganisatie bij P&O dan kan het zijn dat ze mij vragen om mee te praten. Als ik behoefte heb aan medezeggenschap, kom ik terecht in een werkgroep met bijvoorbeeld een projectleider, een adviseur of een directeur. Deze werkgroep komt vervolgens tot een besluit. POSITIEF

Vergaderen - Soms kiest de OR ervoor om input te vragen bij medewerkers waarover een mogelijk besluit gaat. Kort geleden was er bijvoorbeeld een verzoek voor de aanpassing van de werkroosters. De OR zit in de werkgroep en doet een vergaderverzoek aan de medewerkers waarvan de werkroosters worden aangepast. POSITIEF

Poll - Daarnaast hebben we een eigen e-mailaccount waar mensen e-mails naartoe kunnen sturen. We zetten een tijd lang bepaalde stellingen (poll) op intranet waar mensen op konden reageren. Dit werkte erg goed. Hierdoor achterhaalden we wat werknemers van organisatieontwikkelingen vonden. Na de poll communiceren we eigenlijk weinig. POSITIEF

Medezeggenschap - De medezeggenschap is zo laag mogelijk in de organisatie gelegd om medewerkers in groepen met leidinggevendenden te laten praten over thema's en problemen. POSITIEF

Vergaderen - Leden van werkgroepen gaan ook op bezoek in de organisatie. Als zij willen weten hoe medewerkers denken over besluiten of veranderingen gaan ze naar werkoverleggen of organiseren ze bijeenkomsten in de kantine. Dit hangt erg af van de organisatieverandering. POSITIEF

### **Methode**

Opkomst - In het verleden moesten werknemers op een dag naar een bepaalde plek komen. Maar we zijn nooit met een opkomstpercentage van meer dan 50% gekomen. Ik zie dit toch als een graadmeter. NEGATIEF

Hamerstuk - Het voordeel is echter dat de OR al input heeft gegeven in de werkgroep, voordat de adviesaanvraag plaats vond. De OR heeft aangegeven hoe hij de zaken geregeld wil hebben. Hierdoor wordt het adviestraject een hamerstuk. Als het besluit is genomen, eindigt de werkgroep. Het kan

zijn dat de OR het niet eens is met een besluit. Echter geeft de OR dit heel vroeg in het proces al aan. POSITIEF

Hamerstuk - We zijn erg tevreden over onze werkwijze. Werkgroepen lopen vanaf het begin af aan mee met de bestuurder. Zij geven een preadvies aan ons. We hoeven ons minder diep over de stukken te buigen. De bestuurder kan sneller advies geven. De werkgroepen bereiden adviezen voor en wij hoeven hier alleen een klap op te geven. Ook de contactpersonen dragen hieraan bij. Zij weten al in het voortraject wat er allemaal speelt. POSITIEF

Hamerstuk - Het management moet zich realiseren dat als ze de OR in een vroeg stadium betrekken en meenemen, de OR aan het einde van het traject bijna altijd akkoord gaat met hun stuk. POSITIEF

Win-winsituatie - OR-expertisecentrum De Beuk ontwikkelde daarom een nieuwe samenwerkingsmethodiek, gebaseerd op vertrouwen en openheid. Geen harde machtsuitoefening dus door dreigen, dwarsliggen, saboteren en zwaaien met de Wet op de Ondernemingsraden maar zachte macht gebruiken: hier en daar een beetje bemiddelen, medewerkers vooral zelf laten oplossen wat ze zelf kunnen oplossen, en pas de regie nemen als mensen er met elkaar niet uitkomen. Het streven is juist om een oplossing te vinden waar alle partijen beter van worden, een win-win-situatie dus. POSITIEF

Draagvlak - De OR van de Provincie Groningen werkt volgens de Navigatormethode. De Navigator werkmethode van is een manier van werken voor een vertegenwoordigend medezeggenschapsorgaan. Dankzij de Navigator werkmethode is er meer draagvlak voor veranderingen. De methode zelf is een uitwerking van de volgende principes:

- Niet de wet maar de inhoud.
- Niet wachten, maar doen.
- Niet vragen, maar vinden. POSITIEF

### **Cultuur**

Leren - Als ik kijk naar de gemeentesecretaris dan zitten we gezamenlijk in een leerproces. We hebben gezamenlijk bepaald dat we moeten veranderen. We zijn een lerende organisatie. POSITIEF

Mensgericht - We zijn ook erg mensgericht. Er is veel zorg voor de medewerkers, omdat er een grote reorganisatie was. POSITIEF

Leren - Wij willen als gemeente een lerende organisatie zijn. Dat stralen we ook uit. Je mag fouten maken en ervan leren. Maar als je fouten maakt, word je daar toch vaak op afgerekend. NEGATIEF

Hard - Door alle taakstellingen waar we mee te maken hebben wordt de cultuur harder. NEGATIEF

Leren en mensgericht - Edwin vindt het moeilijk om te zeggen wat voor cultuur er heerst binnen de organisatie. Dit is namelijk erg afhankelijk van het team. Toch streeft de gemeente Hilversum naar een mensgerichte cultuur en een leercultuur. POSITIEF

### **Succesfactoren**

Transparant - Voordat deze werkwijze werd ingevoerd, is er met de directies afgesproken dat er geen geheimen mogen zijn. Transparantie is erg belangrijk. POSITIEF

Willen - Ook is het belangrijk dat de werknemers willen participeren. POSITIEF

Vertrouwen - Het is vooral belangrijk dat je als OR vertrouwen in elkaar hebt. Dat is best lastig. Werknemers zitten in de OR, omdat ze overal iets van vinden en willen vinden. Je moet afstand

kunnen nemen en vertrouwen hebben. Je moet erop vertrouwen dat zij goed advies uitbrengen. POSITIEF

Polderen - Ook is het belangrijk om een goede open relatie te hebben met een bestuurder. Wij zijn geen vecht-OR. Wij willen polderen en zo snel mogelijk tot een advies komen. POSITIEF

Spelregels - Om deze werkwijze tot een succes te maken is het natuurlijk wel nodig dat iedereen zich houdt aan de spelregels van openheid, luisteren naar de ander en gaan voor het hogere belang. Dat is in Hilversum het geval, maar we zijn daarin vrij uniek. POSITIEF

Mening - Allereerst moet er bij de OR-leden de bereidheid zijn om niet langer vragen te stellen en steeds meer informatie te willen, maar dingen te gaan vinden van niet uitgewerkte zaken. Vaak denken OR-leden dat dit onmogelijk is, maar in de praktijk valt dat mee.

Vroegtijdig - Ten tweede moet er bereidheid zijn om de OR vroegtijdig te betrekken. In een grote organisatie kan een OR niet alles overzien. POSITIEF

Uitleg - Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat een OR aan zijn achterban moet kunnen uitleggen waar hij aan werkt. Tenslotte moet een OR bereid zijn om slechte ideeën niet te accepteren door alle mogelijkheden van de wet te benutten. POSITIEF

## Hiërarchie

### Typering

1. Klein - Bij de gemeente Breda hebben ze een OR met 11 zetels. Ze hadden eerst een structuur waarbij ongeveer 90 mensen zich bezig hielden met de medezeggenschap. Dit heeft Daniëlle veranderd. Op het moment heeft de OR slechts 6 leden. POSITIEF
2. Centraal - We hebben 1 OR voor de hele gemeente. We hebben twee onderdeelcommissies en we werken met een lijstenstelsel. Wij hebben een OR van 13 personen. POSITIEF
3. Groot - We hebben een Ondernemingsraad (OR) van 15 personen. Deze OR is voor de hele gemeente. Volgende week kiezen wij de nieuwe OR. Hiervoor hebben we 20 kandidaten. POSITIEF

### Vergaderingen

1. Informeel - Het dagelijks bestuur van de OR heeft één keer per drie weken een koffiemoment met elke directeur en met de gemeentesecretaris. Bij echt belangrijke zaken wordt er een 'benen-op-tafeloverleg' georganiseerd. Dit is heel informeel. Hier zitten OR-leden, directeuren, de gemeentesecretaris en bijvoorbeeld het centraal managementteam bij. POSITIEF
2. Formeel - Nu werken we nog met een OR-vergadering. Daar bespreken we allerlei dingen intern. Daarnaast bestaat er een overlegvergadering. Dit is het overleg met de bestuurder. Dit wordt voorbereid met een agendaoverleg. Dit zijn 3 typen vergaderingen die wij hebben. POSITIEF
3. Formeel - Daarnaast is er overleg tussen de bestuurder en de OR in OV-vergaderingen. Ook overleggen ze in een aparte OR-vergadering.

## **Werkgroepen**

1. Niet-gekozen - Voordat er adviesaanvragen worden gedaan, worden er al project- of werkgroepen gevormd over een bepaald onderwerp dat speelt in de organisatie. De directeur is verantwoordelijk voor het tot stand komen van een werkgroep. Hij wil iets in zijn directie en hij moet ervoor zorgen dat er mensen aan tafel zitten die er iets van mogen vinden. POSITIEF
2. Niet-gekozen - Daarnaast hebben we een aantal werkgroepen op het gebied van Arbo, Persoonszaken (VGM), Financiën. Daar zitten OR-leden in die gekozen zijn. Medewerkers die belangstelling hebben, kunnen ook in de werkgroep zitten. Bij VGM hadden we bijvoorbeeld een werknemer die het agressieprotocol interessant vond. Hij is voorzitter geweest van die werkgroep. POSITIEF
3. Gekozen - Daarnaast hebben we werkgroepen. Het gaat om de werkgroep personeel, de werkgroep ARBO en de werkgroep Communicatie. Als er van de gemeentesecretaris, de WOR-bestuurder, adviesaanvragen of instemmingsverzoeken komen dan gaan die eerst naar een werkgroep. Als die een conceptadvies hebben gemaakt gaat het naar de OR. We bespreken alles plenair. Maar vooraf wordt hierover gepraat in een werkgroep. Het grote verschil is dat wij met OR-leden werken. POSITIEF

## **Communicatie**

1. Koffiemoment - Daarnaast maakt de OR één keer per week gebruik van koffiemomenten voor werknemers. Ze doen dit met behulp van poppen. Hier zit vaak een briefje op. Daarop staat vaak: 'Morgen komt de OR bij je op de koffie. Heb je iets, wil je iets? Kom er gezellig bij.' POSITIEF
2. Inloopspreekuren - Daarnaast organiseren ze geregeld inloopspreekuren. De OR van de gemeente Hilversum schuift geregeld aan bij werk- en teamoverleggen. POSITIEF
3. Personeelsbijeenkomsten - In het verleden waren er personeelsbijeenkomsten. Hier gaven we bijvoorbeeld uitleg voor de reorganisatie. POSITIEF
4. Lidmaatschap - Werknemers kunnen een OR-lidmaatschap krijgen voor het OR-nieuws. Zij krijgen een dag eerder een nieuwsbrief toegezonden. De OR heeft 500 leden voor het OR-nieuws. POSITIEF
5. Netpresenter - Ze hebben een netpresenter. Dit is een soort nieuwsbulletin waarop al het nieuws verschijnt. Het verschil met intranet is dat deze netpresenter meldt dat er iets te lezen is. POSITIEF
6. Communicatiewerkgroep - Een onderdeel van de OR is de werkgroep achterbancommunicatie. Deze onderhoudt de contacten met de achterban. Dat doen we op verschillende manieren. Na de maandelijkse vergaderingen schrijft één van de leden een korte nieuwsflits van een half a4-tje waarin alle adviezen en besluiten staan. POSITIEF
7. Posters - Bij de verkiezingen maken we gebruik van posters. POSITIEF
8. Intranet - Tot begin vorig jaar hadden we wekelijks een bericht op het intranet. Toch zakken berichten op intranet snel weg. Alles is wel te vinden, maar het vergt veel zoekwerk. Het intranet is helemaal heringericht. Intranet heeft bij ons geen archieffunctie. Vroeger deden we alles op papier. Bij iedereen kwam een papieren nieuwsbrief terecht. Sinds het afschaffen van de postvakjes en het digitaliseren moesten we wel via intranet communiceren. POSITIEF

9. Intranet - Na één of twee dagen wordt dit op intranet gezet. Ook hebben wij een tweewekelijkse digitale nieuwsbrief van de gemeente. Hier staat altijd een column in van OR-leden. Deze gaan over onderwerpen waar de OR zich mee bezig houdt. Zo bereiken we onze achterban. POSITIEF
10. Intranet - Veel communicatie van de OR vindt plaats via intranet. POSITIEF
11. Intranet - Intranet werkt vaak het beste. POSITIEF
12. Intranet, Yammer en e-mail - De OR van de gemeente Hilversum werkt vooral met communicatiemiddelen als intranet, Yammer en mail. POSITIEF
13. E-mail - Als het nodig is sturen we rechtstreekse mails. Dit vindt ICT alleen niet zo fijn. NEGATIEF
14. Nieuwsbrieven - De OR maakt nieuwsbrieven. Daarin wordt alles vermeld wat er speelt en wat er gaat spelen in de organisatie. POSITIEF
15. Yammer - Yammer is niet echt populair hier. NEGATIEF
16. Yammer - Mensen durven zich nu hardop over iets uit te spreken. Via de intranetsite Yammer ventileren ze openlijk een mening over een probleem, waar ze vroeger uit respect of angst voor de chef er het zwijgen toe deden. POSITIEF
17. Twitter - We doen ook weinig met Twitter. NEGATIEF
18. Onzichtbaar - We zijn op een eilandje komen te zitten door de reorganisatie. Veel mensen zeggen: de OR zie je bijna nooit, alleen tijdens de verkiezingen. POSITIEF

## **Participatie**

1. Medezeggenschap(werknemers) - Het bijzondere is dat er altijd iemand meepraat die niet in de OR zit. Als ik bijvoorbeeld bij P&O zit en er zijn ideeën voor een reorganisatie bij P&O dan kan het zijn dat ze mij vragen om mee te praten. Als ik behoefte heb aan medezeggenschap, kom ik terecht in een werkgroep met bijvoorbeeld een projectleider, een adviseur of een directeur. Deze werkgroep komt vervolgens tot een besluit. POSITIEF
2. Medezeggenschap(werknemers) - De medezeggenschap is zo laag mogelijk in de organisatie gelegd om medewerkers in groepen met leidinggevendenden te laten praten over thema's en problemen. POSITIEF
3. Vergaderen - Soms kiest de OR ervoor om input te vragen bij medewerkers waarover een mogelijk besluit gaat. Kort geleden was er bijvoorbeeld een verzoek voor de aanpassing van de werkroosters. De OR zit in de werkgroep en doet een vergaderverzoek aan de medewerkers waarvan de werkroosters worden aangepast. POSITIEF
4. Vergaderen - Leden van werkgroepen gaan ook op bezoek in de organisatie. Als zij willen weten hoe medewerkers denken over besluiten of veranderingen gaan ze naar werkoverleggen of organiseren ze bijeenkomsten in de kantine. Dit hangt erg af van de organisatieverandering. POSITIEF
5. Persoonlijk - We zoeken mensen actief op door rond te lopen en mensen aan te spreken. We roepen mensen tijdens de verkiezingen op om te stemmen. Via de clustercommissies kunnen we er



beter achter komen wat er speelt. Wij krijgen ook informatie door ons overleg met de ARBO-unie. Zij komen veel te weten over wat mensen bezig houdt in de spreekkamers. POSITIEF

6. Onderzoek - We hebben ook veel aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Deze hebben wij verzonden en uitgevoerd. POSITIEF

7. Poll - Daarnaast hebben we een eigen e-mailaccount waar mensen e-mails naartoe kunnen sturen. We zetten een tijd lang bepaalde stellingen (poll) op intranet waar mensen op konden reageren. Dit werkte erg goed. Hierdoor achterhaalden we wat werknemers van organisatieontwikkelingen vonden. Na de poll communiceren we eigenlijk weinig. POSITIEF

8. Eenzijdig - De achterban zien we alleen maar als ze commentaar hebben op de nieuwsbrieven of als ze iets geregeld willen hebben. Dat is eigenlijk eenzijdig. Dit komt van de mensen zelf en soms via de e-mail. NEGATIEF

## **Methode**

1. Win-winsituatie - OR-expertisecentrum De Beuk ontwikkelde daarom een nieuwe samenwerkingsmethodiek, gebaseerd op vertrouwen en openheid. Geen harde machtsuitoefening dus door dreigen, dwarsliggen, saboteren en zwaaien met de Wet op de Ondernemingsraden maar zachte macht gebruiken: hier en daar een beetje bemiddelen, medewerkers vooral zelf laten oplossen wat ze zelf kunnen oplossen, en pas de regie nemen als mensen er met elkaar niet uitkomen. Het streven is juist om een oplossing te vinden waar alle partijen beter van worden, een win-win-situatie dus. POSITIEF

2. Hamerstuk - Het voordeel is echter dat de OR al input heeft gegeven in de werkgroep, voordat de adviesaanvraag plaats vond. De OR heeft aangegeven hoe hij de zaken geregeld wil hebben. Hierdoor wordt het adviestraject een hamerstuk. Als het besluit is genomen, eindigt de werkgroep. Het kan zijn dat de OR het niet eens is met een besluit. Echter geeft de OR dit heel vroeg in het proces al aan. POSITIEF

3. Hamerstuk - We zijn erg tevreden over onze werkwijze. Werkgroepen lopen vanaf het begin af aan mee met de bestuurder. Zij geven een preadvies aan ons. We hoeven ons minder diep over de stukken te buigen. De bestuurder kan sneller advies geven. De werkgroepen bereiden adviezen voor en wij hoeven hier alleen een klap op te geven. Ook de contactpersonen dragen hieraan bij. Zij weten al in het voortraject wat er allemaal speelt. POSITIEF

4. Hamerstuk - Het management moet zich realiseren dat als ze de OR in een vroeg stadium betrekken en meenemen, de OR aan het einde van het traject bijna altijd akkoord gaat met hun stuk. POSITIEF

5. Draagvlak - De OR van de Provincie Groningen werkt volgens de Navigatormethode. De Navigator werkmethode van is een manier van werken voor een vertegenwoordigend medezeggenschapsorgaan. Dankzij de Navigator werkmethode is er meer draagvlak voor veranderingen. De methode zelf is een uitwerking van de volgende principes:

-Niet de wet maar de inhoud.

-Niet wachten, maar doen.

-Niet vragen, maar vinden. POSITIEF

6. Opkomst - In het verleden moesten werknemers op een dag naar een bepaalde plek komen. Maar we zijn nooit met een opkomstpercentage van meer dan 50% gekomen. Ik zie dit toch als een graadmeter. NEGATIEF

## **Cultuur**

1. Mensgericht - We zijn ook erg mensgericht. Er is veel zorg voor de medewerkers, omdat er een grote reorganisatie was. POSITIEF
2. Leren - Als ik kijk naar de gemeentesecretaris dan zitten we gezamenlijk in een leerproces. We hebben gezamenlijk bepaald dat we moeten veranderen. We zijn een lerende organisatie. POSITIEF
3. Leren - Wij willen als gemeente een lerende organisatie zijn. Dat stralen we ook uit. Je mag fouten maken en ervan leren. NEGATIEF
4. Leren en mensgericht - Edwin vindt het moeilijk om te zeggen wat voor cultuur er heerst binnen de organisatie. Dit is namelijk erg afhankelijk van het team. Toch streeft de gemeente Hilversum naar een mensgerichte cultuur en een leercultuur. POSITIEF
5. Hard - Door alle taakstellingen waar we mee te maken hebben wordt de cultuur harder. NEGATIEF

## **Succesfactoren**

1. Willen - Ook is het belangrijk dat de werknemers willen participeren. POSITIEF
2. Polderen - Ook is het belangrijk om een goede open relatie te hebben met een bestuurder. Wij zijn geen vecht-OR. Wij willen polderen en zo snel mogelijk tot een advies komen. POSITIEF
3. Vertrouwen - Het is vooral belangrijk dat je als OR vertrouwen in elkaar hebt. Dat is best lastig. Werknemers zitten in de OR, omdat ze overal iets van vinden en willen vinden. Je moet afstand kunnen nemen en vertrouwen hebben. Je moet erop vertrouwen dat zij goed advies uitbrengen. POSITIEF
4. Transparant - Voordat deze werkwijze werd ingevoerd, is er met de directies afgesproken dat er geen geheimen mogen zijn. Transparantie is erg belangrijk. POSITIEF
5. Vroegtijdig - Ten tweede moet er bereidheid zijn om de OR vroegtijdig te betrekken. In een grote organisatie kan een OR niet alles overzien. POSITIEF
6. Spelregels - Om deze werkwijze tot een succes te maken is het natuurlijk wel nodig dat iedereen zich houdt aan de spelregels van openheid, luisteren naar de ander en gaan voor het hogere belang. Dat is in Hilversum het geval, maar we zijn daarin vrij uniek. POSITIEF
7. Mening - Allereerst moet er bij de OR-leden de bereidheid zijn om niet langer vragen te stellen en steeds meer informatie te willen, maar dingen te gaan vinden van niet uitgewerkte zaken. Vaak denken OR-leden dat dit onmogelijk is, maar in de praktijk valt dat mee.
8. Uitleg - Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat een OR aan zijn achterban moet kunnen uitleggen waar hij aan werkt. Tenslotte moet een OR bereid zijn om slechte ideeën niet te accepteren door alle mogelijkheden van de wet te benutten. POSITIEF

## 5. Best practices

### Interview met OR gemeente Arnhem

#### -Wat is jullie werkwijze?

“Wij hebben een OR van 13 personen. Dat is niet het maximum. Het mogen er meer zijn als je kijkt naar de omvang van het personeelsbestand. We hebben er in het verleden voor gekozen om te zakken van 17 naar 13 leden. Dat is het aantal dat er nu zit tot aan de verkiezingen die morgen aflopen. Wij hebben digitale verkiezingen. Dit betekent dat mensen via de pc kunnen stemmen ‘from all over the world’. Zolang je de code hebt, kun je 7 dagen lang digitaal stemmen. Morgen om 3 uur is het klaar en weten we wat de uitslag is. In de zittende OR hebben we discussies gehad om naar 7 OR-leden te gaan. Uiteindelijk was er niet voldoende meerderheid om dit door te zetten. We wilden professionaliseren. We hadden berekend dat de faciliteiten voor 13 OR-leden overeen zouden komen met 7 OR-leden als die meer tijd zouden krijgen. De voorzitter en secretaris hebben er dan 8 uur per persoon bij. Als je alles bij elkaar optelt en het door 7 deelt dan heb je de mogelijkheid dat iedereen 1 dag of 1,5 dag aan medezeggenschapswerk besteedt. We hebben 1 OR voor de hele gemeente. We hebben twee onderdeelcommissies en we werken met een lijstenstelsel. Via het lijstenstelsel komt tot stand wie er in de OR komt te zitten. Bij een lijstenstelsel is er een groep die bepaalt hoe de lijst eruit komt te zien. Als je kiest voor het personenstelsel dan gaat het om de persoon in kwestie. In deze periode hadden we 3 verschillende lijsten die samen de 13 zetels vol maakten. Deze werden gebruikt voor de verkiezingen. Als er een nieuwe OR komt, dan wordt de nieuwe werkwijze bepaald. Er kan een heleboel veranderen. Nu werken we nog met een OR-vergadering. Daar bespreken we allerlei dingen intern. Daarnaast bestaat er een overlegvergadering. Dit is het overleg met de bestuurder. Dit wordt voorbereid met een agendaoverleg. Dit zijn 3 typen vergaderingen die wij hebben. Daarnaast hebben we werkgroepen. Het gaat om de werkgroep personeel, de werkgroep ARBO en de werkgroep Communicatie. Als er van de gemeentesecretaris, de WOR-bestuurder, adviesaanvragen of instemmingsverzoeken komen dan gaan die eerst naar een werkgroep. Als die een conceptadvies hebben gemaakt gaat het naar de OR. We bespreken alles plenair. Maar vooraf wordt hierover gepraat in een werkgroep. Het grote verschil is dat wij met OR-leden werken. Dit zou ook anders ingevuld kunnen worden met mensen die geen OR-leden zijn. Sommige mensen willen zich niet te veel binden aan een OR-lidmaatschap. Dit zou je goed kunnen gebruiken. Dit hebben wij nooit gedaan.”

“We hebben nog een fenomeen. Sinds 1 juli 2012 is onze organisatie over de kop gegaan. We hadden vroeger een dienstenstructuur. Je had een dienst stafbeheer, maatschappelijke ontwikkeling etc. Van de 1 op de andere dag is dat gekanteld. We hebben nu een directiemodel. Er is een directie die de baas is over de hele organisatie en niet meer op het niveau van diensten waar altijd een directeur zat. We hadden vijf diensten met een directeur. Die directeur had door zijn bevoegdheden contact met de medezeggenschap van die dienst. Dit waren bij ons de onderdeelcommissies. Hele grote organisaties hebben een OR en daarboven een centrale OR. Daar leek dit een beetje op, maar wij hebben vanaf het moment dat de OR geïnstalleerd werd bij de gemeente gekozen voor een OR en onderdeelcommissies per dienst. Die zijn op 1 juli 2012 allemaal verdwenen, omdat de directeuren zijn verdwenen. We hadden geen gekozen medezeggenschap meer nodig. We hebben nu clusters i.p.v. afdelingen. De bazen van die clusters zijn clustermanagers. Zij hebben geen bevoegdheden zoals de directeuren dat vroeger hadden. Er zijn geen medezeggenschaporganen gekozen die in overleg treden met het hoofd van dat cluster. Desalniettemin is er wel overleg. Dat noemen wij clustercommissies. Dat zijn mensen die voor een deel in de OR zitten en deels niet. Zij hebben een andere status dan een OR. Wij werken op grond van de wet. De gemeentesecretaris moet iets met de OR. Op het niveau van clusters is dat niet het geval. Zij praten wel over algemene zaken. Clustermanagers horen graag wat er op de werkvloer speelt. Zij horen ook wat de plannen zijn voor de clusters. Het is niet afdwingbaar en er zijn ook geen faciliteiten bij. De mensen die daar zitten komen 1 keer per maand 1,5 uur bij elkaar. Ze horen en melden dingen die aan de orde zijn. Dit kan

om onrust op de werkvloer gaan. Er is geen expliciete ondersteuning en geen tijd die je krijgt van de werkgever om je er mee bezig te houden. In feite is het vrijwilligerswerk. De vraag is of dat fenomeen clustercommissie doorgaat. De nieuwe OR moet dit expliciet besluiten. Willen wij de werkwijze aanpassen? De gemeentelijke organisatie wordt steeds kleiner. We willen een regiegemeente zijn. Alles wat geregistreerd moet worden, wordt op afstand geplaatst. Dit hebben we met een aantal dingen al gedaan. De muziekschool, de schouwburg en het sportbedrijf zijn geprivatiseerd. Het aantal werknemers gaat flink zakken de komende tijd. De organisatie wordt kleiner. De OR heeft handen vol werk, maar in principe moet het kunnen met 13 mensen die 4 uur per week hebben.”

#### **-Hoe communiceren jullie met de achterban?**

“We zijn op een eilandje komen te zitten door de reorganisatie. Veel mensen zeggen: de OR zie je bijna nooit, alleen tijdens de verkiezingen. Dit heeft te maken met het feit dat werkgroep Communicatie al heel snel is leeggelopen. We hebben 2 keer een stagiaire gehad. Zij hebben allebei een prachtig communicatieplan opgesteld. Ze zijn met aanbevelingen gekomen en deze zijn ten dele overgenomen. Tot begin vorig jaar hadden we wekelijks een bericht op het intranet. Toch zakken berichten op intranet snel weg. Alles is wel te vinden, maar het vergt veel zoekwerk. Het intranet is helemaal heringericht. Intranet heeft bij ons geen archieffunctie. Vroeger deden we alles op papier. Bij iedereen kwam een papieren nieuwsbrief terecht. Sinds het afschaffen van de postvakjes en het digitaliseren moesten we wel via intranet communiceren. Sinds de vorige secretaris is dat in het slop geraakt. Het laatste half jaar hebben we het intranet niet meer dan 10 keer gebruikt. Bij de verkiezingen maken we gebruik van posters. In het verleden waren er personeelsbijeenkomsten. Hier gaven we bijvoorbeeld uitleg voor de reorganisatie. Het politieke besluit was dat iedereen uit zijn functie werd gehaald en dat ze langzaam naar beneden zakten. We hadden 300 mensen over. Die vertrokken langzaam door bijvoorbeeld met pensioen te gaan. Het sociaal plan om mensen te begeleiden is bij personeelsbijeenkomsten besproken. Dit lag op de snijlijn tussen vakbonden en de ondernemingsraad. Bij grote gemeenten is er gekozen en niet-gekozen medezeggenschap. De OR is gekozen. De mensen die voor de vakbond in het georganiseerd overleg zitten zijn niet gekozen. Zij praten met iemand anders dan de gemeentesecretaris. Georganiseerd overleg gaat over arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. Georganiseerd overleg moeten vakbondmensen zijn. Dit kunnen geen OR-leden zijn die geen lid zijn van de vakbond. Die twee organen praten geregeld met elkaar, want wat gebeurt er op het ene discussieniveau en op het andere? De OR moet bijvoorbeeld opletten dat de CAO goed wordt uitgewerkt.”

#### **-In hoeverre participeren jullie met de achterban?**

“De achterban zien we alleen maar als ze commentaar hebben op de nieuwsbrieven of als ze iets geregeld willen hebben. Vaak gaat het om vragen rond het klimaat in het gebouw. Dat is eigenlijk eenzijdig. Dit komt van de mensen zelf en soms via de e-mail. We zoeken mensen actief op door rond te lopen en mensen aan te spreken. We roepen mensen tijdens de verkiezingen op om te stemmen. Via de clustercommissies kunnen we er beter achter komen wat er speelt. Clustermanagers zijn mensen uit de organisatie die melden wat er aan de hand is. Het OR-lid koppelt dat dan terug tijdens de OR-vergadering. Wij krijgen ook informatie door ons overleg met de ARBO-unie. Zij komen veel te weten over wat mensen bezig houdt in de spreekkamers. We hebben ook veel aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Deze hebben wij verzonden en uitgevoerd. Later is dit overgenomen. Dit onderzoek heeft te maken hebben met huisvesting, klimaatomstandigheden, leidinggeven etc. De dingen die daaruit voortkomen zetten wij hoog op de prioriteitenlijst. Op dit moment is dat de overbelasting van het personeel. Er is meer werk voor minder mensen. Ook de afdelingshoofden hebben het moeilijk. Ze willen veel weten van de inhoud van hun afdeling, maar alle verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie.”

#### **-In hoeverre werkt de methode die jullie gebruiken?**

“Of het goed werkt wijden de verkiezingen morgen uit. Is er belangstelling voor de verkiezingen? In het verleden moesten werknemers op een dag naar een bepaalde plek komen. Maar we zijn nooit

met een opkomstpercentage van meer dan 50% gekomen. Ik zie dit toch als een graadmeter. Mensen krijgen toch altijd te maken met een OR, omdat wij over bepaalde dingen ook beslissen. Ze zien alleen het resultaat van besluiten en nooit wat er aan vooraf gaat. Ik ben benieuwd wat de opkomst morgen is.”

#### **-Hoe is de cultuur binnen de organisatie?**

“Als ik kijk naar de gemeentesecretaris dan zitten we gezamenlijk in een leerproces. We hebben gezamenlijk bepaald dat we moeten veranderen. We zijn een lerende organisatie. Soms hebben wel verschil van inzicht in bepaalde terreinen, maar we staan nooit zo tegenover elkaar dat we iets moeten uitvechten. Een machtssituatie wil ik niet zeggen. Wij hebben invloed en onze gemeentesecretaris geeft ons dat ook. Ze zoeken mensen die uit het goede hout gesneden zijn. Het gaat erom dat je samen dingen onderneemt. We zijn ook erg mensgericht. Er is veel zorg voor de medewerkers, omdat er een grote reorganisatie was.”

#### **-Hoe is de sfeer binnen de organisatie?**

“We zijn bang voor nog meer bezuinigingen. De reorganisatie werd gecombineerd met bezuinigingen. Dit waren eigenlijk twee aparte projecten. Er moeten 300 formatieplekken verdwijnen in 5 jaar. Eind 2016 moet dit gerealiseerd zijn. Dit is alleen nog maar de keus van de gemeente. De decentralisaties komen ook naar de gemeente toe. Hier zijn wij niet op voorbereid. We hebben ook te weinig geld en informatie. Er zijn ook autonome ontwikkelingen. Iedereen is bang dat er meer bezuinigd wordt. Er heerst daarom een gespannen sfeer. “

#### **-Wat zijn randvoorwaarden voor deze werkwijze?**

(overgeslagen, omdat de organisatie nauwelijks participeert met de achterban)

### **OR bij gemeente Breda**

#### **-Wat is jullie werkwijze?**

Bij de gemeente Breda hebben ze een OR met 11 zetels. Ze hadden eerst een structuur waarbij ongeveer 90 mensen zich bezig hielden met de medezeggenschap. Dit heeft Danielle veranderd. Zij heeft voorgesteld om een OR in het leven te roepen met 11 zetels. Ze halen alle kennis, kunde en informatie uit de organisatie. Ze halen de informatie uit zowel de werknemers als de leidinggevenden. Ze hebben tegen de gemeentesecretaris gezegd dat mensen die bij de OR aanhaken wel de ruimte moeten krijgen als er iets speelt. Het is een OR met 11 leden zonder linking pins (uitbesteden van taken en functies). Het dagelijks bestuur van de OR heeft één keer per drie weken een koffiemoment met elke directeur en met de gemeentesecretaris. Dit moment vindt plaats met slechts één directeur. Hierbij wordt er gepraat over wat er speelt bij de directeur en bij de OR. Er worden zaken gedeeld die belangrijk zijn. Daarnaast maakt de OR één keer per week gebruik van koffiemomenten voor werknemers. Ze doen dit met behulp van poppen. Hier zit vaak een briefje op. Daarop staat vaak: ‘Morgen komt de OR bij je op de koffie. Heb je iets, wil je iets? Kom er gezellig bij.’ Dit zetten ze bij de koffieapparaten neer. Als werknemers iets te melden hebben of ze willen weten waar de OR mee bezig is, dan kunnen ze naar het desbetreffende OR-lid lopen. Dit vindt plaats op verschillende plaatsen in de organisatie. Zowel de koffiemomenten met de directeuren als die met de werknemers zijn informeel. Er worden geen verslagen gemaakt. Bij echt belangrijke zaken wordt er een ‘benen-op-tafeloverleg’ georganiseerd. Dit is heel informeel. Hier zitten OR- leden, directeuren, de gemeentesecretaris en bijvoorbeeld het centraal managementteam bij. De directeur gaat het centraal management team vertellen dat ze een bepaalde richting op willen en dat ze een plan hebben. Dan vragen ze wat strategisch gezien belangrijk is. Daarnaast is er overleg tussen de bestuurder en de OR in OV-vergaderingen. Ook overleggen ze in een aparte OR-vergadering.

### **-Nog minder leden**

Op het moment heeft de OR slechts 6 leden. Hierdoor is participatie met de medewerkers essentieel.

### **-Hoe communiceren jullie met de achterban?**

De OR maakt nieuwsbrieven. Daarin wordt alles vermeld wat er speelt en wat er gaat spelen in de organisatie. Ze hebben een netpresenter. Dit is een soort nieuwsbulletin waarop al het nieuws verschijnt. Het verschil met intranet is dat deze netpresenter meldt dat er iets te lezen is. Ze plaatsen één keer per één of twee maanden iets. Werknemers kunnen een OR-lidmaatschap krijgen voor het OR-nieuws. Zij krijgen een dag eerder een nieuwsbrief toegezonden. De OR heeft 500 leden voor het OR-nieuws.

### **-Hoe participeren jullie met de achterban?**

Voordat er adviesaanvragen worden gedaan, worden er al project- of werkgroepen gevormd over een bepaald onderwerp dat speelt in de organisatie. De directeur is verantwoordelijk voor het tot stand komen van een werkgroep. Hij wil iets in zijn directie en hij moet ervoor zorgen dat er mensen aan tafel zitten die er iets van mogen vinden. Dat kan een directeur zijn, iemand die het project trekt, bijvoorbeeld iemand van P&O en iemand van de OR of namens de OR. Het bijzondere is dat er altijd iemand meepraat die niet in de OR zit. Als een werknemer bijvoorbeeld bij P&O zit en er zijn ideeën voor een reorganisatie bij P&O dan kan het zijn dat ze hem of haar vragen om mee te praten. Als de persoon in kwestie behoefte heeft aan medezeggenschap, komt hij of zij terecht in een werkgroep met bijvoorbeeld een projectleider, een adviseur of een directeur. Deze werkgroep komt vervolgens tot een besluit. Dit besluit moet formeel nog naar de OR. Het voordeel is echter dat de OR al input heeft gegeven in de werkgroep, voordat de adviesaanvraag plaats vond. De OR heeft aangegeven hoe hij de zaken geregeld wil hebben. Hierdoor wordt het adviestraject een hamerstuk. Als het besluit is genomen, eindigt de werkgroep. Het kan zijn dat de OR het niet eens is met een besluit. Echter geeft de OR dit heel vroeg in het proces al aan.

### **-Afstemmen met werknemers die het aangaan**

Soms kiest de OR ervoor om input te vragen bij medewerkers waarover een mogelijk besluit gaat. Kort geleden was er bijvoorbeeld een verzoek voor de aanpassing van de werkroosters. De OR zit in de werkgroep en doet een vergaderverzoek aan de medewerkers waarvan de werkroosters worden aangepast. Ze nemen tijdens de vergadering de input van de werknemers mee. De OR neemt deze input mee naar de werkgroep. Dit gebeurt heel vaak. De OR doet dit niet altijd zelf, omdat ze maar 6 leden hebben. Dit geeft niet, omdat er hierdoor juist participatie is met de werkvloer.

### **-Wat zijn randvoorwaarden en kritische succesfactoren voor deze methode?**

Voordat deze werkwijze werd ingevoerd, is er met de directies afgesproken dat er geen geheimen mogen zijn. Transparantie is erg belangrijk. Ook is het belangrijk dat de werknemers willen participeren.

## Interview OR Enschede

### **-Hoe is de werkwijze van jullie OR?**

We hebben een Ondernemingsraad (OR) van 15 personen. Deze OR is voor de hele gemeente. Volgende week kiezen wij de nieuwe OR. Hiervoor hebben we 20 kandidaten. Een onderdeel van de OR is de werkgroep achterbancommunicatie. Deze onderhoudt de contacten met de achterban. Dat doen we op verschillende manieren. Na de maandelijkse vergaderingen schrijft één van de leden een korte nieuwsflits van een half A4-tje waarin alle adviezen en besluiten staan. Na één of twee dagen wordt dit op intranet gezet. Ook hebben wij een tweewekelijkse digitale nieuwsbrief van de gemeente. Hier staat altijd een column in van OR-leden. Deze gaan over onderwerpen waar de OR zich mee bezig houdt. Zo bereiken we onze achterban. In Enschede hebben we verschillende programma's voor verschillende thema's. We hebben contactpersonen binnen de OR die contacten onderhouden met directeuren van die verschillende programma's. Zij horen van directeuren rechtstreeks wat er speelt en zijn snel op de hoogte. Die contactpersonen koppelen deze informatie terug naar de ondernemingsraad. Stel dat er een organisatieontwikkeling is, dan weet een contactpersoon dat al in een vroeg stadium. Hij of zij vraagt hoe groot deze ontwikkeling is en of er een adviesaanvraag komt naar de OR. Soms kan een memo voldoende zijn. Zij bespreken wat de handigste manier is om zoiets voor te leggen aan de OR. Deze contactpersoon koppelt het al heel vroeg terug naar de OR. Dit zijn vaak vrij informele overleggen. Vaak kent een voorzitter het programma heel goed. Vroeger hadden we diensten i.p.v. programma's. Hierdoor waren de lijntjes heel kort. Voor elke dienst was er een OR. We hadden toen drie of vier ondernemingsraden. Nu zijn de lijnen langer geworden. Daarom hebben we contactpersonen benoemd. Daarnaast hebben we een aantal werkgroepen op het gebied van Arbo, Persoonszaken (VGM), Financiën. Daar zitten OR-leden in die gekozen zijn. Medewerkers die belangstelling hebben, kunnen ook in de werkgroep zitten. Bij VGM hadden we bijvoorbeeld een werknemer die het agressieprotocol interessant vond. Hij is voorzitter geweest van die werkgroep. Zo betrekken we mensen bij het OR-werk. Leden van werkgroepen gaan ook op bezoek in de organisatie. Als zij willen weten hoe medewerkers denken over besluiten of veranderingen gaan ze naar werkoverleggen of organiseren ze bijeenkomsten in de kantine. Dit hangt erg af van de organisatieverandering.

### **-Hoe participeren jullie met de achterban?**

Veel communicatie van de OR vindt plaats via intranet. Als het nodig is sturen we rechtstreekse mails. Dit vindt ICT alleen niet zo fijn. Intranet werkt vaak het beste. Yammer is niet echt populair hier. We doen ook weinig met Twitter. Daarnaast hebben we een eigen e-mailaccount waar mensen e-mails naartoe kunnen sturen. We zetten een tijd lang bepaalde stellingen (poll) op intranet waar mensen op konden reageren. Dit werkte erg goed. Hierdoor achterhaalden we wat werknemers van organisatieontwikkelingen vonden. Na de poll communiceren we eigenlijk weinig. We vragen niet vaak waarom werknemers iets vinden. Hun mening blijft ook anoniem. Dat maakt het lastig. Het bestuur is nu bezig met organisatieontwikkelingen. Wij adviseerden als OR om daarmee te stoppen en af te maken wat er nu gaande is. We willen dat de bestuurder rust in de tent creëert. In sommige gevallen doen we een echte raadpleging. De zonnewering moest vorig jaar vernieuwd worden. Mensen wilden dit individueel kunnen verzetten. Toen hielden we een stemming om bestuurders duidelijk te maken wat medewerkers willen. Het hangt erg af van de onderwerpen. De commissie achterban kijkt dan hoe we het beste om kunnen gaan met alle collega's.

### **-Hoe is de cultuur binnen jullie gemeente (zakelijk, mensgericht, leercultuur, machtscultuur, creatieve cultuur)?**

Wij willen als gemeente een lerende organisatie zijn. Dat stralen we ook uit. Je mag fouten maken en ervan leren. Maar als je fouten maakt, word je daar toch vaak op afgerekend. Door alle taakstellingen waar we mee te maken hebben wordt de cultuur harder. Vorig jaar moest er 270 FTE uit. De detacheringen werden niet verlengd en er waren veel vertrekregelingen. Mensen zijn hierdoor meer



gericht op zichzelf. De gemeente Enschede wil een lerende organisatie zijn. Daarom raadden wij aan te stoppen met de ontwikkelingen. Laat mensen aan het werk gaan. Uit medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat mensen minder plezier ervaren in hun werk. De cultuur is hierdoor veel zakelijker geworden.

#### **-Hoe is de sfeer binnen de organisatie?**

Op dit moment is de sfeer heel gespannen. Dit komt door alle bezuinigingen. Je merkt dat mensen onzeker zijn en dat het werkplezier afneemt. De werkdruk is erg hoog. Het is niet meer zo'n leuke en gemakkelijke organisatie. Dat komt door alle maatregelen waar gemeentes mee te maken hebben.

#### **-In hoeverre werkt de methode binnen de organisatie?**

We zijn erg tevreden over onze werkwijze. Dit is de eerste periode van drie jaar geweest waarbij we met één OR werken en niet met drie of vier OR's en één centrale OR. De werkdruk van onze leden neemt wel toe. Vroeger had de OR alleen onderwerpen binnen de dienst. Nu hebben we ook te maken met onderwerpen die organisatiebreed spelen. We krijgen hierdoor een breed beeld van wat er allemaal leeft. Werkgroepen lopen vanaf het begin af aan mee met de bestuurder. Zij geven een preadvies aan ons. We hoeven ons minder diep over de stukken te buigen. De bestuurder kan sneller advies geven. De werkgroepen bereiden adviezen voor en wij hoeven hier alleen een klap op te geven. Ook de contactpersonen dragen hieraan bij. Zij weten al in het voortraject wat er allemaal speelt.

#### **-Hoe komt dat? Wat zijn randvoorwaarden en kritische succesfactoren voor deze methode?**

Het is vooral belangrijk dat je als OR vertrouwen in elkaar hebt. Dat is best lastig. Werknemers zitten in de OR, omdat ze overal iets van vinden en willen vinden. Je moet afstand kunnen nemen en vertrouwen hebben. Je moet erop vertrouwen dat zij goed advies uitbrengen. Ook is het belangrijk om een goede open relatie te hebben met een bestuurder. Wij zijn geen vecht-OR. Wij willen polderen en zo snel mogelijk tot een advies komen. Er komt nooit een negatief advies. Een goede relatie met de bestuurder en vertrouwen in elkaar zijn belangrijke voorwaarden. Binnen de gemeente Enschede is er veel vertrouwen in elkaar.

## **OR gemeente Hilversum**

#### **-Geschiedenis**

Edwin Loermans, de voorzitter van de centrale regiegroep, vertelt dat ze een aantal jaren geleden bij de Gemeente Hilversum niet tevreden waren over de manier waarop de medezeggenschap georganiseerd was. Er was een enorm wantrouwen tussen OR en bestuurders, loopgravenoorlogen en vuile spelletjes. Zij waren niet de enige OR met dit probleem.

#### **-Hoe is de werkwijze van jullie OR?**

OR-expertisecentrum De Beuk ontwikkelde daarom een nieuwe samenwerkingsmethodiek, gebaseerd op vertrouwen en openheid. Geen harde machtsuitoefening dus door dreigen, dwarsliggen, saboteren en zwaaien met de Wet op de Ondernemingsraden maar zachte macht gebruiken: hier en daar een beetje bemiddelen, medewerkers vooral zelf laten oplossen wat ze zelf kunnen oplossen, en pas de regie nemen als mensen er met elkaar niet uitkomen. In deze nieuwe manier van werken is het principe niet dat de een alleen maar kan winnen als de ander verliest. Het streven is juist om een oplossing te vinden waar alle partijen beter van worden, een win-winsituatie dus. Dat kan uitstekende resultaten opleveren, zoals dit verhaal laat zien.

Hoe communiceren jullie met de achterban?

De OR van de gemeente Hilversum werkt vooral met communicatiemiddelen als intranet, Yammer en mail. Daarnaast organiseren ze geregeld inloopspreekuren. De OR van de gemeente Hilversum schuift soms ook aan bij werk- en teamoverleggen.



### **-Hoe participeren jullie met de achterban?**

Omdat de gemeente Hilversum steeds meer projectmatig werkt, is de structuur van de medezeggenschap daarop aangepast. Zonder hiervoor de WOR terzijde te schuiven. De medezeggenschap is zo laag mogelijk in de organisatie gelegd om medewerkers in groepen met leidinggevend te laten praten over thema's en problemen. Dat is een cultuuromslag. Vroeger kwamen de voorstellen van managers. Die reageerden vervolgens verbaasd als medewerkers hun voorstellen afkeurden. Dat deden medewerkers omdat ze vooraf niet geraadpleegd waren. Als een voorstel dan toch in de centrale medezeggenschap kwam, moest je in de organisatie eerst veel tegenstand wegwerken. Managers die nu iets willen veranderen moeten de medewerkers daarvoor eerst in teams interesseren. Regiegroepen op afdelingen bedenken dat de oplossingen. De centrale Regiegroep beperkt zich tot zaken die concernbreed spelen. De verschuiving naar laagdrempeligheid heeft de belangstelling voor medezeggenschap gestimuleerd. Mensen durven zich nu hardop over iets uit te spreken. Via de intranetsite Yammer ventileren ze openlijk een mening over een probleem, waar ze vroeger uit respect of angst voor de chef er het zwijgen toe deden.

### **-Hoe is de cultuur binnen jullie gemeente (zakelijk, mensgericht, leercultuur, machtscultuur, creatieve cultuur)?**

Edwin vindt het moeilijk om te zeggen wat voor cultuur er heerst binnen de organisatie. Dit is namelijk erg afhankelijk van het team. Toch streeft de gemeente Hilversum naar een mensgerichte cultuur en een leercultuur.

### **-Wat zijn randvoorwaarden en kritische succesfactoren voor deze methode?**

Om deze werkwijze tot een succes te maken is het natuurlijk wel nodig dat iedereen zich houdt aan de spelregels van openheid, luisteren naar de ander en gaan voor het hogere belang. Dat is in Hilversum het geval, maar we zijn daarin vrij uniek. Voor zover wij weten zijn wij nog steeds de enige gemeente waar het gelukt is om de medezeggenschap op deze manier gestalte te geven. In ieder geval lijkt de Hilversumse manier van medezeggenschap sterk op waar we met de gemeente als geheel naartoe willen: minder verkokering, meer samenwerken, en samen gaan voor het gemeenschappelijke belang. Te oordelen naar de ervaringen met deze medezeggenschap nieuwe stijl, moet dat iets zijn waar wij in Hilversum toe in staat zijn.

### **-Hoe is de sfeer binnen de organisatie?**

Het is nu afwachten wat er gaat gebeuren na de benoeming van de nieuwe teammanagers per 8 april. Dit kan invloed hebben op de sfeer.

## **OR Provincie Groningen**

De OR van de Provincie Groningen werkt volgens de Navigatormethode. Jan Mooi, ambtelijk secretaris van de OR verwijst hierbij naar [www.nvgtr.nl](http://www.nvgtr.nl). De Navigator werkmethode (Navigator, 2013) is een manier van werken voor een vertegenwoordigend medezeggenschapsorgaan. De methode zelf is een uitwerking van de volgende principes:

-Niet de wet maar de inhoud.

De OR wordt geen serieuze gesprekspartner door het zwaaien met de wet, maar door met kennis van zaken te praten over wat er wel of niet moet gebeuren. Die kennis moet de kennis van de werkvloer zijn. Alle andere kennis heeft het management al tot zijn beschikking. De vraag 'wat vinden onze medewerkers ervan?' kan alleen door hun vertegenwoordigers beantwoord worden.

-Niet wachten, maar doen.

Wie wacht totdat hem wat gevraagd wordt, kan lang wachten. En hoe langer je wacht, des te minder doet je mening ertoe. Vroegtijdige betrokkenheid is iets anders dan vroegtijdig geïnformeerd worden.

-Niet vragen, maar vinden.

Elke inhoudelijke vraag versterkt de afhankelijkheid van de vragensteller. Door met eigen voorlopige meningen te komen krijgt de OR vanzelf de informatie die hij mist. Het is geen schande om je mening te moeten herzien als de ander relevante informatie tot dusver achter hield.

De drie oprichters - Arie Maat, Hans Heerings en Theo van Leeuwen - hebben gezocht naar twee essentiële verbeterpunten:

- Ervoor zorgen dat medezeggenschap weer dat gaat doen waarvoor het bedoeld is: vertegenwoordigen en invloed uitoefenen.
- Het stoffige imago omzetten in de dynamiek van de autorally waarin de OR de levende bijrijder is van de coureur (bestuurder).

Voordelen voor de OR

Dankzij de Navigator werkmethode:

- Wordt u eindelijk (pro)actief
- Voelen de mensen zich door u vertegenwoordigd
- Heeft u invloed op te nemen besluiten
- Gaat het overleg weer ergens over
- Doet u meer in minder tijd
- Wordt het MZ-werk weer leuk

Voordelen voor managers

Dankzij de Navigator werkmethode:

- Wordt uw besluitvorming niet langer vertraagd
- Gaat het overleg weer ergens over
- Spreekt u met vertegenwoordigers
- Is de communicatie voorspelbaar
- Hoeft u geen vragen meer te beantwoorden
- Is er meer draagvlak voor veranderingen

Deze methode is op de volgende principes gebaseerd:

-Niet de wet maar de inhoud.

De OR wordt geen serieuze gesprekspartner door het zwaaien met de wet, maar door met kennis van zaken te praten over wat er (niet) moet gebeuren. Die kennis moet de kennis van de werkvloer zijn.

Alle andere kennis heeft het management al tot zijn beschikking. De vraag 'wat vinden onze medewerkers ervan?' kan alleen door hun vertegenwoordigers beantwoord worden.

-Niet wachten, maar doen.

Wie wacht totdat hem wat gevraagd wordt, kan lang wachten. En hoe langer je wacht, des te minder doet je mening ertoe. Vroegtijdige betrokkenheid is iets anders dan vroegtijdig geïnformeerd worden.

-Niet vragen, maar vinden.

Elke inhoudelijke vraag versterkt de afhankelijkheid van de vragensteller. Door met eigen voorlopige meningen te komen krijgt de OR vanzelf de informatie die hij mist. Het is geen schande om je mening te moeten herzien als de ander relevante informatie tot dusver achter hield.

De OR van de provincie Groningen overlegt met de achterban als dat voor één van beide partijen zinvol is. Ze leggen aan medewerkers uit hoe ze tot bepaalde standpunten komen, maar vragen ook vaak informatie uit de achterban om tot standpunten te komen. Daarbij is het motto niet 'U vraagt, wij draaien'. De OR laat zich leiden door de opdracht uit de wet op de ondernemingsraden om het organisatiebelang en het personele belang tegen elkaar af te wegen.

De OR laat zich vroegtijdig betrekken bij voorbereiding van nieuw beleid en besluiten en wacht niet af tot er een stuk door de directie wordt aangeleverd. Veelvuldig contact met de achterban is onderdeel van deze werkmethode.

## Randvoorwaarden

De methode werkt goed in de praktijk, maar er randvoorwaarden om de methode te laten slagen. Allereerst moet er bij de OR-leden de bereidheid zijn om niet langer vragen te stellen en steeds meer informatie te willen, maar dingen te gaan vinden van niet uitgewerkte zaken. Vaak denken OR-leden dat dit onmogelijk is, maar in de praktijk valt dat mee. Mensen weten veel over hun eigen werk en de werkomgeving en kunnen daar nieuwe ideeën over formuleren. Dat zijn nog geen kant en klare oplossingen, maar verbeterpunten voor de toekomst.

Ten tweede moet er bereidheid zijn om de OR vroegtijdig te betrekken. In een grote organisatie kan een OR niet alles overzien. Het management moet zich realiseren dat als ze de OR in een vroeg stadium betrekken en meenemen, de OR aan het einde van het traject bijna altijd akkoord gaat met hun stuk. Als de OR bezwaar heeft, geeft hij dat eerder in het traject aan. Dat zorgt ervoor dat besluitvorming soepeler en sneller verloopt. Hiermee wint de ondernemer.

Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat een OR aan zijn achterban moet kunnen uitleggen waar hij aan werkt. Meedenken met het management en zelf ideeën aandragen als OR kan verkeerd opgevat worden door de achterban.

Tenslotte moet een OR bereid zijn om slechte ideeën niet te accepteren door alle mogelijkheden van de wet te benutten. Dat gebeurt bij goed gebruik van de navigatormethode niet vaak, maar de kans is altijd aanwezig.

## **-Hoe communiceren jullie met de achterban?**

De OR van de provincie Groningen gebruikt intern meestal het intranet om OR-zaken met het personeel te delen. Voor medewerkers in de buitendienst maken we nieuwsberichten op maat. Voor communicatie met externe partners (andere ondernemingsraden) maken we gebruik van sociale media als Pleio.nl en LinkedIn. We zoeken elkaar op regelmatig op in lerende netwerken om van elkaars kennis en kunde te kunnen profiteren. Dat zorgt ervoor dat het gebruik van sociale media ook weer toe neemt.

## **-Hoe is de cultuur binnen de organisatie?**

De provincie Groningen telt bijna 1000 medewerkers in verschillende typen afdelingen: staf, beleid uitvoering. Daarin doen zich allerlei culturen voor. Er is niet sprake van een typerende cultuur voor de hele organisatie, behalve als je van een dienstbare cultuur zou spreken. Dan kom je er nog wel in de buurt.

De cultuur van de OR is zakelijk en proactief. We willen beleid aan de voorkant beïnvloeden als de ideeën nog vloeibaar zijn. Dat is best lastig omdat ambtenaren niet gewend zijn om helder te formuleren wat ze zelf vinden (je eigen mening). Ze zijn vaak dienstbaar aan het organisatiebeleid en nemen dat mee in de medezeggenschap. Als ambtelijk secretaris bewaak ik dat dit niet te veel in de weg gaat zitten.

## 6. Samenvatting interviews met OR-experts

### Interview met Evert Smit van Basis & Beleid Organisatieadviseurs B.V.

#### **-Hoe kan een ondernemingsraad participatie met de achterban het beste organiseren? Wat zijn veelgebruikte methoden of werkvormen?**

Het is gebruikelijk dat de Ondernemingsraad (OR) traditionele communicatiemiddelen heeft en gebruikt. Dit zijn bijvoorbeeld een eigen website op intranet of het rondsturen van nieuwsbrieven per e-mail aan werknemers. Of dat hij een stukje heeft binnen een bedrijfsblad. Veel organisaties geven een personeelsblad uit en daar staan vaak twee pagina's in voor een OR. Dat zijn standaard middelen waar de OR gebruik van maakt. Dit is nuttig en effectief. In zekere zin is deze vorm van communicatie vrij passief. Het gaat vooral om zenden, het informeren van de achterban. Een andere mogelijkheid is het inrichten van projectgroepen bij adviesaanvragen voor de OR. Dan gaat het niet om een commissie met alleen OR-leden, maar ook met mensen uit de onderneming die daar zelf kennis van hebben. Als het een afdeling betreft kun je die mensen uit de afdeling in een projectgroep zetten. Zij bereiden de adviesaanvraag voor, ze doen onderzoek, praten met mensen en komen dan samen tot een advies op de instemmingaanvraag. Deze geven ze aan de OR. Het gaat dan om projectmatig werken. De OR kan ook klein zijn met een beperkt aantal leden. Iedere OR moet voor zichzelf uitzoeken wat de beste manier is om te participeren met werknemers. Ik denk dat als je actief mensen erbij wilt betrekken, deelname in projectgroepen erg goed is. De OR kan ook onderzoeksmatig te werk gaan met focusgroepen. Dat is een groep uit de achterban die bewust is samengesteld. Mensen zijn geselecteerd op mening. Als je wilt weten wat de achterban vindt over een bepaald onderwerp, kun je een focusgroep inrichten. Van iedere afdeling komt daar iemand in te zitten. Dan gaat de OR met een focusgroep in gesprek. Dan is het een minder actieve bijdrage. Werknemers beantwoorden alleen vragen over een bepaald onderwerp en gaan met elkaar in gesprek. Daar blijft het bij. Je vraagt dan minder 'effort' van medewerkers. Als je mensen dingen vraagt, moet je ze melden wat ermee gedaan wordt. Mensen moeten een verslag krijgen en ze moeten weten wat ermee gebeurt. Voor de onderbouwing van een bepaald advies moet het advies ook naar die mensen toegaan. Dit wordt wel eens vergeten. Vaak leidt dit tot ergernis. Terugkoppeling en informatie is heel belangrijk.

#### **-Kan participatie organiseren in elke organisatie?**

Het organiseren van participatie kan in elke organisatie. Bij een gemeente kan dat makkelijk. Bij installatiebedrijven is dat vaak lastiger. Daar zijn mensen vaak op locatie aan het werk. Dan is het lastig om mensen bij elkaar te krijgen. Als OR kun je iets organiseren en proberen de mensen toch bij elkaar te krijgen. Er kunnen praktische bezwaren zijn. Soms wil een bestuurder het niet, maar dan is het een kwestie van proberen door overtuigingskracht en overleg met de bestuurder om daar toch een oplossing voor te vinden. Toch hoor ik niet zo vaak dat participatie wordt tegengehouden door werkgevers. Soms gebeurt het wel door managers. Zij willen niet dat mensen uit hun werk worden gehaald. Bij een belangrijk onderwerp moet het op te lossen zijn. Er zijn praktische en andere vormen van bezwaren, maar die zijn op te lossen.

#### **-In hoeverre verschillen ondernemingsraden van gewone organisaties en overheidsorganisaties? Heeft dit invloed op de participatie met werknemers?**

Er zijn wel duidelijke verschillen. Ik merk dat er bij het bedrijfsleven strakker op de tijdsbesteding wordt gelet van OR-leden. Daar zijn vaker discussies over tijdsbesteding van de OR en OR-leden dan bij de overheid. Bij overheidsinstanties en ziekenhuizen zie je ook vaak dat er een ambtelijke secretaris is. De ambtelijke secretaris zit niet in de OR. Hij of zij is vaak een medewerker van

personeelszaken. De ambtelijke secretaris doet het secretariaatwerk voor de OR. Deze is geen lid, maar hij is toegevoegd om verslagen te maken van overlegvergaderingen. De ambtelijke secretaris houdt ook archieven bij. Bij vestigingen van grote concerns zie je dat ook. Bij de meeste bedrijven zie je geen ambtelijke secretaris. Sommige bedrijven zeggen ook: de OR moet maar in zijn eigen tijd vergaderen. Van De Leegte Groep zegt bijvoorbeeld: als de OR wil vergaderen doet hij dat maar in zijn eigen tijd. Dat is wel raar. Volgens de wet moet de ondernemer de OR aanstellen en moet deze ook gefaciliteerd worden.

#### **-Wat zijn valkuilen voor een OR op het gebied van participatie?**

Het is belangrijk dat bij voorstellen en maatregelen de bestuurder communiceert. Als de OR de maatregel communiceert dan ontstaat de indruk dat de OR het besluit heeft verzonnen. Als dit geen prettig besluit is, dan keren de mensen zich tegen de OR. De bestuurder heeft soms de neiging om met de OR te spreken. Als de OR dan met de mensen praat dan lijkt het alsof de OR het besluit heeft genomen. Terwijl de OR alleen het adviesorgaan is. De bestuurder moet veranderingen zelf duidelijk communiceren. Als dat duidelijk is gecommuniceerd, dan kan de OR er zelf over gaan praten. Dit moet altijd vanuit het inzicht dat ze alleen maar adviseren. Ze moeten duidelijk zijn over hun rol, taken en verantwoordelijkheden.

#### **-Hoe kan een ondernemingsraad de achterban het beste bereiken?**

Je hebt normale communicatiemiddelen zoals het personeelsblad of een pagina op intranet. Dit zijn meer normale middelen. Ik denk dat het trekken van mensen in focusgroepen en projectgroepen een goede manier is. Mijn ervaring is dat dit goed werkt. De OR heeft toch vaak de neiging om zich op te sluiten in het overleg. Ze voeren veel overleg met de directie en de bestuurder. En dat ze te weinig contact hebben en in gesprek zijn met de achterban. Vandaar dat focusgroepen en projectgroepen heel belangrijk zijn. Medewerkers zien wat ze doen en dat zij zich ook informeren bij de achterban. Anders zorgt het voor een afstand tussen de OR en medewerkers.

#### **-Wat zijn randvoorwaarden voor goede participatie?**

Er moet duidelijkheid zijn over rollen, taken en verantwoordelijkheden van de OR. Ze geven je als werknemer vaak het gevoel dat je van alles te vertellen hebt, maar je geeft eigenlijk alleen een advies. Als je als werknemer links adviseert en de OR adviseert links, dan kan de bestuurder alsnog rechts adviseren. Werknemers moeten de juiste verwachtingen hebben. Het gaat om duidelijk rollen, taken en verantwoordelijkheden. Wat houdt participatie in? Participatie vanuit het management zorgt voor frustratie, omdat het suggereert dat werknemers veel te zeggen hebben. Bij een nieuw dienstrooster zegt elke werknemer bijvoorbeeld 'rooster X'.

#### **-Wat zijn valkuilen voor de OR op het gebied van communicatie?**

De bestuurder kan geheimhouding opleggen aan de OR. Dat is vaak een lastig probleem. Het staat wel in de wet dat geheimhouding mag, maar de OR kan vaak alleen advies geven door het raadplegen van de achterban. Dat is vaak het probleem. Geheimhouding vind ik sowieso onzin. De OR moet zoveel mogelijk verhinderen dat hij geheimhouding opgelegd krijgt. Hij moet zo vroeg mogelijk communiceren met de achterban. Er moet een gesprek zijn met de bestuurder over geheimhouding. Je moet alleen communiceren als het management eerst heeft gecommuniceerd. Dit kan bijvoorbeeld als er een reorganisatie of wijziging gaande is.

## **Interview met Rob van Etten Senior adviseur bij GITP Medezeggenschap**

### **-Hoe kan een ondernemingsraad participatie met de achterban het beste organiseren? Wat zijn veelgebruikte methoden of werkvormen?**

Dat varieert per ondernemingsraad. Het varieert per bedrijf hoe dit precies in elkaar zit. Op de ene locatie zie je dat er veel standaardcommunicatie wordt toegepast. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de nieuwsbrief of het gebruik van e-mail.

Maar als er zaken spelen die de mensen direct aangaan dat is participatie belangrijk. Veel ondernemingsraden doen dat 1 keer per jaar om te toetsen hoe de werknemers ergens over denken. Bij reorganisaties of besluiten over bepaalde arbeidsvoorwaarden gaat men vaak met de achterban om de tafel zitten. De ondernemingsraad schuift ook wel eens aan bij werkoverleggen. Dat moet wel goed gestuurd en gestructureerd gebeuren. De OR moet weten welke vragen ze concreet hebben naar de achterban. Er zijn verschillende werkvormen. Meestal zie je dat ondernemingsraden in grote groepen presentaties houden en vervolgens in kleine groepen over bepaalde thema's wordt verder gepraat. Digitale enquêtes werken soms ook goed, maar dat is vooral als het grote vraagstukken betreft. Je moet de vragen die je wilt stellen aan de achterban helder hebben. Het is belangrijk om te kijken naar de arbeidsintensiviteit. Participeren met de achterban kost vaak veel tijd. Wij hebben zelf wel eens bij de gemeente Eindhoven een enquête uitgezet. Toen kwamen we uit op een percentage van 66%. De meest ideale manier is om eerst een enquête uit te zetten, dan tabellen te laten zien en dit vervolgens in kleine groepen bespreken. We hebben ook wel eens met stemkastjes gewerkt. Op die manier kun je in een grote groep stellingen neerleggen en polsen. Vervolgens kun je daar op doorgaan. Als je trapsgewijs dingen aanpakt dan werkt dat goed. Als je inzicht wilt krijgen in hoe een achterban ergens echt tegen aankijkt dan geef je iets terug aan mensen.

### **-Kan participatie organiseren in elke organisatie?**

Het is niet organisatieafhankelijk. Misschien wel gedeeltelijk. Ik ken veel organisaties waarbij alles goed geregeld is. In dat geval hebben mensen zoiets van: het gaat zijn gangetje. Het is niet spannend meer voor de werknemers, dus ze hoeven niet betrokken te worden. Als het goed geregeld is, zijn mensen minder geïnteresseerd over meepraten bij dingen. Het heeft ook te maken met interesse in de Ondernemingsraad. Toch gaat het vooral om de prestaties van een organisatie. Als de werkgever zaken goed regelt, dan willen mensen vaak niet per se participeren in besluitvorming.

### **-Wat moet een OR vooral niet doen op het gebied van participatie. Wat zijn valkuilen bij het participeren door de OR en wat zijn randvoorwaarden?**

Als je een plenaire bijeenkomst houdt, dan hoor je alleen de mening van een selecte groep. Dat zijn mensen die zich uiten. Hoor je dan wel wat je echt wilt krijgen? Dat kun je je afvragen. Pas de vorm die je kiest aan, zodat je in gesprek komt. Bij plenaire bijeenkomsten kun je mensen niet altijd laten reageren. Geef mensen de ruimte en werk met stemkastjes of enquêtes. Zorg dat je technische voorzitters aanstelt die meesturen. Als OR heb je niet altijd zelf het woord. OR-leden zenden vooral en ontvangen niet. Als je een achterban uitnodigt, geef dan echt de ruimte en luister. Faciliteer zodat zij in de gelegenheid zijn om zich uit te spreken. Zorg dat iedereen aan het woord kan komen die dat wil. Als je mensen actief wilt betrekken dan is zelf aan het woord zijn je grootste valkuil.

### **-Hoe kan een ondernemingsraad de achterban het beste bereiken?**

In principe gaat persoonlijk contact boven alles. Een nieuwsbrief of e-mail werkt voor herkenbaarheid en zichtbaar. Direct contact werkt altijd het beste. Je kunt mensen op deze manier

voor je winnen. Je kunt beter een relatie opbouwen. Maar het is niet altijd mogelijk. Dit geldt overigens niet alleen voor ondernemingsraden.

#### **-Wat zijn communicatiemiddelen die goed werken bij de achterban?**

Communicatiemiddelen als de nieuwsbrief en communicatie via e-mail blijft toch effectief. Ik zie bepaalde ondernemingsraden wel eens experimenteren met sociale media zoals Facebook. Volgens mij moet de tijd nog uitwijzen of dat goede middelen zijn. Het is vooral belangrijk dat je herkenbaar bent in lay-out. Ook vindbaarheid is heel belangrijk. Als je in een bedrijfsblad jezelf presenteert dan moet je wel het gevoel hebben: dit is de ondernemingsraad. Een werknemer die iets meldt aan de OR, moet wel een terugkoppeling krijgen. Op die manier weet hij wat ermee gebeurt. Het is belangrijk om te laten zien wat je ermee doet. Dat kan ook via de nieuwsbrief. Dit heeft niet alleen met communicatie te maken. Naar de persoon moet je gelijk terugkoppelen wat ermee gebeurd is. Aan media als Facebook zitten nogal wat haken en ogen. Het gaat bijvoorbeeld om veiligheid en informatie. Wat zet je wel op Facebook en wat niet? Wat sluit je af en wat niet? Het is afhankelijk van het soort omgeving waar je werkzaam bent. Via Google kan het ook. Als je bijvoorbeeld naar het contract kijkt met Google dan is dat soms schrikbarend. Want wat doen ze met je informatie? Daar moet je goed op letten. Je hebt ook systemen die bedrijfsintern zijn zoals Yammer. Hier kan een bedrijf op aanhaken. Dit systeem is afgesloten. Dat is anders dan Facebook. Ik zat in het verleden ook bij bedrijven waarbij de sociale media voor grote problemen zorgden. Dingen die 8 maanden geleden op Facebook zijn geplaatst, kunnen plotseling voor problemen zorgen.

## 7. Vragenlijst enquête

### 1. Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

### 2. Wat is je leeftijd?

- 18 t/m 25 jaar
- 26 t/m 35 jaar
- 36 t/m 45 jaar
- 46 t/m 55 jaar
- 55+

### 3. Bij welke afdeling werk je?

- MO, EZ, Wonen en Subsidiebureau
- Strategie en Onderzoek
- Communicatie
- Wijkwerk
- Veiligheid
- Ondersteuning & Binnendienst
- Beheer Openbare ruimte
- Realisatie
- Toezicht
- Bodem, Geluid, Verkeer en Beleid en Advies
- Ruimtelijke Ontwikkeling
- Ruimtelijke Projecten
- Grondzaken
- Vastgoed
- Bedrijfsvoering
- Handhaving & Financiën
- Schuldhelpverlening en Budgetadvisering
- WMO
- Participatie en Werk
- Burgerzaken en Receptiebalies
- Klantencontactcentrum
- Belastingen
- Gemeentearchief
- Huisvesting en Services
- Personeel en Organisatie
- Informatisering en Automatisering
- Financiën en Control

### 4. Binnen welke functiegroep val je?

- Vakspecialist
- Beleid en advies



- Management/leidinggevende
- Dienstverlening en balie
- Administratief
- Service, beheer, onderhoud

**5. Welke termen passen volgens jou het meest bij Gemeente Ede?**

- Projectmatig werken, duidelijke afspraken, transparantie
- Belangen bij elkaar brengen, onderhandelen, draagvlak
- Wij-gevoel, motivatie, sfeer
- Leren, ontwikkeling, experimenteren
- Fantasie, inspiratie, energie opwekken

**6. Kies het belangrijkste antwoord. Een verandering bij Gemeente Ede kan pas succesvol worden als:**

- De belangrijkste managers erachter staan
- De mensen ervoor gemotiveerd worden
- Er van tevoren duidelijke doelstellingen zijn gesteld
- De mensen nieuwe inzichten opdoen en iets leren
- De eigen kracht en energie van mensen is aangesproken

**7. In een veranderingsproces is het vooral belangrijk dat men:**

- doen en reflecteren afwisselt
- een goede sfeer opbouwt
- eigen betekenissen en zienswijzen inbrengt
- over middelen en uitkomsten onderhandelt
- mijlpalen inbouwt en het proces bijstuurt

**8. De OR moet bij veranderingen vooral:**

- ruimte bieden voor eigen initiatief en inbreng van de mensen
- zorgen voor een beheerst verloop van het proces
- zorgvuldig omgaan met de mensen
- zich inleven hoe de mensen leren
- zorgen voor overeenstemming tussen managers

**9. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?**

**Eens**

**Oneens**

- Ik weet waar de OR in grote lijnen mee bezig is
- Ik vind het interessant om te weten waar de OR in grote lijnen mee bezig is
- Ik voel me verbonden met de OR
- Ik vertrouw de OR
- Ik neem kennis van de meeste informatie die de OR mij stuurt
- Ik ben geïnteresseerd in de meeste veranderingen waar de OR mee te maken heeft
- De OR stimuleert mij om met eigen ideeën te komen
- Ik voel me uitgenodigd om contact met de OR te zoeken

**10. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen?**

**Eens**

**Oneens**

- De informatie van de OR over veranderingen is op mij afgestemd
- Ik ontvang van de OR meer informatie dan ik nodig heb
- Ik ontvang van de OR te weinig informatie over veranderingen
- De informatie die ik van de OR ontvang over veranderingen is duidelijk
- De OR communiceert transparant (geen geheimen) over veranderingen
- De OR communiceert op tijd over veranderingen
- Ik weet informatie over veranderingen van de OR te vinden
- De vormgeving van de communicatiemiddelen (b.v. nieuwsbrief) die de OR gebruikt is goed genoeg
- Ik word op de juiste manier over veranderingen bereikt door de OR

**11. Wat vind je van de manier van communiceren door de OR?**

- Goed
- Redelijk
- Neutraal
- Matig
- Slecht
- Weet ik niet

**12. Hoe word je het liefst benaderd over organisatiebrede veranderingen waarbij je emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld de werktijdenregeling, functiewaardering)**

- E-mail
- Nieuwsbrief
- Jeweetwel
- Dinges
- Persoonlijk
- Persoonlijk in een afdelingsoverleg
- Schriftelijk
- Facebook
- Een blog
- Via een bijeenkomst
- Anders, namelijk.....

**13. Hoe word je het liefst benaderd over organisatiebrede veranderingen waarbij je je niet emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld keuze bedrijfsarts, procedure aanstelling kwartiermaker)**

- E-mail
- Nieuwsbrief
- Jeweetwel
- Dinges
- Persoonlijk
- Persoonlijk in een afdelingsoverleg
- Schriftelijk
- Facebook
- Een blog
- Via een bijeenkomst
- Anders, namelijk.....

**14. Hoe word je het liefst benaderd over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld de reorganisatie van een afdeling)**

- E-mail
- Nieuwsbrief
- Jeweetwel
- Dinges
- Persoonlijk
- Persoonlijk in een afdelingsoverleg
- Schriftelijk
- Facebook
- Een blog
- Via een bijeenkomst
- Anders, namelijk.....

**15. Hoe word je het liefst benaderd over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je niet emotioneel betrokken voelt (bijvoorbeeld de positionering van een team in de organisatie)?**

- E-mail
- Nieuwsbrief
- Jeweetwel
- Dinges
- Persoonlijk
- Persoonlijk in een afdelingsoverleg
- Schriftelijk
- Facebook
- Een blog
- Via een bijeenkomst
- Anders, namelijk.....

**16. In welke mate wil je participeren in besluitvorming over organisatiebrede veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt (bijvoorbeeld werktijdenregeling of functiewaardering)?**

- Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.
- Ik wil alleen geïnformeerd worden.
- Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.
- Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.
- Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.
- Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.
- Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid.

**17. In welke mate wil je participeren in besluitvorming over organisatiebrede veranderingen waarbij je niet emotioneel betrokken voelt (bijvoorbeeld bedrijfsarts, procedure aanstelling kwartiermaker)?**

- Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.
- Ik wil alleen geïnformeerd worden.
- Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.
- Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.
- Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.
- Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.

-Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid.

**18. In welke mate wil je participeren in besluitvorming over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij je je emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld de reorganisatie van een afdeling)**

- Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.
- Ik wil alleen geïnformeerd worden.
- Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.
- Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.
- Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.
- Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.
- Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid.

**19. In welke mate wil je participeren in besluitvorming over afdelingsspecifieke veranderingen waarbij u zich niet emotioneel betrokken voelt? (bijvoorbeeld positionering van een team)**

- Niet. Ik hoef geen informatie te ontvangen.
- Ik wil alleen geïnformeerd worden.
- Ik wil kunnen reageren op een plan of besluit.
- Ik wil een open advies kunnen geven waarbij er ruimte is voor discussie.
- Ik wil binnen randvoorwaarden zelf beslissingen kunnen nemen.
- Ik wil op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.
- Ik wil zelf initiatieven kunnen nemen en gefaciliteerd worden in de vorm van tijd, geld en deskundigheid.

**20. Waarom wil je niet participeren in besluitvorming over veranderingen? Sla deze vraag over als u wel wilt participeren in besluitvorming. (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Ik heb het gevoel dat mijn inbreng niet gewaardeerd wordt.
- De macht ligt niet bij de werknemers.
- Veel veranderingen zijn te complex.
- Ik krijg vaak te weinig vrijheid.
- Ik krijg vaak te veel vrijheid.
- Ik ben te druk met mijn werkzaamheden.
- Er is geen veilig klimaat om met ideeën te komen.
- Daar hebben we een OR voor.
- Anders, namelijk....

**21. Mag ik je benaderen voor een panelgesprek over dit onderwerp?**

- Ja
- Nee

**22. Vul je naam in als je wil deelnemen aan een panelgesprek.**