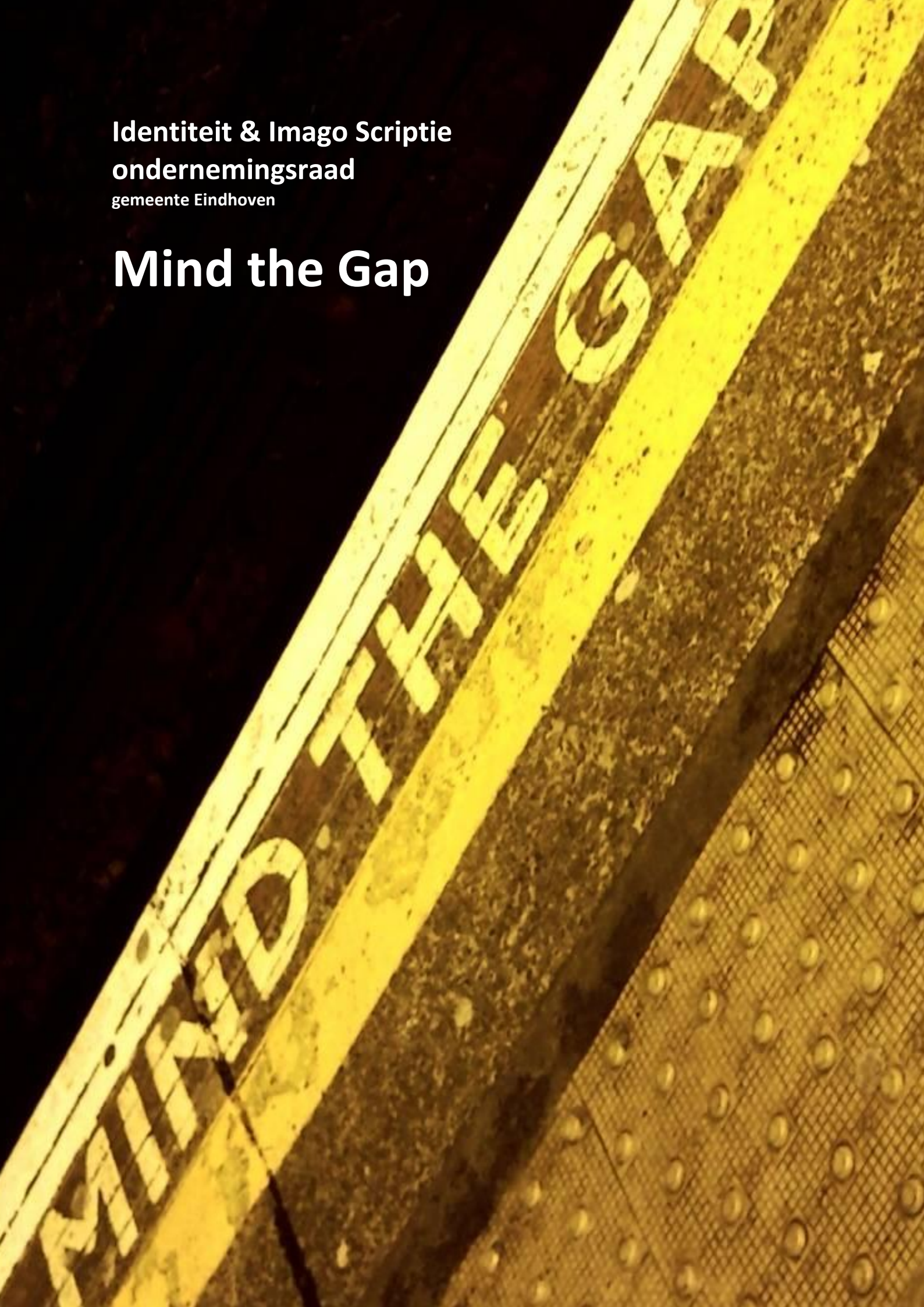


Identiteit & Imago Scriptie
ondernemingsraad
gemeente Eindhoven

Mind the Gap



Voorwoord

'The Gap' tussen mij en het verlaten van Fontys Hogeschool Communicatie is bijna gesloten, nog één scriptie en dan is 'the Gap' dicht. Dan ga ik met een nieuwe ervaring en een HBO-diploma op weg naar een volgende uitdaging.

Vier maanden geleden begon het avontuur dat afstuderen heet. De zoektocht naar de identiteit van de ware communicatieadviseur in mij. En die communicatieadviseur in spé legt nu, tijdens dit schrijven, de laatste hand aan de kroon op haar HBO-Bachelor carrière.

Een scriptie schrijven over een raad bij de gemeente, had me dit vier jaar geleden verteld en ik had het nooit geloofd. Corporate en overheidscommunicatie dat was toch niets voor mij? Toch wel!

En zie hier het resultaat, een scriptie over de identiteit en imago van de ondernemingsraad van gemeente Eindhoven.

In vier maanden tijd een onderzoek uitvoeren, een analyse en een advies schrijven zou me nooit gelukt zijn zonder de medewerking van de ondernemingsraad. Allemaal hartelijk bedankt voor de openheid en eerlijkheid tijdens gesprekken en interviews.

Remko Huppelschoten, Rob Breukers, Linn de Graaf, Derya Alban en Kees Zuidhof in het bijzonder, bedankt voor de tijd, support en het enthousiasme. (En uiteraard de gezelligheid tijdens het sigaretjes roken)

Collega's van sector communicatie bedankt voor jullie kennis, interesse en gezelligheid.

En Chrisla Willems ondanks je drukke schema maakte je toch tijd voor me, bedankt voor alle energie, het vertrouwen en de tijd.

Beppie van der Heijden, mijn afstudeerbegeleider vanuit Fontys Hogeschool Communicatie, dank voor de snelle reacties, duidelijke afspraken en heldere feedback.

Pia Leenen, mijn studieloopbaanbegeleider, dank voor geloof en vertrouwen in mij. Zodat ik dingen op mijn eigen manier heb kunnen doen. Dank voor de fijne contactmomenten zoals de gesprekken over vakanties en Zuid-Afrika.

Oh ja, voordat ik het vergeet, Mark Zuckerberg bedankt! Zonder Facebook had ik het niet gered! Bij het solo afstuderen is sparren via dit medium echt een must!

Marjolein Neervoort

Contactgegevens

Opdrachtgever:	ondernemingsraad gemeente Eindhoven OR@eindhoven.nl 040 238 44 38
Contactpersoon ondernemingsraad:	Remko Huppelschoten R.huppelschoten@eindhoven.nl 040 238 57 36 06 54 992 758
Opdrachtnemer:	Marjolein Neervoort M_neervoort@hotmail.com / M.neervoort@eindhoven.nl 06 51 055 255 studentnummer: 2117095
Afstudeerbegeleider Fontys Hogeschool Communicatie:	Beppie van der Heijden L.vanderheijden@fontys.nl 0877 871 148
Afstudeerbegeleider gemeente Eindhoven:	Chrisla Willems C.heesakkers@eindhoven.nl 040 238 23 20 06 218 44 417

Samenvatting

Ondernemingsraad?

Waar voorheen alle vijf de ambtelijke vakdiensten een eigen ondernemingsraad hadden, kent gemeente Eindhoven sinds februari 2009 een nieuwe vorm van medezeggenschap: één centrale, gemeentebreed opererende ondernemingsraad bestaande uit 17 leden.

De missie van deze nieuwe ondernemingsraad is: *“Proactief samenwerken aan de balans tussen het welbevinden van de medewerkers en een gezonde organisatie”*

In juli 2010 is de uitslag van het Medewerkers tevredenheid onderzoek gepresenteerd. Dit is een onderzoek dat met enige regelmaat wordt gehouden onder de medewerkers van gemeente Eindhoven. Deze uitslag gaf onder andere aan dat de nieuwe ‘moderne’ ondernemingsraad amper zichtbaar is binnen gemeente Eindhoven.

De ondernemingsraad wil juist wél zichtbaar zijn binnen de organisatie en is met deze probleemstelling naar de sector communicatie gegaan. Daar is uiteindelijk, na een gesprek tussen de ondernemingsraad, mij en het sectorhoofd communicatie, een afstudeeropdracht ontstaan.

De centrale probleem stelling luidt: *“Hoe kan het dat de ondernemingsraad zo onzichtbaar is binnen de organisatie en wat wil ze uitstralen als ze wel zichtbaar is?”*

Met als primair doel de ondernemingsraad zichtbaarder positioneren binnen de ambtelijke organisatie en secundair doel inzicht krijgen in krijgen in de identiteit- en imagokloof van de ondernemingsraad.

Observeren, dialogiseren en doorvragen...

Om de ondernemingsraad van zo veel mogelijk kanten te bekijken is er grondig deskresearch naar de omgeving, de wet op ondernemingsraden en trends gedaan. Vervolgens is er een breed opgezet fieldresearch gedaan waarbij vergaderingen, trainingen en gesprekken zijn geobserveerd. De ondernemingsraadleden zijn geïnterviewd en aan de hand van een digitale enquête is de opinie van de medewerkers gepeild. Tenslotte heeft er een gesprek plaats gevonden met de interim gemeentesecretaris om een zo compleet mogelijk imagobeeld te vergaren.

Als rode draad voor het onderzoek zijn er negen deelvragen opgesteld om een zo helder en concreet mogelijk antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, te weten:

1. Wat zijn de trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de ondernemingsraad?
2. Hoe ziet de omgeving van de ondernemingsraad eruit?
3. Wat is het organisatiebeleid van de ondernemingsraad?
4. Wat is het communicatiebeleid van de ondernemingsraad?
5. Wat is de gewenste identiteit van de ondernemingsraad?
6. Wat is de werkelijke identiteit van de ondernemingsraad?
7. Wat is de fysieke identiteit van de ondernemingsraad?
8. Wat is het huidige imago van de ondernemingsraad?
9. Wat is het gewenste imago volgens de medewerkers?

Gap!

Uit onderzoek zijn er twee belangrijke knelpunten gebleken:

Binnen de ondernemingsraad zijn er verschillende opvattingen over het functioneren van de ondernemingsraad. Er is spanning en enige frustratie tussen de leden. Er zijn vele handvatten geboden door middel van trainingen en coaching, helaas doet de ondernemingsraad hier niet veel mee.

De communicatie van de ondernemingsraad is niet optimaal, de raad denkt transparant te zijn doordat er ambtelijke stukken en informatie op intranet worden geplaatst. Volgens onderzoek blijkt dat deze stukken niet zo vaak worden gelezen. Het doel van de ondernemingsraad is niet duidelijk bij de medewerkers waardoor er soms te hoge verwachtingen zijn ten opzichte van de raad. Slechts 48% van de medewerkers weet bijvoorbeeld dat de ondernemingsraad zowel voor de belangen van de organisatie als de belangen van de medewerkers staat.

Close the Gap!

Het advies is onderverdeeld in drie onderwerpen: intern, communicatie en imago & beeldvorming. Het eerste onderwerp bevat een advies over kernwaarden, manier van omgang en reflectie op handelen.

Als de interne spanningen minder worden kan de ondernemingsraad pas gaan functioneren als een team waardoor de externe communicatie en de beeldvorming alleen maar gemakkelijker en beter kan worden.

Het advies over communicatie gaat over verschillende strategieën die ingezet kunnen worden door de raad en boodschappen waar de medewerkers volgens onderzoek behoefte aan hebben. Tevens zijn de medewerkers van gemeente Eindhoven onderverdeeld in een aantal verschillende doelgroepen waar de ondernemingsraad rekening mee kan houden, zo zijn er bijvoorbeeld 250 medewerkers die geen computer tot hun beschikking hebben. Daarnaast is er een aantal middelen geadviseerd waar de ondernemingsraad gebruik van kan maken om zich duidelijker en beter te positioneren.

Het advies over imago en beeldvorming geeft een aantal handvaten waar de ondernemingsraad gebruik van kan maken om bewuster met beeldvorming om te gaan. En daar waar mogelijk grip op de beeldvorming te krijgen.

Ondernemingsraad!

De ondernemingsraad is vooral onzichtbaar omdat ze erg introvert, gesloten en formeel is. De expliciete ondernemingsraad is prima verwoord met een mooie visie en missie. Nu de uitvoering nog. Door meer één team te vormen en met dat team de vloer op te gaan en daar de dialoog aan te gaan met medewerkers en leidinggevenden kan de ondernemingsraad zich zichtbaarder positioneren in de organisatie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1. Aanleiding	11
1.2. Onderzoeksoptzet	11
1.2.1. Probleemstelling	11
1.2.2. Doel	11
1.2.3. Centrale vraag	11
1.2.4. Onderzoek verantwoording	12
1.3. Leeswijzer	12
2. Maatschappelijke trends en ontwikkelingen	15
2.1. Krediet crisis	17
2.2. Waarden	17
2.3. Nowism	17
2.4. Communicatie 2.0	17
2.5. Het nieuwe werken	18
2.6. Chaosmanagement	18
2.7. Dignormalisering	18
2.8. Mobile society	18
2.9. Visualisering	18
2.10. Transparantie	19
3. Omgevingsanalyse	21
3.1. Belangen partijen	23
3.1.1. Inwoners gemeente Eindhoven	23
3.1.2. Medewerkers	23
3.1.3. Sectorhoofden	24
3.1.4. Gemeentesecretaris – WOR-bestuurder	24
3.1.5. Directieraad	24
3.1.6. Raadscommissies	25
3.1.7. Burgemeester en wethouders	25
3.1.8. Georganiseerd overleg	25
3.1.9. Vakbonden	25
3.1.10. Politiek	25
3.1.11. Ondernemingskamer	26
3.1.12. Media	26
3.1.13. Coach	26
3.2. Ondernemingsraden andere gemeenten	26
4. Organisatieanalyse	27
4.1. Organisatiebeleidskader	29
4.1.1. Organisatiebeleid	29
4.1.2. Organisatie visie	29
4.1.3. Organisatie missie	29
4.1.4. Leiderschapsstijl	29
4.1.5. Sleutelvaardigheden	29
4.1.6. Organisatiestrategie	30
4.1.7. Organisatiecultuur	30
4.1.8. Organisatiestructuur	32
4.2. Communicatiebeleidskader	32
4.2.1. Visie op communicatie	32
4.2.2. Communicatiestructuur	32
4.2.3. Organisatie van communicatie	34
4.2.4. Communicatieklimaat	34

4.2.5. Communicatiestrategie	34
4.3. Funderingsschema	35
5. Identiteit	37
5.1 Gewenste identiteit	39
5.1.1. Missie	39
5.1.2. Visie	39
5.1.3. Kernwaarden	39
5.1.4. Kerncompetenties	39
5.1.5. Ideale ondernemingsraad	40
5.2. Werkelijke identiteit	40
5.2.1. Visie en missie	40
5.2.2. Kernwaarden	40
5.2.3. Typering van organisatie	40
5.2.4. Eigenschappen	41
5.2.5. Plaats in organisatie	41
5.3. Fysieke identiteit	42
5.3.1. Informatie	42
5.3.2. Symboliek	43
5.3.3. Omgeving	43
5.3.4. Gedrag	43
5.3.5. Medewerkers over de fysieke identiteit	45
6. Imago	47
6.1. Imago	49
7. Mind the Gap analyse	53
7.1. Mind the Gap analyse	55
7.2. Strategie in kaart	57
7.3. Belangrijkste onderzoek conclusies	58
8. How to close the Gaps?	61
8.1. GAP 1 Intern	63
8.1.1. Kernwaarden	63
8.1.2. Eén team	63
8.1.3. Aan de slag	63
8.1.4. Doel	64
8.1.5. Democratie	64
8.2. GAP 2 Communicatie	65
8.2.1. Strategie	65
8.2.2. Boodschap	66
8.2.3. Doelgroepen	67
8.2.4. Middelen	67
8.3. GAP 3 Imago & beeldvorming	68
8.3.1. Eén gezicht	68
8.3.2. Naar waarden handelen	68
8.4. How to close the gap?	69
9. Bibliografie	72

Bijlagen

1. Begrippenlijst

2. Medewerkers tevredenheid Onderzoek

3. Theoretisch kader

4. Kwantitatief onderzoek

5. Kwalitatief onderzoek¹

¹ Deze bijlage is alleen op aanvraag beschikbaar voor de assessoren van Fontys Hogeschool Communicatie

1. Inleiding



1.1. Aanleiding

“De ondernemer die een onderneming in stand houdt waarin in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn, is in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen verplicht om ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen een ondernemingsraad in te stellen en jegens deze raad de voorschriften, gesteld bij of krachtens deze wet, na te leven.” (Rijksoverheid, WOR)

In juli 2010 is de uitslag van het Medewerkers tevredenheid onderzoek van gemeente Eindhoven gepresenteerd. In dit onderzoek is er gekeken naar de tevredenheid van de medewerkers van gemeente Eindhoven op verschillende onderdelen met betrekking tot de ambtelijke organisatie. Daarbij kwam duidelijk naar voren dat de nieuwe ‘moderne’ ondernemingsraad relatief onzichtbaar is binnen de ambtelijke organisatie van gemeente Eindhoven. De volgende stellingen zijn in dit onderzoek aan bod gekomen met betrekking tot de ondernemingsraad:

*Ik voel mij goed vertegenwoordigd door de ondernemingsraad.
Het is voor mij voldoende zichtbaar wat de ondernemingsraad doet binnen de organisatie.
Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn ondernemingsraad de medewerker belangen behartigt.
De ondernemingsraad heeft merkbaar invloed binnen de organisatie.
Ik ben tevreden over de informatievoorziening van de ondernemingsraad.*

De meerderheid van de medewerkers gaf het antwoord “noch mee eens, noch mee oneens” op de bovenstaande stellingen. Er is amper een beeld van het doen en laten van het ambtelijke orgaan. De ondernemingsraad had deze onzichtbaarheid niet verwacht en wil zich in de toekomst zichtbaarder positioneren. Dit vraagstuk is mij voorgelegd en mijn eerste vraag was: “Wat wil je dan uitstralen?” De ondernemingsraad wist daar geen duidelijk antwoord op te geven. Daarom wordt er in deze scriptie gekeken naar de identiteit (wie is de ondernemingsraad?) en het imago (wat straalt de ondernemingsraad uit?) in de vorm van een onderzoek. (gemeente Eindhoven: Medewerkers tevredenheid onderzoek 2010)

1.2. Onderzoeksopzet

Door de uitslag van het Medewerkers tevredenheid onderzoek is de ondernemingsraad gaan nadenken over hun positie en uitstraling. De vraag die is gesteld bij het vooronderzoek: moet de ondernemingsraad wel 100% zichtbaar zijn? Is het niet een orgaan dat pas wordt ingeschakeld als er iets aan de hand is binnen een sector of een afdeling. Bij de afbakening van het onderzoek is er in eerste instantie vanuit gegaan dat de ondernemingsraad een volledige bekendheid wil. Tijdens het onderzoek is er geconstateerd dat de ondernemingsraad zich in eerste instantie moet focussen op de manier waarop ze overkomen als ze wel zichtbaar is bij de medewerkers van gemeente Eindhoven.

1.2.1. Probleemstelling

Hoe kan het dat de ondernemingsraad zo onzichtbaar is binnen de organisatie en wat wil ze uitstralen als ze wel zichtbaar is?

1.2.2. Doel

Primair: de ondernemingsraad zichtbaarder positioneren binnen de ambtelijke organisatie.
Secundair: inzicht krijgen in de identiteit en imago kloof van de ondernemingsraad.

1.2.3. Centrale vraag

Welke beeldvorming heerst er intern (binnen de ondernemingsraad) en extern (medewerkers van de

gemeente Eindhoven) over de ondernemingsraad?
De belangrijkste deelvragen bij dit onderzoek zijn:

- Welke de trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de ondernemingsraad?
- Hoe ziet de omgeving van de ondernemingsraad eruit?
- Wat is het organisatiebeleid van de ondernemingsraad?
- Wat is het communicatiebeleid van de ondernemingsraad?
- Wat is de gewenste identiteit van de ondernemingsraad?
- Wat is de werkelijke identiteit van de ondernemingsraad?
- Wat is de fysieke identiteit van de ondernemingsraad?
- Wat is het huidige imago van de ondernemingsraad?
- Wat is het gewenste imago volgens de medewerkers?

1.2.4. Onderzoeksverantwoording

Deskresearch:

- Macro niveau: Trends en ontwikkelingen
- Meso niveau: Belangengroepen in kaart brengen
- Micro niveau: Organisatieanalyse met daarin het organisatie- en communicatiebeleid

Fieldresearch:

- Kwalitatief: Interviews met de ondernemingsraadleden

Door middel van diepte interviews met de leden is het mogelijk om een goede weergave te schetsen van de ondernemingsraad. De interviews zullen input geven voor de organisatie analyse, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit.

- Kwantitatief: Medewerkers gemeente Eindhoven

Voor het kwantitatief onderzoek is gebruikt gemaakt van enquêtes. Het opstellen van een enquête ligt voor de hand wanneer er informatie verzameld moet worden onder een grote groep mensen. Het doel is het verzamelen van feiten/cijfers bij een groot aantal medewerkers.

- Observatie: Om een duidelijk beeld te vormen over de organisatie- en communicatie cultuur is er gekeken naar een aantal vergaderingen en gesprekken van de ondernemingsraad en participatieteams. De cursus Heldere taal die een deel van de ondernemingsraadleden heeft gehad en kennismakinggesprek/presentatie voor nieuwe medewerkers met de medezeggenschap.

Steekproef en populatie:

- Er werken in totaal 2121 mensen bij de gemeente Eindhoven.
- De grootte van de foutenmarge die in het onderzoek wordt toe gelaten is 5%
- Het betrouwbaarheidsniveau van de steekproef is 95%
- De spreiding is 50%, zo verkrijg je de maximale steekproef grote.
- Om een representatief onderzoek te houden is mijn minimale steekproef 326 ².

1.3 Leeswijzer

In de leeswijzer staat een overzicht van de behandelde deelvragen en waar deze in deze scriptie zijn te vinden. De deelvragen vormen een belangrijke rode draad in het onderzoeksgedeelte van dit document. In de inleiding van ieder hoofdstuk is aangegeven welke deelvraag beantwoord wordt en hoe dit in verband staat met de onderzoeksvraag.

In hoofdstuk 2 wordt er antwoord gegeven op de deelvraag over interessante en bruikbare maatschappelijke trends en ontwikkelingen, deze zijn concreet toegepast op gemeente Eindhoven en de ondernemingsraad.

²Niet bij alle enquête vragen is de minimale steekproef behaald, het is daardoor een globaal beeld en geen representatief onderzoek.

Het derde hoofdstuk gaat in op de omgeving van de ondernemingsraad, een kort overzicht van de verschillende partijen waar de ondernemingsraad direct en indirect mee te maken krijgt. Daarnaast is er gekeken naar ondernemingsraden van gemeente Maastricht en gemeente Amsterdam. Het organisatiebeleid en het communicatiebeleid komen aan bod in hoofdstuk 4 om zo een globaal beeld te krijgen van de mogelijke sterke en/of verbeter punten.

Hoofdstuk 5 gaat dieper in op de identiteit van de ondernemingsraad, deze is in drie onderdelen verdeeld: de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit.

Na de identiteit, zal hoofdstuk 6 de beeldvorming van de medewerkers en het bestuur in kaart brengen: Het imago. In hoofdstuk 7 wordt alles bij elkaar gevoegd in de “Mind the gap – analyse”. Ten slotte staat in hoofdstuk 8 een advies betreffende de verschillende Gaps, hoe de ondernemingsraad er voor zou kunnen zorgen dat ze zich zichtbaarder positioneren binnen de organisatie.

De bijlagen bevatten informatie over de begrippen die in de scriptie voorkomen, het Medewerkers tevredenheid onderzoek, het theoretisch kader, de kwantitatieve en de kwalitatieve³ onderzoeksgegevens.

³De bijlage van het kwalitatieve onderzoek kan alleen op aanvraag worden geleverd doordat er privacy gevoelige informatie in staat.

2. Maatschappelijke trends en ontwikkelingen



*In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de volgende deelvraag:
Welke maatschappelijke trends en ontwikkelingen zijn interessant voor de ondernemingsraad?
Normaal gesproken worden de trends en ontwikkelingen onderverdeeld in demografisch,
economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politieke thema's. Er is bewust gekozen
om dit niet te doen omdat de trends, die relevant zijn voor dit onderzoek, in meerdere thema's te
plaatsen zijn.
De trends die zijn gebruikt in dit hoofdstuk zijn gesignaleerd door trendwatcher Tony Bosma, een
expert op het gebied van trends in de Nederlandse maatschappij.*

2.1. Krediet crisis

Gemeente Eindhoven moet door de huidige kredietcrisis flink bezuinigen en reorganiseren. In november 2010 zijn bij de Programmabegroting 2011-2014 de eerste bezuinigingen van bijna €19 miljoen vastgesteld. In totaal moet de gemeente in de periode 2012-2015 een bedrag van €56 miljoen bezuinigen. Besluitvorming over de resterende €37 miljoen aan bezuinigingsvoorstellen volgt medio 2011. Door deze bezuinigingen wordt een aantal sectoren gefuseerd om zo de organisatie anders te stroomlijnen. Daarnaast zijn er nog een tal van opties en plannen die (mogelijkerwijs) doorgevoerd zullen worden waarbij de ondernemingsraad intensief betrokken wordt. (gemeente Eindhoven, Bezuinigingen)

2.2. Waarden

Volgens trendwachter Tony Bosma is er een verschuiving van de maatschappelijke waarden. De economische en materiële waarden worden vervangen door de nieuwe waarden als klantgerichtheid, aandacht en online participatie.

Deze verschuiving in de westerse maatschappij zal ook terug te zien zijn bij de medewerkers van gemeente Eindhoven. De ondernemingsraad zal hier rekening mee kunnen houden en daardoor vanuit andere waarden naar de belangen van de medewerkers kunnen kijken. Dit kan verandering veroorzaken in de communicatie met deze mensen. (Extend Limits, Hervorming van waarde)

2.3. Nowism

Door de komst van laptops, tablets en smartphones is er 24/7 informatie beschikbaar. Een deel van de consumenten (in dit geval de medewerkers van gemeente Eindhoven) heeft behoefte aan deze verbondenheid tussen mens en informatie. Hierdoor krijg je een belangrijke verdeling in doelgroepen en dus in middelen. De vorm en de beschikbaarheid van informatie en het product zal aan moeten sluiten op de wens van het individu. (Extend Limits, Realisatie van de realtime economie)

2.4. Communicatie 2.0

Bij communicatie is er eigenlijk altijd sprake geweest van "tweeweg verkeer" Toch zijn we door de komst en de verregaande inzet van massamedia en massacommunicatie verleerd om via media bi-directioneel (tweeweg) te communiceren. Bij de ondernemingsraad is dit duidelijk zichtbaar. Er wordt veel informatie gezonden via allerlei kanalen. De trend communicatie 2.0 zorgt dat communicatie in toenemende mate plaats vindt via nieuwe media waarin de dialoog centraal staat. Andere communicatiestrategieën worden dus belangrijk. (Extend Limits, Nieuw communicatiegedrag)

2.5. Het nieuwe werken

Langzaam maar zeker wordt het een begrip, 'het nieuwe werken'. Voor veel hoogopgeleiden en hun werkgevers zijn de voordelen van deze nieuwe vorm van thuiswerken inmiddels zo vanzelfsprekend dat ze zich nauwelijks kunnen voorstellen dat ze ooit in het oude stramien, *nine to five*, hebben gewerkt. Het nieuwe werken is daarnaast ook nog eens goed voor het milieu, uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat het CO2 uitstoot verlaagd met 25%.

Gemeente Eindhoven is op het moment bezig met de invoering van het nieuwe werken, bij het Mercadogebouw⁴ is dit al in gang gezet. In de toekomst zal ook de rest van de organisatie met het nieuwe werken te maken krijgen. (gemeente Eindhoven, Werken waar je wilt)

2.6. Chaosmanagement

Organisaties bestaan veelal in dynamische omgevingen. De omgeving haalt de meeste organisaties dan ook regelmatig in. Om te overleven, of om efficiënter te kunnen handelen zullen organisaties het doel van hun bestaan met enige regelmaat herdefiniëren.

Op welke manier zal de organisatie op de behoeften en verwachtingen van klanten en werknemers in kunnen spelen? En op welke trends en ontwikkelingen zal de organisatie in de toekomst moeten anticiperen? De omgeving van de ondernemingsraad is erg dynamisch, hierdoor zal deze altijd blijven veranderen. Door samen met de werknemers en het bestuur deze veranderingen in kaart te brengen en hier op in te spelen kan de ondernemingsraad zich goed voorbereiden op mogelijke interessante ontwikkelingen.

(Extend Limits, Noodzaak tot chaosmanagement)

2.7. Dignormalisering

Onder deze trend wordt verstaan dat digitaal als normaal wordt beschouwd. De mensheid staat pas aan het begin van zijn digitaliseringproces en zal alles, waar mogelijk, digitaliseren en/of verbinden met de digitale wereld.

Steeds meer aspecten van het normale (bedrijfs)leven worden door de digitalisering beïnvloed bijvoorbeeld: producten, diensten, klantcontact, productieprocessen, manier van werken en entertainment. Ook binnen de gemeente zal dignormalisering de manier van communicatie en de manier van werken beïnvloeden. De digitale wereld krijgt in toenemende mate een dominante rol in ons leven. (Extend Limits, Dignormalisering)

2.8. Mobile society

Het leven wordt steeds meer beïnvloed door mobiele technologie, ons functioneren wordt steeds afhankelijker van deze technologie die contextueel en persoonlijk is.

We passen ons leven aan, aan de mogelijkheden die het toenemend aantal mobiele apparaten/technologie en diensten (mobiele applicaties) biedt.

We kunnen met onze mobiele telefoon alle gewenste communicatiemiddelen raadplegen en hebben toegang tot vele apparaten. Steeds meer diensten zorgen er voor dat we onafhankelijk van tijd en plaats kunnen handelen. Denk bijvoorbeeld aan het raadplegen van bankinformatie, werkmail en file informatie tot aan het checken en raadplegen van updates van de ondernemingsraad. (Extend Limits, Mobile Society)

2.9. Visualisering

Doordat men het steeds drukker krijgt, daarnaast wel 24/7 informatie wil hebben, moet de informatie

⁴ De Gemeente Eindhoven is onderverdeeld in verschillende gebouwen o.a. het stadskantoor, Mercado en het KBC gebouw.

die men tot zich neemt kort en krachtig zijn. Dit kunnen korte berichten zijn (denk aan 140 tekens in een Tweet⁵) maar dit kan ook alleen beeld zijn. Beeld wordt in onze maatschappij steeds belangrijker. De populariteit van foto's delen met je netwerk op de verschillende sociale media is ongekend groot en stijgt in grote mate. De beeldcultuur bestaat al jaren, maar is versnelt door nieuwe technologische mogelijkheden. Bij de gemeente bestaan ook steeds meer presentaties uit alleen maar beeld en de externe berichtgeving wordt steeds digitaler een visueler. (Extend Limits, Bloei van de beeldcultuur)

2.10. Transparantie

Door als organisatie een transparantbeleid te hebben zorg je voor openheid, creëer je mogelijk vertrouwen en houd je jezelf een spiegel voor over wat wel of wat niet kan.

De WOB (wet openbaar bestuur) ziet toe op transparantie van organisaties in de overheid.

Daarnaast is door de komst van internet het voor organisaties ook steeds belangrijker geworden om daar waar mogelijk transparant te handelen zodat ze ook zelf kunnen bepalen hoe bepaalde informatie naar buiten gebracht wordt (PINO, Transparantie binnen de overheid) (Extend Limits, Totale transparantie)

⁵ Een Tweet is de benaming van een microblog op het sociale online netwerk Twitter.

3. Omgevingsanalyse



3.1. Belangenpartijen

Om je als ondernemingsraad zichtbaarder te positioneren binnen de gemeente is het van belang om grip te krijgen op de verschillende partijen die direct en indirect invloed hebben op het orgaan. Of iets merken van de invloed van het orgaan. Kortom: "hoe ziet de omgeving van de ondernemingsraad eruit?" Daarnaast is er gekeken naar andere gemeenten, naar hun zichtbaarheid en met welke middelen zijn communiceren.

3.1.1. Inwoners gemeente Eindhoven

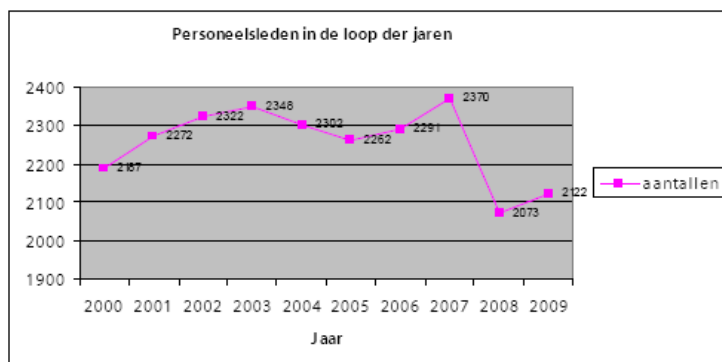
De inwoners van gemeente Eindhoven hebben direct of indirect te maken met de besluitvorming van de ondernemingsraad. De ondernemingsraad heeft te maken met interne documenten met een maatschappelijke invloed of context.

De bevolking van Eindhoven stijgt de komende jaren tot 226.00 inwoners op 2021. Dit betekent dat er meer werk ligt bij de overheidsinstellingen zoals het inwonersplein, werkplein, belastingdienst etc. Verschillende zaken waar de ondernemingsraad nu of op langere termijn mee te maken zal krijgen. Daarnaast groeit de Eindhovense bevolking doordat er zich meer mensen hier vestigen dan dat er vertrekken. Het positieve migratiesaldo is over de jaren tot en met 2021 gemiddeld 650 personen. (gemeente Eindhoven, Bevolkingsprognose 2010)

3.1.2. Medewerkers

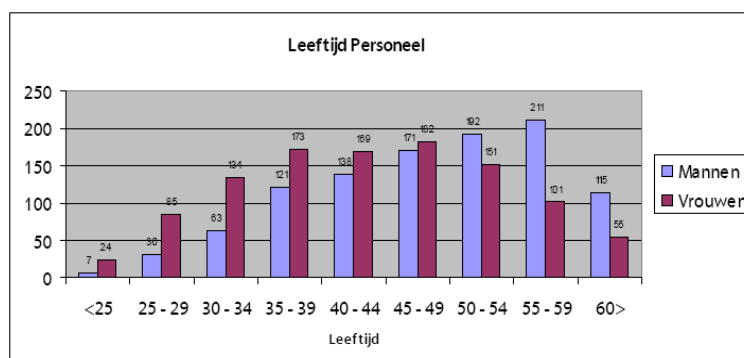
Eind 2009 werkten in totaal 2121 mensen bij de gemeente Eindhoven waarvan ongeveer 250 buiten de kantoren. De verdeling tussen mannen en vrouwen is binnen gemeente Eindhoven goed verdeeld, 50,59% man tegenover 49,41% vrouw.

In figuur 1 staat een overzicht van de krimp en groei van het aantal personeelsleden vanaf het jaar 2000.



Figuur 1: Personeelsleden in de afgelopen jaren

In figuur 2 wordt de leeftijdsverdeling per geslacht op datum 31 december 2009 weergegeven.



Figuur 2: leeftijdsverdeling van het personeel
(gemeente Eindhoven, Sociaal Jaarverslag 2009)

3.1.3. Sectorhoofden

De sectorhoofden spelen voor de ondernemingsraad een belangrijke rol. Zij zijn samen met de afdelingshoofden de schakel tussen de vloer en de ondernemingsraad. Belangrijke plannen, ontwikkelingen en mogelijke problemen op de werkvloer worden door hen met de participatieteams⁶ besproken.

3.1.4. Gemeentesecretaris – WOR-bestuurder

De gemeentesecretaris is als hoogste ambtenaar verantwoordelijk voor de gemeentelijke organisatie en voorzitter van de directieraad. In die hoedanigheid neemt zij/hij deel aan de vergaderingen van het college van Burgemeester en Wethouders.

Naast deze functie is de gemeentesecretaris ook de WOR-bestuurder. Hij houdt toezicht op de Wet op ondernemingsraden en let erop dat de ondernemingsraad deze als leidraad hanteert. Tevens is hij een belangrijke gesprekspartner voor de ondernemingsraad. (gemeente Eindhoven, Wie bestuurt de gemeente)

3.1.5. Directieraad

De directieraad is het managementteam van de gemeentelijke organisatie en stuurt de (huidige) 24 sectoren aan. Elke directeur heeft een aantal sectoren als aandachtsgebied. De rol van de directieraad is tweedelig: ze is het zwaarste advies orgaan van het college en stuurt gezamenlijk de organisatie aan. (gemeente Eindhoven, Wie bestuurt de gemeente)

⁶Participatieteams bestaan uit leden van de ondernemingsraad, deze teams vertegenwoordigen de ondernemingsraad en gaan in gesprek met sectoren maar hebben geen mandaat.

3.1.6. Raadcommissies

Deze bestaan uit raads- en niet-raadsleden die zich gespecialiseerd hebben op een bepaald gebied. Bijvoorbeeld sport en recreatie, ruimtelijke ordening of onderwijs. De raadcommissies bespreken zaken die in de raad aan de orde zullen komen en brengen er advies over uit. B&W, de gemeenteraad en de commissies worden in hun werk bijgestaan door de gemeentesecretaris, griffier en andere ambtenaren. (gemeente Eindhoven, Wie bestuurt de gemeente)

3.1.7. Burgemeester en Wethouders

Het college van burgemeester en wethouders (B&W) vormt het dagelijkse bestuur van de gemeente. De burgemeester, Rob van Gijzel is voorzitter van de gemeenteraad en van het college van B&W. Hij is de enige bestuurder die niet wordt gekozen. Hij wordt voor een termijn van zes jaar benoemd door de Kroon (Koningin en ministers). De wethouders worden door de leden van de gemeenteraad gekozen. Het college van B&W heeft indirect invloed op de ondernemingsraad. Besluiten die genomen worden door het college kunnen mogelijkserwijs gevolgen hebben voor de ambtelijke organisatie. Tevens wordt dit orgaan geadviseerd door de directieraad, die weer direct de ambtelijke organisatie aanstuurt. (gemeente Eindhoven, College van B&W)

3.1.8. Georganiseerd overleg

De plaatselijke commissie voor georganiseerd overleg bestaat uit een vertegenwoordiging van werkgever en werknemers. Bij de gemeente Eindhoven is de werkgeversvertegenwoordiger het lid van het college dat personeelsaangelegenheden in portefeuille heeft. Deze is ook de voorzitter van het georganiseerd overleg. Hij kan zich ambtelijk laten bijstaan door medewerkers van de afdeling personeelszaken. De werkgever wijst een medewerker aan die het secretariaat voert van het georganiseerd overleg.

Het georganiseerd overleg in een gemeente bespreekt:

“De aangelegenheden van algemeen belang voor de rechtstoestand van ambtenaren met inbegrip van de algemene regels volgens welke het personeelsbeleid zal worden gevoerd”.

Met andere woorden: de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van de medewerker. (individueel en mits aangesloten bij een Vakbond) (PINO, Medezeggenschap)

3.1.9. Vakbonden

ABVAKABO-FNV, CNV-Publieke zaak, CMHF zijn de vakbonden bij gemeente Eindhoven. Ze komen op voor de belangen van hun leden onder andere betreffende CAO en pensioenen. Regelmatig nemen vakbondsleden plaats in de ondernemingsraad. (PINO, Medezeggenschap)

3.1.10. Politiek

Het politieke orgaan heeft indirect en direct te maken met de besluitvorming in het ambtelijk orgaan. Ook de kleuring van het politiekgestel heeft daar mee te maken, daarom een overzicht van de Provinciale en de Landelijke politiek. (NOS, Uitslag brengt geen duidelijk senaat) (NOS, Tweede Kamerverkiezingen 2010)

	Provinciale Staten verkiezingen (zetels)	Landelijke Politiek (zetels)
PvdA	7	30
VVD	12	31
D66	5	10
CDA	10	21
GroenLinks	3	10
SP	8	15
PVV	8	24
50 Plus	1	
PvdD	1	2
CU		5
SGP		2

3.1.11. Ondernemingskamer

Dit is een onderdeel van het gerechtshof in Amsterdam, waar de ondernemingsraad naartoe kan als zij een conflict heeft rond het adviesrecht of instemmingsrecht. (Rijksoverheid, Wet op ondernemingsraden)

3.1.12. Media

Media zijn voor beeldvorming erg belangrijk. De dagbladen Groot Eindhoven en het Eindhovens Dagblad zijn belangrijke regionale media voor gemeente Eindhoven. Bij hoge uitzondering verschijnen er ook artikelen over de ondernemingsraad in deze dagbladen. (Eindhovens Dagblad, Zorgen OR over sector veiligheid)

3.1.13 Coach

De ondernemingsraad heeft een tijd onder begeleiding van een coach (GITP) gestaan. Deze coach is aangesteld ter ondersteuning van de ondernemingsraad.

Er is een aantal leden dat niet tevreden is over van deze coach. Om die reden is er een team samengesteld vanuit de ondernemingsraad om een nieuwe coach aan te stellen waar de ondernemingsraad wel tevreden over is.

3.2. Ondernemingsraden andere gemeenten

Om een goed beeld te krijgen van een ondernemingsraad van een ambtelijke organisatie, is er ook gekeken naar andere gemeenten. Namelijk de grootste gemeente van Nederland, Amsterdam. En een gemeente die erg innovatief is, de gemeente Maastricht. Voor het onderzoek zijn er meerdere gemeenten gevraagd (de grootste zes van Nederland, Helmond en Maastricht) maar alleen deze twee hebben gereageerd. Er zijn vragen gesteld aan deze ondernemingsraden en gekeken naar de jaarverslagen, in deze paragraaf staat een aantal bevindingen.

Beide ondernemingsraden zijn goed zichtbaar in de organisatie. Ze staan dicht bij de medewerkers doordat ze veel communiceren met de medewerkers op de werkvloer.

Nieuwsbrieven, korte nieuwsbulletins op het intranet, locatiebezoeken, agenda's, jaarverslagen en introductie bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers zijn de belangrijkste communicatiemiddelen. Het doel van deze communicatiemiddelen is medewerkers volledig te informeren over de zaken waar de ondernemingsraad mee bezig is en het creëren van draagvlak.

Beide ondernemingsraden staan tussen de organisatie en de medewerkers in, ze zijn op zoek naar de balans tussen de belangen van beide partijen en positioneren zich ook op deze manier. Daarnaast vinden ze het belangrijk om te allen tijde met één gezicht naar buiten te treden.

Het belangrijkste verschil tussen Amsterdam en Maastricht is dat er in de hoofdstad gebruik wordt gemaakt van kleine ondernemingsraden per divisie (stadsonderdeel) en een centrale ondernemingsraad en dat er in Maastricht één centrale ondernemingsraad is. (gemeente Maastricht, Jaarverslag 2010) (gemeente Amsterdam, Jaarverslag 2010)

4. Organisatieanalyse



4.1. Organisatiebeleidskader

Uit het kwalitatief onderzoek is gebleken dat er wrijvingen zijn in de ondernemingsraad. Deze zijn in kaart gebracht aan de hand van de onderdelen van het funderingsschema om zo het organisatiebeleid vanuit verschillende perspectieven te bekijken en te analyseren.

Omdat de ondernemingsraad onzichtbaar is volgens het Medewerkers tevredenheid onderzoek is het relevant om het communicatiebeleid eens nader te bekijken. Daarbij wordt er naar andere aspecten gekeken dan de fysieke identiteit in paragraaf 5.3.

Op pagina 29 en 30 staan schematische weergaves van het organisatiebeleid en het communicatiebeleid. De lijnen staan voor overeenkomsten (groen) en verschillen of botsende elementen (rood), in een Funderingsschema.

4.1.1. Organisatiebeleid

De ondernemingsraad is ingesteld 'ten behoeve van het overleg met de leiding van de onderneming, als de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame werknemers'. (Rijksoverheid, WOR)

Hieruit blijkt dat de ondernemingsraad een dubbele taak heeft: het voeren van overleg met de leiding van de onderneming en het vertegenwoordigen van de in de onderneming werkzame medewerkers. Het vertegenwoordigen van de medewerkers is meer dan het alleen naar voren brengen van de opvattingen van de medewerkers; het gaat ook om het behartigen van de belangen van deze mensen.

4.1.2. Organisatie visie

Het GITP (bureau dat is gespecialiseerd in het coachen en ondersteunen van ondernemingsraden) heeft gedurende een aantal jaar de ondernemingsraad geholpen en gecoacht. Daarbij is er een aantal onderzoeken uitgevoerd. Zo is er bijvoorbeeld gekeken naar de plaats waar de ondernemingsraad wil staan in de organisatie. Hieruit is een algemene visie ontstaan:

"Het zoeken naar een balans tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de medewerkers." (gemeente Eindhoven, Jaarverslag ondernemingsraad 2010)

En een concrete visie:

"Het collectief wil, als één team, vroegtijdig betrokken zijn bij de veranderingen in de organisatie. De ondernemingsraad wil in netwerk staan met de rest van de organisatie (zowel bestuur als medewerkers) zodat ze als echte initiator kan functioneren om op deze manier zo optimaal mogelijk de belangen van de organisatie en de medewerkers te kunnen behartigen."

4.1.3. Organisatie missie

"Proactief en professioneel samenwerken aan de balans tussen het welbevinden van medewerkers en een gezonde organisatie. De ondernemingsraad doet dit als kritische, inspirerende gesprekspartner in samenspraak met medewerkers en management". (gemeente Eindhoven, Jaarverslag ondernemingsraad 2010)

4.1.4. Leiderschapsstijl

De ondernemingsraad is een orgaan met een democratische vorm van leiderschap. Een mogelijke valkuil van deze vorm van leiderschap is de kans van geringe slagvaardigheid en besluiteloosheid. Het type medewerker is iemand die graag wil werken, bereid is verantwoordelijkheid te dragen, iemand die presteert als hij zichzelf kan ontwikkelen en als hij beloond wordt in immateriële waarde.

4.1.5. Sleutelvaardigheden

De ondernemingsraad behartigt zowel de belangen van de medewerkers van de gemeente Eindhoven als de belangen van de ambtelijke organisatie. De leden hebben daarbij een goede verstandhouding met de gemeentesecretaris waardoor de ondernemingsraad de laatste paar jaar regelmatig vroegtijdig bij besluiten betrokken wordt.

Tevens is de ondernemingsraad een team dat veel kennis in huis heeft over de organisatie doordat de leden uit verschillende sectoren en lagen komen.

4.1.6. Organisatiestrategie

De ondernemingsraad heeft een nieuwe werkwijze ten opzichte van de voormalige “centrale ondernemingsraad”. De ondernemingsraad wil in de nieuwe werkwijze de kernwaarden van de organisatie dichtbij, durf en doen vormgeven. Uitvoering vindt plaats in één ondernemingsraad met een vijftal participatieteams⁷. De participatieteams zullen regelmatig de sectorhoofden, die binnen hun participatieteam vallen, gaan bezoeken om de algemene gang van zaken te bespreken binnen de sector. De gespreksonderwerpen kunnen zowel door het sectorhoofd als door de leden van het participatieteam worden aangekaart. De leden van het participatieteam koppelen wekelijks de stand van zaken terug in de ondernemingsraadvergadering. Als uit de gesprekken blijkt dat een advies- of instemmingsaanvraag nodig is dan zal het participatieteam een concept advies opstellen. Het concept advies zal daarna in de ondernemingsraad worden besproken. Voordat de ondernemingsraad een besluit kan nemen zal het concept advies één keer in een overlegvergadering met de bestuurder moeten worden besproken.

Medezeggenschap is niet uitsluitend een verantwoordelijkheid van de ondernemingsraad, maar ook van de leiding van de organisatie. Want het beleid dat de leiding voor ogen staat, wordt door de werknemers eerder geaccepteerd en beter uitgevoerd als de werknemers bij de voorbereiding zijn betrokken en in de gelegenheid worden gesteld daarop invloed uit te oefenen. Kortom, de ondernemingsraad staat voor deze werkwijze omdat hiermee een groter draagvlak wordt bevorderd. Daar komt nog bij dat de ondernemingsraad er is ‘in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen’.

Met andere woorden, de ondernemingsraad let niet alleen op de sociale aspecten van het beleid zoals werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden en veiligheid binnen de organisatie, maar schenkt ook aandacht aan de technische en economische aspecten van het beleid.

Meer specifiek betekent dit:

- De ondernemingsraad behandelt alle gemeenschappelijke aangelegenheden; hieronder wordt verstaan alle onderwerpen die van belang zijn voor de sectoren.
 - De ondernemingsraad voert overleg met de gemeentesecretaris in zijn hoedanigheid als bestuurder in de zin van de ‘Wet op ondernemingsraden’.
 - Wanneer de ondernemingsraad meent dat een bepaalde aangelegenheid van groot belang is, respectievelijk ingrijpende consequenties heeft voor één of meer sectoren, zal de ondernemingsraad alleen tot advisering of instemming overgaan nadat de desbetreffende participatieteam(s) de gelegenheid heeft/hebben gekregen om een preadvies uit te brengen.
 - Voor een goede informatie-uitwisseling met het georganiseerd overleg overlegt de ondernemingsraad, voorafgaand aan de reguliere georganiseerd overlegvergaderingen, met de werknemersvertegenwoordigers van de vakorganisaties.
- (gemeente Eindhoven, Jaarverslag ondernemingsraad 2010)

4.1.7. Organisatiecultuur

Een verzameling opvattingen over het werk, over elkaar en over de organisatie. Dit aspect wordt uitgewerkt aan de hand van “groepsoriëntatie” om zo inzicht te verkrijgen in de cultuur van de huidige samenstelling van de ondernemingsraad. (Marcus & van Dam, 2005)

Affectiviteit: De ondernemingsraad zou objectief en zakelijk naar de verschillende belangen moeten kijken en daarbij eventuele onderliggende emotionele aspecten, zowel ten opzichte van een belang als ten opzichte van elkaar, buiten beschouwing moeten laten. Helaas is dat in deze ondernemingsraad niet altijd het geval. Er spelen verschillende zaken tussen de

⁷ Bij paragraaf 4.1.8. Organisatie structuur staat een overzicht met daarbij de indeling van de verschillende participatieteams.

ondernemingsraadleden, dit zorgt voor onderlinge spanningen en soms ook frustraties. .

Oorzakelijkheid: Doordat de ondernemingsraadleden door de achterban zijn gekozen en dus vrijwillig in de ondernemingsraad zitten zijn er amper kaders voor de uitvoering en is er geen hiërarchie. De meeste ondernemingsraadleden gaven in de interviews ook aan liever niet met richtlijnen, hiërarchie en kaders te willen werken.

Daarnaast is het een democratisch orgaan, waardoor er met regelmaat stemrondes zijn. Er zijn personen die op basis van kennis of verbale kwaliteiten veel invloed kunnen hebben op een stemming. Vergaderingen zijn niet verplicht en als er quorum is van minimaal negen leden, mag er gestemd worden. Het kan zo zijn dat men het achteraf niet eens is met een richting die de ondernemingsraad democratisch heeft gekozen.

Het functioneren van het dagelijks bestuur wordt door meerdere leden in twijfel getrokken, welke rol ze precies zouden moeten vervullen en of ze daadwerkelijk wel de kerntaken uitvoeren, ze zich bijvoorbeeld niet te veel met andere zaken bezig houden. Door deze twijfel is er niet altijd even veel draagvlak voor ideeën en adviezen van het dagelijks bestuur. Dit zorgt onder andere er wrijving in de ondernemingsraad.

Doordat er naast zakelijke banden ook een emotionele ondertoon heerst in de relaties onderling, is er niet altijd sprake van wederzijds respect en vertrouwen tussen de verschillende ondernemingsraadleden.

Hiërarchie: Ondernemingsraadleden hebben in hun dagelijkse werk al genoeg te maken met regels en richtlijnen. Binnen de ondernemingsraad is de enige richtlijn (die als leidraad wordt gehanteerd) de Wet op ondernemingsraden. Er heerst onder veel van de leden ook veel weerstand tegen sturing, protocollen, richtlijnen en hiërarchisch optreden van het dagelijks bestuur. De organisatie wil ook wel vaker terug komen op genomen besluiten. Door de structuur met verschillende participatieteams is er ook enige mate van territoriumgedrag.

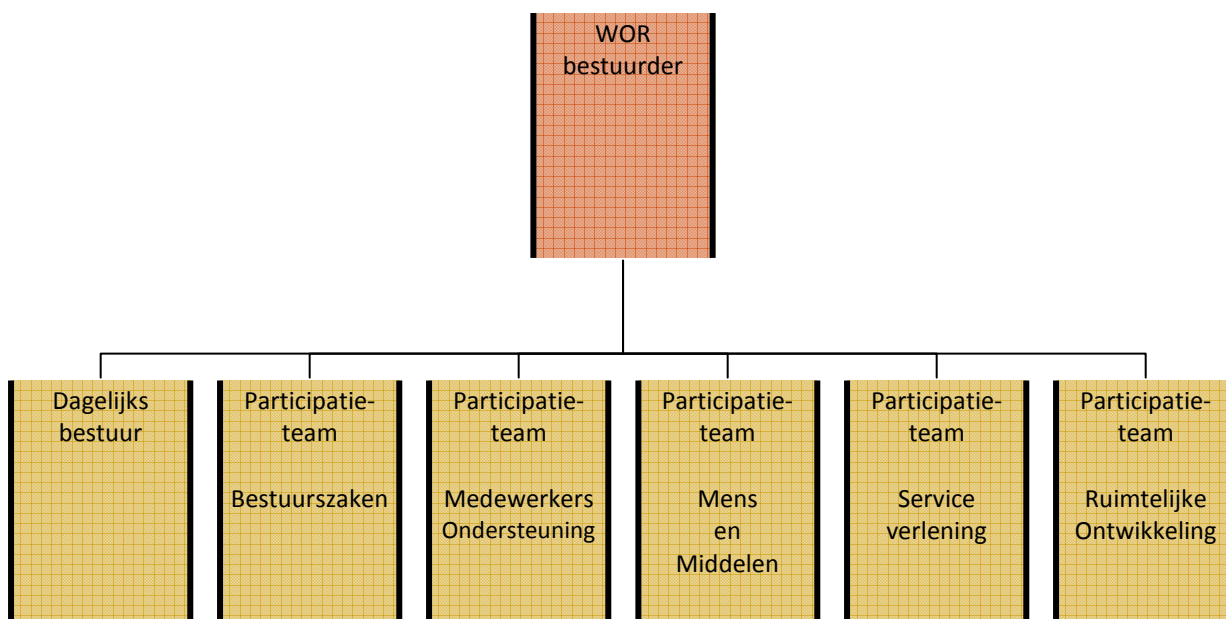
Verandering: De ondernemingsraad is een orgaan dat bij verandering in omgeving, positief als negatief reageert door kritisch naar de besluitvorming van het bestuur te kijken. Hierbij is er focus op de belangen van de medewerkers en die van de organisatie.

Bij verandering binnen het orgaan is de ondernemingsraad niet altijd even flexibel en kan besluitvorming lang duren of komt de ondernemingsraad terug op eerder genomen besluiten.

Samenwerking: Door de vorming van participatieteams, waarbij de leden niet hun eigen achterban vertegenwoordigen zou er sprake moeten zijn van een sterke en goede samenwerking- en vertrouwensband. Dit is echter niet het geval: de meningen in de participatieteams kunnen verdeeld zijn en komen daardoor niet altijd met één stem naar buiten. Er heerst enige argwaan ten opzichte van elkaar en territoriumgedrag met het gevolg dat er geen team staat. Zowel tussen de participatieteams als in de participatieteams kan dit de samenwerking soms belemmeren. Sommige leden gaan soms voor persoonlijk belang of hebben het gevoel dat andere leden dubbele agenda's hebben, dit maakt de samenwerking met elkaar en de teambuilding wel lastig.

Oriëntatie ten opzichte van groepen met andere belangen: De ondernemingsraad is altijd op zoek naar de balans tussen de belangen van de medewerkers en het belang van de organisatie. Het belang van de ondernemingsraad speelt hierbij geen rol. Het persoonlijk belang kan soms wel mee spelen in verband met dubbele agenda's.

4.1.8. Organisatiestructuur



Figuur 4: Organisatiestructuur ondernemingsraad

Figuur 4 is een schematische weergave van de organisatiestructuur van de ondernemingsraad. Naast de participatieteams, kent de ondernemingsraad ook themateams, deze zijn ter ondersteuning van de participatieteams en de ondernemingsraad.

- Themateam Huisvesting
- Themateam Communicatie
- Werkgroep vervoersmanagement

4.2. Communicatiebeleidskader

Het communicatiebeleidskader laat zien waar de mogelijke knelpunten zitten bij de verschillende communicatieaspecten. De ondernemingsraad heeft niets op papier staan over communicatie: beleid of een mogelijke strategie wordt niet gehanteerd. Deze analyse is dan ook gebaseerd op observaties en interviews.

De deelvraag die in deze paragraaf wordt beantwoord:

“Wat is het communicatiebeleidskader van de ondernemingsraad?”

4.2.1. Visie op communicatie

De ondernemingsraad communiceert voornamelijk via het intranet. Ze achten zich transparant en open doordat alle agenda's, verslagen en notulen op dit medium worden geplaatst.

Dit is een eenzijdige visie. Er wordt veel gezonden, maar er wordt amper gekeken of de boodschap ook overkomt.

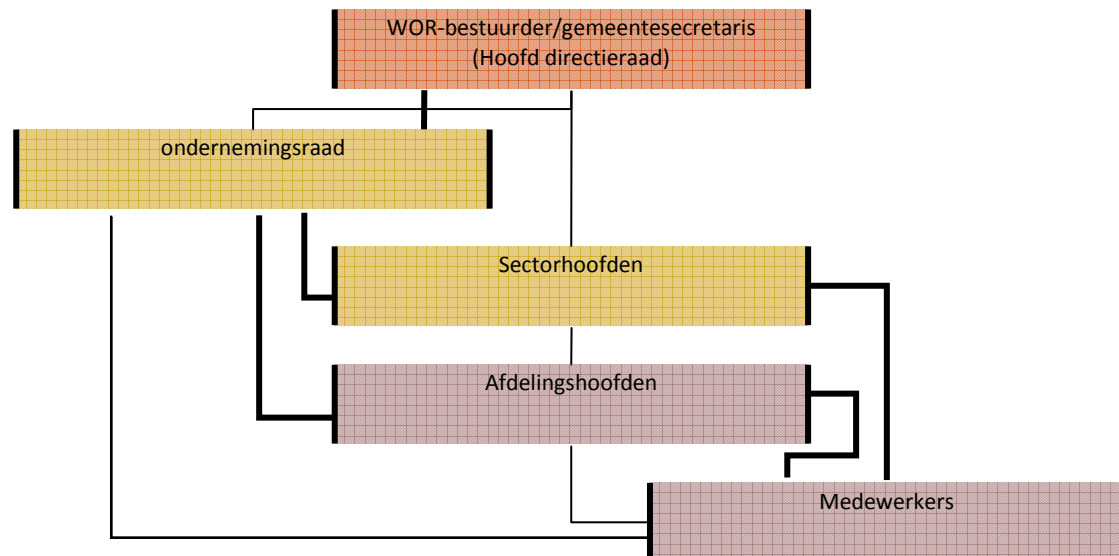
4.2.2. Communicatiestructuur

Dimensies

De ondernemingsraad handelt vanuit de Wet op ondernemingsraden. Deze wordt niet letterlijk nagestreefd, maar vormt wel een leidraad voor de ondernemingsraad. Naast deze wet zijn er geen andere geschreven regels en kaders die het orgaan hanteert. Er wordt gewerkt met veel vrijheid van handelen. Dit betekent ook dat ieder participatieteam zelf mag indelen hoe en wanneer er gecommuniceerd wordt met de sectorhoofden.

Als de ondernemingsraad een schriftelijke boodschap zendt dan komt deze uiteindelijk op PINO (het intranet van gemeente Eindhoven) te staan en is deze openbaar voor de gehele organisatie. Dit is parallelle communicatie.

Als het gaat om de verbale informatiestroom ligt dit complexer. De lijnen en hiërarchische verbindingen zijn bij verbale communicatie vrij sterk aanwezig.



Figuur 5: Communicatielagen

Figuur 5 is een simplistische weergave van de communicatielagen waar de ondernemingsraad mee te maken heeft.

Het is belangrijk om te beseffen dat de communicatie met de sectorhoofden en afdelingshoofden voornamelijk vanuit de participatieteams gebeurt. Dat zij filteren op informatie die van belang kan zijn voor de ondernemingsraad en zij koppelen dat wat er besproken is bij de vergaderingen ook terug naar de sectorhoofden.

Communicatiestromen

Binnen de ondernemingsraad vinden er horizontale communicatiestromen plaats. De ondernemingsraadleden communiceren met elkaar, de medewerkers en met de leidinggevenden als gelijkwaardige gesprekspartners.

Soorten netwerkstructuren

De ondernemingsraad communiceert in een soort spinnenwebmodel. Er lopen verschillende communicatielijnen intern en extern, zowel via verbale communicatie als via communicatiemiddelen.

Formele en informele communicatie

De communicatie verloopt voornamelijk via het formele organisatienetwerk. Vergaderingen, mail, notulen, agenda's etc. zijn veel voorkomende middelen. Deze middelen zijn er zowel digitaal als in hardcopy vorm te verkrijgen. Alle middelen worden gepubliceerd op PINO.

Uit de interviews is gebleken dat de ondernemingsraadleden meer informele verbale communicatie willen inzetten zoals de dialoog. Dit wordt nog niet voldoende gedaan, volgens hen door tijdsdruk.

Soorten van informatie

- Taak informatie: Wekelijks wordt tijdens de vergadering de takenlijst besproken. Hierop staan alle taken van het dagelijks bestuur en de verschillende thema- en participatieteams.
- Beheer informatie: De ondernemingsraad heeft toegang tot vrijwel alle informatie binnen de organisatie.
- Beleidsinformatie: De ondernemingsraad spreekt bijna altijd over de uitvoering van het beleid. Deze informatie wordt ontvangen van de gemeentesecretaris en de sectorhoofden.

Communicatiemiddelen

De ondernemingsraad maakt gebruik van de volgende communicatiemiddelen: Jaarverslagen, agenda's, notulen, OR-Boulevard en een corporate pagina op PINO.

4.2.3. Organisatie van communicatie

Binnen de ondernemingsraad zijn er themateams opgericht. Eén van deze teams is het themateam communicatie: "Het themateam communicatie schrijft pakkende populaire artikelen over belangrijke zaken van de ondernemingsraad. Het betreft hier vaak reacties op advies- en instemmingvragen van de ondernemingsraad. Dit wordt OR-Boulevard genoemd".

De OR-Boulevard wordt gepubliceerd op PINO en is bedoeld om de medewerkers te informeren over de ondernemingsraad. (gemeente Eindhoven, Jaarverslag ondernemingsraad 2010)

4.2.4. Communicatieklimaat

De ondernemingsraad heeft intern niet altijd even veel vertrouwen in elkaars handelen. Hierdoor wordt niet alles open en eerlijk gedeeld. Al vinden de meesten dit wel erg belangrijk. Het interne communicatieklimaat is redelijk wantrouwend, doordat leden elkaar niet altijd alles vertellen.

4.2.5. Communicatiestrategie

De ondernemingsraad heeft geen communicatiestrategie.

Momenteel wordt er vooral geïnformeerd en overtuigd, ze proberen aan de hand van schriftelijke communicatie de belangen van de ene partij, bij de andere partij zo te brengen dat deze draagvlak krijgt.

Volgens het communicatiekruispunt handelt de ondernemingsraad vanuit de informerende en overredende strategie. Ze zijn vooral bezig met zenden en overtuigen.

Met het bestuur gaat de ondernemingsraad wel vaker in gesprek (dialoog), met de medewerkers doet de ondernemingsraad dit nog niet zo vaak. (Ruler, 2003)

4.3. Matches en mismatches

Visie op communicatie	Communicatiestructuur	Organisatie communicatie	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
-Open -Eenzijdig	-Naast WOR geen protocollen of richtlijnen. -Parallele en hiërarchische communicatie met veel lagen - Spinnenweb netwerkstructuur. - PINO - Formele communicatie lijnen in organisatie. - Formele informatie - Formele communicatiemiddelen	- Themateam Communicatie & PR bestaande uit leden van de ondernemingsraad.	-Wantrouwend -Niet altijd eerlijk en open -Soms met dubbele belangen	-Voornamelijk Informerend -Overredend -Dialogiserend met bestuur -Enkele keer dialoog met medewerkers

Organisatievisie	Leiderschapsstijl	Organisatiestructuur	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
Het collectief wil, als één team, vroegtijdig betrokken zijn bij de veranderingen in de organisatie. De ondernemingsraad wil in netwerk staan met de rest van de organisatie (zowel bestuur als medewerkers) zodat ze als echte initiator kunnen functioneren."	- Democratisch - Valkuilen zijn kans van geringe slagvaardigheid en besluiteloosheid.	-Platte organisatie -Wrijving functioneren -Dagelijks bestuur en leden ondernemingsraad.	- "De ondernemingsraad behartigt zowel de belangen van de medewerkers van de gemeente Eindhoven als de belangen van de ambtelijke organisatie."	- Zakelijk met soms een emotionele ondertoon - Democratisch - Vrijwillig - Geen kaders - Plat - Vertoont soms territorium gedrag.	- Dichtbij, durf en doen! - Een ondernemingsraad met een vijftal participatieteams. - Samenspraak met de ondernemingsraad als kritische, inspirerende gesprekspartner.

Visie op communicatie	Communicatiestructuur	Organisatie communicatie	Communicatieklimaat	Communicatiestrategie
Open Eenzijdig	- Naast WOR geen protocollen of richtlijnen. - Parallelle en hiërarchische communicatie met veel lagen. - Spinnenweb netwerkstructuur - PINO - Formele communicatielijnen in de organisatie. - Formele informatie - Formele communicatiemiddelen.	- Themateam Communicatie & PR bestaande uit leden van de ondernemingsraad.	- Wantrouwend - Niet altijd eerlijk en open - Soms met dubbele belangen	- Voornamelijk Informerend - Overredend - Dialogiserend met bestuur - Enkele keer dialoog met medewerkers

Organisatie visie	Leiderschapsstijl	Organisatiestructuur	Sleutelvaardigheden	Organisatiecultuur	Organisatiestrategie
Het collectief wil, als één team, vroegtijdig betrokken zijn bij de veranderingen in de organisatie. De ondernemingsraad wil in netwerk staan met de rest van de organisatie (zowel bestuur als medewerkers) zodat ze als echte initiator kunnen functioneren."	- Democratisch - Valkuilen zijn kans van geringe slagvaardigheid en besluiteloosheid.	- Platte organisatie - Wrijving functioneren - Dagelijks bestuur en leden ondernemingsraad.	"De ondernemingsraad behartigt zowel de belangen van de medewerkers van de gemeente Eindhoven als de belangen van de ambtelijke organisatie."	- Zakelijk met soms een emotionele ondertoon - Democratisch - Vrijwillig - Geen kaders - Plat - Vertoont soms territorium gedrag.	- Dichtbij, durf en doen! - Een ondernemingsraad met een vijftal participatieteams. - Samenspraak met de ondernemingsraad als kritische, inspirerende gesprekspartner.

Sterke punten 
 Mismatches met sterke punten 
 Neutraal 

5. Identiteit



5.1. Gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de identiteit van de ondernemingsraad die door de leiding wordt nagestreefd. Omdat de ondernemingsraad geen leiding heeft is er bij dit hoofdstuk uitgegaan van de expliciete identiteit. Zoals deze staat beschreven in bijvoorbeeld een jaarverslag. Deelvragen die in deze paragraaf aan bod komen zijn deelvragen over de waarden, visie, missie en kerntaken van de ondernemingsraad. Daarnaast is er tijdens de interviews aan alle leden de vraag gesteld hoe hun ideale ondernemingsraad er uit zou zien. Ook dit antwoord is meegenomen in dit onderdeel om zo een vergelijking te maken tussen de gewenste identiteit op papier en die van de medewerkers.

5.1.1. Missie

“Proactief en professioneel samenwerken aan de balans tussen het welbevinden van medewerkers en een gezonde organisatie. De ondernemingsraad doet dit als kritische, inspirerende gesprekspartner in samenspraak met medewerkers en management.” (gemeente Eindhoven, Jaarverslag ondernemingsraad 2010)

5.1.2. Visie

“Het zoeken naar een balans tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de medewerkers. Het collectief wil, als één team, vroeg tijdig betrokken zijn bij de veranderingen in de organisatie. De ondernemingsraad wil in netwerk staan met de rest van de organisatie (zowel bestuur als medewerkers) zodat ze als echte initiator kunnen functioneren.” (gemeente Eindhoven, Jaarverslag ondernemingsraad 2010)

5.1.3. Kernwaarden

“Dichtbij, Durf en Doen” centraal. De begrippen Dichtbij, Durf en Doen zijn geen dicht getimmerde en in beton gegoten begrippen. Er is niet één standaard uitleg, één standaard betekenis. Wel hadden de bedenkers er natuurlijk zo hun gedachten bij. Dichtbij, vonden ze, stond voor: in de haarvaten van de stad; elkaar aanspreken; de ander; betrouwbaar; samen; luisteren; betrokken; de menselijke maat. Durf stond voor: grenzen opzoeken; meer doen dan het gewone; niet de letter maar de geest van de wet; kansen creëren; kansen zien en kansen grijpen.

En achter Doen werd gewoon een groot uitroepteken gezet. Doen! spreekt voor zich. (gemeente Eindhoven, Jaarverslag ondernemingsraad 2010)

Durf
Dichtbij
Doen

Figuur 6: Kernwaarden gewenste identiteit

5.1.4. Kerncompetenties

Opkomen voor de belangen van de medewerkers, maar deze voortdurend afwegen ten opzichte van het totaal belang van de organisatie.

5.1.5. Ideale ondernemingsraad

De ondernemingsraadleden zouden hun ideale ondernemingsraad als volgt omschrijven:

“Een goede weerspiegeling van de organisatie die als team goed samenwerkt en elkaar aanvult. Waar men verstand heeft van zaken, de leden voldoende mogelijkheid krijgen om zich in te lezen, waarbij de focus op de grote lijnen ligt en die vroegtijdig betrokken is bij de trajecten van de organisatie. Objectiviteit, flexibel, opbouwend kritisch en eerlijk.

Een ondernemingsraad die staat voor de medewerkers en de organisatie en niet voor zichzelf. Goede relatie met de gemeentesecretaris en de werkvloer. Veel informeel contact op de werkvloer en zorgt voor een goede informatie uitwisseling met hen. Daarnaast ook een volwaardig partner is van het bestuur.”

5.2. Werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit volgens de Gap theorie (van der Grinten, 2008) gaat over hoe de medewerkers de gewenste identiteit uitdragen. Dit “uitdragen” is in dit onderzoek en bijbehorende analyse vrij breed geïnterpreteerd doordat er ook naar de beeldvorming van de ondernemingsraadleden is gekeken. Op deze manier wordt er een nog duidelijkere weerspiegeling van de werkelijke identiteit neergezet waar de ondernemingsraad zich straks ook daadwerkelijk in kan herkennen. In dit onderdeel zullen de deelvragen over het beeld dat de ondernemingsraadleden hebben van de ondernemingsraad, als bijvoorbeeld de sterke en verbeter punten, de waarden en de plaats in de organisatie worden beantwoord.

5.2.1. Visie en Missie

De ondernemingsraadleden hebben over het algemeen het zelfde beeld van het doel van de ondernemingsraad: “Het behartigen van de belangen van de medewerkers en die van de organisatie” Hierbij neigt de een meer naar belangen van de medewerkers kant en de ander meer naar het belang van de organisatie.

De meningen zijn verdeeld over de rol die de ondernemingsraad zou kunnen uitvoeren. Zo zijn er leden die de ondernemingsraad een intermediaire rol toekennen, terwijl anderen het meer zien als een tussenlaag en of als metafoor bruggen bouwen gebruiken.

5.2.2. Kernwaarden

Er zijn tijdens de interviews vele waarden genoemd. Voornamelijk waarden waaruit de leden zelf zouden handelen. Hier onder volgt een overzicht.



Figuur 7: Kernwaarden werkelijke identiteit

Hoe vaker een bepaalde waarde is genoemd door de ondernemingsraadleden, hoe groter de waarde is afgebeeld. De belangrijkste drie waarden van de ondernemingsraad zijn Openheid, Vertrouwen en Eerlijkheid.

5.2.3. Typering van de organisatie

De ondernemingsraadleden hebben geen duidelijk idee over de typering van de ondernemingsraad. Ook niet over wat ze zouden moeten uitstralen.

De associaties van de ondernemingsraadleden die wel een antwoord gaven zijn:

- Vertegenwoordiging
- Transparant en open
- Onzichtbaarheid
- Stroperig
- Resultaatgericht

5.2.4. Eigenschappen

Na lange stiltes kwamen er antwoorden op de vraag: Wat zijn de sterke eigenschappen van de huidige ondernemingsraad?

Gemêleerd, capabel, kwaliteit en kennis zijn woorden die veelal uitgesproken werden door de verschillende ondernemingsraadleden. Over het algemeen vinden ze dat er een goede basis is met goede bronnen waardoor ze veel informatie in handen kunnen krijgen vanuit het bestuur.

Ook de huidige structuur van de ondernemingsraad met de vijf participatieteams en de nieuwe manier van werken; het van te voren “mee koken” met processen worden als pluspunt ervaren.

Toch heeft de ondernemingsraad ook een aantal verbeterpunten, de volgende zaken zijn meerdere keren genoemd tijdens de interviews:

- Weinig tijd om diep op zaken in te gaan.
- Er wordt meer gekeken naar het functioneren van anderen dan naar eigen functioneren.
- Afspraken worden niet altijd nagekomen.
- Er wordt te amper gecommuniceerd met de achterban waardoor er twijfel heerst over de belangenbehartiging van deze groep.
- De samenwerking tussen leden en participatieteams is niet optimaal, er kan meer gevoed worden door leden uit de betreffende sector.
- De ondernemingsraad laat zich soms te sterk beïnvloeden door emotie.
- Verschillen in begripsvorming “proactief”

5.2.5. Plaats in organisatie

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Vroegtijdig betrokken	60%	33%	7%	0%	0%	0%	0%	Controle aan het eind
Informeel	7%	47%	27%	0%	7%	7%	7%	Formeel
Belang organisatie	0%	13%	7%	33%	7%	27%	13%	Belang medewerkers
Afstand ondernemingsraad achterban	0%	0%	7%	7%	0%	60%	27%	Achterban als voeding
ondernemingsraad in netwerk	33%	53%	7%	0%	0%	7%	0%	Alleen contact bestuurder
Afwachtend	0%	0%	7%	7%	13%	53%	20%	Initiator
ondernemingsraad als los zand	0%	0%	0%	7%	0%	40%	53%	ondernemingsraad als team

(GITP, 7 gezichten van de OR)

5.3. Fysieke identiteit

Bij het derde identiteitsonderdeel: de fysieke identiteit wordt er gekeken naar de communicatiemiddelen die de ondernemingsraad inzet. Deze wordt onderverdeeld in informatie, symboliek, gedrag en omgeving.

De deelvraag die in dit hoofdstuk worden beantwoord wordt:

“Wat is de fysieke identiteit van de ondernemingsraad?”

5.3.1. Informatie

De ondernemingsraad heeft een aantal communicatiemiddelen.

Organisatiecommunicatie materiaal:

- Jaarverslag

Jaarlijks wordt er een verslag gepubliceerd over de ondernemingsraad, het functioneren, de indeling en de behaalde resultaten van dat jaar. Dit verslag wordt gepubliceerd op PINO.

- Agenda's

De agenda's van de vergaderingen worden gepubliceerd op PINO. De eerste paar dagen staat dit document op de eerste pagina van dit intranet, daarna wordt het verplaatst naar de ondernemingsraadpagina.

- Notulen/ verslagen

De formele vergaderingen worden opgenomen door de ambtelijk secretaris, daarna worden deze uitgeschreven en op PINO geplaatst. Zo acht de ondernemingsraad open en transparant te zijn.

- Memo's

Nadat een participatieteam een gesprek heeft gehad met een sectorhoofd, afdelingshoofd of medewerkers wordt dit terug gekoppeld met een memo. Het is een aantal keer voorgekomen dat medewerkers zich niet herkenden in datgene dat er in een memo stond beschreven, doordat niet alles overgenomen was.

Dit is soms lastig omdat de memo voornamelijk gebaseerd wordt op feiten en de medewerkers vaak veel meer met emotie te maken hebben.

- Informatiebijeenkomst nieuwe medewerkers

De nieuwe medewerkers van gemeente Eindhoven krijgen een aantal informatie dagen. Ook het thema medezeggenschap komt daar aan bod. Samen met de woordvoerder van het georganiseerd overleg gaat iemand van de ondernemingsraad de werknemers voorlichten over hoe er gebruik gemaakt kan worden van de medezeggenschap.

Wat mij opviel tijdens deze bijeenkomst is dat er veel gesproken wordt in vakjargon. Veel afkortingen en verwijzingen naar de wetsartikelen (WOR). Er wordt er samen met het georganiseerd overleg gepresenteerd omdat het gaat over medezeggenschap. Doordat de ondernemingsraad en het georganiseerd overleg vanuit twee verschillende perspectieven één verhaal vertellen komt dit redelijk verwarrend over.

- OR-Boulevard

Dit is een middel dat de ondernemingsraad inzet om haar achterban te informeren.

Vanuit perspectief een populair geschreven bericht over de lopende zaken bij het orgaan. De ondernemingsraadleden zijn er erg enthousiast over en vinden dat er vaker en consequenter een OR-Boulevard moet verschijnen.

Eigenlijk is de OR-Boulevard is een kort formeel bericht waarin staat beschreven wat de ondernemingsraad doet. Uit de enquête blijkt dat het niet vaak wordt gelezen.

- Corporate site

Alle middelen worden gepubliceerd op de ondernemingsraadpagina (corporate site) op PINO. Deze is niet altijd even actueel. Deze pagina is onderverdeeld in vier categorieën, per categorie staat er een lange lijst met titels van documenten waarin veel afkortingen en termen staan.

Op de corporate site 'homepage' op PINO staat de visie van de ondernemingsraad beschreven. Daarnaast is er geen duidelijke berichtgeving te vinden over wanneer een medewerker een beroep kan doen op de ondernemingsraad en wat de ondernemingsraad precies voor iemand kan betekenen in een bepaalde situatie. Ook de Wet op ondernemingsraden, waar de ondernemingsraad regelmatig naar verwijst, is niet goed terug te vinden op PINO.

(PINO, ondernemingsraad)

Correspondentie ondernemingsraad

De correspondentie tussen de ondernemingsraden de gemeentesecretaris wordt gepubliceerd op de ondernemingsraadpagina van PINO. Dit gaat voornamelijk om reacties van de ondernemingsraad op advies- en instemmingsaanvragen van de gemeentesecretaris.

Marketingcommunicatiemateriaal

Tijdens de ondernemingsraadverkiezingen wordt er gebruik gemaakt van individueel verkiezingsmateriaal en van materiaal van de vakbonden (mits een ondernemingsraad lid verbonden is aan de vakbond).

Op andere momenten wordt er geen reclame en/of promotie gemaakt voor de ondernemingsraad.

Leest u wel eens iets van de ondernemingsraad?	
Ja- de OR-Boulevard	9%
Ja- via de jaarverslagen	2%
Ja- via agenda's	9%
Ja- via notulen	14%
Ja- via PINO	64%
Nee- waar staat deze informatie?	21%
Nee- geen interesse	6%

5.3.2. Symboliek

De ondernemingsraad heeft geen naam, logo, huisstijl etc.

Er hangt op de kamer van het dagelijks bestuur wel een memobord met daarop magneten van de vakbonden.

5.3.3. Omgeving

Het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad heeft een kantoor in het Stadskantoor. Daar wordt met enige regelmaat een open inloop middag georganiseerd, deze heeft zeer weinig respons.

5.3.4. Gedrag

Woordvoerders

De participatieteams gaan in gesprek met de sector en afdelingshoofden van de verschillende sectoren. Dit kunnen presentaties zijn vanuit de sectorhoofden aan de participatieteams, vragen vanuit de ondernemingsraad aan de sectorhoofden of afdelingshoofden.

Het dagelijks bestuur zit met enige regelmaat om de tafel met het georganiseerd overleg om daar bepaalde zaken af te stemmen rondom bijvoorbeeld het sociaal statuut.

Als er concrete zaken spelen gaat de ondernemingsraad of een participatieteam ook wel eens in

gesprek gaan met de medewerkers om te praten over hun belangen en wat de ondernemingsraad voor hen kan betekenen. Op een of andere manier wordt dit niet heel duidelijk overgebracht want zowel de medewerkers als de ondernemingsraadleden gaven aan dat het verwachtingspatroon van de medewerkers soms veel hoger ligt betreffende de macht en invloed van de ondernemingsraad.

Vergaderingen

De ondernemingsraad kent een aantal soorten vergaderingen.

- Informeel overleg

Tijdens het informele overleg is het mogelijk dat de medewerkers spreektijd krijgen. Zij dienen dit van te voren aan te vragen.

Zij mogen dan op een stoel aan de zijkant van de ruimte (recht tegen over de voorzitter en de secretaris) hun pleidooi houden.

Na een bepaald aantal minuten, onderbreekt de voorzitter de medewerkers, dankt ze voor hun komst en vraagt ze de ruimte te verlaten omdat de ondernemingsraad dan in besloten overleg verder wil praten. Dit besloten overleg vindt plaats in de formele sfeer.

- Formeel overleg

Bij dit overleg worden er besluiten genomen. Het is een besloten overleg, waarbij met enige regelmaat adviseurs vanuit verschillende sectoren worden uitgenodigd.

- Voor overleg

Het voor overleg vindt plaats ter voorbereiding van het formele overleg of een OR-WOR vergadering. Tijdens deze bijeenkomst worden de agenda punten door gelopen en de ondernemingsraadleden krijgen dan de gelegenheid om in een informele setting op- of aanmerkingen te plaatsen. Deze zullen worden meegenomen in het formeel overleg later op die dag.

- OR- WOR vergadering

Bij deze vergadering vindt er overleg plaats tussen de WOR-bestuurder (de gemeentesecretaris) en de ondernemingsraad. Dit gaat aan de hand van een formele agenda waar de punten op staan die besproken moeten worden. Vaak zijn dit de advies- en instemmingsvragen.

In deze setting zit de gemeentesecretaris, vaak bijgestaan door een adviseur van de sector Personeel & Organisatie, aan tafel bij de ondernemingsraad. Met de voormalige gemeentesecretaris⁸ was de verstandhouding redelijk goed en ging dit er regelmatig vrij informeel aan toe.

Leiding

Zoals er bij de organisatieanalyse (het funderingsschema) ook al is geconcludeerd er tussen ondernemingsraadleden en het dagelijks bestuur hier en daar wat wrijving. Dit heeft te maken met het feit dat de ondernemingsraad een andere weg van functioneren is ingeslagen en hierdoor zowel het dagelijks bestuur als de ondernemingsraadleden zoekende zijn naar de precieze rol van dit onderdeel. Zo zijn er leden die een coachende rol prefereren, anderen prefereren een sturende rol en er zijn ook leden die het dagelijks bestuur graag in een informerende of een uitvoerende rol zien.

De gemeentesecretaris heeft ook invloed op het functioneren van de ondernemingsraad, vooral over de communicatie en de relatie met het bestuur kan de gemeentesecretaris een beïnvloedbare rol hebben. De ene gemeentesecretaris prefereert namelijk andere omgangsnormen dan de andere.

⁸ Op 15 april 2011 is de interim gemeentesecretaris Ad Verbakel vervangen door Paulien Pistor

5.3.5. Medewerkers over de fysieke identiteit

Hoe kan de ondernemingsraad zijn zichtbaarheid verbeteren?		
Door andere informatie te sturen		17%
Door zich meer op de werkvloer te begeven		53%
Door betere berichtgeving op PINO		59%
Aan de hand van een nieuwsbrief		37%
Aan de hand van informatieborden		8%
Anders namelijk	zie open vragen	21%
Geen mening		7%

Enquête vraag aan de medewerkers van gemeente Eindhoven

Samenvatting antwoorden open vragen:

Contact:

Meer dialoog en gesprekken op de werkvloer. Beter luisteren naar medewerkers. Proactief zijn naar leidinggevenden en sectorhoofden.

- Communicatie:

Informatiebijeenkomsten houden over hoe het proces verloopt.

Naast het delen van successen, ook aan durven geven als het organisatiebelang groter is.

Informeel over belangrijke zaken bij de medewerkers bijvoorbeeld door middel van enquêtes.

Laat weten wanneer er nieuwe publicaties op PINO komen te staan en rubriceer de berichtgeving op PINO.

- Informatie

Medewerkers willen graag informatie over de volgende onderwerpen:

- Inhoudelijk over de verschillende aanvragen.
- WOR, wat staat er in?
- De ondernemingsraad, wat doen ze, wie zijn ze, wanneer kunnen ze ingeschakeld worden.
- Wat hebben ze bereikt.

- Middelen

- nieuwsbrief / mailing
- sociale media
- PINO
- informatie bijeenkomsten

- Gedrag

De ondernemingsraad kan duidelijker aangeven waar ze voor staat. Daar naar gaan handelen als eenheid, geen individuele agenda's of zich individueel manifesteren. Het beeld heerst dat leden er voor hun eigen gewin zitten.

Ze komen over als een afgesloten club en worden niet altijd betrouwbaar bevonden doordat er geen daad bij het woord gevoegd wordt.

Daarnaast komt de nieuwe 'moderne' werkwijze, het mee koken met het bestuur, niet over zoals bedoeld: vroegtijdig betrokken zijn bij besluitvorming en invloed uit oefenen. Maar als beïnvloed worden door de directieraad en gemeentesecretaris en daardoor zijn er twijfels ontstaan over de onafhankelijkheid van het orgaan.

6. Imago



Imago staat voor de beeldvorming die externe belangen groepen hebben over een organisatie of (in dit geval) organisatieorgaan. Het komt voor een groot deel tot stand door het contact dat dit orgaan heeft met de belangengroepen. Bijvoorbeeld op basis van contactmomenten die de medewerkers met de ondernemingsraad hebben gehad, informatie die is ontvangen of berichtgeving via het artikel in het Eindhovens Dagblad. Verwacht wordt door de ondernemingsraad dat hun onzichtbaarheid voornamelijk bij de medewerkers heerst en minder bij de leidinggevenden, met hen is immers frequent contact. Daarom is bij een aantal vragen het antwoord gesplitst in geen leidinggevenden en leidinggevenden.

*In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag behandeld:
“Wat is het imago van de ondernemingsraad?”*

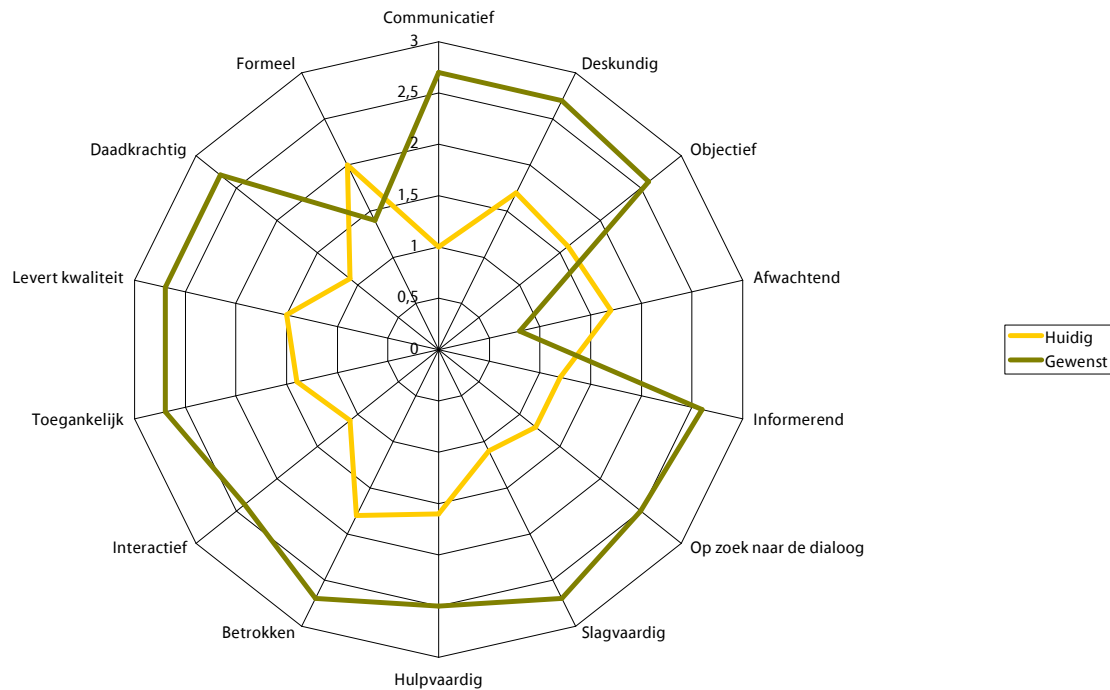
6.1. Imago

De ondernemingsraad van de gemeente Eindhoven behartigt de belangen van...	
De medewerkers van gemeente Eindhoven	43%
De organisatie	5%
Zowel de organisatie als de medewerkers.	48%
Weet ik niet, geen mening	4%

In hoeverre ziet u wat de ondernemingsraad doet?	Geen leidinggevenden	Leidinggevenden	Totaal
Zeer hoge mate	1%	0%	1%
Hoge mate	5%	5%	5%
Enigszins	65%	76%	66%
Niet	28%	18%	27%

In hoeverre bent u tevreden over de ondernemingsraad?	Geen leidinggevenden	Leidinggevenden	Totaal
Zeer tevreden	0%	0%	0%
Tevreden	26%	46%	28%
Ontevreden	26%	8%	24%
Zeer ontevreden	9%	4%	8%
Geen mening	39%	42%	39%

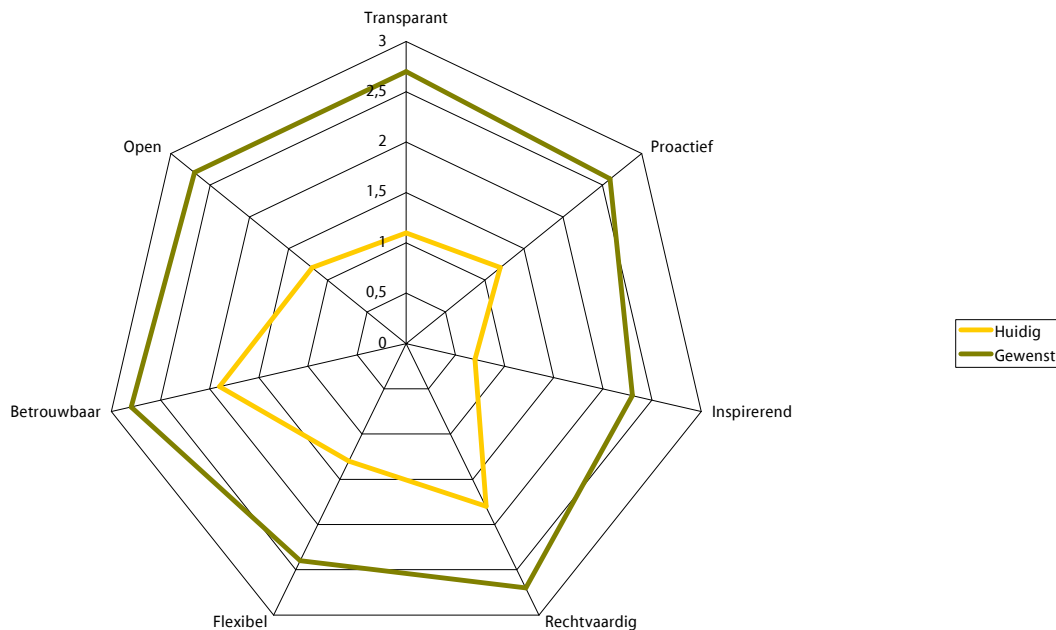
Er is bij het kwantitatief onderzoek aan de medewerkers gevraagd om de ondernemingsraad te beoordelen op eigenschappen en waarden. De selectie van de eigenschappen en waarden is voortgekomen uit het kwalitatief onderzoek. De beoordeling van de ondervraagden had niet alleen betrekking tot de huidige situatie; hoe de ondernemingsraad nu overkomt, maar ook tot de gewenste situatie.



Figuur 8: Cirkeldiagram eigenschappen

Figuur 8 laat het verschil tussen de verschillende eigenschappen duidelijk zien. Formaliteit en afwachting typeren deze ondernemingsraad. Dit zijn eigenschappen die de medewerkers in de gewenste situatie liever niet terug zien.

Onderstaand diagram geeft de waarden van de huidige situatie weer en de waarden van de gewenste situatie.



Figuur 9: Cirkeldiagram waarden

Figuur 9 laat zien dat de medewerkers de waarden die de ondernemingsraadleden hebben genoemd bij de diepte-interviews belangrijk vinden in de gewenste situatie. Daarnaast geeft de diagram ook weer dat de ondernemingsraad nog vele verbeterpunten heeft als het gaat om de communicatie vanuit waarden.

Interim gemeentesecretaris over de ondernemingsraad:

De ondernemingsraad is zich aan het ontwikkelen. De missie wordt communicatief gezien nog niet uitgedragen maar er wordt wel steeds beter naar gehandeld. Zo wordt de ondernemingsraad vroegtijdig betrokken bij aanvragen en besluitvorming van het bestuur.

De kernwaarden dichtbij, durf en doen worden door de ondernemingsraad steeds beter uitgedragen. Vooral de waarde doen! gaat de goede richting op. Door de modernere werkmethode van de raad kan er steeds beter kritisch en anticiperend samengewerkt worden met het bestuur.

Ze zouden alleen nog wat flexibeler en meer van de spelregels mogen afwijken (durven.) Bij de waarde dichtbij ziet de gemeente secretaris nog de meeste verbeterpunten. Zo mag de raad wat hem betreft wel wat informeler zijn. De participatieteams zijn al een stap in de goede richting.

“De ondernemingsraad is meer een actieve verzekering, deze gaat langs bij de mensen om te kijken of ze wel goed verzekerd zijn en geeft hen een advies waar dit mogelijk is. Een sturende verzekering”

7. Mind the Gap analyse



7.1. Mind the Gap Analyse

“Proactief en professioneel samenwerken aan de balans tussen het welbevinden van medewerkers en een gezonde organisatie. De ondernemingsraad doet dit als kritische, inspirerende gesprekspartner in samenspraak met medewerkers en management” “Het collectief wil, als één team, vroegtijdig betrokken zijn bij de veranderingen in de organisatie. De ondernemingsraad wil in netwerk staan met de rest van de organisatie (zowel bestuur als medewerkers) zodat ze als echte initiator kunnen functioneren.” Dichtbij, Durf & Doen! Opkomen voor de belangen van de medewerkers, maar deze voortdurend afwegen ten opzichte van het totaal belang van de organisatie. Een goede weerspiegeling van de organisatie als team goed samenwerkt en elkaar aanvult. Waar men verstand heeft van zaken, de leden voldoende mogelijkheid krijgen om zich in te lezen, waarbij de focus op de grote lijnen ligt en die vroegtijdig betrokken is bij de trajecten van de organisatie. Objectiviteit, flexibel, opbouwend kritisch en eerlijk. Een ondernemingsraad die staat voor de medewerkers en de organisatie en niet voor zichzelf. Goede relatie met de gemeentesecretaris en de werkvloer. Veel informeel contact op de werkvloer en zorgt voor een goede informatie uitwisseling met hen. Daarnaast ook een volwaardig partner is van het bestuur.	Gewenste identiteit
Beschrijving werkelijke identiteit: Missie: Het behartigen van de belangen van de medewerkers en de belangen van de organisatie. Waarden: Openheid, Eerlijkheid, Transparantie, Vertrouwen, Proactief, Objectiviteit, Rechtvaardigheid, Integriteit. Eigenschappen: Gemêleerd, Kwaliteit, kennis, goed netwerk in organisatie. Emotioneel, slechte communicatie, soms besluiteloos, onzichtbaar.	GAP 1 Gewenste versus werkelijke identiteit
Overeenkomsten met gewenste identiteit: - Waarden Dichtbij, Durf & Doen! Zijn brede begrippen en vrij abstracte waarden, de kernwaarden van de werkelijke identiteit vallen vrijwel allemaal onder deze waarde paraplu's. - De belangenbehartiging komt uiteraard overeen, dat de leden verschillende invalshoeken hebben zou geen probleem moeten zijn. Dit kan alleen maar tot een sterker en kritischer advies kunnen leiden. - Kennis, netwerk met organisatie en bestuur.	
Verschillen met gewenste identiteit: - Geen weerspiegeling organisatie - Focus soms te veel op details - Emotioneel, besluiteloosheid - Slechte communicatie - Geen initiator, soms nog te veel achter feiten aan lopen - Weinig tijd om altijd voldoende kennis van zaken te hebben	

Beschrijving fysieke identiteit: Boodschap: Dubbele boodschap in symboliek, informatie en gedrag. Zendend, overredend, informatief, formeel, veel ambtelijke teksten. Kenmerken: Zakelijk, afstandelijk, onduidelijk, digitaal, uiteenlopend.	GAP 2 Gewenste versus fysieke identiteit
Overeenkomsten met gewenste identiteit: - De documenten zijn professioneel en kritisch - Inzet van PINO wordt gewaardeerd - Digitaal wordt gewaardeerd door de meeste medewerkers	
Verschillen met de gewenste identiteit: - Het gedrag ten opzichte van de medewerkers is in discrepantie met de waarde “dichtbij”. - De middelen zijn erg formeel en bereiken door de inzet van middelen lang niet alle medewerkers - Door meerdere gezichten is de basis/het uitgangspunt van de ondernemingsraad onduidelijk. - Door intern gedrag en houdingen wordt er niet altijd als team gewerkt. Daardoor functioneren de communicatielijnen niet optimaal. - Ondernemingsraad wil een gesprekspartner zijn, dit werkt momenteel niet zo door de bestaande houding en formaliteit van het orgaan. - Weinig contact met werkvloer, hierdoor niet altijd op de hoogte van de managementzaken.	
Beschrijving Imago: Eigenschappen: Formeel, afwachten, betrokken. Zichtbaarheid: Ondernemingsraad is redelijk zichtbaar, de meerderheid van de medewerkers heeft enigszins een beeld van het doen en laten van de ondernemingsraad. De meerderheid van de leidinggevendenden is of tevreden over de ondernemingsraad of heeft geen mening. Bij de medewerkers ligt het percentage van tevredenheid lager.	GAP 3 Gewenste identiteit versus imago
Overeenkomsten met gewenste identiteit: - Ondernemingsraad is redelijk zichtbaar binnen gemeente Eindhoven. - Gewenst imago medewerkers komt vrijwel overeen met de gewenste identiteit.	
Verschillen met de gewenste identiteit: - De visie en missie van de ondernemingsraad zijn niet geheel duidelijk bij de achterban. - De eigenschappen en waarden zijn in de huidige situatie anders dan de ondernemingsraadleden verwachten. - Grote verschillen in mening van de leidinggevendenden.	

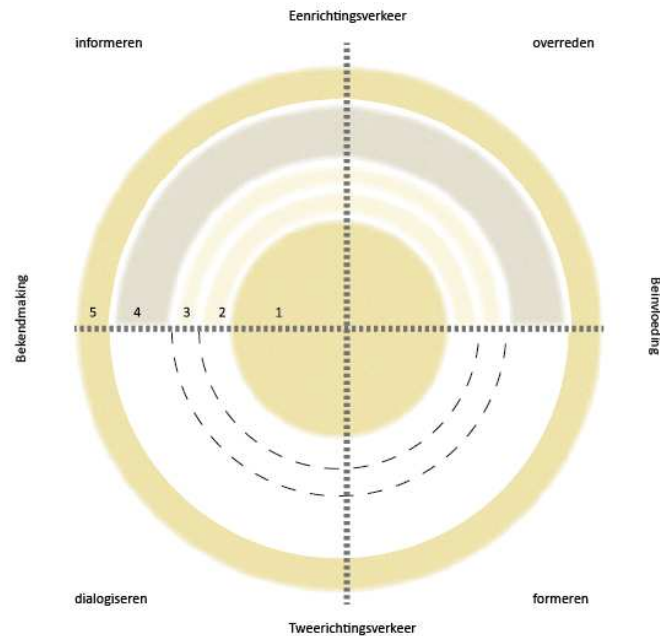
7.2. Strategie in kaart

Er wordt door de ondernemingsraad (onbewust) gebruik gemaakt van een aantal communicatiestrategieën. In figuur 10⁹ is te zien dat in de werkelijke en de fysieke identiteit (cirkel 2 en 3) er veel eenrichtingsverkeer is. De ondernemingsraad is erg veel bezig met het zenden van informatie en het beïnvloeden (overtuigen) van elkaar en de andere partijen.

Dit wordt bevestigd door het beeld van de medewerkers, het imago. (cirkel 3). De werknemers ervaren dat er veel wordt gezonden en de beïnvloeding is daarbij (volgens hen) iets minder aanwezig.

De ondernemingsraad staat momenteel nog te weinig open voor de dialoog. Ondanks dat er wel behoefte is, weet de raad simpelweg niet hoe ze dit moeten invullen. De binnenste cirkel staat voor de verschillende communicatiestrategieën die de ondernemingsraad bij de gewenste identiteit zou willen toepassen.

Vanuit de medewerkers is er behoefte aan bi-directionele communicatie. Dit is terug te zien in de buitenste cirkel, het gewenste imago. (van der Grinten, 2008) (van Ruler, 2003)



Figuur 10 Identiteit en imago versus communicatie strategie

⁹De gekleurde stukken van de cirkel staan voor de communicatie strategieën die gehanteerd worden volgens de beeldvorming van het betreffende identiteit-/imago-onderdeel.

7.3. Belangrijkste onderzoek conclusies

		Koppeling met advies
Trends en ontwikkelingen	- Dialogiseren en formeren wordt steeds belangrijker. - Digitaal wordt het nieuwe analoog. Mensen hebben 24/7 toegang tot informatie. - Door dynamische omgevingen moeten organisaties gaan “mee bewegen” - Bezuinigingstijden overheid zijn van start gegaan.	Om het contact met de medewerkers te verbeteren zou de ondernemingsraad kunnen inspelen op de geselecteerde trends. Deze trends geven een verschuiving in de communicatie (dignormalisering, mobile society en bijvoorbeeld communicatie 2.0) aan. De balans tussen de fysieke en digitale communicatie wordt in de toekomst daardoor steeds belangrijker. Het ondersteunt elkaar.
Omgevingsanalyse	- De ondernemingsraad heeft met veel verschillende partijen te maken die direct en indirect invloed uitoefenen op het orgaan. - Bij andere gemeenten gebruiken ondernemingsraden bijna dezelfde communicatiemiddelen en zijn wel zichtbaar in de organisatie. Zij staan dichter bij de medewerkers op de vloer.	De ondernemingsraad heeft te maken met een dynamische omgeving waar ze voortdurend op moeten inspelen. Door de verschillende ontwikkelingen in kaart te brengen kan de ondernemingsraad zich nog beter voorbereiden op mogelijke besluiten. Nog eerder ‘mee koken’.
Organisatiebeleid	- Op papier staat het organisatiebeleid redelijk helder beschreven. De uitwerking en uitvoering ervan hebben verbeterpunten op het gebied van samenwerking, onderling vertrouwen en overleg.	De missie van de ondernemingsraad kan pas echt uitgedragen worden als de leden meer op één lijn staan. Om dit te bereiken zouden ze bijvoorbeeld verwachtingen van elkaar en elkaars functioneren uit spreken.
Communicatiebeleid	- Er staan geen richtlijnen voor het communicatiebeleid op papier. - De uitvoering van de communicatie is formeel en informerend.	De ondernemingsraad zendt op het moment veel informatie. Hierbij kan er meer nagedacht worden over boodschap, middel en taalgebruik. Daarnaast kan de ondernemingsraad op eenvoudige wijze, die niet al te veel tijd kost, meer bi-directioneel communiceren met de medewerkers.

	Mind the Gap Analyse	
Gap 1	- De basis, kennis en het netwerk (met bestuur) van de ondernemingsraad staan vrij goed. - Het doel komt overeen, staan voor de belangen van de medewerkers en de organisatie, de een neigt meer naar de medewerkers en de ander meer naar de organisatiebelangen. - Kernwaarden van de werkelijke identiteit vallen onder de kernwaarden van de gemeente en de ondernemingsraad. - Interne communicatie is een belangrijk aandachtspunt.	De ondernemingsraad zal meer als team aan de slag kunnen nadat ze een aantal stappen doorlopen heeft. Intern zal er een aantal zaken, zoals bijvoorbeeld verwachtingen naar elkaar, uitgesproken kunnen worden zodat de huidige spanning onderling weggenomen kan worden.
Gap 2	- Communiceren via Intranet en digitale media wordt erg op prijs gesteld. - Dubbele boodschappen in houding en gedrag zijn belangrijke aandachtspunten. - Interne conflicten/problemen zijn van buiten zichtbaar. - Meer in dialoog met de werkvloer.	De ondernemingsraad kan haar doen en laten op andere manieren (denk hierbij aan strategie, boodschap en middelen) communiceren. Op deze manier kan er meer interactie met de medewerkers en leidinggevenden ontstaan.
Gap 3	- Ondernemingsraad is zichtbaarder dan uit het Medewerkers tevredenheid onderzoek is gebleken. - Gewenst imago medewerkers komt overeen met gewenst imago van de ondernemingsraad/ gewenste identiteit. - Eigenschappen en waarden van de gewenste en de werkelijke identiteit komen niet overeen met het imago.	Het zijn ook de kleine dingen die het verschil kunnen maken. Probeer dit te stroomlijnen met je imago/identiteit en kernwaarden.

8. How to close the Gaps?



8.1 GAPS Intern

Het eerste advies aan de ondernemingsraad bestaat uit een aantal tips om interne wrijvingen en tegenstrijdigheden te verkleinen en verschillen tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit aan te pakken. De aandachtspunten die uit het beleidsonderzoek en de eerste Gap naar voren zijn gekomen worden in deze paragraaf besproken.

8.1.1. Kernwaarden

De kernwaarden van de gemeente Eindhoven en de kernwaarden van de ondernemingsraad zijn zoals beschreven in de paragraaf 5.1 *Gewenste identiteit* redelijk abstract omschreven. De waarden die de ondernemingsraadsleden belangrijk vinden zoals beschreven bij paragraaf 5.2. *Werkelijke identiteit* vallen onder de waarde paraplu's Dichtbij, Durven, Doen!

De waarden van de gemeente, ondernemingsraad en de ondernemingsraadleden komen overeen, dit is een sterk punt omdat dit ook de waarden zijn waarmee zowel het bestuur van de organisatie als de medewerkers geacht worden mee te werken en te handelen.

8.1.2. Eén team

Om de visie, die staat beschreven bij de gewenste identiteit en bij het organisatiebeleidskader uit te kunnen voeren, en dan voornamelijk het woord "één team" adviseer ik de ondernemingsraad om eerst de verwachtingen van het ondernemingsraadschap en de verschillende functies die daarbij komen kijken uit te spreken. Dit kan in een informele setting, mogelijk onder leiding van de (nieuwe) coach. Neem hier vooral de tijd voor en zorg dat alle leden op dat moment aan bod komen zodat alle verwachtingen besproken kunnen worden en worden mee genomen.

Uit de interviews blijkt dat er nogal wat wrijving is ontstaan tussen het functioneren van bijvoorbeeld een dagelijks bestuur en het verwachtingspatroon hierover van de leden. Ook zijn leden onderling het niet helemaal eens over de daadwerkelijke rol van het dagelijks bestuur. Dit is uiteenlopend van sturend en hiërarchisch tot coachend en coördinerend.

De rollen van een participatieteam en een ondernemingsraad lid kunnen ook aan bod komen. Zodat de ondernemingsraad meer op één lijn komt te staan en ook meer kan functioneren als één orgaan dat met één gezicht naar buiten treedt.

Door meer als één team samen te werken zal het vertrouwen en de openheid tussen de participatieteams toenemen.

Probeer in de toekomst zulke onderwerpen of onenigheden eerder op tafel te leggen. Dit kan ervoor zorgen dat er een betere werksfeer ontstaat waardoor de adviezen vanuit de ondernemingsraad eerder en sneller tot stand kunnen komen.

In de visie staat ook het woord "initiator". Een initiator neemt het voortouw en gaat zelf op dingen af. Uit de enquête blijkt dat de ondernemingsraad nog zeer afwachtend overkomt. Probeer meer de vloer op te gaan. Dit komt bij de communicatiestrategie nog uitgebreider aan bod.

8.1.3. Aan de slag

Eerdere trainingen en cursussen kunnen duidelijke handvatten geven voor teambuilding. Kijk naar deze trainingen, zoek bijvoorbeeld contact met de personen die deze hebben gegeven en kijk kritisch waar je als ondernemingsraad nu staat.

Wat is er daadwerkelijk gedaan met deze tips en adviezen? Wat kan de ondernemingsraad er nog meer mee doen? Denk bijvoorbeeld aan de cursus Heldere taal en het Cultuurspel.

8.1.4. Doel

De missie van de ondernemingsraad is helder, het behartigen van de belangen van de ambtelijke organisatie en de belangen van de medewerkers die in deze organisatie werken. De verschillen tussen de leden van de ondernemingsraad kunnen daarbij alleen maar leiden tot een sterker en kritischer advies.

Het verschil zit hem namelijk in het perspectief. Een aantal leden staat meer voor de belangen van de medewerkers, andere leden zetten weer de belangen van de organisatie voorop en weer anderen die kijken naar de Wet op ondernemingsraden en hoe het daarin beschreven staat.

Als er een goede balans gevonden kan worden tussen de verschillen, ontstaat er een ondernemingsraad die kritisch naar alle belangen kijkt. Maar ook voor alle belangen opkomt. Kortom een ideale vorm van een ondernemingsraad.

8.1.5. Democratie

Volgens de theorie van Marcus en Van Dam bevat een democratisch stelsel de valkuilen: geringe slagvaardigheid en besluiteloosheid.

De ondernemingsraad is een democratisch stelsel. De huidige setting is redelijk goed in het nemen van besluiten en knopen doorhakken. Toch komt het voor dat door besluiteloosheid onderwerpen lang op de agenda blijven staan, of dat er op genomen besluiten wordt terug gekomen. Dit kan de oorzaak hebben dat er nieuwe informatie is gekomen, dan is het logisch dat een besluit nog eens overwogen wordt. Maar dit kan ook zijn doordat een lid niet bij de stemmingsronde is geweest en het niet eens is met de gekozen richting van de ondernemingsraad.

Doordat er meer samenwerking ontstaat als de ondernemingsraad als één team gaat functioneren zal er ook betere communicatie kunnen ontstaan tussen de participatieteams, de leden en het dagelijks bestuur. In het ideale geval ook meer openheid, zodat als er dingen spelen in een sector, dit ook door de leden onderling doorgespeeld kan worden. Hierdoor kan er een optimaal draaiende en geïnformeerde ondernemingsraad ontstaan. Zo kan de ondernemingsraad in de toekomst krachtiger en besluitvaardiger worden.

8.2. GAPS Communicatie

Het tweede adviesgedeelte bevat de onderwerpen over communicatie. Welke strategieën kan de ondernemingsraad vanuit het communicatieperspectief inzetten om zo optimaal mogelijk de doelgroepen te bereiken. De verschillende kernboodschappen waar de medewerkers van de gemeente Eindhoven behoefte aan hebben volgens de enquêtes. En de daarbij behorende middelen die ingezet kunnen worden. Bij dit advies worden de trends (hoofdstuk 2) als inspiratie en achterliggende gedachte ingezet.

8.2.1. Strategie

Uit de communicatie en identiteitsanalyse is gebleken dat de gewenste strategie van de ondernemingsraad alle vier de mogelijkheden van de theorie van Betteke van Ruler bevat. (van Ruler, 2003) Maar hoe kan de ondernemingsraad haar strategie zo optimaal mogelijk neerzetten?

Informeren

- Intern: Door elkaar goed te informeren over wat er in de verschillende sectoren speelt; het voeden van participatieteams, kunnen de participatieteams optimaal en efficiënt te werk gaan. Probeer daarbij open en eerlijk naar elkaar te zijn. Heb vertrouwen in elkaar, zowel in je participatieteam als in de andere leden. Dit is zeker een punt waarbij de nieuwe coach zou kunnen helpen.

Ook als er zaken zijn waar je het niet mee eens bent, praat hier over maar val elkaar er niet op aan. Bespreek zaken zoals bijvoorbeeld het functioneren van het dagelijks bestuur met elkaar in plaats dat dit in een doofpot wordt gestopt, en het iets blijft dat wel steeds terugkomt.

- Extern: Informeer de medewerkers over het doen en laten van de ondernemingsraad.

Bij de paragraaf *Boodschap* staat een aantal mogelijkheden. De ondernemingsraad informeert de partijen voortdurend, het wordt echter niet altijd bekeken. Dan is het misschien van belang om eens te gaan nadenken over “doelgroepgericht informeren”. Oftewel geef de medewerkers die informatie die zij willen horen of lezen. En ook in de vorm die hen aanspreekt. De cursus “Heldere taal¹⁰” is daarbij een handig hulpmiddel.

Overreden

De ondernemingsraad is voortdurend bezig met de medewerkers en de organisatie te overtuigen van het belang van de andere partij. Dit gebeurt door de huidige samenstelling van de ondernemingsraad kritisch en vanuit verschillende perspectieven.

Dialogiseren

Bij de gewenste identiteit en bij het gewenste imago komt de dialoog sterk naar voren. Dit geldt ook voor de wensen van de medewerkers van gemeente Eindhoven. Het is helaas iets wat de ondernemingsraad nog te summier doet. Zowel intern als extern.

De dialoog aangaan betekent ook luisteren naar anderen en soms ook dat er negatieve reacties op het handelen van de ondernemingsraad zijn. Probeer duidelijker uit te leggen waarom bepaalde belangen wel of niet worden meegenomen door de ondernemingsraad of gemeentesecretaris bij een advies- of besluitvorming.

Probeer als collectief en als individueel ondernemingsraad lid meer de vloer op te gaan. Uit de interviews is gebleken dat de ondernemingsraadleden dit wel zouden doen als er meer tijd over zou zijn. Dit hoeft helemaal niet veel tijd te kosten, het kan bijvoorbeeld door te praten met de collega's bij de koffieautomaat. Via deze informele communicatielijnen kan er snel en eenvoudig worden

¹⁰Heldere Taal is een cursus die wordt gegeven door de sector communicatie waarbij de medewerkers van gemeente Eindhoven tips krijgen bij het schrijven van ambtelijke stukken en brieven.

gekeken of er intern dingen spelen. Mocht er iets spelen kan dit doorgegeven worden aan het betreffende participatieteam zodat zij hier mee aan de slag kan. Laat ook blijken dat je open staat voor de mening van de medewerkers door ze meer te betrekken bij processen.

De focus van de ondernemingsraad ligt op het moment veel bij de organisatie doordat er voornamelijk gesprekken worden gevoerd met de gemeentesecretaris en de sector- en afdelingshoofden. Toch blijkt uit de enquête dat er een groot percentage leidinggevendenden is die geen mening heeft over de ondernemingsraad. En uit gesprekken met leidinggevendenden is gebleken dat ze eigenlijk niet zo goed weten wat er van de ondernemingsraad verwacht kan worden. Praat hier over met elkaar, wat verwacht de ondernemingsraad van de sector- en afdelingshoofden en wat verwachten zij van jullie?

Formeren

Door meer in contact te treden met de werkvloer (informerende, overredende en dialogiserende) zal de ondernemingsraad zich zichtbaarder profileren en hierdoor ook meer achterban creëren. De houding van de medewerkers ten opzichte van het orgaan kan hierdoor positief veranderen. Doordat er een grotere achterban is kan de ondernemingsraad in de toekomst een betere balans vinden tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de medewerkers.

8.2.2. Boodschap

Door duidelijke boodschappen te communiceren kan dit meer inzicht geven in het handelen van de ondernemingsraad. Uit onderzoek is gebleken dat de medewerkers behoefte hebben aan deze duidelijkheid. Denk hierbij aan informatie over:

- Wet op ondernemingsraden:

Wat betekenen de artikelen waar naar verwezen wordt in teksten en presentaties. Probeer dit in een document te zetten met daarin kort de beschrijving per artikel en een verwijzing naar het officiële wet document. Het staat namelijk niet duidelijk op PINO wat de leidraad is en wat deze inhoudt.

- Gemeentesecretaris:

Afkortingen worden in de ambtelijke organisatie veel gebruikt. Probeer in de berichtgeving de term gemeentesecretaris te gebruiken in plaats van WOR-bestuurder. Dan is het voor iedereen helder over wie er gesproken wordt.

Je kunt ook informatie geven over haar functie. Wat is de relatie met de ondernemingsraad en bij welke besluitvorming wordt de ondernemingsraad door haar betrokken? Daarnaast zou de ondernemingsraad ook kunnen aangeven aan de achterban dat de gemeentesecretaris een advies van de ondernemingsraad naast zich neer kan leggen.

- Ondernemingsraad:

Uit de enquête is gebleken dat slechts 48% van de medewerkers weet welke belangen de ondernemingsraad behartigt. Laat staan dat de medewerkers weten wanneer ze bij de ondernemingsraad terecht kunnen en wanneer niet of via welke weg ze bij de ondernemingsraad terecht kunnen.

Leg ook uit wat de ondernemingsraad kan betekenen in die specifieke zaak of welk standpunt de ondernemingsraad heeft ingenomen en waarom. Daarbij is het ook van belang dat je uitlegt wanneer er mandaat is en dat bijvoorbeeld een participatieteam geen mandaat heeft. Dan creëer je veel meer openheid en helderheid.

Deze openheid en helderheid is van belang bij alle bestuurslagen in de organisatie en de medewerkers.

Schrijf kort, duidelijk en helder. Blijf bij de kernwaarden Dichtbij, durf, doen! Denk daarbij aan de cursus Heldere taal. Door deze cursus leer je korter, krachtiger een boodschap op papier te zetten. Verplaats je in de lezer, wat wil de lezer weten? Zet dit belang voorop tijdens het schrijven.

8.2.3. Doelgroepen

Er zijn verschillende soorten medewerkers. Van de stadswacht tot aan de gemeentesecretaris, de brievenlezers tot de Twitteraars, als ondernemingsraad mag je geen enkele medewerker vergeten. Het orgaan is een vertegenwoordiging van al deze mensen. Binnen de organisatie kun je drie verschillende groepen mediagebruikers onderscheiden:

- Collega's zonder bureau of computer:

Deze groep van ongeveer 250 personen wordt nog wel eens vergeten, maar er zijn ook ambtenaren die niet achter een computer zitten. Het is dus lastig om deze groep met de digitale communicatie middelen te bereiken. Voor hen is het dus extra belangrijk om de vloer op te gaan en met hen in gesprek te gaan. Daarnaast kan er voor deze doelgroep veel gedaan worden via de memoborden die in de kantines hangen.

- Collega's op kantoor:

Het merendeel van de ambtenaren bij gemeente Eindhoven heeft dagelijks een vaste werkplek, een computer en een bureau tot zijn of haar beschikking. Ondanks dat deze groep makkelijk via internet en PINO te bereiken is, zou je toch nog meer met hen de dialoog aan kunnen gaan. Deze dialoog is belangrijk zodat de ondernemingsraad signaleert wat er speelt op de werkvloer.

- Ambtenaar 2.0:

Er is een groeiende groep ambtenaren die zich op sociale netwerken begeeft. Ambtenaar 2.0 staat in de kinderschoenen zo telt het Yammer account van gemeente Eindhoven momenteel ongeveer 510 leden, waarvan 50 tot 100 actieve gebruikers. Het aantal actieve sociale media gebruikers zal in de toekomst alleen maar groter worden. Zowel offline als online de dialoog aan gaan is ook bij deze doelgroep van groot belang, vraag hen om een opinie of ga de discussie met hen aan.

8.2.4. Middelen

- Vergaderingen en besprekingen met medewerkers:

Behandel de medewerkers als een gelijke partij. Nodig ze uit aan tafel en geef ze een kopje koffie, in plaats van ze op stoelen aan de zijkant te laten zitten als 'toehoorder'. Geef ze voldoende tijd om hun verhaal te doen, mocht dit niet in de geplande vergadertijd passen, begin dan bijvoorbeeld een uur eerder met vergaderen.

Grijp dit moment aan om goed naar ze te luisteren, stel kritische maar objectieve vragen en noteer de verschillende opinies en verhalen.

Koppel na de vergadering de bevindingen en acties terug naar de medewerkers. Dit is erg belangrijk om zo de interactie te behouden en enige kans om miscommunicatie te voorkomen.

- PINO:

De ondernemingsraadpagina op PINO is op het moment onderverdeeld in vier categorieën.

Als je op een pagina klikt dan krijg je een lang overzicht met vele titels van verslagen of agenda's. Na overleg met de redacteur van PINO is er een aantal mogelijkheden voor verandering besproken. Het kan anders gecategoriseerd worden, bijvoorbeeld op sector of op onderwerp. Dan is het voor de medewerkers overzichtelijker en makkelijker zoeken. De titels van de verschillende documenten zijn ook nog niet duidelijk. Probeer afkortingen en termen daarin te vermijden.

Daarnaast kan er interactiever omgegaan worden met het intranet. Het themateam communicatie kan om tafel gaan zitten met de redacteur van PINO om na te denken over opties om het 'klantvriendelijker' te maken.

- Online nieuwsbrief:

De ondernemingsraden van gemeente Maastricht als gemeente Amsterdam maken gebruik van een digitale nieuwsbrief, geïnteresseerden kunnen zich hier op abonneren. Door gebruik te maken van een korte boodschap, heldere kopjes, taal en woordgebruik en "lezer gericht" schrijven kan de inzet van dit middel erg toegankelijk zijn.

Dit is een middel dat de ondernemingsraad van gemeente Eindhoven kan gebruiken om op sectorniveau de medewerkers te bereiken, te informeren en te vragen naar hun mening.

Door dit op sectorniveau te doen is de boodschap of de vraag aan de medewerkers voor hen relevant en zal er eerder interactie ontstaan.

- Sociale media:

De sociale media-strategie staat bij gemeente Eindhoven in de kinderschoenen, maar aan de hand van deze media kun je leuke discussies of de dialoog aangaan. Op LinkedIn en Yammer is het mogelijk om groepen aan te maken zodat je met geïnteresseerde medewerkers kunt sparren over lopende onderwerpen van de ondernemingsraad. Op deze manier kunnen medewerkers aan de hand van mobile society en de trend Nowism 24/7 gebruik inspelen op en opinie geven over de berichtgeving van de ondernemingsraad.

Dit is naast de online nieuwsbrief ook een manier om in te spelen op het nieuwe werken dat op korte termijn organisatie breed doorgevoerd gaat worden bij de gemeente.

- Memoborden:

Om de mensen op de vloer te kunnen bereiken of te kunnen informeren hoe zij de ondernemingsraad kunnen bereiken, kan er gebruik gemaakt worden van de memoborden. Via de mailinglist 'secretariaat' kunnen alle secretariaten bereikt worden binnen gemeente Eindhoven, op deze manier kan ook op deze afdelingen de informatie over de ondernemingsraad up-to-date worden gehouden.

- Terugkoppelen van berichtgeving:

Het is lastig om een emotie om te zetten in een feitelijk en objectief stuk. Het is vaker voorgekomen dat de betrokken medewerkers zich niet meer in een stuk herkenden (Veiligheid, maart)

Om dit te voorkomen kan je deze vertaalslag al samen met de betrokkenen maken en als er dan nog kleine dingen veranderen koppel je dit terug via email met de contactpersoon.

- Externe media:

Als de ondernemingsraad in de krant verschijnt, positief of negatief, zorg er dan voor dat er intern een bericht verstuurd wordt waarin staat wat er is gebeurd. Een krant geeft altijd kleuring en een kader aan een boodschap.

8.3. GAPS Imago & Beeldvorming

8.3.1. Eén gezicht

Op het moment dat er intern meer eenheid is in de manier van handelen en communiceren, gaat dit hoogst waarschijnlijk extern zijn vruchten afwerpen. Door met één gezicht, één gezamenlijke en duidelijke boodschap naar buiten te brengen zal bij de omgeving meer duidelijkheid ontstaan over de ondernemingsraad. Op deze manier kan de ondernemingsraad de beeldvorming beter onder controle krijgen.

8.3.2. Naar waarden handelen

De waarden "Dichtbij, Durven en Doen!" komen niet sterk naar voren bij de ondernemingsraad. De medewerkers vinden de ondernemingsraad momenteel vrij gesloten, afwachtend en niet flexibel. Door een interne verandering te maken en een verandering in het communicatieproces zullen de kernwaarden al sterker naar voren komen.

Toch zit het ook in de kleine dingen. Bij de uitleg van de waarde "dichtbij" staan de termen: betrokken, luisteren, de ander, elkaar aanspreken. Concrete begrippen waar de ondernemingsraad iets mee kan doen in het gedrag.

Durf staat onder andere voor "meer dan het gewone" en "het opzoeken van grenzen". Beide komen zeer overeen met de gewenste proactieve houding van de ondernemingsraad. Maar nu nog de uitvoering richting de medewerkers en de communicatie er om heen, het doen!

8.4. How to close the Gap?

In deze paragraaf wordt er een antwoord gegeven op de vraag die de aanleiding is geweest van deze afstudeerscriptie: "Hoe kan het dat de ondernemingsraad zo onzichtbaar is binnen de organisatie en wat wil ze uitstralen als ze wel zichtbaar is?" Dit antwoord is de eindconclusie van deze scriptie over identiteit en imago. De belangrijkste boodschap aan de ondernemingsraad is dat ze intern een aantal dingen op een rij moet zetten. Door meer samen te werken en onderlinge spanningen en frustraties uit te spreken kan de focus op de externe partijen komen te liggen.

De ondernemingsraad is onzichtbaar omdat ze niet duidelijk en doelgroepgericht communiceert. Daarnaast is het orgaan te veel bezig met interne strijdvoering door spanningen die onderling spelen. Op de momenten dat de ondernemingsraad wel zichtbaar is voor de medewerkers, uiten zich in sommige situaties de interne problemen of is het orgaan niet erg duidelijk en helder over haar rol in het proces. Daardoor ontstaat er veel onduidelijkheid over het handelen van de ondernemingsraad. Medewerkers niet goed wat ze kunnen verwachten van de raad waardoor het verwachtingspatroon en vaak onrealistisch is.

De meest gehanteerde communicatiestrategie is informeren. De raad is erg formeel in gedrag en middelen en verwijst met grote regelmaat naar wetsartikelen of afkortingen waardoor de boodschap erg abstract en onduidelijk is voor de ontvanger en daardoor uiteindelijk niet gelezen en begrepen wordt.

De ondernemingsraad wil staan voor een toegankelijk, open en betrokken team, dat vroegtijdig betrokken is bij de verschillende zaken die spelen binnen gemeente Eindhoven. Daarbij is ze op zoek naar een goede balans tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de medewerkers. Dit is mogelijk mits de ondernemingsraad een aantal veranderingen toepast zowel intern als extern in gedrag en communicatie.

9. Bibliografie



Websites

Alles over markt onderzoek (2011) *kwantitatieve onderzoeksmethodieken* aangetroffen op 03 maart 2011

[http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Kwantitatieve%20onderzoeksmethoden.aspx#Online onderzoek](http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Kwantitatieve%20onderzoeksmethoden.aspx#Online%20onderzoek)

Alles over markt onderzoek (2011) *kwantitatieve onderzoeksmethodieken* aangetroffen op 03 maart 2011

http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Kwalitatieve_onderzoeksmethoden.aspx#Diepte-interview

Bosma, T (2011) *hervorming van waarde* aangetroffen op 10 maart 2011

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/hervorming_van_waarde/

Bosma, T (2011) *Mobile society* geraadpleegd op 10/03/2011

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/mobile_society/

Bosma, T (2011) *nieuw communicatiegedrag* aangetroffen op 10 maart 2011

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/nieuw_communicatiegedrag/

Extend Limits (2011) *de bloei van de beeldcultuur* aangetroffen op 10 maart 2011

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/bloei_van_de_beeldcultuur/

Bosma, T (2011) *Totale transparantie* aangetroffen op 10 maart 2011

[http://www.extendlimits.nl/trends/trend/totale_transparantie /](http://www.extendlimits.nl/trends/trend/totale_transparantie/)

Bosma, T (2011) *noodzaak tot chaosmanagement* aangetroffen op 10 maart 2011

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/noodzaak_tot_chaosmanagement/

Bosma, T (2011) *De realisatie van de realtime economie* aangetroffen op 10 maart 2011

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/de_realisatie_van_de_realtime_economie/

Bosma, T (2011) *Diginormalisering* aangetroffen op 10 maart 2011

<http://www.extendlimits.nl/trends/trend/diginormalisering/>

Flickr (2011) *Mind the gap* aangetroffen op 22 april 2011

<http://www.flickr.com/search/?q=mind+the+gap&f=hp>

gemeente Eindhoven (2011) *College van B&W* aangetroffen op 10 maart 2011

<http://www.eindhoven.nl/gemeente/college-van-BW.htm>

gemeente Eindhoven (2011) *Wie bestuurt de gemeente* aangetroffen op 10 maart 2011

http://www.eindhoven.nl/gemeente/bestuur-algemeen/wie-bestuurt-de-gemeente.htm#het_bestuur_

gemeente Eindhoven (2010) *Bevolkingsprognose 2010* aangetroffen op 21 februari 2011

<http://www.eindhoven.nl/stad/onderzoek-cijfers/Bevolkingsprognose-2010.htm>

NOS (2010) *Uitslag Tweede Kamerverkiezingen 2010* aangetroffen op 24 maart 2011

<http://nos.nl/dossier/141463-tweede-kamerverkiezingen-2010/tab/46/uitslag/>

NOS (2011) *Uitslag brengt geen duidelijk senaat* aangetroffen op 24 maart 2011

<http://nos.nl/artikel/222609-uitslag-brengt-geen-duidelijkheid-senaat.html>

RVD/ afdeling Communicatiebeleid (2004) *Uitgangspunten overheidscommunicatie* aangetroffen op 22 februari 2011

http://62.112.237.31/Onderwerpen/Communicatiebeleid_van_de_overheid/Afspraken_RVD_Communicatiereeks/Intrtekst/Afspraken_1_Uitgangspunten_overheidscommunicatie

Team Communicatie (2011) *van den Bosch & Zweekhorst* aangetroffen op 27 maart 2011
http://www.teamcommunicatie.eu/index.php?mod=kennis_artdetail&artikel_id=1

Literatuur

Balmer J.M.T. (2003) AC2ID model. In Riel van, C. B. M. (red.) *Identiteit en Imago: recente inzichten in de corporate communication – theorie & praktijk* (pp. 47-48) Den Haag: SDU Uitgevers bv.

Birkigt en Stadler (2003) Organisatie-identiteitsmix. In Riel van, C. B. M. (red.) *Identiteit en Imago: recente inzichten in de corporate communication – theorie & praktijk* (pp.42-43) Den Haag: SDU Uitgevers bv.

Blauw, E (1994) *Het corporate image: over imago en identiteit: met cases over KLM, ANWB, NS, Alcoa, KPN, Albert Heijn, Robeco, Content Beheer, Ebbinge & Company* Amsterdam: De Viergang

Boulding, K. E. (1956) *The Image: Knowledge in life and society*, Michigan: The University of Michigan Press

Coninckx, D. (red.) (2004). *Overheidscommunicatie in België, een overzicht*. Antwerpen/Apeldoorn:Garant.

Dam van, N, Marcus, J *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management 2007* Wolters Noordhoff

Dowling, R.G. (2003) Definities van (corporate) images. In Riel van, C. B. M. (red.) *Identiteit en Imago: recente inzichten in de corporate communication – theorie & praktijk* (pp. 89) Den Haag: SDU Uitgevers bv.

Galjaard (2001) in Coninckx, D (red.) *Overheidscommunicatie in België: een overzicht* Apeldoorn: Garant- Uitgevers n.v.

Goubin (2001) Overheidscommunicatie en (massa)media: de juiste mediamix als succesfactor voor effectieve communicatie. In Coninckx, D (red.) *Overheidscommunicatie in België: een overzicht* Apeldoorn: Garant- Uitgevers n.v.

Grinten van der, J (2008) *Mind the Gap: stappenplan voor identiteit en imago* Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Jumelet, L., Wassenaar I. (2003). Overheidscommunicatie: de theorie in de praktijk. In L. Jumelet & I. Wassenaar (red.) *Overheidscommunicatie: de theorie in de praktijk* (pp.7-12) Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Michels, W (2010) *Communicatie Handboek: Identiteit, imago, merk, media* Groningen/Houten: Noordhof Uitgevers

Nijenholt, G. (1995). *Netwerkcommunicatie. Communiceren zonder structuur*. Breda: Salsedo

Riel van, C. B. M. (2003) *Identiteit en Imago: recente inzichten in de corporate communication – theorie & praktijk* Den Haag: SDU Uitgevers bv.

Ruler, B., van (2003). Professionalisering van het vak, een interview met Betteke van Ruler. In L. Jumelet & I. Wassenaar (red.) *Overheidscommunicatie: de theorie in de praktijk* (pp. 56-57) Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Ruler, A.A. van. (2003). *Strategisch management van communicatie: introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom-Kluwer.

Artikelen en verslagen

Internetspiegel (2010) *gemeente Eindhoven Hoofdrapport: Medewerker tevredenheid onderzoek* (n.d.) Amsterdam

gemeente Eindhoven (2010) *Sociaal jaarverslag 2009 – gemeente Eindhoven* Eindhoven : gemeente Eindhoven

gemeente Eindhoven (2011) *Medezeggenschap* aangetroffen op 17 februari 2011
<http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/personeel/medezeggenschap.htm>

gemeente Eindhoven (2011) *ondernemingsraad* aangetroffen op 17 februari 2011
<http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/personeel/medezeggenschap/ondernemingsraad.htm>

gemeente Eindhoven (2011) *Bezuinigingen* aangetroffen op 21 februari 2011
<http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/organisatie/bezuinigingen.htm>

gemeente Eindhoven (2011) *Transparantie binnen de overheid* aangetroffen op 21 februari 2011
<http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/CONTENTPAGINA/Transparantie-binnen-de-overheid.htm>

gemeente Eindhoven (2009) *Werken waar je wilt* aangetroffen op 10 maart 2011
<http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/CONTENTPAGINA/Werken-waar-je-wilt.htm>

Graat, J. (februari 2011) Zorgen OR over sector veiligheid *Eindhovens Dagblad* p. 27

ondernemingsraadgemeente Amsterdam (2011) *Jaarverslag 2010- ondernemingsraad gemeente Amsterdam* Amsterdam: gemeente Amsterdam

ondernemingsraad (2010) *Jaarverslag 2009- ondernemingsraad gemeente Eindhoven* Eindhoven: gemeente Eindhoven

ondernemingsraad (2010) *Jaarverslag 2009- ondernemingsraad gemeente Maastricht* Maastricht: gemeente Maastricht.

Wet op ondernemingsraden (2010) *Wet op ondernemingsraden (WOR)* aangetroffen op 24 maart 2011 <http://www.or.nl/entree/wenrteksten/wor.html#a3>

Overig

Kesers, F (2009) *7 gezichten van de OR* GITP Eindhoven