

‘Samenspel’

Een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen de vakbond en ondernemingsraden in de vervoerssector



Universiteit Utrecht

MASTERSCRIPTIE

G.M.C. (Gwen) Moonen

Studentnummer: 5857783

30 oktober 2017

Gegevens student

Naam: G.M.C. Moonen (Gwen)

Student Nummer: 5857783

Telefoonnummer: 0610343345

E-mailadres: g.m.c.moonen@students.uu.nl

Gegevens opleidingsinstituut

MSc. Contemporary Social Problems (sociologie)

Interne begeleider: Dr. S.E. Boschman (Sanne)

Coördinator: Drs. Soeparman (Stefan)

E-mailadres: s.e.boschman@uu.nl

Tweede beoordelaar: van Hek (Margriet)

Universiteit Utrecht (UU)



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Afdeling sociologie

Sjoerd Groenmangebouw

Padualaan 14

3584 CH Utrecht

Gegevens stageplaats

Stagebegeleider: P.H.M. de Jong (Peter)

E-mail adres: p.h.m.dejong@fnv.nl

Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV)



“Het Facet”

Centraal vakbondshuis

Sector FNV Vervoer

Hertogswetering 159

3543 AS Utrecht

Inleverdatum herkansing: 30 oktober 2017

Samenvatting

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV)-vakbondsbestuurders en ondernemingsraadsleden in de vervoerssector. Het onderzoek maakt duidelijk hoe een efficiënte samenwerking tussen vakbond (bestuurders) en de medezeggenschap (ondernemingsraad) resultaten kan opleveren voor het werknemersbelang. Het doel van dit onderzoek is te bekijken hoe de samenwerking versterkt kan worden. Hiermee kan de invloed van zowel de vakbond als van de ondernemingsraden binnen de sector vergroot worden. Daarnaast dient de vakbond te overleggen met de ondernemingsraad met betrekking tot de speerpunten die de FNV voor de komende jaren heeft geformuleerd en in de sector wil doorvoeren.

Het beoogde resultaat van dit onderzoeksrapport is inzicht te geven in de huidige samenwerking tussen de ondernemingsraad (OR) en de vakbondsbestuurders in de volgende subsectoren: transport en logistiek, streekvervoer, luchtvaart en het havenbedrijf. Beide partijen dragen hierbij bevorderende en belemmerende factoren in de huidige samenwerking aan, op basis waarvan concrete aanbevelingen aan de FNV kunnen worden gedaan om de samenwerking met de OR te versterken.

Deze scriptie vangt aan met een beschrijving van de beleidscontext waarbinnen de FNV en de ondernemingsraadsleden van de sector vervoer samenwerken. Vervolgens heeft er een theoretisch onderzoek plaatsgevonden naar bevorderende en belemmerende factoren voor een samenwerking. Hier zijn een aantal hoofd- en bijbehorende subfactoren uit voortgevloeid. De eerste factor betreft de *organisatorische context* met de omgeving, structuur en middelen. Ten tweede is een *gemeenschappelijk doel* van belang en tot slot de *samenwerkingsrelatie*, waarbij eerdere ervaringen, persoonlijke factoren en de vertrouwensrelatie centraal staan. De factoren die relevant zijn voor de samenwerking zijn getoetst aan de hand van interviews met in totaal zeventien respondenten, zowel vakbondsbestuurders als OR-leden.

De voornaamste aandachtspunten die uit de interviews naar voren kwamen zijn dat er weinig zichtbaarheid wordt ervaren vanuit de OR over formele activiteiten die de FNV organiseert. Daarnaast moeten doelen van iedere samenwerkingspartner besproken worden zodat er een taakafbakening ontstaat. Daarbij moet het vertrouwen hersteld worden in de samenwerkingsrelatie.

Uit de bevindingen van het empirisch onderzoek vloeien een aantal aanbevelingen voort. De voornaamste aanbevelingen zijn gericht op informatievoorziening door formeel contact en samspraak over gedeelde doelen. Daarnaast zou de FNV de OR-leden opleiding of ondersteuning kunnen bieden met betrekking tot OR-werkzaamheden. Ten slotte dient de FNV ervoor te zorgen dat de samenwerkingspartners, de vakbondsbestuurders en de OR-leden een eventuele samenwerking

bespreekbaar maken en achteraf hierop reflecteren. Hierdoor kan de FNV profiteren van de OR door een samenwerking, waardoor zij samen beter op kunnen komen voor werknemersbelangen in de vervoerssector.

Trefwoorden: *samenwerking; organisatorische context; gemeenschappelijk doel; samenwerkingsrelatie; vakbond; vakbondsbestuurders en ondernemingsraad.*

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelstelling	8
1.3 Vraagstelling	8
2 Beleidscontext	10
2.1 Kenmerken van de FNV.....	10
2.2 Kenmerken van de ondernemingsraad.....	11
2.3 Relatie tussen de FNV en ondernemingsraden.....	12
2.4 Trends en ontwikkelingen.....	14
2.5 De vervoerssector.....	16
2.6 Onderzochte subsectoren.....	17
3 Theorie over samenwerking.....	20
3.1 Definitie ‘samenwerken’	20
3.2 Organisatorische context.....	21
3.2.1 De invloed van externe omgevingsfactoren in de maatschappij	21
3.2.2 Structuren binnen de ondernemingen.....	21
3.2.3 Middelen die beschikbaar zijn voor de samenwerking	23
3.3 Het gemeenschappelijke doel.....	24
3.4 De samenwerkingsrelatie.....	25
3.4.1 Ervaringen in de samenwerkingsrelatie	26
3.4.2 Persoonlijke factoren in de samenwerkingsrelatie	26
3.4.3 Vertrouwen in de samenwerkingsrelatie	27
3.5 Conceptueel model van de samenwerkingsfactoren.....	28
4 Onderzoeksmethoden.....	29
4.1 Vooronderzoek	29
4.2 De onderzoeksgroep in de vervoerssector	29
4.2.1 De respondenten.....	30
4.3 Het kwalitatieve interview	32
4.3.1 Interviewtopics.....	33
4.3.2 Interviewvragen.....	34

4.4	Validiteit.....	34
4.5	Betrouwbaarheid.....	35
5	Resultaten.....	36
	De organisatorische context.....	36
5.1	Het gemeenschappelijke doel.....	40
5.2	De samenwerkingsrelatie.....	42
6	Conclusies.....	47
6.1	Organisatorische context.....	47
6.2	Het gemeenschappelijke doel.....	48
6.3	De samenwerkingsrelatie.....	50
7	Aanbevelingen.....	52
7.1	De organisatorische context.....	52
7.2	Het gemeenschappelijke doel.....	53
7.3	De samenwerkingsrelatie.....	54
8	Discussie.....	56
9	Referenties.....	59
10	Bijlagen.....	62
	Bijlage 1: Historische ontwikkelingen.....	62
	Bijlage 2: Functies ondernemingsraadleden.....	65
	Bijlage 3: Interview vakbondsbestuurders.....	66
	Bijlage 4: Interview ondernemingsraadleden.....	68
	Bijlage 5: Codeboom.....	70
	Bijlage 6: Afkortingen.....	74

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In de relatie tussen werkgevers en werknemers kan het voorkomen dat werknemers onvoldoende in staat zijn hun eigen belangen te behartigen. Werknemers zijn dikwijls afhankelijker van hun werkgever dan andersom (Delsen, 2000). Daarom worden zij op tal van gebieden beschermd, onder meer door de wet- en regelgeving, zodat deze relatie meer op voet van gelijkwaardigheid staat. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) is een essentieel instrument voor de medezeggenschap van werknemers. Deze schrijft namelijk voor dat een OR samengesteld dient te worden in het belang van het functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen. De OR-leden houden zowel rekening met de werkgever als met het werknemersbelang van de onderneming waarin zij werkzaam zijn. Hoewel de doelstelling van de OR breder is dan die van de vakbond, hebben deze partijen een raakvlak op het gebied van werknemersvertegenwoordiging: zij komen beide op voor het werknemersbelang.

Binnen de FNV gaan stemmen op om minder politiek te bedrijven en meer te focussen op de werkvloer (Berghuis, 2017). De vakbond kan zich in dat geval richten op de OR, waarbij de vakbondsbestuurder ondersteuning biedt bij onderwerpen die in de onderneming spelen. Zo kunnen de vakbondsbestuurders en de OR-leden samenwerken om acties tegen de werkgever(s) in gang te zetten. Daarbij kunnen zij onderling informatie of advies uitwisselen over hoe zij om kunnen gaan met werknemersbelangen, trends en ontwikkelingen, wet- en regelgeving of andere vraagstukken uit de onderneming waarmee de werknemers te maken hebben of krijgen in de toekomst.

Een aanleiding om dit onderzoek uit te voeren, is dat FNV Vervoer over een hoge organisatiegraad beschikt en verschillende 'sterke' ondernemingsraden bevat. Door de samenwerking tussen de vakbondsbestuurders en de OR in de vervoerssector te versterken, kunnen zij meer resultaten bereiken voor het werknemersbelang. Werknemers staan collectief immers sterker tegenover hun werkgever dan als individu (FNV, 2017). De FNV wil onderzoeken op welke vlakken en in welke subsectoren van de vervoerssector de samenwerking met de OR verbeterd kan worden. Hierdoor kunnen de vakbondsbestuurders beter inspelen op de behoeftes van de OR-leden. Daarnaast komen zo de verschillende expertises elkaar ten goede: de vakbond heeft ervaring en kennis (juridische kennis en kennis van de sector waar haar leden zich in begeven) en de OR weet wat zich op de werkvloer afspeelt. Bovendien beschikt de OR-medezeggenschap in een onderneming middels het advies- en instemmingsrecht. De OR-leden krijgen steun van de vakbond en vice versa om werknemersbelangen na te streven. Hiervoor is een sterke samenwerking cruciaal.

Verantwoording begrippen

Sommige termen in deze scriptie hebben meerdere betekenissen en hebben in de praktijk meerdere definities. 'Beleidsledengroepen' worden in de praktijk namelijk ook wel 'kaderleden' of 'leden met een dubbele rol' genoemd. Weliswaar bestaat er geen eenduidigheid over deze term, maar in deze scriptie wordt met 'kaderleden' enkel actieve FNV-leden bedoeld. 'Actief' houdt in dat zij op de werkvloer contact hebben met collega's en daarnaast actief meedenken over de werkorganisatie van de FNV. In de praktijk worden werkgevers ook wel 'bestuurders' of 'directies' genoemd, maar in deze scriptie wordt met de term 'bestuurder' enkel de FNV-vakbondsbestuurder bedoeld.

Ook komt de term 'onderneming' aan bod. In de praktijk wordt hiermee een 'bedrijf', 'instelling' of 'organisatie' bedoeld. Voor het hoofd van de ondernemingen - de persoon die de werknemers in dienst neemt - wordt de term 'werkgever' of 'ondernemer' gebruikt. Met de term 'werknemer' wordt 'het personeel', 'de medewerker' of 'de arbeider' bedoeld.

1.2 Doelstelling

Deze scriptie geeft inzicht in de werkwijze van bestuurders en de behoeftes van OR-leden in de vervoerssector. De uitkomsten van dit onderzoek bieden de FNV richtlijnen hoe zij met de OR om kan gaan, zodat de belangen van de werknemers optimaal behartigd blijven.

Dit onderzoek beoogt diepgaande informatie te geven over bevorderende en belemmerende factoren in de samenwerking. Hierdoor kan er meer begrip ontstaan tussen ondernemingen in de vervoerssector, de OR-leden en de vakbond. Door de ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsmarkt, zoals automatisering en flexibilisering, is de invloed van vakbonden echter afgenomen. Terwijl de beroepsbevolking is toegenomen, zijn er steeds minder werkende vakbondsleden (CBS, 2012). Dit kan een probleem vormen voor het voortbestaan van de vakbonden en hiermee voor de medezeggenschap van werknemers in ondernemingen. Er is een constructieve manier van samenwerken tussen de FNV-bestuurders en de ondernemingsraadsleden nodig, zodat de betrokkenen optimaal van elkaars expertise gebruik kunnen maken. Het uiteindelijke doel is dat de belangen van werknemers in de vervoerssector zo optimaal mogelijk behartigd blijven.

1.3 Vraagstelling

Het streven van dit kwalitatieve onderzoek is inzicht krijgen in de samenwerking tussen de vakbond en de OR in de vervoerssector. De hoofdvraag luidt dan ook als volgt:

Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren in de samenwerking tussen de FNV en de ondernemingsraden in de vervoerssector en hoe kunnen deze worden gebruikt om de positie van werknemers te verbeteren?

Deze hoofdvraag wordt onderverdeeld in een aantal deelvragen. Allereerst wordt een aantal beschrijvende vragen beantwoord, om het speelveld waarbinnen de FNV en de OR zich begeven in kaart te brengen. Vervolgens wordt een verdiepend onderzoek uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie en interviews. De interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van de betrokken partijen. Uiteindelijk leidt dit tot beleidsadviezen voor de FNV om de samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden te verbeteren.

- Beschrijvende vragen:

1. Wat zijn kenmerken van de vakbond FNV en ondernemingsraad in de vervoerssector?

- 1.1. Wat is de relatie tussen de sector FNV Vervoer en ondernemingsraden?

- Verdiepende vragen:

2. Hoe ervaren de vakbondsbestuurders en ondernemingsraadleden in de vervoerssector de huidige samenwerking?

2.1. Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvolle samenwerking tussen vakbondsbestuurders en ondernemingsraadleden?

- Beleidsvraag:

3. Welke acties kan de FNV ondernemen om de samenwerking met ondernemingsraden in de vervoerssector te verbeteren?'

2 Beleidscontext

In paragraaf 2.1 en 2.2 worden kenmerken van de vakbond FNV en een OR beschreven. Paragraaf 2.3 maakt de onderzochte relatie tussen de sector FNV Vervoer en de ondernemingsraden duidelijk door de karakteristieken van de vervoerssector, de bestuurders en de OR te omschrijven. In paragraaf 2.4 worden trends en ontwikkelingen in de maatschappij gespecificeerd waarmee de vervoerssector te maken heeft. Tot slot worden in paragraaf 2.5 en 2.6 de onderzochte vervoerssector benoemd en beschreven. Dit gebeurt aan de hand van het ledenaantal en de trends en ontwikkelingen waar de subsectoren mee te maken hebben.

2.1 Kenmerken van de FNV

Sinds 2015 zijn de vakbonden FNV Abvakabo, FNV Bondgenoten, FNV Bouw, FNV Sport en de FNV Vakcentrale gefuseerd. De FNV is zowel een vakbond als een vakcentrale, aangezien zij direct de belangen behartigt van haar leden en invloed uitoefent op het sociaaleconomisch beleid van de overheid. Albeda (1959) definieert de vakbond als 'een vereniging van werknemers, die zich geheel of ten dele tot doel stelt de economische en sociale belangen van de werknemer te behartigen, speciaal betreffende de arbeidsvoorwaarden'. Als vakcentrale wordt de FNV beschouwd als een overkoepelende organisatie van werknemersvakverenigingen, die als sociale partner optreedt in het overleg op nationaal niveau met de regering en het parlement (CBS, z.j.) Samenvattend houdt de vakbond zich bezig met algemene, sociale en politieke problemen. De FNV is een Nederlandse werknemersvereniging die in samenspraak opkomt voor de leden die werken, willen werken of gewerkt hebben.

Een prominente functie van de vakbond in de samenleving betreft een partnerschap in het sociaal overleg met de regering en werkgeversorganisaties (verenigingen van werkgevers). Het sociaal overleg wordt gezien als voorwaarde voor economische vooruitgang. Het helpt namelijk relevante economische en sociale problemen op te lossen en stimuleert een gedegen bestuur (Delsen, 2000). Bij sociaal overleg in Nederland kunnen verschillende partijen betrokken zijn: de overheid, werknemers- en werkgeversorganisaties (tripartiet), of alleen werknemers- en werkgeversorganisaties (bipartiet). Het overleg kan plaatsvinden op nationaal, regionaal of bedrijfsniveau (Rijksoverheid, z.j.).

Op nationaal niveau werkt de FNV samen met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). De FNV doet aanbevelingen omtrent de ontwikkelingen op werkgevers- en werknemersgebied. Zo oefent zij invloed uit op de wet- en regelgeving die betrekking heeft op arbeidsrelaties en sociale zekerheid (Leliefeld, 2016). Twee landelijke overlegpartners waarin de grootste vakbonden vertegenwoordigd zijn, zijn de Sociaal Economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid

(STAR). Dit zijn verschillende vertegenwoordigers die vakbonden invloed geven op het beleid van de overheid (FNV, 2017). De STAR doet vooral aanbevelingen aan vakbonden en werkgevers over arbeidsvoorwaarden in ondernemingen en sectoren (zoals de sector vervoer). De SER adviseert het kabinet en het parlement over het sociaaleconomisch beleid, zoals het arbeidsrecht (Duyvendak, Bouw, Gërkhani, & Velthuis, 2013). De SER voert tevens bestuurlijke taken uit voor het bedrijfsleven, waarbij zij medezeggenschap in ondernemingen bevordert (Rijksoverheid, z.j.).

Op regionaal niveau werkt de FNV samen met onder andere het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en met gemeenten. De vakbond maakt ook gebruik van 'lokaal FNV'. Dit is een vrijwilligersnetwerk dat door geheel Nederland afdelingen heeft en zo op lokaal niveau de politieke ontwikkelingen op het gebied van werk en inkomen monitort.

Primair hebben de vakbonden de taak om te onderhandelen over collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) van werknemers. Een cao bevat onder andere afspraken over loon, werktijden, vakantiedagen en pensioen (FNV, 2017). Wanneer een cao van toepassing is op een onderneming, moet de werkgever deze afspraken nakomen ten opzichte van zijn werknemers. In de individuele arbeidsovereenkomst mag hiervan niet worden afgeweken, in ieder geval niet als dit nadelig uitpakt voor de werknemer. Ook als slechts een gering deel van de werknemers in een afzonderlijk bedrijf (ondernemings-cao) of bedrijfstak (bedrijfstak-cao) lid is van een vakbond, kan de vakbond invloed uitoefenen op de arbeidsvoorwaarden van alle werknemers (Latten & Landwehr, 2011). De afspraken in een cao zijn vaak gunstiger dan die in de wet zijn opgenomen over arbeidsvoorwaarden. Afspraken in een cao mogen echter nooit in strijd zijn met de wet (Rojer, 2016). De wetgever geeft cao-partijen soms expliciet de mogelijkheid om in een cao van een wettelijke bepaling af te wijken, bijvoorbeeld in het aantal tijdelijke contracten dat achtereen mag worden overeengekomen. Het kan ook voorkomen dat er geen cao's of bedrijfsregelingen zijn. In dat geval maakt de werknemer samen met de werkgever individuele afspraken over arbeidsvoorwaarden, waarbij de algemene regels van de arbeidswetgeving gelden (Rijksoverheid, z.j.). De arbeidsrechtelijke wetgeving dient als minimumbescherming van de werknemers. Ten nadele afwijken van het werknemersbelang is alleen toegestaan als dit uitdrukkelijk is bepaald.

2.2 Kenmerken van de ondernemingsraad

Om werknemers meer invloed te geven op de interne gang van zaken in bedrijven, zijn in Nederland ondernemingen met vijftig werknemers of meer verplicht een OR op te richten (Rijksoverheid, z.j.). De OR wordt gekozen door en onder werknemers en de wetgeving hierover staat opgesteld in artikel 9 van

de WOR. Op een 'vrije lijst' kunnen werknemers kandidaat gesteld worden (die wel of geen lid zijn van een vakbond). De vakbond kan daarnaast OR-leden kandidaat stellen via een vakbondslijst (SER, z.j.). Het aantal leden in de OR is afhankelijk van de grootte van de onderneming, maar bedraagt minstens drie en ten hoogste 25. Alleen werknemers die minstens een jaar in dienst zijn bij de onderneming mogen zich verkiesbaar stellen voor de OR. Met de vakbondslijst heeft de FNV invloed op de leden die in een OR terecht kunnen komen, doordat zij OR-leden kan voordragen binnen een onderneming. Dit kan ervoor zorgen dat de vakbond leden binnen een OR werft van wie de FNV vindt dat zij capabel zijn om de OR-taak te vervullen. Dit geldt echter alleen voor grote ondernemingen, aangezien de FNV dan keuze heeft tussen verschillende leden die zich kandidaat willen stellen.

De OR overlegt als team met de werkgever over uiteenlopende onderwerpen, zoals arbeidsvoorwaarden, bezuinigingen, fusies en reorganisaties. Leden zijn onder andere betrokken bij cao-overleggen en het sociaal plan. Het sociaal plan is een collectieve regeling, overeengekomen door de werkgever en de vakbond, die negatieve gevolgen voor de werknemers bij een reorganisatie of fusie beperkt. Ook heeft de OR een gewichtige rol bij onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden en de omstandigheden van werknemers. Ondernemingsraadleden hebben ontslagbescherming en krijgen de uren waarbinnen zij OR-werkzaamheden uitvoeren betaald door de werkgever. Bijlage 1 bevat een weergave van de historische ontwikkelingen die de FNV en de OR hebben doorgemaakt.

2.3 Relatie tussen de FNV en ondernemingsraden

De vakbond maakt afspraken over rechtsposities en arbeidsvoorwaarden voor de werknemers, meestal in cao's. De FNV-bestuurder heeft direct contact met de OR-leden die aangesloten zijn bij de vakbond. De bestuurder vertegenwoordigt een onderneming en legt contact met een onderneming in de vervoerssector.

Ondernemingsraadleden beoefenen hun OR-functie als fulltimebaan of naast hun eigenlijke baan in de onderneming. Dit is veelal afhankelijk van de grootte van de onderneming en de middelen die de werkgever hen biedt (FNV, z.j.).

Bestuurders en OR-leden hebben, nadat ze gekozen zijn, formeel en/of informeel contact middels vergaderingen, cursussen, congressen en activiteiten. In grotere ondernemingen spreekt de bestuurder de OR-leden persoonlijk op de werkvloer. De wisselwerking tussen wat er op de werkvloer gebeurt en het beleid van de FNV zorgt ervoor dat zij door samen te werken een grotere machtspositie in kunnen nemen binnen de onderneming. De FNV heeft hierbij de taak om de kwaliteit van een OR te versterken (Berghuis, 2017).

Bewaking en naleving van de cao zijn OR-taken en hierbij kunnen (onder andere) de bestuurders ondersteuning bieden. Dit is een onderdeel op het terrein van het gemeenschappelijke belang tussen de vakbond en de OR, aangezien zij bij cao-onderhandelingen beide het werknemersbelang nastreven. In het dagelijkse vakbondswerk heeft de bestuurder te maken met een samenwerking tussen de vakbond en de ondernemingsraad. De OR is zelf verantwoordelijk voor haar kwaliteit van werk. Een prettige verhouding tussen de bestuurder en de OR-leden kan tot meer contact en reden(en) voor samenwerking zorgen.

De OR heeft een sterke medezeggenschap in de onderneming waar zij werkzaam is. OR-leden handelen enerzijds in het belang van de medewerkers en anderzijds in dat van de werkgever. Hierdoor ontstaat er een spanningsveld, aangezien leden een bepaalde resultaatverantwoordelijkheid krijgen (Latten & Landwehr, 2011). Ze zijn niet alleen verantwoordelijk voor de belangen van de werknemers, maar ook voor het beleid van de onderneming en dus de werkgever. Een hechte relatie tussen de bestuurder en de OR-leden kan de samenwerking versterken. Hierdoor vertrouwen zij elkaar onderling voldoende om plannen van de onderneming met de bestuurder te delen. Niet alleen de belangen van de werknemers zijn in deze zin relevant voor een samenwerking met de vakbond, maar ook het individuele belang van een OR-lid (Leliefeld, 2016). Een kanttekening hierbij is dat de medewerkers niet vergeten dienen te worden: ook zij kunnen aanbevelingen doen aan de OR en de vakbond over wat er op de werkvloer speelt. Werknemers hebben wettelijk geen advies- of instemmingsrecht, maar zij zijn niettemin degenen op wie de onderhandelingen betrekking hebben.

Zodra medewerkers conflicten hebben over veranderingsplannen van de onderneming, hebben zij vaak een reden om contact op te nemen met een vakbond (Poppe, 1997). Zij verwachten namelijk dat de vakbond(en) en de OR activiteiten organiseren die gericht zijn op het behoud van werkgelegenheid of arbeidsomstandigheden (Teulings, 1981). Een veelvoorkomend beeld is dat een vakbond in actie komt bij conflicten. Werknemers ondernemen dan samen met de vakbond acties, zoals stakingen, om invloed uit te oefenen op de werkgever. De OR, werknemers en de FNV voeren gezamenlijk actie om bepaalde doelen te bereiken. Uit onderzoek van Vuuren, Gastel en Klandermans (1989) blijkt dat vakbondsleden in grotere mate bereid zijn om deel te nemen aan zachte acties (zoals netwerken) dan aan harde acties (werkzaamheden stilleggen). De auteurs zien daarbij geen significant verschil tussen werknemers die wel en niet lid zijn van een vakbond: ook niet-leden doen mee aan acties die worden georganiseerd door een vakbond. Werknemers die staken zonder lid te zijn van de vakbond, krijgen echter geen uitkering van de overheid of uit de stakingskas in de periode dat de staking plaatsvindt en zij geen werk hebben. Werknemers die lid zijn van de FNV krijgen daarentegen wel een uitkering uit de stakingskas (Smit,

1994). Zodra er een staking plaatsvindt, krijgen zij zodoende reden om lid te worden van de vakbond, aangezien ze dan aanspraak maken op een uitkering.

Het medezeggenschapsteam van de FNV organiseert, naast de acties, diverse activiteiten voor haar leden in de OR om meer invloed te krijgen op het uitvoerend beleid in ondernemingen. Activiteiten en middelen die de FNV beschikbaar stelt voor OR-leden zijn als volgt:

1. Informatieverspreiding: de FNV verspreidt door geheel Nederland schriftelijk materiaal voor zowel leden als niet-leden, zoals brochures, tijdschriften, reclames en internetsites.
2. Beantwoording vraagstukken: de FNV heeft een adviespunt voor de ondernemingsraden, een helpdesk die tijdens kantooruren is geopend. Deze voorziet de OR-leden telefonisch of per mail van informatie of advies omtrent medezeggenschapsvraagstukken. Ook FNV-leden die niet in de OR zitten, kunnen er informatie en advies verkrijgen.
3. Ontmoetingsplekken: de FNV organiseert congressen en bijeenkomsten in binnen- en buitenland voor FNV-leden in de ondernemingsraad. Vanuit de vakbond wonen bestuurders congressen bij om informatie in te winnen die relevant kan zijn voor de sector.
4. Leerplek: de FNV biedt, in samenwerking met het SBI Formaat (een scholingsinstituut), de cursus 'Nieuw in de OR' aan. Dit is een eendaagse training die bedoeld is voor nieuwe FNV-leden die onlangs (maximaal één jaar geleden) OR-lid zijn geworden.

2.4 Trends en ontwikkelingen

Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, die onderstaand aan bod komen, kunnen op de subsectoren van FNV Vervoer invloed hebben. De FNV houdt de trends en ontwikkelingen in de gaten en handelt hiernaar in het uitvoerend beleid. Deze trends en ontwikkelingen geven de OR vaak aanleiding om bij de bestuurders informatie of advies te vragen en zodoende een samenwerkingsverband met de vakbond aan te gaan.

Marktwerking en aanbesteding

Als de overheid een opdracht wil laten uitvoeren, kan zij een aanbesteding bij ondernemingen doen die dit werk kunnen uitvoeren. Ondernemingen kunnen zich hiervoor aanmelden en een offerte indienen, waarmee zij aanspraak maken op financiering om de opdracht uit kunnen voeren (Rijksoverheid, z.j.). Om aanspraak te maken op de aanbesteding proberen ondernemingen vaak een zo efficiënt en goedkoop mogelijke offerte in te dienen, waarmee ze de concurrentie aan willen gaan. Dit kan een

negatieve consequentie voor de werknemers inhouden, aangezien hierdoor bijvoorbeeld inperkingen in de arbeidsvoorwaarden plaatsvinden. De FNV maakt zich sterk voor de arbeidsvoorwaarden en de werkgelegenheid die risico lopen door aanbestedingen en pleit ervoor dat hierbij het recht op eerlijk loon, veiligheid en baanzekerheid bewaakt moet blijven.

Internationalisering

Door de internationalisering is Nederland steeds meer gebonden aan internationale (Europese) regelgeving, waarvan de Nederlandse arbeidsmarkt de gevolgen merkt. Poppe (1997) stelde dat de achteruitgang van de vakbonden in de jaren '80 voor een wezenlijk deel het gevolg was van de internationalisering van de economie. Nationale vakbonden zouden minder kunnen bereiken, omdat ondernemingen hun productie gemakkelijker kunnen verplaatsen naar andere landen met bijvoorbeeld minder belasting, goedkopere arbeiders of specifieke kennis (Poppe, 1997). Een onderzoek van Nagelkerke en Koijen (1997) stelde dat het 'moderne' label dat de FNV zichzelf in het begin van de twintigste eeuw heeft toegekend, niet meer actueel is. De auteurs stellen dat als de FNV een prominente sociale beweging wil blijven, zij wel moet internationaliseren. Dit zou namelijk de positie van een vakbond kunnen versterken.

Sociale dumping

Bedrijven of ondernemingen zoeken dikwijls de goedkoopste werknemers. Werkgevers verzinnen hiervoor constructies waardoor zij zo min mogelijk loon hoeven te betalen. De term 'sociale dumping' verwijst naar situaties waarin de regelgeving in een land afneemt ten gevolge van externe druk van het gehele of een deel van het wereldwijde economische systeem (Alber & Standing, 2000). Sociale dumping is meestal zichtbaar als ondernemingen hun personeelsbestanden inkrimpen door uitzendkrachten, payrolling en schijnzelfstandigen in te zetten of door vakbonden te weren. In de sector vervoer is dit zichtbaar, aangezien transportbedrijven op grote schaal proberen buitenlandse chauffeurs met lagere lonen en arbeidsvoorwaarden te laten rijden. De FNV vindt dat de kwaliteit bij concurrentie van groter belang is dan wie de goedkoopste arbeidskrachten heeft - zoals dikwijls het gevolg is van sociale dumping.

Robotisering en automatisering

Automatisering is aantrekkelijk voor een onderneming, aangezien dit de kosten omlaag brengt, de productiviteit verhoogt en de kwaliteit van diensten kan verbeteren (Nauta, Sjollema & Houtman, 2015).

Het is van steeds groter belang dat werknemers op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen waarmee zij te maken krijgen. Vooral in de vervoerssector, zoals in het streekvervoer en het havenbedrijf, is automatisering een actueel onderwerp. Bestuurders en OR-leden wonen conferenties bij of hebben overleg met de werkgever over hoe zij - ondanks robotisering en automatisering - op een juiste wijze op kunnen komen voor het belang van de werknemers. Als gevolg van automatisering kunnen mensen immers vervangen worden door machines, waardoor de FNV baanbehoud een relevant item acht. De vakbond vindt namelijk dat als er banen verdwijnen, er nieuwe voor in de plaats moeten komen. Het is namelijk van belang dat werknemers over vaardigheden beschikken om nieuwe samenwerkingsvormen tussen mens en machine te ontwikkelen (Pot, 2015; Borghans & Weel, 2003). De OR ervaart vaak druk van de werkgever, omdat deze wel mee 'moet' ontwikkelen om in de markt te blijven. Hierdoor wordt meegaan met de automatisering een 'noodzaak' om te blijven bestaan als onderneming. Dit kan weleens tot frictie leiden tussen de OR-leden en de bestuurders. De bestuurder kan het bijvoorbeeld relevanter vinden dat mensen een baan hebben in plaats van dat de onderneming automatiseert. De OR moet anderzijds wel meegaan met actuele ontwikkelingen, omdat de onderneming anders grote klanten zou kunnen verliezen.

Flexibilisering in de arbeidsmarkt

Vooral onder jongeren (van 15 tot 25 jaar) is flexwerken veelvoorkomend. In Nederland werkt ongeveer een op de drie jongeren op flexibele basis. Bovendien werkt een op de tien werknemers die geen vaste baan hebben, meer dan vijf jaar flexibel (CBS, 2016). Volgens de FNV is er in de praktijk te veel flexibiliteit binnen ondernemingen waar dat ongepast is, zoals in het streekvervoer (Abvakabo FNV, 2015). Zij acht de aanpak van flexwerken een speerpunt, aangezien dit aanzienlijke negatieve effecten heeft. Werknemers met flexibele arbeidsuren hebben bijvoorbeeld vaak minder scholingsmogelijkheden en ontvangen minder loon dan vaste werknemers, terwijl ze gelijksoortige werkzaamheden verrichten (Abvakabo FNV, 2015).

2.5 De vervoerssector

De FNV is op de werkvloer vertegenwoordigd in verschillende sectoren, zoals de sector vervoer, waar dit onderzoek zich specifiek op richt. Deze sector bestaat uit acht subsectoren, namelijk: transport en logistiek, havens, luchtvaart, spoor, streekvervoer, multimodaal, tour en taxi. Deze subsectoren zijn bedrijfstakken die onderverdeeld zijn door FNV Vervoer. De vervoerssector houdt zich bezig met het beroepsmatige vervoer van goederen en mensen. Deze sector had op 1 juli 2016 in totaal 55.828 leden,

van wie 84% man was en meer dan de helft tussen de 45 en 65 jaar was. De FNV heeft in de vervoersector een sterk wisselende positie, voornamelijk door het vergrijzend ledenbestand. In 2011 was bijna 60% ouder dan 45 jaar (CBS, 2012). Van oudsher heeft de FNV een hoge organisatiegraad in bedrijfstakken met grote ondernemingen, zoals de havensector met de onderneming ECT-Delta Terminal of het streekvervoer met Connexxion en Arriva. Ze kent echter een lagere organisatiegraad in transport en logistiek, nieuwe goederenvervoerbedrijven op het spoor en grote delen van de luchtvaart.

In deze scriptie is ervoor gekozen een selectie te maken van subsectoren binnen de sector FNV Vervoer. Deze selectie is tot stand gekomen in overleg met de medewerkers van de FNV-beleidsadviesgroep. Zij hebben aangegeven in welke subsectoren zij een actieve of juist minder actieve samenwerking zien tussen de bestuurders en de OR-leden. Deze scriptie onderzoekt subsectoren waarin de FNV de samenwerking als prettig ervaart en die waarin zij deze als minder prettig beschouwt. De volgende vier subsectoren van de FNV Vervoer staan centraal: het streekvervoer, de luchtvaart, transport en logistiek en het havenbedrijf. Onderstaande paragraaf gaat inhoudelijk in op de ontwikkelingen binnen de sector FNV Vervoer.

2.6 Onderzochte subsectoren

Streekvervoer

In het jaar 2016 kende de streekvervoerssector 7505 FNV-leden. Hiervan was 71% ouder dan 50 jaar, terwijl 0,51% jonger was dan 24 jaar. Van 2015 tot en met 2016 was een stijging van instromende leden te zien. Vanwege de trends en ontwikkelingen in de sector heeft het streekvervoer te maken met aanbestedingen. Als gevolg van robotisering verdwijnen er naar verwachting in de toekomst nog meer banen in deze sector. Met het oog op aanbestedingen proberen werkgevers kosten te besparen door buschauffeurs in te huren met flexibele contracten. Een van de gevolgen van de aanbestedingen is dat de sociale veiligheid van chauffeurs in mindere mate gewaarborgd is: de bezuinigingen die daarmee gepaard gaan, leiden tot een gebrek aan sociale veiligheid (Beelhouwer, Pommer, 2011). Sociale veiligheid heeft betrekking op veiligheid ervaren, oftewel de subjectieve veiligheid. Daarnaast verwijst de term naar de kans dat het personeel of de reizigers het slachtoffer worden van feitelijke incidenten: de objectieve veiligheid (Vanderveen, Pleysier, Rodenhuis, 2011). De FNV is hierover in actie gekomen en heeft bijvoorbeeld stakingen georganiseerd in samenwerking met ondernemingsraden, zoals die van Connexxion. Het doel van de actie voor Connexxion was verbeterde veiligheidseisen in de cao door te voeren en zo de veiligheid voor reizigers en chauffeurs te verbeteren. Een prominent onderwerp is de door de FNV en de streekvervoerders gewenste 'landelijke basisnorm sociale veiligheid' bij

aanbestedingen. Met het actieplan proberen zij ervoor te zorgen dat maatregelen voor sociale veiligheid structureel doorgevoerd en gemonitord worden.

Luchtvaart

In 2016 waren in de vervoerssector luchtvaart in totaal 6588 FNV-leden werkzaam. Hiervan was 47,19% ouder dan 50 jaar, terwijl 1,09% jonger was dan 24 jaar. Van 2015 tot en met 2016 was een daling van instromende leden te zien. De sector FNV Luchtvaart bestaat uit Nederlandse ondernemingen die zich bezighouden met het vervoer van passagiers en/of vracht. Doordat buitenlandse ondernemingen steeds goedkopere vliegtickets aanbieden, heeft de luchtvaart te maken met aanzienlijke concurrentie. Volgens de FNV heeft de marktwerking in de sector negatieve gevolgen voor de werknemers. Door de komst van de prijsvechters staan het luchthavenpersoneel, de veiligheid van de luchthaven en de kwaliteit van de dienstverlening onder druk. Luchthavenmedewerkers worden geconfronteerd met een werkomgeving die wordt gekenmerkt door een hoge werkdruk, stress en minimumlonen. Ook hiertegen komt de FNV in opstand, door invloed uit te oefenen op ondernemingen die hun werknemers 'slecht' behandelen. Een ander gevolg van marktwerking en aanbestedingen is dat de (interne) loopbaanmogelijkheden van de medewerkers worden beperkt, waardoor hun loopbaan kan stagneren. Door de bezuinigingen krijgen werknemers namelijk minder ruimte voor opleidingen, leerwerkbanen en stages. Het gevolg hiervan is dat steeds minder jongeren aan het werk gaan in deze sector, waardoor er vergrijzing plaatsvindt. De FNV heeft actiegevoerd door demonstraties te houden bij het KLM-hoofdkantoor, hetgeen leidde tot een gunstiger cao-akkoord voor het grondpersoneel. Daarnaast zijn er deelcampagnes in de beveiliging geweest, zoals de 'Schipholcampagne'. Hierbij richtte de FNV zich vooral op de gevolgen van kostenbesparing voor de werknemers.

Havenbedrijf

In het jaar 2016 waren in de vervoerssector havens 6122 FNV-leden werkzaam. Hiervan was 46% ouder dan 50 jaar, terwijl 1,83% jonger was dan 24 jaar. Van 2015 tot en met 2016 was een daling in het ledenaantal te zien. De FNV richt zich vooral op de gerelateerde werkgelegenheid in de haven, zoals de opslag en overslag van goederen. De zeehavens maken een significant deel uit van de Nederlandse economie. FNV Havens heeft van oudsher een ruime hoeveelheid vakbondsleden (een hoge organisatiegraad) in de onderneming. Momenteel is 70% van de havenwerkers lid, die voornamelijk uit uitvoerend personeel bestaan. Naar verwachting ontstaat echter een forse uitstroom van havenwerkers als gevolg van pensionering, namelijk zevenhonderd werknemers in de komende drie jaar. Dat zijn ruim 234 werknemers per jaar (FNV, 2016). Daarnaast kent deze sector een daling in werkgelegenheid door

de toegenomen automatisering en robotisering. De FNV organiseert voor de sector havens bijeenkomsten voor leden binnen de onderneming (waarbij ook niet-leden welkom zijn) en gaat in overleg met de werkgevers, om tegen deze ontwikkelingen in actie te komen. Tevens is FNV Havens actief in het internationaal vakbondswerk, zowel met de European Transport Workers Federation (ETF) als mondiaal met de International Transport Workers Federation (ITF). De FNV en de ondernemingen willen door deze activiteiten te organiseren het vakmanschap van de havenwerker beschermen.

Transport en logistiek

In 2016 kende de vervoerssector transport en logistiek in totaal 23.919 FNV-leden. Hiervan was 45,22% ouder dan 50 jaar, terwijl 3,04% jonger was dan 24 jaar. Van 2015 tot en met 2016 was een daling in ledenaantal te zien.

In de sector FNV Transport en Logistiek zijn de afgelopen jaren steeds meer grote ondernemingen ontstaan. Dit komt doordat in deze periode bezuinigingen hebben plaatsgevonden in de transportsector, waardoor kleine ondernemingen - net als in het streekvervoer - genoodzaakt werden te fuseren. Door de opkomst van grotere ondernemingen in deze sector zijn er ook meer ondernemingsraden gevormd, aangezien deze verplicht zijn in ondernemingen met vijftig werknemers of meer. De grote ondernemingen houden zich voornamelijk bezig met logistieke dienstverlening en met het regelen van transportstromen. De functie van chauffeur komt in deze sector in 2016 het meest voor, met 62%. De FNV richt zich dan ook voornamelijk op activiteiten voor chauffeurs, aangezien zij de grootste doelgroep vormen. Zo organiseert zij bijvoorbeeld scholing door middel van gastlessen en heeft zij een gratis lidmaatschap voor studenten ingesteld om de organisatiegraad te verhogen (ook in andere subsectoren is dit het geval). De sector heeft onder andere te maken met trends en ontwikkelingen in robotisering en automatisering. Daarnaast is sociale dumping een actueel onderwerp, met name vanwege de inzet van Oost-Europese chauffeurs op internationale ritten.

3 Theorie over samenwerking

Uit de bovenstaande beleidscontext blijkt dat de FNV-vervoerssector samenwerkt met diverse ondernemingen en hun ondernemingsraden om op te komen voor het werknemersbelang. Onderstaand literatuuronderzoek beschrijft de verschillende factoren die een samenwerking kunnen beïnvloeden. Onderstaand literatuuronderzoek vormt de theoretische basis voor dit onderzoek. In paragraaf 3.1 komt de definitie van 'samenwerken' aan bod en wordt de intensiteit van het samenwerkingsverband toegelicht. Paragraaf 3.2 beschrijft de organisatorische context waarbinnen een samenwerking plaatsvindt. In paragraaf 3.3 komt het belang aan de orde van een gemeenschappelijk doel van de FNV en de OR. In paragraaf 3.4 wordt de samenwerkingsrelatie behandeld en tot slot bevat paragraaf 3.5 het conceptueel model met bevorderende en belemmerende factoren voor een samenwerking.

3.1 Definitie 'samenwerken'

Een literatuurstudie over samenwerking moet volgens Wood en Gray (1991) beginnen met een definitie die het verschijnsel 'samenwerken' inzichtelijk maakt. De auteurs stellen dat samenwerking ontstaat door handhaving van maatschappelijke regels, normen en structuren om zo een gezamenlijk doel te bereiken. Schruijer (2006) stelt dat 'een samenwerking wordt aangegaan als een partij (persoon, groep of onderneming) iets bezit dat van waarde is voor een andere partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerstgenoemde waardeert'. De auteur beschouwt samenwerking als een overeenkomst. De Van Dale omschrijft samenwerking niet als een uitwisseling, maar als 'gemeenschappelijk werken aan eenzelfde taak'. De diverse definities maken het onderzoeken van een samenwerking complex, omdat deze altijd gebaseerd is op het gedrag van meerdere mensen.

De intensiteit van het samenwerkingsverband is volgens Bronstein (2003) te bepalen op basis van de mate waarin diensten worden uitgewisseld. De OR kan informatie en advies inwinnen bij de vakbond over hoe zij met vraagstukken om kan gaan. De contactmomenten tussen een bestuurder en een OR-lid vormen zodoende een indicatie voor de intensiteit van de samenwerking. Een actievere samenwerking vraagt overigens een hogere integratie van activiteiten, waardoor de betrokkenen frequenter contact met elkaar hebben (Bronstein, 2003; Hudson, Hardy, Henwood & Wistow, 1999). Onderstaande paragrafen beschrijven bevorderende en minder bevorderende factoren voor een succesvolle samenwerkingsrelatie tussen de FNV-bestuurders en de OR-leden in de vervoerssector. Deze informatie is verkregen door verschillende auteurs te raadplegen.

3.2 Organisatorische context

Contextuele factoren zijn van belang om een samenwerking te verwezenlijken. Hierbij gaat het om de formele en informele manieren van contact opnemen en de tijd die aan onderling contact wordt besteed. De organisatorische context heeft betrekking op de kenmerken van de onderneming (Desmidt & Heene, 2005). Contextuele componenten beïnvloeden de samenwerking tussen de bestuurder en de OR-leden, omdat deze invloed hebben op de handelwijze van mensen (Hudson et al., 1999). De werknemers in de sector luchtvaart hebben bijvoorbeeld andere samenwerkingsonderwerpen dan die in het havenbedrijf. Hier dient de bestuurder rekening mee te houden.

3.2.1 De invloed van externe omgevingsfactoren in de maatschappij

Wisselende externe omgevingsfactoren in de maatschappij hebben invloed op het beleid van de onderneming en werken door in de samenwerking (Teulings, 1981). Mintzberg (2006) typeert de omgeving op basis van twee dimensies. De eerste dimensie betreft de mate van stabiliteit hierin: de aanwezigheid van onverwachte en veranderlijke factoren bepaalt namelijk of de omgeving waarin samengewerkt wordt, gekenmerkt kan worden als stabiel, dynamisch of hiertussen in. De tweede dimensie heeft betrekking op de complexiteiten die zich in de externe omgeving voordoen. Als de omgeving complex is, hebben de werknemers namelijk bepaalde kennis en vaardigheden nodig om hiermee om te gaan (Mintzberg, 2006). Zodra complexe of dynamische onderwerpen zich voordoen in een onderneming, bestaan er vaak redenen om samen te werken, aangezien werknemers informatie willen delen voor een beter resultaat (Wood & Gray, 1991; Hudson et al., 1999). Hervormingen in de maatschappij kunnen er zodoende voor zorgen dat de samenwerkingspartners meer of juist minder met elkaar gaan samenwerken. Zij kunnen expertises met elkaar delen en adviezen uitwisselen over hoe de samenwerkingspartners het beste met de complexiteit(en) om kunnen gaan. De aard van de samenwerking verandert namelijk naarmate er externe ontwikkelingen plaatsvinden, zoals wijzigingen in de wet- en regelgeving, nieuwe arbeidsvormen en andere trends en ontwikkelingen die zich in de maatschappij voordoen (Visser, 1985). Door externe ontwikkelingen wordt het samenwerkingsverband telkens opnieuw vormgegeven en gestructureerd (Bryson, Crosby, & Stone, 2006). Een OR-lid kan contact zoeken met de bestuurder over ontwikkelingen in de maatschappij en vice versa en kennis over bepaalde onderwerpen delen, zodat zij in het werknemersbelang kunnen handelen.

3.2.2 Structuren binnen de ondernemingen

Structurele factoren verwijzen naar de interne karakteristieken van een onderneming die de samenwerking tussen de vakbond en de OR beïnvloeden. Structurele factoren hebben betrekking op de

regels en procedures binnen en tussen de betrokken ondernemingen. Deze factor impliceert de informele en formele manieren waarop contact plaatsvindt en afspraken worden gemaakt (Bronstein, 2003). De structuur in een onderneming omvat bijvoorbeeld gewoonten met betrekking tot de contactmomenten die plaatsvinden binnen de FNV en de OR en tussen de partijen onderling, zoals afspraken over activiteiten, bijeenkomsten of werktijden (Bronstein, 2003).

Structurele factoren verschillen tussen de ondernemingen en kunnen enerzijds een positief en anderzijds een remmend effect hebben op de betrokkenheid van de samenwerkende partners. Zodra de bestuurder en de OR-leden duidelijkheid en overeenstemming ervaren over de wijze van contact in de samenwerking, kan dit de bereidheid om een samenwerking aan te gaan of deze te behouden stimuleren (Bronstein, 2003). Een formele structuur van contactmomenten die ervoor zorgt dat de partners elkaar met regelmaat spreken, is bevorderend voor de samenwerking. Deze biedt namelijk duidelijkheid over de manier waarop er samengewerkt wordt (Bronstein, 2003). De betrokken samenwerkingspartners krijgen door concrete gezamenlijke afspraken het gevoel meer op een lijn te zitten, waardoor ze zich als individu meer willen inzetten voor doelstellingen en taken (Mattessich & Monsey, 1992). Door de structuur te bespreken of daar overeenstemming over te bereiken, weten de betrokkenen bovendien wat ze van elkaar kunnen verwachten (Hudson et al., 1999). Al vanaf de voorbereiding van de samenwerking en vervolgens bij de concretisering daarvan in het gemeenschappelijke handelen bepalen de ondernemingen een concrete werkbare structuur (Delden, 2009). Tijdens de samenwerking kunnen structurele factoren aangepast worden, zodra de partners verschillende doelen hebben. Ze kunnen dan meer of minder, formeel of informeel contact opnemen met elkaar (Bronstein, 2003). Zodra de FNV en de OR beseffen dat zij een gemeenschappelijk doel nastreven, kunnen zij frequenter contact opnemen met elkaar door informeel overleg. Op deze wijze kunnen zij door frequent samen te werken het gewenste doel bereiken. Duidelijkheid over een hanteerbare structuur tussen de vakbond en de OR kan hierbij een bevorderende factor vormen, aangezien zij hierdoor weten waar, wanneer en op welke wijze er contactmomenten plaatsvinden. Door structurele factoren voor, tijdens en na de samenwerking te verhelderen, kan het gewenste doel gerealiseerd worden. De partners weten immers dankzij de gemaakte afspraken wat ze van elkaar kunnen verwachten (Hudson et al., 1999).

Naast informeel contact zorgen georganiseerde activiteiten of vergaderingen voor een formele structuur in de samenwerking. De samenwerkingspartners blijven namelijk op de hoogte van elkaars functie en doelen door de activiteiten die gezamenlijk georganiseerd worden (Hudson et al., 1999). Gezamenlijke activiteiten zijn, met andere woorden, een middel om de samenwerking gestalte te geven. Poppe (1997) benadrukt dat OR-leden die lid zijn van een vakbond hierdoor een beeld krijgen van de

inhoud van het vakbondswerk. Het is daarom van belang dat er formele vakbondsactiviteiten georganiseerd worden en kenbaar gemaakt worden, zodat de leden van de OR het functioneel motief (de meerwaarde van de vakbond) kunnen ervaren (Poppe, 1997). Wanneer mensen contact hebben, elkaar ontmoeten of elkaar leren kennen, ontstaat een actievere samenwerking (Bronstein, 2003). Het is van belang dat activiteiten gericht georganiseerd worden, zodat deze een bijdrage leveren aan de taken die de vakbond en de OR-leden dienen te vervullen (Bronstein, 2003). Activiteiten zorgen ervoor dat er netwerken ontstaan en kennisoverdracht en vaardigheden ontwikkeld worden (Hudson et al., 1999). Een voorbeeld hiervan is het samenwerkend optreden tijdens activiteiten die de FNV voor de OR organiseert, zoals de cursus 'Nieuw in de OR'. Deze activiteiten bevorderen informatieoverdracht, onder meer over de verwachtingen die de FNV van de OR-leden heeft. Dit kan de expertise van de OR-leden en de daarbij behorende werkzaamheden stimuleren. Doordat zij meer kennis opdoen over het doel en de inhoud van een OR, hoopt de FNV dat ze meer samenwerken met de bestuurders (Bronstein, 2003). Hierdoor zou de functie van de FNV onder werknemers zichtbaarder kunnen worden. Gezamenlijke activiteiten bevorderen het werken aan een gemeenschappelijk doel, aangezien de betrokken ondernemingen elkaar hierdoor leren begrijpen (Bronstein, 2003).

3.2.3 Middelen die beschikbaar zijn voor de samenwerking

Er zijn faciliterende middelen nodig om een samenwerking mogelijk te maken. Zo is het van belang dat de partners tijd aan elkaar besteden (Hudson et al., 1999). Als de OR met een probleem kampt, wil deze hier eventueel informatie of advies over inwinnen bij de vakbond. Bestuurders hebben, als vertegenwoordigers van de vakbond, doorgaans het vaakst contact met de OR-leden. Zij moeten derhalve beschikbaar zijn om een daadwerkelijke samenwerking aan te gaan indien de OR hier behoefte aan heeft. Zodra de betrokkenen volgens het werkpakket van de werkgever meer tijd krijgen voor de samenwerking, kan het contact toenemen, aangezien zij hier meer mogelijkheden toe krijgen (Hudson et al., 1999). De mate waarin de bestuurder of de OR-leden meer of minder tijd hebben voor de samenwerkingsrelatie, beïnvloedt de mate van intensiteit in de samenwerking. De betrokkenen zullen dan prioriteiten moeten stellen om het werk haalbaar te maken. De dynamiek van bijna alle samenwerkingsverbanden hangt veelal af van de middelen die beschikbaar zijn (Hudson et al., 1999).

Net als tijd dient er ook geld vrijgemaakt te worden om een samenwerking tot stand te brengen. Beschikbare financiële middelen zijn hierbij essentieel, aangezien werkgevers vaak beslissen over geld en formaties en daarmee ook over de beschikbare inzet van de werknemer (Bronstein, 2003). Zodra de OR geld ontvangt om haar werk uit te voeren, heeft ze ook in meer of mindere mate ruimte om zichzelf in

het belang van de werknemer te verdiepen in bepaalde onderwerpen. Zo kan de OR bijvoorbeeld investeren in een cursus om de werkgever adequaat te adviseren over onderwerpen die het belang van de werknemers dienen. Dit is van belang voor de evenwichtsrelatie tussen de OR en de werkgever, aangezien voldoende kennis over werknemersbelangen noodzakelijk is om juiste beslissingen te nemen (Hudson et al., 1999). De bestuurder heeft anderzijds geld nodig om diensten aan te bieden aan de OR, zoals de eerdergenoemde cursus 'Nieuw in de OR'. De vakbond reserveert tijd en geld voor de OR, omdat de cursus een potentieel middel is om FNV-leden aan zich te binden of hun betrokkenheid te versterken. De FNV heeft overigens belang bij een deskundige en sterke OR met FNV-leden, aangezien de vakbond daardoor meer invloed uit kan uitoefenen op de werkgever (FNV, 2017). De OR heeft vervolgens tijd en geld nodig zodat een lid aan de betreffende cursus deel kan nemen en zich kan specialiseren. De OR is daarbij enigszins afhankelijk van de werkgever, die in zekere zin bepaalt hoeveel middelen zij ontvangt om overleg te plegen. Het is van belang dat werkgevers (die geen deel uitmaken van de onderzochte samenwerking) tijd en geld willen investeren in de samenwerking met de vakbond. Enerzijds heeft de OR meer mogelijkheden om samen te werken met de bestuurder zodra de werkgever het OR-lid tijd en geld toekent om haar werk uit te voeren. Anderzijds, zodra de werkgever zich niet aan de WOR houdt en OR-leden te weinig tijd en geld toekent voor OR-gerelateerde werkzaamheden, gaat de OR mogelijk juist bij de bestuurder te rade. Zij kunnen daar immers advies en informatie inwinnen, wanneer zij er met de werkgever niet uitkomen of hier zelf te weinig tijd voor hebben naast hun werkzaamheden in de onderneming. De werkgever dient derhalve de rechten te erkennen die de OR op grond van de WOR heeft.

3.3 Het gemeenschappelijke doel

In deze paragraaf wordt ingegaan op het belang van een gemeenschappelijk doel tussen de FNV en de OR. Gemeenschappelijke doelen vormen een basiscomponent van een samenwerking (Bruner, 1991; Mattessich & Monsey, 1992). Het algemene gemeenschappelijk doel van de bestuurder en de OR is het werknemersbelang. Door onderling te communiceren over gedeelde doelen, kunnen de partners analyseren in hoeverre deze bestaan en of deze door samen te werken haalbaarder zijn (Bronstein, 2003). Het is bovendien per doelstelling afhankelijk in hoeverre er behoefte is aan onderling contact om deze te behalen (Bronstein, 2003). Zodra de bestuurders en de OR-leden doelstellingen delen, kunnen zij een samenwerking gebruiken om sterker te staan in een collectief (Delden, 2009). Binnen het gemeenschappelijke doel werknemersbelang kunnen afzonderlijke doelen gedeeld worden die gericht zijn op actuele problemen in de onderneming, waarvoor een samenwerking van belang is. Indien de

bestuurder en de OR-leden gedeelde doelen bespreekbaar maken, maakt dit een samenwerking aannemelijker, aangezien de betrokkenen zo overeenstemming kunnen bereiken over de reden tot samenwerking (Hudson et al., 1999). Bovendien kan dit voor meer enthousiasme zorgen in het samenwerkingsproces (Bronstein, 2003). Delden (2009) bespreekt een aantal relevante kenmerken voor het bespreekbaar maken van doelen. Ten eerste moeten de doelen van de OR kenbaar gemaakt worden aan de bestuurder, zodat de partners aansluiting kunnen vinden bij elkaar. Ten tweede zorgt het kenbaar maken van gedeelde doelen voor een zekere focus en afbakening van de samenwerking tussen de bestuurder en de OR-leden, die daarmee wordt ingeperkt tot een overzichtelijke en haalbare opgave. Ten derde laten de besproken doelen zien op welke punten de (nieuwe) samenwerking voordelen kan opleveren voor de OR-leden en de FNV en welke meerwaarde kan ontstaan. Tot slot geeft communicatie over doelen een beeld van de taken en de inzet die de bestuurder en de OR-leden van elkaar verwachten, alsmede welke concessies de partijen moeten doen om de doelstelling in de praktijk te behalen (Bronstein, 2003; Delden, 2009). De bestuurders en de OR-leden dienen na te gaan waarom juist die doelen worden gesteld. Dit kan inzicht bieden in de vraag of ze in lijn zijn met het streven van de FNV en het belang van de werknemers (Poppe, 1997). De FNV streeft immers naar een rechtvaardige en solidaire verdeling van werk, welvaart, welzijn en macht. Hiervoor faciliteert en steunt zij haar leden, zodat zij, met de hulp van de bestuurder, de eigen regie kunnen voeren over hun werk en hun belangen hierin (FNV, 2017). In hoeverre de doelstellingen van de partijen los van elkaar het werknemersbelang dienen, kan discutabel zijn. De bestuurder kan namelijk andere ideeën hebben bij het werknemersbelang dan de OR-leden en vice versa. De samenwerkingspartners dienen elkaars afzonderlijke doelen te bespreken, zodat ze gericht en in overeenstemming met de praktijk door samen te werken kunnen handelen in het werknemersbelang.

3.4 De samenwerkingsrelatie

Er bestaan verschillende manieren van werken om een doel te bereiken. Om een samenwerking te verwezenlijken, is de samenwerkingsrelatie van belang. Hierbij gaat het om de visies omtrent de ervaringen in het verleden, persoonlijke factoren en het onderlinge vertrouwen van de samenwerkingspartners. De relatie is van belang om de intensiteit van de samenwerking op een adequate wijze in te richten (Hudson et al., 1999). Vaak ontstaat er een samenwerkingsrelatie, zodra een OR-lid contact opneemt met de vakbond indien er problemen of veranderingen in de onderneming zijn. Een constructieve samenwerkingsrelatie is van belang om op te komen voor werknemersbelangen in de vervoerssector (Hudson et al., 1999).

3.4.1 Ervaringen in de samenwerkingsrelatie

Eerdere ervaringen in de samenwerking kunnen invloed hebben op hedendaagse praktijken (Bronstein, 2003). Positieve ervaringen kunnen voor vertrouwen zorgen, terwijl negatieve ervaringen de samenwerkingsrelatie kunnen beschadigen (Bronstein, 2003). Geleverde inspanningen in het verleden kunnen bovendien resulteren in een betere inschatting van de verwachtingen en de haalbaarheid van de doelen in de toekomst (Hudson et al., 1999). Doordat enkele OR-leden een lange traditie kennen in de samenwerking met de FNV en de bestuurders, weten zij wat ze kunnen verwachten en bij welke onderwerpen de vakbond een dienst kan leveren. Andere OR-leden kunnen echter nieuw zijn in hun functie en hebben nog geen samenwerking ervaren of nodig gehad met een vakbond. De OR-leden kunnen wisselende ervaringen hebben gehad met de samenwerkingsrelatie met de bestuurders. Eerdere ervaringen kunnen invloed hebben op de huidige samenwerking, aangezien deze bepaalde verwachtingen gewekt kunnen hebben (Hudson et al., 1999). Kortom: de eerdere ervaringen in de samenwerking tussen de FNV, andere vakbonden en de OR bepalen in zekere zin de huidige samenwerking.

3.4.2 Persoonlijke factoren in de samenwerkingsrelatie

Naast ervaringen uit het verleden spelen ook persoonlijke factoren een rol in de samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden. Voor een succesvolle samenwerking is het namelijk van belang met verschillende ambities en belangen om te gaan en persoonlijke relaties aan te gaan en te onderhouden. Deze factor betreft in hoeverre de partners op persoonlijk vlak met elkaar kunnen opschieten, ook buiten de professionele rol (Bronstein, 2003). Wanneer zij elkaars unieke eigenschappen erkennen, zoals talent, kennis of ervaring, kan dit bepalen in hoeverre of op welke gebieden zij met elkaar samenwerken (Bronstein, 2003). Een OR-lid dat persoonlijk betrokken is bij de FNV door vakbondswerk (een kaderlid), kan bijvoorbeeld meer toegevoegde waarde zien in een samenwerking met de bestuurder dan een ander lid dat weinig tot geen ervaring met de FNV heeft. Het onderscheiden van persoonlijke factoren is een van de eerste uitdagingen in de samenwerking. De persoonlijke houding van de partners tegenover de samenwerking en de informatie en kennisdeling hierbij bepalen in hoeverre er een samenwerking plaatsvindt (Bronstein, 2003). Duidelijke grenzen betreffende de functie en de verwachtingen die iedere deelnemer in een samenwerkingsverband inneemt, zijn bevorderend voor de onderlinge relatie. Door persoonlijke factoren te herkennen kan er meer vertrouwen, respect en begrip ontstaan (Bronstein, 2003). Elk individu in een samenwerkingsverband heeft namelijk een eigen beoordeling van de persoonlijke doelen en noties van de betrokkenen (Bronstein, 2003; Hudson et al., 1999). Zodra deze

persoonlijke factoren erkend worden, kunnen ze op een juiste manier gebruikt worden in de taken die vervuld moeten worden (Bronstein, 2003; Hudson et al., 1999). Wanneer een deelnemer aan de samenwerking specifieke kennis of een bepaalde machtspositie heeft, kan dit gunstig zijn, omdat hij in een samenwerkingsverband doelen kan bereiken waar hij als individu niet toe in staat is (Hudson et al., 1999). Relevante persoonlijke eigenschappen voor een samenwerking zijn vertrouwen, respect, begrip en informele communicatie (Mattessich & Monsey, 1992).

Daarnaast kunnen de juiste mensen op de juiste plaats en op het juiste moment een positieve invloed hebben. Omgekeerd kan het van negatieve invloed zijn wanneer mensen die op persoonlijk vlak niet met elkaar kunnen opschieten, op het verkeerde moment of op de verkeerde plek aanwezig zijn om samen te werken (Hudson et al., 1999). Daarom moet worden nagegaan in hoeverre iedere deelnemer als individu de medezeggenschap van de OR van belang vindt in de onderneming. Dit kan namelijk bepalend zijn voor de resultaten die behaald kunnen worden voor het werknemersbelang. Of een deelnemer positief of negatief staat tegenover de samenwerking met de bestuurder of tegenover een OR-lid, is namelijk van invloed op de intensiteit van de samenwerkingsrelatie.

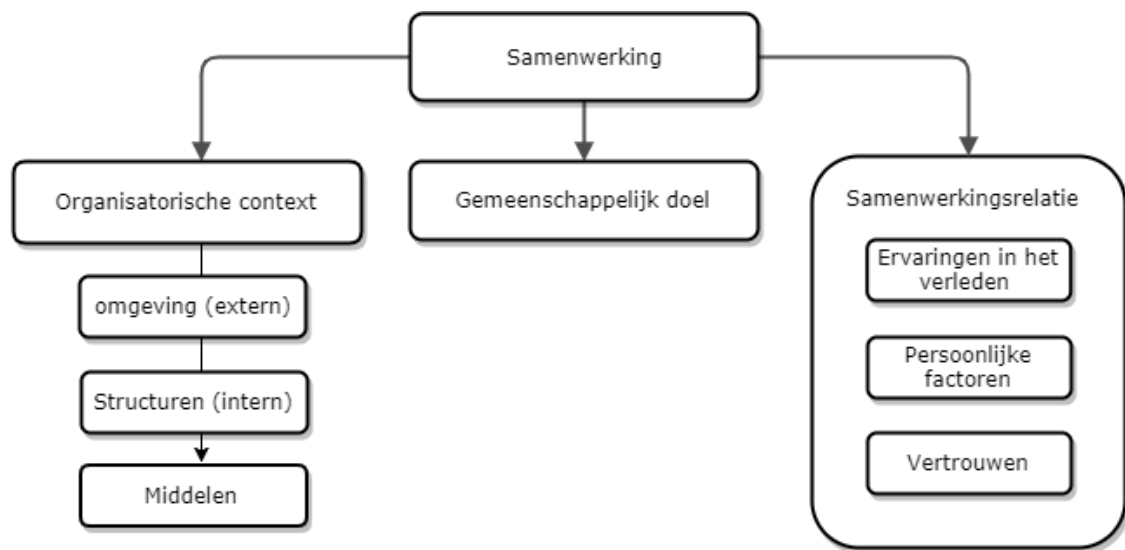
3.4.3 Vertrouwen in de samenwerkingsrelatie

Vertrouwen is cruciaal bij het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties (Hudson et al., 1999; Petri, 2010; Bronstein, 2003). De factor vertrouwen is van belang, omdat de partners hierdoor bereid zijn informatie te delen over de problemen en ontwikkelingen die in de onderneming spelen. In het opbouwen van een vertrouwensrelatie worden risico's ingecalculeerd en middels persoonlijk contact met elkaar in overeenstemming gebracht (Bronstein, 2003; Hudson et al., 1999). Wederzijds vertrouwen kan tot een duurzame en effectieve relatie tussen de betrokkenen leiden. Vertrouwen door informeel contact kan na verloop van tijd zelfs een sterker bindmiddel vormen dan formele afspraken (Delden, 2009). De kern van vertrouwen schuilt in intensieve interactie en relaties tussen individuen (Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Hudson et al., 1999). Deze ervaren informatieoverdracht in de interactie en de vertrouwensrelatie als positief (Bronstein, 2003; Delden, 2009). Hudson (1999) vult hierbij aan dat het vertrouwen van partners toeneemt wanneer ze contact hebben over de risico's die ze met sommige activiteiten aangaan. Samenwerkingspartners dienen hun voornemens en agenda's eerlijk en openlijk voor te stellen om vertrouwen op te bouwen (Mattessich & Monsey; 1992). Vertrouwen is overigens niet alleen een voorwaarde voor het begin van de samenwerking, maar kan bovendien gedurende het proces groeien of afnemen (Delden, 2009; Hudson et al., 1999). Als de samenwerking namelijk gekenmerkt

wordt door negatieve ervaringen doordat afspraken of verwachtingen niet zijn nagekomen, kan dit de voortzetting van de relatie beïnvloeden.

3.5 Conceptueel model van de samenwerkingsfactoren

Uit de bovenstaande theorie sectie blijkt dat verschillende factoren van invloed kunnen zijn op een samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden. Op basis van de factoren die uit de literatuur naar voren zijn gekomen, is een eigen theoretisch model samengesteld. Dit samenwerkingsmodel is gebaseerd op bevorderende en belemmerende factoren voor een samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden. Hierin worden de hoofdfactoren geschetst: de organisatorische context, het gemeenschappelijke doel en de samenwerkingsrelatie. Ook zijn de subfactoren weergegeven die bij deze hoofdfactoren horen. In de resultatensectie wordt vervolgens per bevorderende of belemmerende factor beschreven welke ervaringen de bestuurders en de OR-leden hiermee hebben in de samenwerking. Figuur 1, 'Het samenwerkingsmodel', toont een overzichtelijke weergave van de factoren die tot een bevorderende of belemmerende samenwerking leiden tussen de bestuurders en de OR-leden in de vervoerssector.



Figuur 1: Het samenwerkingsmodel

4 Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk staat de opzet en de uitvoering van het onderzoek centraal. Allereerst gaat paragraaf 4.1 in op het vooronderzoek. In paragraaf 4.2 wordt de onderzoeksgroep in de vervoerssector uitgelicht en wordt behandeld welke respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. In paragraaf 4.3 komt de onderzoeksstrategie aan bod, waarbij het kwalitatief onderzoek wordt uitgelicht. Daarnaast richt deze paragraaf zich op de interviewtopics en interviewvragen die gebruikt zijn tijdens de interviews. Tot slot belichten paragraaf 4.4 en 4.5 de redenen waarom gebruik is gemaakt van deze onderzoeksmethode en op welke wijze deze de validatie en betrouwbaarheid ondersteunt. Tevens wordt er gereflecteerd op de keuzes die tijdens het onderzoek gemaakt zijn.

4.1 Vooronderzoek

In de eerste fase van het onderzoek heeft een verkennend vooronderzoek plaatsgevonden om de beleidscontext en de theorie te kunnen duiden en aan te scherpen. Door folders, eerdere onderzoeken, boeken en wetenschappelijke artikelen te raadplegen, heeft de onderzoeker een theoretisch vooronderzoek verricht. Zij heeft daarnaast verkennend vooronderzoek uitgevoerd door vier dagen per week stage te lopen in het hoofdkantoor van de FNV te Leidsche Rijn en heeft hier onder andere beleidsdagen en cursussen bijgewoond. Daarnaast heeft zij met medewerkers van de FNV gesproken, zoals juristen, beleidsmedewerkers en wetenschappers en hun meningen gepeild over onderwerpen die de FNV en de OR aangaan. Het verkennende vooronderzoek heeft, in combinatie met het theoretische vooronderzoek, geresulteerd in factoren die de samenwerking van de FNV met de ondernemingsraden in de vervoerssector kunnen verbeteren.

4.2 De onderzoeksgroep in de vervoerssector

De onderzoeksgroep bestaat uit vakbondsbestuurders en ondernemingsraadsleden die in geheel Nederland werkzaam zijn binnen de sector FNV Vervoer. De respondenten die geïnterviewd zijn, komen uit de subsectoren streekvervoer, luchtvaart, transport en logistiek en het havenbedrijf. De vervoerssector omvat echter meerdere subsectoren die bewust niet meegenomen zijn in dit onderzoek (zoals taxi en openbaar vervoer). Daarom zijn binnen de gekozen subsectoren relatief veel respondenten geïnterviewd. Zowel bestuurders als OR-leden zijn onderzocht en geïnterviewd, waardoor een eventuele samenwerking in kaart kon worden gebracht.

De bestuurders binnen de onderzochte subsectoren zijn benaderd voor een interview. Van elke subsector die in dit onderzoek is meegenomen, is minimaal één bestuurder geïnterviewd. Zij hebben aangegeven met welke onderneming en bijbehorende OR-leden zij samenwerken. Vervolgens is telefonisch of per mail contact opgenomen met deze leden, met de vraag of zij wilden meewerken aan

het onderzoek. Aangezien de bestuurders specifieke OR-leden hebben aangedragen, zou dat kunnen impliceren dat zij met deze leden al intensief of naar ervaring prettig samenwerken. Daarom zijn ook OR-leden gezocht met wie de samenwerking mogelijk minder of minder prettig verloopt. De onderzoeker heeft (per mail of telefoon) de leden die zijn aangedragen door de bestuurder direct gevraagd of zij nog andere OR-leden kenden die aan het onderzoek wilden meewerken. Uiteindelijk zijn er respondenten geïnterviewd die zijn aangedragen door zowel de bestuurders als door OR-medeleden. Tot slot zijn aan de hand van de deelnemerslijst van de training 'Nieuw in de OR' respondenten benaderd (per mail of telefoon) die in de onderzochte subsectoren werkzaam zijn. Deze deelnemerslijst is opgevraagd bij de secretaresse van de sector FNV Vervoer. De leden zijn geselecteerd op basis van de deelnemerslijsten van 2014 tot en met 2017 en zijn werkzaam in de vooraf bepaalde subsectoren. Hierdoor zijn eveneens leden geïnterviewd die geen, weinig of relatief kort contact met de bestuurder hebben. Zij hebben een beeld geschetst over welke onderwerpen zij mogelijk een samenwerking met de bestuurder aan willen gaan of onderhouden. Per onderzochte subsector is met minimaal twee OR-leden gesproken. Samenvattend zijn de respondenten in de onderzochte subsectoren op vier manieren geworven:

1. Het medezeggenschapsteam (de beleidsadviesgroep) van de FNV droeg contactgegevens van de bestuurders in de vervoerssector aan.
2. De bestuurders gaven contactgegevens door van de samenwerkingspartners van de OR.
3. De OR-leden vroegen collega-ondernemingsraadleden of zij wilden participeren (die wel en niet lid waren van een vakbond).
4. De deelnemerslijst van de cursus 'Nieuw in de OR' is geraadpleegd.

De representativiteit van de onderzoeksgroep is daarnaast verhoogd door zowel mannen als vrouwen uit te nodigen voor het interview. Bovendien zijn er bestuurders en OR-leden geïnterviewd die relatief kort (minder dan één jaar) en relatief lang (langer dan tien jaar) hun functie uitvoeren.

4.2.1 De respondenten

In deze paragraaf worden de respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek besproken. Er wordt een functieomschrijving gegeven van de bestuurders en uitleg gegeven over de samenstelling van een OR.

De vakbondsbestuurders

Bestuurders werken fulltime bij de FNV en staan in direct contact met de OR-leden en de bijbehorende ondernemingen waarmee zij samenwerken. Ze werken doorgaans samen met de ondernemingsraden

Geslacht	Functie	Lid	Tijd werkzaam binnen functie	Sector
----------	---------	-----	------------------------------	--------

die een hoge organisatiegraad hebben (waarin de FNV sterk vertegenwoordigd is). Hierbij gaat het meestal om de grote ondernemingen in de vervoerssector, zoals KLM, ECT-Delta Terminal, Connexion en Arriva. Grote ondernemingen tellen de meeste werknemers, waardoor er doorgaans meer FNV-leden werken die invloed kunnen uitoefenen en veranderingen stimuleren. Bestuurders hebben wel de mogelijkheid om samen te werken met kleine bedrijven, maar doen dit in de praktijk voornamelijk met grote ondernemingen. Hoewel bestuurders prioriteiten stellen en veelvuldig samenwerken met grote ondernemingen, biedt dit nog geen indicatie over de kwaliteit van de samenwerking met de OR-leden. Hoe de bestuurders hun werk inrichten, wisselt per sector. Een bestuurder kan de OR-leden erop attenderen dat ze samen kunnen werken met een vakbond, maar kan hen niet hiertoe verplichten middels wet- en regelgeving. De bestuurder is daarom enigszins afhankelijk van de OR-leden met wie hij kan of wil samenwerken. Hij kan individueel samenwerken met OR-leden, maar ook met de OR als geheel. Verder kan hij, ten behoeve van het werknemersbelang, bereid zijn om OR-medeleden te ondersteunen die geen lid zijn van de vakbond.

Ondernemingsraadleden

Ondernemingen in Nederland met vijftig werknemers of meer zijn verplicht een OR op te richten. Een OR bestaat uit werknemers die namens het personeel overleg voeren met de werkgever over het ondernemingsbeleid en de belangen van de werknemers behartigt (Rijksoverheid, z.j.). De OR heeft daarmee een bepaalde medezeggenschap in een onderneming. OR-leden krijgen per bedrijf en per persoon een verschillend aantal uren en werkplekken om OR-werkzaamheden uit te voeren. Dit wordt in overeenstemming met de werkgever bepaald. De OR-leden worden gekozen door werknemers, die zich verkiesbaar kunnen stellen op een 'vrije lijst', of door bestuurders via een vakbondslijst. Zij kunnen naar eigen keuze wel of geen lid zijn van een vakbond. De wetgeving hierover staat opgesteld in artikel 9 van de WOR. OR-leden kunnen enerzijds verkozen worden uit een 'vrije lijst' van werknemers die zich kandidaat willen stellen. Deze kandidaten van de onderneming hoeven geen vakbondslid te zijn. De vakbond kan anderzijds OR-leden kandidaat stellen via een vakbondslijst (SER, z.j.). Bijlage 2 bevat een gedetailleerde functieomschrijving die de leden kunnen hebben zodra zij lid zijn van een OR. Tabel 1 biedt een weergave van de respondenten die zijn geïnterviewd.

Respondent 1	Man	Vakbondsbestuurder	Ja	7 jaar	Havens
Respondent 2	Man	Vakbondsbestuurder	Ja	> 10 jaar	Havens
Respondent 3	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	> 10 jaar	Streekvervoer
Respondent 4	Man	Ondernemingsraadslid	Nee	15 jaar	Streekvervoer
Respondent 5	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	> 10 jaar	Havens
Respondent 6	Man	Vakbondsbestuurder	Ja	> 10 jaar	Luchtvaart
Respondent 7	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	5 jaar	Streekvervoer
Respondent 8	Man	Ondernemingsraadslid	Nee	> 10 jaar	Streekvervoer
Respondent 9	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	8 jaar	Havens
Respondent 10	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	> 10 jaar	Transport & Logistiek
Respondent 11	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	> 10 jaar	Transport & Logistiek
Respondent 12	Vrouw	Vakbondsbestuurder	Ja	1 jaar	Streekvervoer
Respondent 13	Man	Vakbondsbestuurder	Ja	7 jaar	Transport & Logistiek
Respondent 14	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	> 10	Transport & Logistiek
Respondent 15	Vrouw	Ondernemingsraadslid	Ja	1 jaar	Luchtvaart
Respondent 16	Vrouw	Vakbondsbestuurder	Ja	2,5 jaar	Luchtvaart
Respondent 17	Man	Ondernemingsraadslid	Ja	0,5 jaar	Transport & logistiek
Respondent 18	Man	Directeur e-Democracy	Ja	3 jaar	Politologie

Tabel 1: Respondenten

4.3 Het kwalitatieve interview

Vanwege de exploratieve aard van dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatieve interviews zijn volgens Boeije (2008) ‘een vorm van gesprek waarin de interviewer vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen’. Aangezien in de interviews ervaringen centraal staan, is er sprake van subjectieve informatie. De resultaten van dit onderzoek zijn dan ook plaats- en tijdgebonden en hangen in zekere mate af van de context. Dit kwalitatieve onderzoek heeft gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews. Deze vorm is geschikt voor dit onderzoek, omdat de interviews een structuur bezitten en de respondent daarnaast de ruimte krijgt om zijn eigen boodschap over te brengen. Bovendien houdt deze vorm rekening met de diversiteit van de respondenten (Boeije, 2008).

De interviews zijn semigestructureerd opgesteld, om de samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden uit te diepen. Hierbij is een lijst samengesteld van onderwerpen (topics) en vragen die aan bod moesten komen. In dit onderzoek is sprake van een helder thema, namelijk ‘samenwerking’. Bij iedere respondent kon het interview gepast worden ingevuld om de gewenste onderzoeksresultaten te behalen, omdat de volgorde van de vraagstelling niet vaststond (Boeije, 2008).

De duur van de interviews met de OR-leden en de bestuurders varieerde van 45 tot 75 minuten. Een aantal interviews, voornamelijk met de bestuurders, is op het hoofdkantoor van de FNV te Leidsche Rijn gehouden. De interviews met de OR-leden zijn gehouden op de locatie van de onderneming waar zij

werkzaam zijn, namelijk in Almelo, Rotterdam, Schiphol en Hilversum. Drie OR-leden zijn naar het hoofdkantoor te Leidsche Rijn toe gekomen. Alle interviews zijn afgenomen in een afgesloten kantoor waar alleen de respondent en de onderzoeker aanwezig waren.

Tijdens het interview heeft de onderzoeker zich gericht op het gesprek en niet op het maken van aantekeningen. De gesprekken zijn, met toestemming van de respondenten, met een mobiele telefoon opgenomen. De interviews zijn achteraf beluisterd en uitgewerkt in een transcript. Deze transcripties blijven echter anoniem en worden alleen ingezien door docenten van de Universiteit Utrecht.

4.3.1 Interviewtopics

Voorafgaand aan de afname van de interviews zijn topics vervaardigd, die voortkomen uit het theoretisch kader. De topics zijn samengesteld aan de hand van verschillende bestaande theorieën of stellingen (Menken & Kestra, 2016). Ze zijn gericht op de theorieën die een voorspelling doen welke factoren voor een samenwerking bevorderend of minder bevorderend zijn. Met behulp van de bestaande literatuur is een nieuw conceptueel model samengesteld (zie figuur 1, 'Het samenwerkingsmodel'). De factoren die volgens de literatuur een rol spelen bij samenwerking zijn gebruikt om de data te analyseren.

De bevorderende of minder bevorderende factoren voor een samenwerking kennen drie hoofdfactoren, namelijk: contextuele factoren, het gemeenschappelijke doel en de samenwerkingsrelatie. Bij deze hoofdtopics zijn subtopics samengesteld aan de hand van bestaande theorieën die verdiepende informatie geven over de hoofdtopics.

Er zijn dus vooraf opgestelde topics en interviewvragen vervaardigd, maar de respondent is tijdens het interview ook gevraagd naar een eigen inbreng met betrekking tot de samenwerking tussen de bestuurder en de OR. Hierdoor is er naast deductief redeneren (top-down) ook de tegenovergestelde methode ingezet, namelijk redeneren volgens een inductieve logica (bottom-up). Toen bleek dat de respondenten herhaaldelijk dezelfde onderwerpen aankaartten tijdens hun eigen inbreng, zijn op basis daarvan nieuwe topics toegevoegd. Inductieve redeneringen zijn gegeneraliseerd: als de respondent in verschillende situaties iets waargenomen en gezegd heeft, kan uit deze ervaringen blijken dat dit relevante topics zijn in de samenwerking. Dat wil niet zeggen dat de respondent altijd 'gelijk heeft', maar zijn ervaring kan wel van belang zijn voor de aanbevelingen (Menken & Kestra, 2016). Vanwege de eigen beleving van de respondent kent inductief redeneren een onzekerheid of, anders gezegd, een waarschijnlijkheid. De topics 'vakbondsbestuurders meer op de werkvloer', 'invloed uitoefenen',

'kaderlid en FNV-ondernemingsraadslid' en 'jongeren' zijn toegevoegd, aangezien respondenten deze termen tijdens de interviews herhaaldelijk hebben genoemd.

Er is gebruikgemaakt van het softwareprogramma NVivo11 om de verkregen data uit de interviews te verwerken. Deze software is geschikt om kwalitatieve data te organiseren en te analyseren (Baarda et al., 2013). Om een eventuele samenwerking te beschrijven, is in NVivo11 voor de bestuurders en de OR een aparte codelijst samengesteld en een aparte analyse uitgevoerd. Zo is een duidelijker verschil te zien in de mening van elke betrokken groep in dit onderzoek. Bijlage 5 bevat een gedetailleerde uitwerking van de codes die gebruikt zijn om de verkregen kwalitatieve data te analyseren in het programma NVivo11.

4.3.2 Interviewvragen

De interviewvragen zijn vooraf opgesteld aan de hand van de beleidscontext en het literatuuronderzoek. Na drie interviews zijn de vragen door eigen ervaringen, feedback van de Universiteit Utrecht en de FNV naar wens aangepast. In eerste instantie bevatte de vragenlijst te veel expliciete vragen, waardoor er na drie interviews aanpassingen zijn gedaan. Om het onderzoek meer diepgang te geven, is ervoor gekozen meer topics toe te voegen en een aantal vragen - in overleg met de FNV - te schrappen. Hierdoor werd het interview diepgaander: de respondenten gingen meer uit zichzelf vertellen, in plaats van de vragen van de onderzoeker af te wachten. Doordat er open vragen zijn gesteld, kregen zij de mogelijkheid om op basis van eigen ervaringen aan te geven hoe zij over een bepaald thema dachten. Als de respondent tijdens het interview de bedoeling van een vraag niet volledig begreep, bood de onderzoeker middels een voorbeeld uit de praktijk verduidelijking.

Tot slot is in het interview ook gevraagd of de respondenten eigen ideeën hadden met betrekking tot de bevorderende en belemmerende factoren die een samenwerking tussen de bestuurders en de OR mogelijk of onmogelijk maakt. Hierdoor konden er bijvoorbeeld onderwerpen ter sprake komen waar de interviewer niet naar vroeg, maar die wel relevant konden zijn voor de uiteindelijke aanbevelingen. Een overzichtelijke weergave van de topics en interviewvragen voor de bestuurders en de OR-leden is te vinden in bijlage 3 en 4.

4.4 Validiteit

Voorafgaand aan het onderzoek zijn concrete hoofd- en deelvragen opgesteld. Om deze te beantwoorden, zijn vier subsectoren binnen de vervoerssector geselecteerd, te weten: streekvervoer, luchtvaart, transport en logistiek en het havenbedrijf. Dit betekent dat een aantal subsectoren binnen

FNV Vervoer niet is meegenomen in dit onderzoek. Het onderzoek vormt daardoor geen afspiegeling van de gehele vervoerssector van de FNV.

De respondenten zijn bevraagd aan de hand van een semigestructureerd interview met vooraf opgestelde topics en een vragenlijst. Door de theoretische concepten op te delen in bevroegbare onderwerpen, is het aannemelijker geworden dat ook daadwerkelijk wordt gemeten wat benodigd is om de hoofdvraag te beantwoorden.

Door de kwalitatieve aard van het onderzoek en de semigestructureerde methode van vragenstellen kunnen er bepaalde aannames zijn gedaan die bij een andere persoon, tijd of plaats niet van toepassing zouden zijn. De onderzochte respondenten kunnen afhankelijk zijn van elkaar, omdat zij door samenwerking betere resultaten kunnen bereiken. Dit kan hebben geresulteerd in sociaal wenselijke antwoorden. Een bepaalde mate van onzekerheid is inherent aan kwalitatief onderzoek. Door voorafgaand aan de interviews het vertrouwelijke en anonieme karakter ervan te benadrukken, wilde de onderzoeker bemoedigen dat de respondenten een zo open en eerlijk mogelijk antwoord gaven op de interviewvragen.

4.5 Betrouwbaarheid

De respondenten zijn niet willekeurig gekozen. Op verschillende manieren zijn zij benaderd (zie paragraaf 4.2) met de vraag of ze mee wilden werken aan het onderzoek. In totaal zijn er achttien interviews afgenomen met verschillende respondenten, onder wie één wetenschapper, zes bestuurders en elf OR-leden. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door de mate waarin de verkregen gegevens onderhevig zijn aan het toeval (Baarda et al., 2013). Herhaling van dit onderzoek leidt idealiter tot dezelfde resultaten.

De respondenten zijn ingedeeld naar de subsectoren binnen de vervoerssector, functie, jaren in functie en geslacht. De doelgroep is samengesteld in samenspraak met beleidsadviseurs die bij de FNV werkzaam zijn, zodat de geïnterviewden relevante informatie voor de FNV zouden aanleveren. Niet iedere potentiële respondent die benaderd was, was bereid mee te werken aan het onderzoek. Het is daardoor mogelijk dat niet alle personen die over relevante informatie beschikten in het onderzoek meegenomen zijn. Daarnaast zijn OR-leden die geen connectie hebben met de vakbond in de minderheid (twee respondenten). Wanneer de groep participanten anders of groter zou zijn, zou dit afwijkende uitkomsten opleveren. Alle interviews zijn bewaard en getranscribeerd, zodat de methodologische stappen gecontroleerd kunnen worden.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek geanalyseerd. Middels de interviews wordt er inzicht gegeven in de ervaringen van bestuurders, leden en niet leden van de FNV in de OR omtrent de huidige samenwerking. De verwerking van de data-analyse is primair gericht op het verwerken van de meningen die in de interviews ter sprake zijn gekomen. Het doel in dit empirisch onderzoek is gericht op het vinden van belemmerende en bevorderende factoren voor de samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden. De onderzochte factoren komen voort uit hoofdstuk 3 (Theorie). Inzichten in de gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen van de respondenten dragen bij aan de bevorderende factoren die de bestuurder kan toepassen in de samenwerking met de OR-leden. Hierdoor krijgt de FNV inzicht in de assumpties die de bestuurders en de OR-leden hebben bij een samenwerking en hoe deze door uitvoerend beleid verbeterd kunnen worden. Verondersteld wordt dat dit de effectiviteit van de uiteindelijke aanbevelingen vergroot, zodat de FNV waardevolle inzichten krijgt vanuit beide groepen.

De factoren die bij de samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden van toepassing zijn, betreffen de organisatorische context, het gemeenschappelijke doel en de samenwerkingsrelatie. Op basis van deze hoofdconcepten worden de resultaten in de onderstaande paragrafen besproken. Het resultatenhoofdstuk is zo opgebouwd, dat telkens eerst de bevorderende en belemmerende factoren voor de samenwerking volgens de bestuurders besproken wordt en vervolgens die van de OR-leden. Enerzijds is voor deze opbouw gekozen omdat de bevorderende en belemmerende factoren voor samenwerking in het onderzoek centraal staan, anderzijds omdat dit de bespreking van de resultaten overzichtelijk houdt.

De organisatorische context

Vakbondsbestuurders

In het uitvoerend beleid gaan de bestuurders verschillend om met de complexe ontwikkelingen die in de maatschappij voorkomen, met name met betrekking tot de trends en ontwikkelingen (zoals aanbestedingen/ marktwerking, sociale dumping, technologisering en automatisering en flexibilisering in de arbeidsmarkt). Het verschilt per bestuurder en de onderneming waar hij werkzaam is, in hoeverre hij expertise omtrent de trends en ontwikkelingen relevant vindt. In het interview is gevraagd wat de bestuurders van de externe ontwikkelingen vinden die zich in de maatschappij voordoen, waarop respondent 1 zegt: “Ja als je opkomt voor werknemers, wil je natuurlijk ook dat zij aan het werk blijven. Automatisering is een van die dingen die ten koste kan gaan van arbeidsplaatsen, dat is in de havens ook

heel duidelijk.” De trends en ontwikkelingen zijn vanuit deze visie alleen relevant als deze daadwerkelijk gevolgen hebben voor de onderneming, de OR en zijn werknemers. De bestuurders hebben weinig vertrouwen in de OR over de werkwijze ten aanzien van de trends en ontwikkelingen, juist omdat zij beslissingen maken die voor de korte termijn gelden.

In algemene zin, wordt er binnen de subsectoren wel potentie gezien vanuit de bestuurders om een samenwerking aan te gaan over maatschappelijke ontwikkelingen (zoals de wet- en regelgeving of de trends en ontwikkelingen), mits deze factor invloed heeft in de onderneming en de vervoerssector. Er zijn bestuurders die naar eigen zeggen voldoende kennis hebben over de trends en ontwikkelingen, aangezien zij dit nodig vinden in hun functie, zoals bij het havenbedrijf. In dat geval is er een concrete hulpvraag van de OR-leden geweest om informatie of advies te krijgen van de bestuurder over een maatschappelijke ontwikkeling. In andere subsectoren, waar de maatschappelijke ontwikkelingen nog weinig invloed, of weinig aandacht van de OR hebben gekregen, is dit niet het geval. De verwachting van de bestuurders is dat leden in de OR de trends en ontwikkelingen signaleren in de onderneming en communiceren met betrekking tot de bestuurder. Zodra de OR concrete hulp of advies vraagt aan de bestuurder, kan deze gericht op de sector of de onderneming invloed uitoefenen.

Bestuurders attenderen erop dat de vakbond zich als instituut kan profileren als kenniscentrum over de maatschappelijke onderwerpen die op werknemersgebied spelen. Zoals respondent 13 aangeeft: “Als wij met de trends en ontwikkelingen vooroplopen en meer informatie hebben dan moeten ze wel weten wie wij zijn als vakbond.” De bestuurders zien vooral waarde in de complexiteiten die zich in de omgeving voordoen, zodat de vakbond hier informatie en advies over kan geven met betrekking tot het sociaal beleid van de overheid en de OR, dit heeft uiteindelijk ook een effect op de werkvloer, aldus de bestuurders. Het is opvallend dat de bestuurders de complexiteiten die zich in de maatschappij voordoen niet zozeer toeschrijft aan zichzelf als bestuurder om hier een oplossing voor te bedenken, maar meer in lijn van het instituut ‘vakbond’ spreken om zich te specialiseren in de externe ontwikkelingen die zich in de maatschappij voordoen.

Uit de data- analyse blijkt dat bestuurders het liefst informeel contact met leden in de OR opnemen. Zoals respondent 12 aangeeft: “Nou ik zit heel erg op relatie, dat is mijn punt. Ik neem veel contact op met de OR en ik heb heel veel informeel contact.” En respondent 2: “Het informele terrein werkt gewoon heel goed, en de kracht.” De bestuurder gebruikt verschillende communicatiekanalen, maar bij voorkeur contact via de telefoon of per mail aangezien dit effectief werkt en weinig tijd kost. Formele afspraken hebben weinig prioriteit voor de bestuurders zoals respondent 16 zegt; “Om eerlijk te zijn heb

ik formele afspraken amper bijgewoond dus ik heb ook geen idee tot in hoeverre daar ruimte voor is. Maar mijn ervaring is dat je buiten het formele overleg veel meer informeel contact moet hebben.” Of respondent 13 die aangeeft: “De samenwerking is meer informeel met mij altijd.” Hieruit blijkt dat de bestuurders meer aandacht hebben voor het informeel contact dan het formeel contact zoals het bijwonen van vergaderingen of andere geplande activiteiten van de OR of de vakbond. Het maken van afspraken leggen zij voornamelijk neer bij de OR. Zodra OR-leden namelijk geen contact met de bestuurder wil aangaan, lijkt er ook vanuit de bestuurders geen reden te bestaan om nog samen te werken.

In bepaalde subsectoren (zoals transport en logistiek of het streekvervoer) worden er ook afspraken gemaakt om op een vast tijdstip af te spreken. Dit wordt als bevorderende factor voor de samenwerking ervaren. Zoals respondent 13 aangeeft: “Dat lijntje is gewoon ontzettend kort en we hebben een vast tijdstip om af te spreken. Dat maakt de samenwerking ook een stuk beter.” Bestuurders geven aan vaste contacten te hebben met bepaalde OR-leden in grote ondernemingen, voornamelijk de kaderleden worden herhaaldelijk als contactpersoon benoemd. Bovendien wordt er meer tijd besteed door de bestuurders wanneer de OR met een probleem zit waar de bestuurder iets mee kan, of waarbij de twee elkaars belangen kunnen behartigen. De ene bestuurder wil meer tijd besteden aan de OR dan dat hij nu doet, de andere bestuurder ziet niet altijd het voordeel in van tijd besteden aan de OR. Zo zegt respondent 6: “Ja we hebben dan ontzettend veel dossiers liggen maar je komt er gewoon niet aan toe. Je hebt het gewoon zo druk als vakbondsbestuurder dat je gewoon soms niet weet hoe je al het werk gedaan krijgt.” Respondent 12 geeft als reactie zodra er naar tijdsdruk gevraagd wordt; “Jazeker veel te weinig. Ik had graag soms wat meer tijd gehad om mijn werk goed te doen, maar het is gewoon inherent aan mijn werk.” Opvallend aan de resultaten is dat niet elke bestuurder even bereidwillig is om tijd en energie aan de OR te besteden.

Er is weinig aandacht vanuit de bestuurders naar de kleinere ondernemingen. Zoals respondent 16 aangeeft: “Vooral de kleinere Bv’s vergeten we weleens.” In kleinere ondernemingen komen dientengevolge weinig afspraken of contactmomenten aan de orde vanuit de bestuurders. De bestuurders staan in het algemeen negatief tegenover de hoeveelheid tijd die zij aan de OR kunnen besteden. Hier zouden zij graag meer ruimte voor krijgen van de FNV. Er is op het moment weinig ruimte om vergaderingen of activiteiten bij te wonen. Daarnaast is er weinig tijd om zich voor kleine ondernemingen in te zetten. Het is een uitdaging om inspanningen voor correct vakbondswerk effectief in te zetten.

Ondernemingsraadleden

De OR-informanten vinden de externe ontwikkelingen die zich in de maatschappij voordoen complex en lastig te volgen. De OR heeft er weinig aandacht voor, tenzij deze binnen de eigen onderneming een onderwerp van gesprek vormen. Zo niet, dan heeft het weinig toegevoegde waarde om kennis over de externe maatschappelijke ontwikkelingen te verkrijgen.

In een aantal subsectoren, vooral in de transport en logistiek, het streekvervoer en het havenbedrijf, zijn de trends en ontwikkelingen onderwerp van gesprek. Zo zegt respondent 4: “Je moet gewoon zorgen dat iedereen kan blijven werken en daar moeten de vakbonden voor blijven zorgen, zeker kijkende naar de toekomst met de toenemende automatisering. Daar valt nog genoeg te halen.” Deze respondent ziet de trends en ontwikkelingen als reden om contact op te zoeken met de vakbond. OR-leden zien trends en ontwikkelingen ontstaan, die de vakbond volgens hen op dient te pakken en waar de FNV-beleid op in kan zetten. Respondent 3 stelt echter: “Ja ik ben daar wel een paar jaar mee bezig geweest maar dan zie je ook weer dat iedere subsector dit op zijn eigen manier aanpakt.” Vanuit verschillende sectoren bestaat de vraag om gericht naar de OR en de bijbehorende subsector te luisteren in deze kwestie. OR-leden verwachten dat zowel de bestuurders alsook de vakbond (als instituut) zich in de trends en ontwikkelingen op werknemersgebied specialiseert. Op deze manier kunnen zij gericht informatie of advies vragen over complexiteiten die zich in de maatschappij voordoen en in de onderneming voorkomen of in de toekomst kunnen gaan voorkomen. Zodra ontwikkelingen in de maatschappij relevant of een invloed hebben op de vervoerssector of de onderneming en zijn werknemers, wil de OR hier zowel preventief als oplossend hulp en advies over krijgen van de bestuurders of de vakbond. OR-leden hebben zelf te weinig kennis, tijd en invloed om zich hiermee bezig te houden buiten hun eigenlijke werkzaamheden in de onderneming.

OR-leden geven aan dat zij zelf wel contact met vakbonden opzoeken zodra problemen in de onderneming zich voordoen en zij hier advies of informatie over nodig hebben. Opvallend is dat de OR vooral behoefte heeft aan de formele kant van de structuur middels activiteiten die de vakbond organiseert.

Uit de interviews zijn een aantal activiteiten naar voren gekomen waar de OR behoefte aan heeft. Activiteiten die als redenen worden gezien om lid te worden of meer contact op te nemen met de FNV is ten eerste het “OR-platform”. Hier kunnen netwerken opgebouwd worden, vaardigheden en kennis gedeeld worden tussen de subsectoren binnen vervoer. Ten tweede is er behoefte aan informatie en kennis over hoe de OR om kan gaan met de druk van de werkgever. Ten derde is er behoefte aan

informatie en kennis over hoe de OR zijn werkzaamheden kan communiceren met zijn werknemers (achterban). Ten vierde wordt de cursus 'Nieuw in de OR' als bindmiddel genoemd voor de OR-leden met de bestuurders. Naast de activiteiten die al georganiseerd worden, zou de bestuurder aanbevelingen kunnen doen met betrekking tot sectorspecifieke prioriteiten om een gerichte activiteit te organiseren zoals een training "OR en roosterwijzigingen" te bewerkstelligen.

De OR wil meer tijd krijgen om met de bestuurder af te spreken, zoals tijdens regionale en landelijke evenementen. Zo kan de OR bijvoorbeeld een aantal keer per jaar in gesprek komen en/of kennismaken met de vakbond en met de bestuurder. De OR heeft behoefte aan een centrale structuur waarin op vaste dagen ontmoetingen, activiteiten of vergaderingen plaatsvinden tussen bestuurders en de OR-leden. De OR heeft duidelijk de verwachting dat de vakbond zich hiervoor sterk maakt. Dit kan volgens de OR door zichtbaarheid te geven aan de formele activiteiten die de vakbond organiseert waar zij in het OR-werk voordeel bij kunnen hebben. Respondent 4 zegt hierover: "De vakbond profileert zich als kennisinstituut en dat is een reden om erbij te gaan. Je kan altijd terecht bij de vakbond en ik wil ook dat zij dat naleven. Dat zijn dingen waar je als OR echt wat aan hebt." Volgens de OR-leden bestaat er momenteel weinig formele, vaste, structuur en zichtbaarheid over de activiteiten die de vakbond organiseert. Daarnaast is een veelvoorkomende klacht dat het voor OR-leden onduidelijk is waar de bestuurder (formeel of informeel) bij betrokken is of kan zijn.

OR-leden ervaren dat de bestuurders weinig tijd hebben en kunnen besteden aan de OR. Vooral de bereikbaarheid van de bestuurders is een belemmerende factor voor de samenwerking. Dit blijkt uit opmerkingen als: "Het haalt toch niets uit, want een bestuurder heeft toch geen tijd. Dus het is een cirkel waar je in zit en dan heb je geen vertrouwen" (Respondent 5). Of respondent 10: "Ze moeten ook meer aandacht kunnen geven door meer tijd aan de vakbondsbestuurders te geven. Ze moeten met minder gebieden hun werk kunnen doen. Ze moeten of meer bestuurders aannemen zodat de aanwas meer gevestigd wordt op de werkvloer. Eén bestuurder op 6000 man dat kan toch niet. Die heeft lang niet altijd tijd." Deze voorbeelden betreffen een fractie van de opmerkingen die gegeven zijn met betrekking tot het tijdsgebrek dat de OR-leden ervaren jegens de bestuurders.

5.1 Het gemeenschappelijke doel

Vakbondsbestuurders

De bestuurders geven aan dat doelen niet vanzelfsprekend tot een samenwerking leiden tussen de FNV, de bestuurders en de OR-leden. Het gezamenlijke doel 'werknemersbelangen' vormt niet in alle gevallen een reden tot samenwerking. Respondent 2 zegt bijvoorbeeld: "Als er problemen zijn met een

reorganisatie of als de arbeidsomstandigheden slecht zijn bijvoorbeeld, komen ze bij ons terecht. Dus als er problemen zijn wordt er vaak een vakbond ingeschakeld.” Een relevante reden dat het delen van doelen niet altijd een reden tot samenwerking met de OR is, komt volgens de bestuurders doordat de OR-leden onder druk staan van de werkgever. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de opmerking van respondent 2: “Mijn ervaring is dat veel ondernemingsraden heel sterk in de invloedssfeer van het bedrijf zitten. Of dat er middel-management op bepaalde posities van een ondernemingsraad zitten. Het gevolg is dat men met name bezig is om het bedrijfsbelang te behartigen.” Door de invloed van de werkgever streeft de OR niet in alle gevallen een gemeenschappelijk doel met de bestuurder na. Bestuurders willen, in tegenstelling tot OR-leden, meer beslissingen maken die voor de lange termijn gelden. Doelen en verwachtingen van de vakbond komen dan niet altijd overeen met die van de OR en omgekeerd. Respondent 1 zegt bijvoorbeeld: “De ondernemingsraad maakt dan bepaalde afspraken waar de vakbond het niet helemaal mee eens is.” en respondent 2: “We positioneren ons niet. Het belang van de werknemers nastreven is ook maar de vraag.” De bestuurders vinden dat er geen verschil van opvatting hoort te bestaan tussen de FNV en de OR, echter blijken die in de praktijk wel voor te komen.

De bestuurders wijzen op hun onafhankelijke positie, die de OR kan ondersteunen bij het delen van doelen. Zodra de OR er met de werkgever niet uitkomt, kan de vakbond namelijk door zijn onafhankelijke positie een ‘stok achter de deur’ zijn voor de OR.

De bestuurders zijn van mening dat de gedeelde doelen die door overleg of het poldermodel zijn opgelost meer naar buiten gebracht kunnen worden door de vakbond als instituut. Zoals respondent 6 beweerd: “ik ben ook ontzettend van het poldermodel en ik zoek ergens wel een gezamenlijk doel als bestuurder. Ik ben ook niet heel strijdlustig.” De OR kan hierdoor signaleren dat zij ook met een bestuurder kunnen samenwerken zonder dat dit voor escalaties hoeft te zorgen. Volgens de bestuurders mogen de resultaten die door overleg tussen de bestuurder en de OR tot consensus gebracht zijn, meer bij de werknemers belicht worden. Momenteel worden volgens de bestuurders voornamelijk de doelen die door actiegericht werken behaald zijn belicht in de media. Dit kan volgens de bestuurders door voorbeelden van onderhandelingen te benadrukken die, door taakgericht werken, tot succesvolle resultaten hebben geleid (in plaats van actiegerichtheid).

De bestuurder heeft, naast de samenwerkingsrelatie die zij met een OR- aangaan, geen wet- en regelgeving die een samenwerking met de OR verplicht maakt. Het is vandaar van belang dat de bestuurder met de OR-leden overlegt waar doelen van de FNV en de OR elkaar overlappen. Hierdoor kan de OR eerder doelen binnen de onderneming signaleren en kan de bestuurder eerder geraadpleegd worden voor zijn expertise om het gedeelde doel te behalen.

Ondernemingsraadleden

De OR-leden geven meer dan de bestuurders aan het gemeenschappelijke doel 'werknemersbelang' na te streven. Zij zien het opkomen van werknemersbelangen juist als een aanknopingspunt om met de bestuurder samen te werken. Als er onderwerpen zijn die de OR gezamenlijk met de bestuurder kan oplossen, stemt eerstgenoemde dit graag in samenspraak af. OR-leden willen eerst kijken waar en of er een gemeenschappelijk belang is waarnaar middels een samenwerkingsverband kan worden gehandeld. Doordat de OR zelf erkent tussen de werkgever en de werknemers te staan, is het juist van belang dat de vakbond, als onafhankelijk instituut, hier gebruik van maakt. Zoals respondent 1 beweert: "Bij sommige dingen kan er af en toe wat tussen zitten dat het belang van het bedrijf, dus van jouw baan, dat dat even niet kan dat je de vakbond erbij haalt." Vanuit deze visie lijkt er vooral een gemeenschappelijk belang, of een gedeeld doel te bestaan met de vakbond, zodra de OR er niet met de werkgever uitkomt. OR-leden geven aan dat zij zelfstandig ook doelen bereiken, buiten de vakbond om. Sterk staan bij cao-onderhandelingen of arbeidsvoorwaarden worden aangedragen als doelen waarnaar de bestuurders gezamenlijk kan streven met de OR. De OR ziet het als zijn taak om naleving van de cao te waarborgen. Het onafhankelijke karakter van de bestuurder vormt een bevorderende factor voor de samenwerking zodra er doelen gedeeld worden. Juist omdat de OR-leden zelf niet zo hard willen of durven optreden tegenover de werkgever zoals de bestuurder dit kan.

5.2 De samenwerkingsrelatie

Vakbondsbestuurders

Persoonlijke factoren vormen een opvallend veelgenoemde factor in de kans van slagen van een samenwerkingsrelatie met de OR-leden. Zodra de bestuurder geen of weinig interesse in de OR heeft komt er ook geen samenwerking van de grond. Het is persoonlijk afhankelijk of de bestuurder veel of weinig met een OR te maken wil hebben en een samenwerkingsverband aan wil gaan of kan onderhouden. Samenvattend zijn de meningen dus verdeeld omtrent het belang van het samenwerken met de OR-leden. Waar overeenstemming over bestaat bij de bestuurders, is dat door de persoonlijke factoren van de bestuurder en de OR-leden een samenwerking succesvol of onsuccesvol kan verlopen. Persoonlijke kwaliteiten van de bestuurder en de OR-leden worden als zeer relevant ervaren voor de totstandkoming van een samenwerking maar ook voor de resultaten die door samenwerking bereikt

kunnen worden. Karakters moeten op elkaar afgestemd zijn en OR-leden en bestuurders moeten een persoonlijke klik met elkaar ervaren zodat relevante onderwerpen die in de onderneming spelen in vertrouwen doorgegeven kunnen worden aan de bestuurder.

Opvallend is dat enkele bestuurders weinig vertrouwen hebben in de OR. Zo hebben de informanten beweringen gedaan als: “Vertrouwen, dat hebben we gewoon niet. Wij weten wat er gaat gebeuren als vakbond, maar die OR is zo dom om naar de werkgever te luisteren” (respondent 1). Respondent 13 zei: “Ik heb op bijna alle plekken altijd gedacht van: oké, uitgaan van vertrouwen dus gewoon kennismaken en aan de slag gaan, informatie geven, hopen dat er wat terugkomt. Bijna nooit.” Waar de ene vakbondsbestuurder ondernemingen kent met een sterke vertrouwensrelatie, lijken andere bestuurders geen vertrouwensrelatie te ervaren. Uit de data-analyses blijkt dat de bestuurders de kaderleden die in de OR zitten wel met meer vertrouwen benaderen. De functie van kaderlid is echter in sommige gevallen lastig te combineren met een ondernemingsraadrol. Er kan namelijk een spagaat ontstaan, waarbij kaderleden in komen te staan tussen het beleid van de bestuurder en de overige OR-leden die een andere functie of rol vervullen. Deze kunnen dan ervaren dat een kaderlid het vakbondsbeleid te veel uitdraagt binnen de OR. Het is daarom van belang dat kaderleden op correcte wijze ‘met twee petten op’ kunnen werken. Voor de bestuurders zijn kaderleden essentieel, aangezien zij de vakbond relevante informatie kunnen verschaffen en vice versa. Hierbij spelen gemeenschappelijke belangen een rol, omdat het kaderlid ook werkzaamheden uitvoert voor de vakbond.

Negatieve ervaringen uit het verleden hebben bij bepaald subsectoren een weerslag op de huidige samenwerking. Negatieve ervaringen kunnen gevolgen hebben in de onderlinge relatie tussen de bestuurder en de OR-leden. Vooral de individuele mening, tot in hoeverre de bestuurders het belang van een samenwerking met een OR inschat, is van belang voor de huidige samenwerking. De ene bestuurder geeft aan bijna nooit contact te zoeken met de OR door eerdere negatieve ervaringen, terwijl er andere bestuurders zijn die juist wel de voordelen van samenwerking met de OR-leden zien door eerdere positieve ervaringen. Dit is dus naar persoonlijke voorkeur en omtrent dit onderwerp lijkt er onderling geen overeenstemming te bestaan tussen de bestuurders.

Bestuurders geven aan dat niet alle ondernemingsraden even effectief zijn om veel tijd aan te besteden. Zo bestaan er ‘zwakke’ OR-leden die te veel voor het belang van de werkgever kiest. Deze worden ervaren als minder interessant om mee samen te werken. Als de plannen van de werkgever niet in lijn liggen met de visie van de bestuurder, heeft de bestuurder geen behoefte om te investeren in de OR. Zodra er ‘sterke’ OR-leden zoals kaderleden in de OR zitten, is er meer bereidheid om te investeren in de samenwerking met de OR. Bestuurders hebben er baat bij als de OR zijn werkzaamheden op een

juiste wijze uit kunnen voeren. Bestuurders vinden het belangrijk dat er OR-leden zijn met verstand van zaken en een kritische- opbouwende houding. Die begrijpen dat je als OR-lid werknemersvertegenwoordiger bent. De bestuurders geven aan dat zij pas door samenwerking met sterke en bekwame OR-leden iets kunnen bereiken voor het werknemersbelang.

Ondernemingsraadleden

De OR heeft in het verleden meer positieve dan negatieve ervaringen met de bestuurders opgedaan. De OR-leden halen over het algemeen weinig negatieve ervaringen uit het verleden aan. Zij kijken naar veranderingen die de vakbond heeft doorgemaakt en gaan er niet vanuit dat negatieve ervaringen uit het verleden een weerslag hebben op de huidige samenwerking. Wel geven ze aan dat zij eerder met sommige bestuurders geen persoonlijke klik hadden, maar dat hoeft volgens hen geen effect op de hedendaagse samenwerking te hebben.

De OR-leden beschouwen de relatie met de bestuurder als een bevorderende factor, die ervoor kan zorgen dat ze veelvuldig of juist weinig contact met hem opnemen. Zij hebben behoefte aan een charismatische 'leider' die op de werkvloer komt kijken. Dit zijn leiders met een aantrekkelijke persoonlijkheid, die met hun invloed veranderingen weten te bewerkstelligen. Elkaar opzoeken en persoonlijk contact leggen zijn daarin volgens de OR-leden cruciaal. De samenwerkingsrelatie is momenteel vaak te afhankelijk van de insteek van de individuele bestuurder, aldus de OR.

De OR-leden willen de bestuurders in meerdere mate 'spontaan' op de werkvloer zien, ook al bestaat er geen conflict of probleem binnen de onderneming. Zij zoeken betrokkenheid en hebben niet zozeer behoefte aan bestuurders die enkel op kantoor zitten. Daarentegen willen ze intensief en persoonlijk contact, waarbij de bestuurder de mogelijkheid heeft om koffie te drinken met de werknemers en te inventariseren wat er speelt in de onderneming. Zo geeft respondent 3 aan: "Ja, de mooiste ideeën komen van de werkvloer. Geloof mij maar, die komen niet van mij, maar van de werknemers die er werken en die tegen dingen aanlopen." Respondent 14 geeft aan: "Maak daar eens wat meer van en kijk eens wat meer naar die werkvloer. Kijk wat er echt gebeurt en maak daar je beleid op. Trek dit beleid dan ook sector breed, zodat je meer macht hebt." De organisatiegraad kan volgens de OR verhoogd worden wanneer de bestuurders meer op de werkvloer aanwezig zouden zijn. Hierdoor krijgt de vakbond 'een gezicht' voor werknemers die daar geen lid van zijn en kunnen zij uitleg krijgen over de werkzaamheden van een bestuurder. Beslissingen worden gemaakt voor de werknemers. De OR vindt het van belang dat de bestuurders hier ook gericht naar kijken en een samenwerkingsrelatie met de werknemers aangaan.

Door de toegenomen werkdruk van de bestuurders en hun onzichtbaarheid op de werkvloer is het vertrouwen minder geworden, aldus de OR-leden. Het individu, de bestuurder, is invloedrijk voor de vertrouwensband met de OR, zoals respondent 5 aangeeft: "Ik heb vaak meer vertrouwen in de bestuurder - dat moet ik ook hebben - dan in het beleid van de FNV." De persoonlijkheid van de bestuurder vormt voor de OR een relevante basis om vertrouwen in de vakbond te krijgen. Ook zegt respondent 9: "Het vertrouwen in een persoon heb ik veel meer dan in gebouwen en dure pakken. De accommodatie doet er niet toe. Investeer in mensen en direct op de werkvloer, in plaats van als ik een bestuurder bel, dat diegene geen tijd heeft of op vakantie is." Een bestuurder die actief of minder actief contact zoekt met de OR-leden vormt een bepalende factor om wel of geen samenwerkingsrelatie aan te gaan en deze te onderhouden. Dat persoonlijkheden elkaar aanvullen en dat partners elkaar mogen als persoon, is essentieel voor de samenwerking. Als de OR de bestuurder niet mag of het idee heeft dat deze een eigen agenda uitvoert, neemt zij geen of in mindere mate contact op zodra zich problemen binnen de onderneming voordoen.

Daarentegen besteedt de OR graag tijd aan de vakbond zodra zij een prettig persoonlijk contact ervaart met de bestuurder en tijd aan de relatie wil besteden: zodra zij weten waar ze op kunnen rekenen, zien OR-leden noodzaak om te investeren in de relatie met de bestuurder. Opvallend hierbij is dat de OR-leden die deze informatie deelden, veelal geruime tijd (meer dan tien jaar) de functie van OR-lid beoefenen en een samenwerking met een bestuurder hebben ervaren die zich inzet voor de onderneming.

In het empirisch onderzoek komt bovendien naar voren dat nieuwe OR-leden of leden die weinig tot geen ervaring hebben in de samenwerking met de vakbond, graag een contactpersoon (zoals een bestuurder) toegewezen willen krijgen. De OR wil graag een samenwerking aangaan of intensiever samenwerken met de vakbond, maar weet op dit moment onvoldoende op welke wijze zij contact met een bestuurder kan opnemen die kennis heeft van de sector. Bovendien is zij eerder geneigd relevante informatie of vraagstukken uit de onderneming met een contactpersoon te delen dan met een voor haar onbekend persoon. Dit kan de FNV gelegenheid bieden om leden aan zich te binden of met kleinere ondernemingen intensiever samen te werken. De OR-leden trachten naar kennis en een contactpersoon (zoals de bestuurder) die verstand van zaken heeft.

6 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt een relatie gelegd tussen de literatuurstudie en de empirische bevindingen uit het onderzoek. Er wordt een link gelegd tussen de wetenschappelijke theorie en de resultaten uit de interviews, om zodoende antwoord te geven op de geformuleerde onderzoeksvragen (zie hoofdstuk 1.3). Het doel van deze scriptie is om beleidsaanbevelingen op te stellen voor de FNV om de samenwerking tussen bestuurders van de FNV en de OR-leden te verbeteren. Hierbij wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van deze scriptie: 'Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren in de samenwerking tussen de FNV en de ondernemingsraden in de vervoerssector en hoe kunnen deze worden gebruikt om de positie van werknemers te verbeteren?' Om deze vraag te beantwoorden wordt op basis van de empirische bevindingen bekeken welke belemmerende en bevorderende factoren zich manifesteren in de samenwerking tussen de bestuurders van de FNV en de OR-leden.

6.1 Organisatorische context

Externe ontwikkelingen die zich in de maatschappij voordoen, hebben een effect op de organisatiestructuur van de ondernemingen in de vervoerssector (Bronstein, 2003; Hudson et al., 1999). Uit de interviews blijkt dat de bestuurders van de FNV het als hun taak zien om de OR-leden te voorzien van kennis, informatie en advies over ontwikkelingen in de maatschappij en vraagstukken die zich daarbij voordoen. De OR wordt door de bestuurders van de FNV gezien als efficiënte partner om mee samen te werken teneinde op te komen voor werknemersbelangen.

De OR heeft behoefte aan informatie en advies van de FNV zodra trends en ontwikkelingen of wisselingen in de wet- en regelgeving een effect hebben op de onderneming waar zij werkzaam zijn. Zodra de FNV ontwikkelingen in de maatschappij kenbaar maakt aan de OR, zullen eventuele problemen voor de werknemers, waarschijnlijker gesignaleerd worden door de OR. De OR-leden geven aan dat zij, naast hun baan en functie als OR-lid, weinig kennis en tijd hebben om zich in ontwikkelingen in de maatschappij te verdiepen. De OR wil door de FNV op de hoogte worden gebracht van ontwikkelingen in de vervoerssector die een effect kunnen hebben in de onderneming.

De OR-leden kunnen door middel van informatie en advies van de FNV, met een sterkere werknemersinstek onderwerpen zoals internationalisering, automatisering, aanbestedingen en flexibilisering in de arbeidsmarkt oppakken mochten deze zich voordoen binnen de onderneming.

In het onderzoek komt naar voren dat de structuur van contactmomenten van belang is in de organisatorische context waarbinnen wordt samengewerkt. De formele manier waarop onderling

contact wordt gezocht en afspraken worden gemaakt (bijvoorbeeld via vergaderingen of activiteiten), evenals de informele manier (bijvoorbeeld door te bellen of mailen), zijn bepalend voor de intensiteit van de onderlinge samenwerking. Zodra er overeenstemming is over de gehanteerde structuur, kan dit namelijk betekenis geven aan de samenwerking. De inhoud van een samenwerking wordt namelijk gekenmerkt door de mate en op welke wijze er contactmomenten zijn (Bronstein, 2003). De aanbevolen manier van contact kan formeel zijn, door activiteiten of bijeenkomsten, of juist informeel door te bellen of te mailen. Momenteel worden de manieren van contact opnemen (formeel of informeel) uiteenlopend geïnterpreteerd vanuit de bestuurders en de OR-leden. De bestuurders vinden informeel contact de aanbevolen manier van communicatie, terwijl de OR-leden juist behoeftes uitspreken over formele afspraken. Bestuurders vinden samenwerken met de OR belangrijk, mits zij voldoende gewicht geven aan het werknemersbelang. Is dat niet het geval, dan leidt dat bij bestuurders tot een terughoudende opstelling ten aanzien van formele afspraken onder verwijzing naar hun drukke agenda. De FNV organiseert momenteel verschillende activiteiten, zoals “nieuw in de OR” en “OR-platforms” die het gemeenschappelijke doel, het werknemersbelang, bevorderden. De OR-leden willen meer zichtbaarheid ervaren van deze activiteiten en de bestuurders. Voornamelijk de nieuwe leden of leden die weinig ervaring hebben met de FNV willen meer formele contactmomenten zodat zij kunnen kennismaken met bestuurders en zodat zij de FNV en zijn doelstellingen leren begrijpen (Bronstein, 2003; Poppe, 1997). De OR stelt dat activiteiten voor vakbondsleden gericht op OR-werkzaamheden bovendien helderder zijn te rechtvaardigen tegenover de werkgever, omdat het doel van een formele activiteit kenbaar kan worden gemaakt. Het kenbaar maken en het afstemmen van activiteiten die de bestuurder en de OR in de vervoerssector kunnen gebruiken, is van essentieel belang om collectieve belangenbehartiging aan te gaan. Er kan dus worden gesteld dat de bestuurders voornamelijk bezig zijn om informeel contact op te nemen met de OR-leden, terwijl de OR-leden juist behoefte hebben aan meer formeel contact om informatie en advies uit te wisselen. Uit deze bevindingen kan gesteld worden dat meer aandacht richting formele activiteiten, voor meer onderlinge overdracht zorgt tussen de samenwerkingspartners.

6.2 Het gemeenschappelijke doel

Zodra de samenwerkingspartners een doel delen, wordt een samenwerking aannemelijker (Hudson et al., 1999). Het werknemersbelang is een reden om een samenwerkingsverband aan te gaan, dit is namelijk een gemeenschappelijk doel (Hudson et al., 1999). Het is voor de bestuurders relevant zich te realiseren in welke mate en op welke gebieden er een gemeenschappelijk doel met de OR-leden bestaat,

waardoor beide partijen door samenwerking resultaten kunnen behalen. Het afstemmen van gedeelde doelen zorgt namelijk voor een afbakening van de samenwerking (Bronstein, 2003). Beide samenwerkingspartners vinden het delen van informatie ten aanzien van doelstellingen een voorwaarde voor een relevante samenwerking. De bestuurders dienen op de hoogte worden gebracht door de OR op welke gebieden zij doelen hebben binnen de onderneming om zo gericht informatie en advies te geven. De OR-leden ervaren dat zij door samen te werken met een onafhankelijke partij, zoals de bestuurder, meer overwicht bij de werkgever hebben om doelen voor de werknemers te bereiken (Delden, 2009; Poppe, 1970).

Een relatie of binding om gedeelde doelen na te streven, ontstaat niet vanzelf. Daar moet zorgvuldig aan gewerkt worden, met respect voor elkaars posities. Uit de interviews is gebleken dat de OR-leden meer dan de bestuurders aangeven dat het gemeenschappelijk doel, het werknemersbelang, een reden tot samenwerking is. Bepaalde FNV-bestuurders vinden dat niet bij elk doel die de OR stelt het werknemersbelang vanuit de OR nagestreefd wordt. De bestuurders vinden dan dat de OR in kortetermijndoelstellingen denkt die het werknemersbelang aangaan, in plaats van langetermijndoelstellingen waar de bestuurders meer baten voor de werknemers zien. Zij hebben de ervaring dat de OR de neiging heeft om het met kortetermijndoelstellingen van de werkgever eens te zijn, ondanks dat dit ten koste gaat van de werknemers.

De OR-leden geven aan dat zij de bestuurder vooral nodig hebben, zodra zij weinig kennis over de doelen of een controverse hebben met de doelen van de werkgever. De FNV-bestuurders willen enerzijds graag laten zien dat zij ook door consensus met de OR bepaalde doelen kunnen bereiken, en anderzijds geeft de OR aan dat zij juist de bestuurder nodig hebben als onafhankelijke partner die actie kan voeren. Indien nodig hoort de bestuurder volgens de OR-leden regie te nemen, om zodoende invloed uit te oefenen op de werkvloer. Het is relevant dat het OR-lid voordeel ervaart om met de FNV-bestuurder samen te werken, ondanks dat er een controverse bestaat over de belangen van de werknemers.

De OR-leden geven aan dat, indien zij juridisch niet veel kunnen afdwingen bij reorganisaties in de onderneming, zij ondersteund willen worden door de bestuurder. De FNV-bestuurder en de OR-leden kunnen collectief sterker staan om op te komen voor werknemersbelangen, mits zij het eens zijn dat zij samenwerken aan het collectief belang van de werknemers. Het is essentieel binnen de samenwerking dat de samenwerkingspartners regelmatig openlijk bespreken wat hun doelen zijn, zodoende ontdekt kan worden waar ze doelen delen. De FNV-bestuurder moet zowel informatie kunnen krijgen van de OR,

als informatie op bedrijfsniveau kunnen geven aan de OR. Zij moeten dus van elkaar weten dat zij hetzelfde doel delen om zo gericht samen te werken aan het doel.

6.3 De samenwerkingsrelatie

Persoonlijke factoren vormen een sterke indicatie tot in hoeverre er interesse vanuit de FNV-bestuurders in de samenwerkingsrelatie met de OR bestaat. De ene bestuurder ziet veel nut bij een samenwerking met de OR waardoor er een actieve samenwerking plaatsvindt, andere zien minder nut waardoor er een minder actieve of geen samenwerking met de OR plaatsvindt. Vanuit de theorie beredeneerd is het van belang dat de FNV-bestuurder voornemens en agenda's openlijk bespreekt met het OR-lid waarmee wordt samengewerkt, zodat risico's kunnen worden ingecalculeerd (Mattessich & Monsey, 1992). Bovendien zorgt informatieoverdracht voor meer vertrouwen tussen beide partijen (Bronstein, 2003; Delden, 2009). Het is noodzakelijk voor een samenwerkingsrelatie dat de FNV-bestuurders, de OR-leden kansen blijven bieden, ondanks dat een samenwerking in het verleden door een of beide partijen als negatief is ervaren. Wanneer de FNV-bestuurder positief staat tegenover een samenwerking met de OR, zal de kans van slagen groter zijn om een samenwerkingsrelatie op basis van vertrouwen te bewerkstelligen. De bestuurder moet negatieve ervaringen bespreken met de OR-leden zodat de negatieve ervaringen, de huidige samenwerking niet kan belemmeren.

Uit de interviews is bovendien gebleken dat de FNV-bestuurders eerder bereid zijn samen te werken met OR-leden of kaderleden die de bestuurder bekwaam vindt. Machtige ondernemingsraden zorgen namelijk voor meer invloed in de onderneming en bovendien voor meer zichtbaarheid voor de FNV (Poppe, 1997). FNV-bestuurders geven zelf soms aan dat zij de OR-leden minder capabel achten dan henzelf, als het gaat om opkomen voor het werknemersbelang. Dat kan zijn weerslag hebben op de samenwerkingsrelatie, die dan niet van de grond komt. Indien de bestuurder geen vertrouwen heeft in de bekwaamheid van de OR is er voor hen geen reden om samen te werken de OR-leden. Kwaliteit van de OR-leden is dus een belangrijke component om een productieve samenwerking te bewerkstelligen, aldus de bestuurders.

De OR-leden ervaren niet ten alle tijden en bij alle onderwerpen dat de bestuurder de interesse heeft om samen te werken met de OR. De bestuurder kan dan volgens de OR-leden aangeven dat de OR niet bekwaam genoeg is of niet hard genoeg optreedt tegenover de werkgever. De OR-leden geven aan dat juist door de onafhankelijke positie die de bestuurder in onderhandelingen inneemt, de bestuurder invloed uit kan oefenen. Meer invloed dan de OR dit kan doen bij hun eigen werkgever. De bestuurder kan de OR-leden bekwaamer maken in OR-werkzaamheden zodat zij de medezeggenschap in een onderneming op 'juiste' wijze uitvoeren. De samenwerkingspartners kunnen op basis daarvan samen een

visie ontwikkelen over de thema's waarover de OR-leden vaardigheden, kennis of informatie van de bestuurder dient te krijgen om sterker te staan richting de werkgever.

Uit de interviews is gebleken dat in enkele subsectoren of ondernemingen in de vervoerssector een vanzelfsprekende, sterke binding bestaat tussen OR-leden, kaderleden of FNV-bestuurders, terwijl dat in andere ondernemingen nauwelijks het geval is. Het gebrek aan samenwerking in deze subsectoren, is een gevolg van eerdere negatieve ervaringen uit het verleden, waardoor het onderlinge vertrouwen volgens bepaalde bestuurders of OR-leden is beschadigd.

De FNV-bestuurders hebben volgens de OR-leden bepaalde competenties nodig, zoals het erkennen van arbeidsverhoudingen, om aan te kunnen sluiten bij de OR. Daarbij is het relevant dat de bestuurder een flexibele instelling heeft om de manier van ondersteunen te kunnen aanpassen aan de situatie van de OR, in plaats van zich te richten op de gewenste toestand van de bestuurder zelf. Heldere communicatievaardigheden van de bestuurder zijn van uiterst belang voor een samenwerkingsrelatie met de OR-leden. De OR wil zich gesteund en beschermd voelen door de bestuurder, maar bij onderhandelingen met de werkgever ook gelijkwaardig. Wanneer de samenwerking constructief verloopt, geven de OR-leden aan dat dit grotendeels te danken is aan de persoonlijkheid van de bestuurder. Het instituut vakbond wordt niet zozeer als partner gezien in de samenwerkingsrelatie. Voor een samenwerkingsrelatie is het van belang dat de bestuurder te allen tijde openstaat voor een samenwerking, ondanks dat men door eerdere ervaringen elkaar niet meer vertrouwen of de bestuurder een negatief oordeel heeft over de bekwaamheid van de OR.

Uit het empirisch onderzoek komen concluderend de volgende drie factoren naar voren die de samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden succesvol bevorderen:

- 1) OR-leden geven aan behoefte te hebben aan meer zichtbaarheid van formele contactmomenten die de FNV organiseert, zoals activiteiten, cursussen en bijeenkomsten gericht op scholing van OR-werkzaamheden. Hierbij kunnen de bestuurders van de subsectoren aanwezig zijn, zodat de OR-leden de bestuurders leren kennen als contactpersoon.
- 2) Het is noodzakelijk dat vakbondsbestuurders doelen met de OR bespreekt en vise versa. Dan wordt het gemakkelijker om afspraken over samenwerking en taakafbakening te maken. Op die manier wordt de bestuurder een beter toegeruste partner van de OR om gedeelde doelen te behalen.
- 3) De voortgang van de samenwerkingsrelatie dient besproken te worden en de bestuurders en de OR-leden moeten onderling aan het vertrouwen werken. In dat geval kan de FNV profiteren van de OR door

een samenwerking, waardoor zij samen beter op kunnen komen voor werknemersbelangen in de vervoerssector.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden mogelijkheden aangedragen voor concrete acties die de FNV of de bestuurders kunnen ondernemen met betrekking tot de OR-leden. Deze aanbevelingen kunnen de samenwerking tussen de bestuurders en de OR-leden in de sector FNV Vervoer bevorderen. Ze komen voort uit de conclusies, waarin drie hoofdfactoren voor de samenwerking zijn beschreven en hebben derhalve betrekking op de organisatorische context, het gemeenschappelijke doel en de samenwerkingsrelatie. Ze vinden hiermee aansluiting bij de perspectieven die besproken zijn in het theoretisch kader. De aanbevelingen zijn onderverdeeld naar de bevorderende factoren voor de samenwerking. Er wordt verondersteld dat er een synergetische werking uitgaat van de geformuleerde aanbevelingen, omdat de perspectieven elkaar aanvullen. De bevorderende en belemmerende factoren voor de samenwerking zijn als een samenhangend geheel bekeken om tot concrete acties te komen die de FNV kan ondernemen in het uitvoerend beleid.

7.1 De organisatorische context

- Breng informeel contact tot stand

Informeel contact is van belang vanwege de persoonlijke binding die ontstaat en de efficiënte manier waarop de partijen elkaar kunnen benaderen. Zodra er in een onderneming problemen zijn, moeten deze snel en te allen tijde gedeeld kunnen worden met de bestuurder. Hiertoe moet de bestuurder voldoende bereikbaar zijn (via telefonisch contact of per mail). Tevens dient hij fysiek aanwezig te zijn op de werkvloer, bijvoorbeeld in de pauzes tussen de werkzaamheden: dit zijn essentiële momenten om contact te leggen, ook wanneer er geen concrete problemen zijn.

- Breng formeel contact tot stand

Ondernemingsraden hebben behoefte aan formeel contact. Zij willen structurele activiteiten die zijn gericht op kennisdeling en opleiding. Hieraan kan tegemoetgekomen worden door bijeenkomsten te organiseren op vaste momenten in het jaar, waarbij meerdere ondernemingsraden aanwezig zijn. Deze bijeenkomsten of activiteiten kunnen gericht zijn op OR-werk. Zo kan de expertise van de OR-leden toenemen, doordat ze netwerken kunnen opbouwen en kennis kunnen uitwisselen. Op deze manier kan het werknemersbelang beter worden behartigd, aangezien activiteiten en structurele bijeenkomsten kunnen bijdragen aan het OR-werk.

- Zorg voor een overzichtelijke informatieoverdracht

Beide partijen vinden informatie delen een voorwaarde voor een efficiënte samenwerking. Informatievoorziening over en weer is daarbij cruciaal. Een maandelijkse nieuwsbrief van de vakbond (per mail of op papier), met daarin ontwikkelingen op het vakgebied van de onderneming, is een geschikte methode om informatieoverdracht tot stand te brengen. Daarbij kan de vakbond haar standpunten overbrengen op de OR, zodat de positie die zij inneemt ten aanzien van werkgerelateerde onderwerpen zichtbaarder wordt. In de maandelijkse nieuwsbrief zouden bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving besproken kunnen worden. Daarnaast kan er ruimte komen voor 'trends en ontwikkelingen', met actualiteiten die relevant kunnen zijn voor de onderneming in de vervoerssector. Deze kunnen gebaseerd zijn op ontwikkelingen die zich in Nederland voordoen op het gebied van automatisering en technologisering, internationalisering, flexibilisering, sociale dumping, aanbestedingen en marktwerking. Op deze manier blijven de partijen up-to-date over de ontwikkelingen in de externe omgeving. Hierdoor kan de vakbond zich positioneren als informatievoorzieners en kan de OR eerdere ontwikkelingen herkennen en hiernaar handelen in de onderneming.

7.2 Het gemeenschappelijke doel

- Maak duidelijke afspraken over gedeelde doelen

Het is van belang dat de bestuurder en de OR-leden weten op welke vlakken ze wel en geen gedeelde doelen hebben. Wanneer zowel de vakbond als de OR bevoegdheden heeft op hetzelfde terrein, moeten de partijen duidelijke afspraken maken over de taakverdeling, zodat ze de samenwerking op elkaar af kunnen stemmen. Een duidelijke afbakening van gedeelde of ongedeelde doelen kan voorkomen dat partijen in elkaars vaarwater komen of langs elkaar heen werken. Hierdoor kunnen zij gericht handelen om de doelen te behalen, doordat zij samen een visie ontwikkelen. Het is aan te bevelen dat de vakbond een overzichtelijk format maakt, waarin ze haar gemeenschappelijke doelen met de OR opneemt. Zodoende beschikt de bestuurder over een checklist die hij met de OR-leden kan doornemen (voor, tijdens en na de samenwerking), waardoor zij gestructureerd en overzichtelijk de al dan niet gemeenschappelijke doelen kunnen bespreken. Bovendien kunnen doelen hiermee gemonitord worden.

- Meer bewustzijn creëren over gemeenschappelijke doelen

Beide partijen streven een deels gezamenlijk belang na, maar lijken dit niet altijd te beseffen. Bewustwording hiervan kan de noodzaak tot samenwerking versterken. Deze kan gecreëerd worden door aandacht te besteden aan gemeenschappelijke doelen, die door samenwerking tussen de bestuurder en de OR behaald zijn. Voornamelijk taakgerichte prestaties kunnen in de media meer onder de aandacht worden gebracht. Momenteel genieten vooral de doelen die door acties behaald zijn publieke belangstelling, maar ook die waarover door overleg consensus is bereikt dienen onder de aandacht te komen. Hierdoor kan de OR - en wellicht ook de werkgever - inzien dat de vakbond op verschillende manieren het werknemersbelang kan dienen. Bovendien kan het stigma dat bij een aantal OR-leden bestaat doorbroken worden, namelijk dat de vakbond zich voornamelijk nuttig maakt door actie te voeren.

7.3 De samenwerkingsrelatie

- De samenwerkingspartijen moeten met elkaar blijven communiceren

Bestuurders staan niet altijd open voor een samenwerking met de OR-leden. Een prettige of actieve samenwerking tussen beide partijen is afhankelijk van eerdere ervaringen, die het vertrouwen soms geschaad kunnen hebben. Wanneer blijkt dat de huidige samenwerking niet prettig verloopt door eerdere ervaringen, dient dit bespreekbaar te worden gemaakt. Hierdoor kan namelijk het wederzijds vertrouwen hersteld worden, zodat de samenwerkingspartners informatie met elkaar blijven delen. Wanneer er conflicten ontstaan in de samenwerking, is het van belang dat de partijen zich daar niet bij neerleggen. Een conflict dient direct opgelost te worden om te voorkomen dat zij later niet meer openstaan voor een samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan de inzet van een mediator om problemen bespreekbaar te maken.

- OR-leden opleiden

Goed opgeleide en 'sterke' OR-leden zijn een prettige samenwerkingspartner voor bestuurders. De vakbond (als instituut) kan de OR-leden hun vaardigheden stimuleren door cursussen en trainingen te organiseren, die gericht zijn op OR-werk. Als de leden kennis van zaken hebben, zijn zij mogelijk minder ontvankelijk voor druk van de werkgever. Om die reden wordt aanbevolen om op vaste momenten een OR-platform te organiseren. Als dit twee keer per jaar op vaste dagen plaatsvindt, ontstaan er vaste contactmomenten tussen de OR-leden en de vakbond. Op deze dagen kunnen verschillende inhoudelijke opleidingen aangeboden worden om de kennis van de OR-leden te vergroten, zodat zij een volwaardige partner van de vakbond kunnen worden. Het gaat daarbij niet alleen om inhoudelijke werkzaamheden

(zoals roosteren), maar ook komt aan bod hoe OR-leden kunnen omgaan met druk van de werkgever of hoe zij hun achterban kunnen benaderen. Hiermee versterken zij hun positie tegenover de werkgever. Deze opleidingsdagen dragen dus bij aan de versterking van de ondernemingsraad, maar zijn ook informele contactmomenten waarop informatie-uitwisseling kan plaatsvinden. Aangezien de bestuurder essentieel is voor de samenwerking, zou deze hierbij aanwezig kunnen zijn. Hierdoor kunnen alle partijen netwerken opbouwen en krijgt de OR een medewerker van de vakbond te zien, die voor de subsector werkzaamheden uitvoert. Op deze bijeenkomsten kan de bestuurder als contactpersoon aan de OR-leden geïntroduceerd worden.

Inhoudelijke trainingen voor ondernemingsraden worden vaak door een extern bureau gegeven (bijvoorbeeld SBI-Formaat). Deze kunnen het beste op locatie bij de FNV plaatsvinden. Hierdoor wordt de band van de bestuurders met de OR-leden versterkt en is er ruimte voor informatie-uitwisseling. Om informatie-uitwisseling en netwerking tussen ondernemingsraden te bevorderen, wordt aanbevolen om deze platforms per sector of gerelateerde subsectoren te organiseren.

8 Discussie

Het sterkste punt van dit onderzoek vormt de kwalitatieve aard van de gekozen onderzoeksmethoden. Er is gebruikgemaakt van interviews, waardoor op een verdiepende manier een link gelegd kon worden tussen de praktijk en de wetenschappelijke theorie. Kwalitatief onderzoek heeft als doel problemen en wensen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te interpreteren en te beschrijven (Baarda et al., 2013). De geformuleerde aanbevelingen sluiten hierdoor aan bij de praktijksituatie in de vervoerssector.

Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht over hoe de huidige samenwerking wordt ervaren vanuit de bestuurders en de OR-leden en draagt het onderzoek bij aan de constatering van belemmerende en bevorderende factoren voor een succesvolle samenwerking. Het onderzoek vormt hiermee dan ook een belangrijke basis voor het uitvoeren van toekomstig vergelijkbare onderzoeken over het thema samenwerken.

Het onderzoek heeft echter ook een aantal beperkingen. Ten eerste zijn de verkregen data vanwege de gekozen onderzoeksmethode niet te generaliseren naar andere sectoren. Hier zouden namelijk andere onderwerpen, ervaringen en meningen van zowel de bestuurders als de OR-leden naar voren zijn gekomen. De interviews kennen een andere beperking, namelijk dat het 'uitgelokte documenten' zijn. De gegevens kunnen hierdoor vertekend zijn door het gevoel of de vooroordelen van de onderzoeker (Baarda et al., 2013).

Ten tweede is ervoor gekozen alle mogelijke OR-leden mee te nemen als respondent, ongeacht hun functie. Van elke functie is minimaal één respondent gesproken. Hierdoor is vanuit verschillende perspectieven inzicht verkregen in de samenwerking. Het onderzoek vormt in dit opzicht een relevante basis voor studies naar andere sectoren van de FNV. Echter, er is voor gekozen om de subsectoren en de verschillende functies niet weer te geven in de resultaten en aanbevelingen. In dit onderzoek was hier geen mogelijkheid toe, aangezien de bestuurders en de OR-leden erdoor te herleiden zouden zijn. Dit zou de anonimiteit van de respondenten aantasten. De huidige praktijk van de samenwerking is derhalve wel onderzocht, maar hierdoor is in de resultaten geen duidelijk onderscheid aangebracht naar subsectoren en de verschillende functies binnen de OR. In algemene zin zijn vraagstukken onderzocht waarover samenwerking plaatsvindt, maar deze zijn niet uitgewerkt per subsector.

De geschetste beleidscontext en een aantal onderwerpen die aan bod zijn gekomen, kunnen in de toekomst in andere, vergelijkbare sectoren als leidraad gezien worden. Het onderzoek kent een beperkt aantal respondenten, namelijk achttien personen. Om een helder beeld te schetsen van de samenwerking, zouden idealiter meer OR-leden bevroegd moeten worden en zouden alle bestuurders van de onderzochte subsectoren bij het onderzoek betrokken moeten worden. In dit onderzoek gaven

niet alle benaderde respondenten een respons. De interviews kunnen daardoor gekleurd zijn door positieve of negatieve meningen die de respondenten baseren op hun eerdere ervaringen met een samenwerking, of het gebrek daaraan. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom meer respondenten te includeren en deze te onderscheiden naar subsector en functie. Dit kan een verhelderend inzicht bieden in de manier waarop de verschillende rollen die werknemers in de OR vervullen, de relatie met de bestuurder beïnvloeden. Verondersteld wordt dat alle functies binnen de OR relevant zijn voor de samenwerking. Vanwege de beperkte variatie in functie die de respondenten van dit onderzoek hadden, is het lastig te duiden welke invloed de functies momenteel hebben op de samenwerking met een bestuurder. Onderscheid hierin vergroot de validiteit en betrouwbaarheid van toekomstige onderzoeksresultaten, aangezien de subsectoren en de verschillende functies een eigen dynamiek kennen die, naast de beleidscontext, uitgekristalliseerd kan worden in de onderzoeksresultaten. Door functies en subsectoren in vervolgonderzoek concreter te maken, komen de zwakke en sterke punten daarvan helderder naar voren. Dit kan tot een toereikender antwoord leiden op de vraag hoe bestuurders de OR-leden kunnen ondersteunen om een actieve samenwerking aan te gaan en te onderhouden.

Nawoord

Na een periode van vijf leuke, leerzame en uitdagende maanden is het resultaat een scriptie om trots op te zijn. Deze scriptie is geschreven ten behoeve van de afronding van de master Sociology: Contemporary Social Problems in een van mijn favoriete steden, namelijk Utrecht. Ik wil graag mijn familie en vrienden bedanken, omdat ze zulke lieve en gezellige mensen zijn en mij steun hebben gegeven tijdens het doorstuderen.

Al van jongs af aan wilde ik mensen ondersteunen in mijn toekomstige beroep. Achteraf kijk ik met veel plezier terug op mijn stage bij de FNV. Het was voor mij een uitdaging om in de vervoerssector stage te lopen, aangezien dit voorheen een voor mij onbekend terrein was. Ik heb door mijn stage mogen ervaren dat ook in sectoren buiten de zorg mensen ondersteuning nodig hebben. Een onafhankelijke praktijk bij essentiële onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers is wat mij betreft zeer relevant. Volgens mij kan dit voor een betere verdeling van werk in de samenleving zorgen. Een onderneming kan immers niet bestaan zonder haar werknemers. Het is essentieel dat zij correct behandeld worden.

Tijdens mijn stage heb ik met veel professionals mogen samenwerken, die allemaal direct of indirect opkomen voor en ondersteuning bieden aan werknemers. Ik heb veel kunnen leren van de ideologische visies en linksgeoriënteerde collega's die ik bij de FNV heb leren kennen. Hier worden verschillende meningen geaccepteerd. Bedankt voor deze prettige tijd. In het bijzonder bedank ik mijn stagebegeleider Peter de Jong en het team van de beleidsadviesgroep in de sector FNV Vervoer. Zij hebben mij wegwijs gemaakt bij de FNV, waardoor ik de mogelijkheid kreeg mijn scriptie te schrijven. Ik heb mijn scriptie graag geschreven in 'Het Facet' in Leidsche Rijn.

Ook wil ik mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht bedanken, Sanne Boschman. Zij heeft mij constructieve feedback gegeven, waardoor ik mijn scriptie (hopelijk) succesvol kan afronden. Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken voor hun openhartigheid en bereidwilligheid om met mij in gesprek te gaan. Dit heeft mij ontzettend geholpen bij de uitvoering van het onderzoek.

Gwen Moonen

Utrecht, oktober 2017

9 Referenties

- Abvakabo FNV. (2015). *Nieuws over nieuwe werken*. Geraadpleegd op 25-4-2017 via <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/organisatie-bedrijf/4036/opmerkelijke-uitkomst-onderzoek-flexwerk/>
- Albeda, W. (1959). De vakvereniging in het staatsbestel. *Antirevolutionaire Staatskunde*, 29(2), 37-53
- Alber, J., & Standing, G. (2000). Social dumping, catch-up or convergence? Europe in a comparative global context. *Journal of European Social Policy*, 10(2), 99-119.
- Baarda, D. B., Bakker, E. C., Fischer, T., Julsing, M., Goede, M. P. M., Peters, V. A. M., & van der Velden, T. M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Boeije, H. (2008). Analyseren in kwalitatief onderzoek (Vol. 3). *Den Haag: Boom onderwijs*.
- Borghans, L. & Ter Weel, B. (2003). *ICT en de organisatie van werk in Nederland 1988 – 2000*. In: *in P. Ester et al. (eds.), ICT, arbeid en organisatie*, The Hague: Reed Business Information, 59 – 83.
- Bronstein, L. R. (2003). *A model for interdisciplinary collaboration*. *Social work*, 48(3), 297-306.
- Bruner, C. (1991). Thinking Collaboratively: Ten Questions and Answers to Help Policy Makers Improve Children's Services.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66(s1), 44-55.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2017). *Leden van vakverenigingen; geslacht en leeftijd*. Opgehaald op <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80598ned&D1=0-1&D2=a&D3=0&D4=0,3-4&D5=a&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2012). *Organisatiegraad van werknemers 1995-2011 Opgehaald op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2012/22/organisatiegraad-van-werknemers-1995-2011>*
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2017). *Organisatiegraad werknemers*. Opgehaald op 29-6-2017 via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/korte-onderzoeksbeschrijvingen/organisatiegraad-werknemers>
- Dale, J. H., Boon, C. A., Geeraerts, D., & van der Sijs, N. (2005). *Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Van Dale Lexicografie.
- Delsen, L. (2000). *Exit poldermodel?: sociaal- economische ontwikkelingen in Nederland*. Uitgeverij Van Gorcum
- Duyvendak, J. W., Bouw, C., Gërkhani, K., & Velthuis, O. (2013). *Sociale kaart van Nederland: over instituties en organisaties*. -2e geheel herz. dr. 264pp.
- FNV. (2017). *Over de FNV*. Geraadpleegd op 6-5-2017 van FNV: www.fnv.nl/over-fnv/
- FNV. (2017). *Ins en outs van de FNV*. Geraadpleegd op 6-5-62017 van: https://www.fnv.nl/site/over-de-fnv/internationaal/897902/15194_insouts_fnv_ned.pdf
- Hudson, B., Hardy, B., Henwood, M., & Wistow, G. (1999). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector: What is the contribution of theory and research?. *Public Management and International Journal of Research and Theory*, 1(2), 235-260.
- Huxham, C. And Macdonald, D. (1992) 'Introducing Collaborative Advantage'. *Management Decision*, 30:3 pp5M.
- Kaar, R.H., & Vink, F.W.H. (2017). *Inzicht in de ondernemingsraad. Een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Liefveld, M. C. P. (2016). *Strijd om werknemersbelangen: de machtsverhouding tussen vakbond en ondernemingsraad 1950-2016*.

- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration. Amherst H. Wilder Foundation, 919 Lafond, St. Paul, MN 55104.
- Menken, S., & Keestra, M. (Eds.). (2016). *An introduction to interdisciplinary research: theory and practice*. Amsterdam University Press.
- Nagelkerke, A., & Koijen, P. (1997). De postmoderne vakbeweging: Tussen gefragmenteerde loonmachine en pluriforme arbeidsmarktorganisatie. A. Nagelkerke, & J. Van der Velden, *Erop of eronder; De strategie van de postmoderne vakbeweging*, 1-25.
- Nauta, A., Sjollem, S., & Houtman, S. (2015). De Omkering.
- Petri, L. (2010, April). Concept analysis of interdisciplinary collaboration. In *Nursing forum* (Vol. 45, No. 2, pp. 73-82).
- Pot, F. D. (2015). Omgaan met robotisering en digitalisering. We hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden.
- Poppe, S. (1997) FNV en PvdA.
- R. Berghuis, 'FNV, keer terug naar de werkvloer', Joop, 7 april 2017.
- R. Latten & P. Landwehr Johan, 'Ondernemingsraad voor dummies', Amsterdam: Pearson Education Benelux 2011.
- Roger, M.F.P. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). (2016). *De betekenis van de CAO en het algemeen verbindend verklaren van CAO's*. Den Haag: SZW.
- Rijksoverheid (z.j.). *Ondernemingsraad*. Geraadpleegd op 16 maart 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemingsraad>
- Rijksoverheid (11-04-2017). Kamerbrief resultaten sociaal overleg. Geraadpleegd op 7 juni 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/04/11/kamerbrief-resultaten-sociaal-overleg>
- Rijksoverheid (z.j.) aanbesteden. Geraadpleegd op juli 15, 2017 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden>
- Rijksoverheid (z.j.). *Wet- en regelgeving - Wet op de ondernemingsraden*. Geraadpleegd op september 2, 2015, van Wetten.nl: [Http://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/geldigheidsdatum_22-07-2015](http://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/geldigheidsdatum_22-07-2015)
- Schruijer, S. G. (2006). Research on collaboration in action. *International journal of action research*, 2(2), 222-242.
- Smit, E. (1994). 'Havenartiesten 'in actie. Het mobilisatieproces bij wilde stakingen in de Rotterdamse haven. *Amsterdams sociologisch tijdschrift*, 21(3), 40-66.
- Sociaal Economische Raad (SER). (z.j.). or en medezeggenschap Geraadpleegd op: mei 4, 2017, van <https://www.ser.nl/nl/taken/orenmedezeggenschap/veelgestelde-vragen/medezeggenschap/ondersteunende-handtekeningen-nog-nodig.aspx>
- Teulings. A.M.W. (1981) *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland*. Van Gennep Amsterdam.
- Ter Steege, D., van Groenigen, E., Kuijpers, R., & van Cruchten, J. (2012). Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers. *Sociaaleconomische trends*. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/B93BC030-43CE-47A9-B819-DB88CBC9AF01/0/2012k4v4p9art.pdf>.
- Van Delden, P. (2009). Samenwerking in de publieke dienstverlening. Eburon Uitgeverij BV.
- Van, Drongelen J, S. F. H. Jellinghaus. *Wet Op De Ondernemingsraden*. Zutphen: Paris, 2008.
- Vanderveen, G. N. G., Pleysier, S., & Rodenhuis, W. (2011). Meten van onveiligheid.
- Van Vuuren, C. V., van Gastel, J. H. M., & Klandermans, P. G. (1989). Onzekerheid over de arbeidsplaats. Reacties van werknemers in collectief verband. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 5(1), 71-79.
- Visser, J. (1985). *Vakbondsgroei en vakbondsmacht in West-Europa*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 1(1), 18-38.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.

Wet AVV (2015, 1 januari tot heden) Geraadpleegd op 15 maart, 2017, van
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0001987/2017-01-01>

Wet CAO (2007, 1 januari tot heden) Geraadpleegd op 15 maart, 2017, van
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0001937/2007-01-01/0>

Wet WOR (2016, 1 oktober tot heden) Geraadpleegd op 15 maart, 2017 van
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2016-10-01>

Zaal, I., *'De rol van de OR bij collectieve arbeidsvoorwaardenvorming'*, ArbeidsRecht 2014/4

10 Bijlagen

Bijlage 1: Historische ontwikkelingen

De vakbond

De vakbond is ontstaan door een aantal historische ontwikkelingen tijdens de industriële revolutie. In de tweede helft van de 19^e eeuw was de werknemerspositie in ondernemingen namelijk nog niet beschermd door wetgeving. Dit ging gepaard met miserabele arbeidsomstandigheden voor de werknemers in fabrieken. Om de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden te verbeteren, ontstonden in 1837 de eerste Nederlandse 'moderne' Nederlandse vakbonden als initiatief vanuit de werknemers (Duyvendak, Bouw, Gërkhani, & Velthuis, 2013). Door de vorming van vakverenigingen en vakbonden konden individuele werknemersbelangen collectief behartigd worden. Vanuit de vakbonden ontstonden ook de eerste initiatieven ten aanzien van het sociaal recht. Het sociaal recht is onderdeel van de overheid en geeft regels over de sociale zekerheid in Nederland, bijvoorbeeld of een arbeider wel of geen recht heeft op een uitkering.

De ondernemingsraad

De OR heeft - en is in bepaalde zin afhankelijk van - wettelijke bevoegdheden die invloed op het beleid van de onderneming mogelijk maken. Art. 2 WOR formuleert als doel van de ondernemingsraad 'het nastreven van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen' (Drongelen & Jellinghaus, 2008; Kaar & Vink, 2017). De OR zorgt in algemene zin voor medezeggenschap in de onderneming tussen de werknemers en de werkgevers. Medezeggenschap in ondernemingen kent dan ook een lange geschiedenis, die samenhangt met verschillende maatschappelijke ontwikkelingen.

Eind 19^e eeuw ontstonden de eerste vormen van medezeggenschap in Nederland in de vorm van personeelskernen of fabrieksraden. Deze werden opgericht op initiatief van werkgevers, vanuit de gedachte dat zij een zorgplicht of morele verplichting hadden ten opzichte van hun werknemers. Deze personeelskernen hadden geen wettelijke bevoegdheden. Een andere motivatie voor het instellen van een personeelskern was om het personeel weg te houden bij vakbonden, die steeds meer invloed kregen (Latten & Landwehr, 2011). Vakbonden speelden hier juist op in door personeelskernen te stimuleren met afspraken in cao's. Hun speerpunt is immers dat werknemers zeggenschap hebben in een onderneming. Doordat de werknemers die in personeelskernen terechtkwamen met verschillende onderwerpen te maken kregen, gingen ze te rade bij de vakbond. Werknemers die in personeelskernen

zaten, hadden namelijk behoefte aan de informatie en de scholing die de vakbond kon bieden (Leliefeld, 2016).

Met die toenemende invloed van de vakbond ontstonden ook meer bevoegdheden. Vakbonden kregen in 1927, met de invoering van de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet cao), de bevoegdheid om collectieve afspraken te maken. Dit gebeurde vooral op bedrijfstakniveau. Deze cao's konden vanaf 1987 algemeen bindend worden verklaard, waardoor ze op een groter aantal ondernemingen van toepassing werden.

In 1950 werd de eerste Wet op de ondernemingsraden van kracht. Wederom hadden voornamelijk werkgevers hiervoor interesse. Het doel was met name de productiviteit te verhogen, omdat de OR de werknemers en de werkgever verenigde in het gezamenlijke doel van een succesvolle onderneming. Er was sprake van samenwerking onder leiding van de ondernemer, die bepaalde wat er werd besproken in de OR. Daarnaast had de werkgever tot doel om werknemers weg te houden bij vakbonden.

Wettelijke bevoegdheden kreeg de OR echter pas in 1971, met de invoering van het advies- en instemmingsrecht. Hiermee kan zij invloed uitoefenen op de machtsverhoudingen binnen de onderneming. Vanwege de beperkte mogelijkheid om sancties op te leggen wanneer werkgevers niet naar de OR luisterden, bleek het in de praktijk lastig om van de nieuwe bevoegdheden gebruik te maken. Doordat de OR-leden meer macht kregen in ondernemingen, verhardde de relatie tussen de vakbond en de ondernemingsraad.

Tot 1979 was de werkgever van de onderneming zelf nog aanwezig bij vergaderingen van de OR, in de functie van voorzitter. Bij de invoering van de derde WOR werd de OR onafhankelijk. Hoe meer haar positie zich versterkte, hoe meer zorgen de vakbonden zich maakten over hun eigen voortbestaan. Om de OR te kunnen beïnvloeden, voerde de FNV in sommige sectoren bedrijfsledengroepen (BLG) in, bestaande uit vertegenwoordigers van de vakbond die werkzaam zijn in de onderneming. BLG-vertegenwoordigers worden in de praktijk ook wel 'kaderleden' of 'actieve leden' genoemd. Naast de werkzaamheden die zij binnen de onderneming uitvoeren, zijn zij ook een gezicht van de vakbond op de werkvloer, waardoor de kracht van de vakbond zichtbaar wordt.

In de jaren 90 heeft nog een modernisering van de WOR plaatsgevonden, waarbij de ondernemingsraden op meer gebieden instemmings- en adviesrecht kregen. Hierdoor kregen OR-leden nog meer bevoegdheid om informatie over de onderneming in te zien, bijvoorbeeld bij bezuinigingen of reorganisatieplannen.

Bijlage 2: Functies ondernemingsraadleden

Beleidsledengroepen

Beleidsledengroepen bevatten actieve leden van de vakbond die zich interesseren in de onderneming en het belang van de werknemers. Formeel gezien wordt elk lid van de FNV 'kaderlid' genoemd, maar in de praktijk krijgen alleen actieve leden deze benaming. Kaderleden zijn geautoriseerd om een verkiesingslijst op te stellen voor nieuwe leden van de OR. Hierdoor kunnen zij leden van de vakbond verkiesbaar stellen, waardoor er meer FNV-leden in een OR terecht kunnen komen. Doordat werknemers zich verkiesbaar kunnen stellen via een vakbondslid, kan de vakbond gericht bepalen wie zij graag in de OR wil hebben. Kaderleden vormen de ruggengraat van de vakbond. Zij bestaan uit vrijwilligers van de FNV, die actief een bijdrage leveren aan het vakbondswerk binnen de OR. Kaderleden willen hun functie doorgaans graag uitoefenen, aangezien ze zichzelf hierdoor kunnen ontwikkelen met behulp van bijvoorbeeld training, scholing en meer begeleiding van de bestuurder. Als kaderlid leveren zij zowel een bijdrage aan de doelstellingen van de OR als aan die van de vakbond. Zij zijn essentieel voor de vakbond, aangezien zij, via werving, binnen een onderneming voor meer FNV-leden kunnen zorgen.

Voorzitter ondernemingsraad

De voorzitter heeft, samen met de secretaris, een essentiële taak bij de voorbereiding van de vergadering met andere OR-leden. Hij leidt de vergaderingen en geeft daarnaast leiding aan de OR door te coördineren, te stimuleren en te begeleiden. De voorzitter houdt in de gaten of de gemaakte afspraken worden uitgevoerd.

Secretaris ondernemingsraad

De taak van de secretaris is te zorgen voor een solide organisatie van de OR-vergaderingen. Samen met de voorzitter bereidt hij de agenda en de onderwerpen van de vergaderingen voor. De secretaris informeert de OR over de besproken onderwerpen die in de vergadering aan bod komen. Daarnaast notuleert en bewaart hij de verslagen van de vergadering.

Bijlage 3: Interview vakbondsbestuurders

Introductie

Bedanken voor de aanwezigheid.

Voorstellen:

- Wie ben ik?
- Waarom ben ik hier?
- Wat ga ik doen?
- Waar werk ik voor?
- Wat wil ik van u?
- Wie heeft er toegang tot de informatie die we krijgen?
- Wat is het belang voor de respondent? (Cummings & Worley, 2014, p.124)

Anonimiteit benoemen: uw echte naam wordt niet benoemd.

Vertrouwelijkheid: de informatie die u geeft zal vertrouwelijk behandeld worden binnen de FNV. Mocht u vertrouwelijke informatie delen die u niet in het eindelijke onderzoeksrapport wilt, kunt u dit tijdens of na het interview aangeven.

Algemeen

Datum interview:

In welke subsector werkt u:

Bent u vakbondslid:

Wat is uw functie:

Hoe lang werkt u al binnen deze functie:

Wat ziet u als functie van de vakbond of de OR?

Hoe kwam u in contact met de vakbond of de OR?

Hoe frequent heeft u contact met de vakbond of de OR?

Vragenlijst vakbondsbestuurders:

Punten die zeker aan bod moeten komen;

Vragenlijst OR –leden:

Punten die zeker aan bod moeten komen;

- Organisatorische context
 - omgeving
 - structuur
 - middelen
- Gemeenschappelijk doel
 - Delen van doelen
 - Activiteiten
- Samenwerkingsrelatie
 - Ervaringen in het verleden

- Persoonlijke factoren
- Vertrouwen

Vragen omtrent de samenwerking

1. Hoe verloopt volgens u de samenwerking tussen u en OR- leden?
 - Wat zijn de ontwikkelingen?
2. Tot in hoeverre vindt u het relevant om contact op te nemen met de OR?
3. Wat zijn ervaringen in de samenwerkingen met de OR?
4. Tot in hoeverre heeft u vertrouwen om samen te werken de OR?
5. Wat zou beter kunnen in de samenwerking met de OR?
6. Vindt u dat u genoeg hulp krijgt met het uitvoeren van uw werk door de vakbond?
7. Wat ziet u als doel van een vakbondsbestuurder?
8. Hoe ervaart u de taakverdeling?
 - a. Krijgt u genoeg tijd en geld om uw taken uit te voeren?
9. Ziet u dat er vooruitgang wordt geboekt door een samenwerking tussen de vakbond en de OR? En zo ja, welke?
10. Wat ziet u als doel van de vakbond? En is deze hetzelfde als OR-sleden?
11. In hoeverre zijn er verschillen ten aanzien van doelen die de vakbond en de OR willen bereiken?
12. Wat zijn bevorderende factoren voor de samenwerking met een vakbond volgens u? En belemmerende?
13. Vindt u dat de activiteiten georganiseerd door de vakbond goed aansluiten op de wensen van de OR? En andersom?
14. Welke activiteiten ziet u graag als vakbondsbestuurder georganiseerd door de vakbond?
15. Tot in hoeverre heeft u graag formeel of informeel contact met de OR?
16. Met welke onderwerpen zou u graag een samenwerking aangaan met de OR?
17. Tot in hoeverre kan de samenwerking met de OR verbeterd worden?
18. Tot in hoeverre vindt u de externe ontwikkelingen in de maatschappij een aanknopingspunt tot samenwerking?
19. Tot in hoeverre vindt u actievoeren relevant?
20. Heeft u zelf nog een advies ten aanzien van de samenwerking met de vakbond wat nog niet besproken is?

Afsluiting

Vragen of de geïnterviewde nog vragen of opmerkingen heeft?

Anonimiteit benadrukken

Vragen of de geïnterviewde een versie van het onderzoek wil? (Indien vertrouwelijk)

Bedanken voor het interview

Bijlage 4: Interview ondernemingsraadleden

Introductie

Bedanken voor de aanwezigheid.

Voorstellen:

- Wie ben ik?
- Waarom ben ik hier?
- Wat ga ik doen?
- Waar werk ik voor?
- Wat wil ik van u?
- Wie heeft er toegang tot de informatie die we krijgen?
- Wat is het belang voor de respondent? (Cummings & Worley, 2014, p.124)

Anonimiteit benoemen: uw echte naam wordt niet benoemd.

Vertrouwelijkheid: de informatie die u geeft zal vertrouwelijk behandeld worden binnen de FNV. Mocht u vertrouwelijke informatie delen die u niet in het eindelijke onderzoeksrapport wilt, kunt u dit tijdens of na het interview aangeven.

Algemeen

Datum interview:

In welke subsector werkt u:

Bent u vakbonds lid:

Wat is uw functie:

Hoe lang werkt u al binnen deze functie:

Wat ziet u als functie van de vakbond of de OR?

Hoe kwam u in contact met de vakbond of de OR?

Hoe frequent heeft u contact met de vakbond of de OR?

Vragenlijst OR –leden:

Punten die zeker aan bod moeten komen;

- Organisatorische context
 - omgeving
 - structuur
 - middelen
- Gemeenschappelijk doel
 - Delen van doelen
 - Activiteiten
- Samenwerkingsrelatie
 - Ervaringen in het verleden
 - Persoonlijke factoren

- Vertrouwen

Vragen omtrent de samenwerking

1. Hoe verloopt volgens u de samenwerking tussen u en de werkgeversorganisatie/ werkgever?
 - Wat zijn ontwikkelingen en ervaringen?
2. Tot in hoeverre vindt u het relevant om contact te hebben met een vakbond?
3. Heeft u vertrouwen in de vakbond?
4. Vindt u dat u genoeg hulp krijgt met het uitvoeren van uw werk door de vakbond en de andere OR-leden?
5. Wat ziet u als doel van de OR? En in uw functie/rol?
6. Wat is voor u opkomen voor werknemersbelangen?
7. Tot in hoeverre ervaart u verschillen ten aanzien van doelen die de vakbond heeft ten aanzien van de OR?
8. Tot in hoeverre sluiten de activiteiten georganiseerd door de vakbond aan bij uw doelen?
9. Tot in hoeverre wordt er terugkoppeling gedaan ten aanzien van de samenwerking?
10. Wat zijn bevorderende factoren voor de samenwerking met een vakbond volgens u? En belemmerende?
11. Hoe ervaart u de taakverdeling tussen u en de vakbond in het verleden en nu?
12. Wat kan de vakbond volgens u beter doen?
 - a. Krijgt u voldoende diensten uitgereikt van de vakbond voor uw ondernemersraad functie?
13. Ziet u dat er vooruitgang wordt geboekt door een samenwerking tussen de vakbond en de OR? En zo ja, welke?
14. Tot in hoeverre vindt u de externe ontwikkelingen in die in de maatschappij spelen relevant om een samenwerking aan te gaan?
15. Tot in hoeverre vindt u actievoeren relevant?
16. Heeft u zelf nog een advies ten aanzien van de samenwerking met de vakbond wat nog niet besproken is?

Afsluiting

Vragen of de geïnterviewde nog vragen of opmerkingen heeft?

Anonimiteit benadrukken

Vragen of de geïnterviewde een versie van het onderzoek wil (indien vertrouwelijk)

Bedanken voor het interview

Bijlage 5: Codeboom

<u>Topiclijst ondernemingsraad</u>	Bronnen	Referenties
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatorische context</i> 	10	182
Externe omgeving		
Externe maatschappelijke omgeving moeilijk te volgen (complex)	9	12
Externe omgeving (stabiel) geen invloed op beleid in de onderneming	5	7
Structuur		
Interne omgeving regels en procedures	7	12
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formeel contact belangrijk ○ Informeel contact belangrijk ○ Landelijk duidelijkheid structuur van belang ○ Regionaal structuur intern van belang 	10 9 6 2	22 23 11 2
Activiteiten zorgen voor het gemeenschappelijke doel	8	12
Activiteiten hebben de functie kennisoverdracht	10	30
Activiteiten hebben de functie netwerken	8	9
Activiteiten hebben de functie vaardigheden	8	12
Activiteiten geven een beeld van het vakbondswerk	8	26
OR wordt onvoldoende op de hoogte gehouden van georganiseerde activiteiten door de vakbond	9	14
Middelen		
Negatief ten aanzien van tijd en geld die de vakbond investeert	7	16
Positief ten aanzien van tijd en geld die de vakbond investeert	7	9
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gemeenschappelijk doel</i> 	11	134
Doelen		
Delen van doelen	5	6
Doelen niet vanzelfsprekend reden voor samenwerking	9	20
Doelen geeft weergave van verwachtingen	6	7
<ul style="list-style-type: none"> ○ Actiegericht ○ Taakgericht 	8 6	13 15
Doelen vakbond zijn binnen de verwachting van de OR	6	7

Doelen van vakbond en OR hebben voordelen voor elkaar	8	17
Gezamenlijk doel met de vakbond is werknemersbelangen	11	20
Geen gezamenlijk doel werknemersbelangen	3	5
Inhoudelijke en procesmatige kant	8	11
Contact met andere ondernemingsraden is nodig	8	13
• <i>Samenwerkingsrelatie</i>	10	254
Ervaringen in het verleden		
Eerdere negatieve ervaringen	2	4
Eerdere positieve ervaringen	10	22
Noodzaak van samenwerking	8	13
Invloed uitoefenen bij werkgever	6	9
Op ontwikkelingen onderneming reageren	9	14
Ontwikkelen naar mate trends en ontwikkelingen van de maatschappij	7	11
Persoonlijke factoren		
Individu in ondernemingsraad belangrijk	10	20
Persoonlijke vaardigheden	10	25
Duidelijke grenzen verwachtingen en functie	9	13
Individu van vakbondsbestuurder belangrijk	10	25
Vakbondsbestuurder terug naar de werkvloer	10	28
Vertrouwensrelatie		
Geen vertrouwen in ondernemingsraad	10	25
Wel vertrouwen in de ondernemingsraad	7	8
Persoonlijke missie of agenda van de OR	4	7
Kaderlid FNV-ondernemingsraadslid	6	15
Meer jongeren	8	15

<u>Topiclijst vakbondsbestuurders</u>	Bronnen	Referenties
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatorische context</i> 	6	125
Omgeving		
Externe omgeving complex	5	10
Externe omgeving stabiel	0	0
Structuur		
Interne omgeving regels en procedures	5	8
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formeel contact belangrijk ○ Informeel contact belangrijk ○ Landelijk duidelijkheid structuur van belang ○ Regionaal structuur intern van belang 	4 6 3 2	9 17 4 2
Activiteiten zorgen voor het gemeenschappelijke doel	3	4
Activiteiten zorgen niet voor het gemeenschappelijke doel	2	3
Activiteiten hebben de functie kennisoverdracht	6	19
Activiteiten hebben de functie van netwerken	5	5
Activiteiten hebben de functie vaardigheden	5	8
Activiteiten geven een beeld van het vakbondswerk	6	15
Onvoldoende activiteiten gericht op de OR	5	11
Middelen		
Negatief ten aanzien van middelen	4	7
Positief ten aanzien van middelen	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gemeenschappelijk doel</i> 	6	73
Beleid van de FNV is duidelijk	3	3
OR kiest voor werkgever. Doelen geen afbakening	6	15
Doelen geven weergave verwachtingen uitvoerend beleid	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ○ Actiegericht ○ Taakgericht 	5 5	9 13
Doelen zijn voordelig voor elkaar	2	2
Gezamenlijk doel met de OR is werknemersbelangen	5	7
Geen gezamenlijk doel werknemersbelang	4	8
Inhoudelijke en procesmatige kant	4	8

OR-platform is van belang voor onderlinge samenwerking OR	3	5
• <i>Samenwerkingsrelatie</i>	6	91
Ervaringen in het verleden		
○ Eerdere negatieve ervaringen in samenwerking met de OR	3	6
○ Eerdere positieve ervaringen in samenwerking met de OR	2	5
Persoonlijke factoren		
Noodzaak van samenwerking	3	3
Relatie is het belangrijkste in de samenwerking met de OR	6	6
Belangrijkste eigenschap van vakbondsbestuurder is invloed uitoefenen	4	10
Persoonlijke factoren worden herkend	6	6
Persoonlijkheden moeten op elkaar aansluiten	5	12
Vertrouwen		
OR heeft een persoonlijke missie of agenda	4	7
Wel vertrouwen in de ondernemingsraad	5	15
Vakbondsbestuurder is graag op de werkvloer aanwezig	5	9
Vaardigheden ondernemingsraad belangrijk bij vertrouwen	5	12

Bijlage 6: Afkortingen

AVV	Algemeen verbindend voorschrift
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CNV	Christelijk Nationaal Vakbond
EU	Europese Unie
EVV	Europees Verbond van Vakverenigingen
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
NS	Nederlandse Spoorwegen
NKV	Nederlands Katholiek Vakverbond
NVV	Nederlandse Verbond van Vakverenigingen
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
ITF	International Transport Workers Federation
ILO	Internationale arbeidsorganisatie
o.a.	Onder andere
OR	Ondernemingsraad
Ov	Openbaar vervoer
SER	Sociaal Economische Raad
STAR	Stichting van de arbeid
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
t.a.v.	Ten aanzien van
UWV	Werknemersverzekeringen
VCP	Vakcentrale voor Professionals
WOR	Wet op de ondernemingsraden
z.j.	Zonder jaartal