

# **De invloed van HR-praktijken op de prestaties van ondernemingsraadleden binnen publieke organisaties**

Bachelor scriptie Bestuurskunde



Naam: Nico Verschoor

Studentennummer: 526990

Begeleider: Alissa van Zijl

Datum: 05/07/2023

Aantal woorden: 9996

## **Abstract**

De invloed van ondernemingsraden op het beleid binnen organisaties is de afgelopen jaren toegenomen. Een goed presterende ondernemingsraad leidt tot een goed presterende organisatie. De vraag is echter wat de prestaties van een ondernemingsraadlid beïnvloedt. Aan de hand van het AMO-model zijn er drie HR-praktijken gekozen: training en scholing, samenwerkingsklimaat en faciliteitentijd. Door middel van tien interviews is er onderzoek gedaan naar de invloed van deze HR-praktijken op de prestaties van ondernemingsraadleden binnen publieke organisaties. Uit de resultaten komt naar voren dat alle respondenten training en scholing belangrijk achten voor het presteren. Een goed samenwerkingsklimaat met de bestuurder blijkt ook een rol te spelen: er moet een open en veilig klimaat zijn waar men informatie wil uitwisselen. Ondernemingsraadleden hebben tot slot last van tijdsdruk. Door het ondernemingsraadlid meer tijd te geven, kan hij zijn functie beter uitvoeren. Er blijkt een positieve invloed te zijn van de drie HR-praktijken op de prestaties van een ondernemingsraadlid. Deze invloed is echter wel onder voorwaarden positief: de behoefte voor training, samenwerking en tijd kunnen per organisatie en ondernemingsraadlid verschillen. Als de organisatie de ondernemingsraadleden optimaal wil laten functioneren, zal om deze reden maatwerk plaats moeten vinden.

## Inhoudsopgave

Abstract .....	2
Inhoudsopgave.....	3
1. Probleemstelling.....	5
1.1 Maatschappelijke relevantie.....	6
1.2 Wetenschappelijke relevantie .....	6
1.3 Leeswijzer .....	7
2. Theoretisch kader .....	8
2.1 Prestaties van ondernemingsraadlid.....	8
2.2 HR-praktijken en individuele prestaties.....	8
2.2.1 Ability .....	9
2.2.2 Motivation.....	10
2.2.3 Opportunity .....	10
2.3 Verwachtingen.....	11
3. Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording.....	13
3.1 Validiteit en betrouwbaarheid.....	13
3.2 Ethiek en privacy.....	13
3.3 Analyseproces .....	14
3.4 Operationalisering.....	14
4. Empirische bevindingen en analyse .....	15
4.1 Prestaties ondernemingsraadlid.....	15
4.1.1 Kennis .....	15
4.1.2 Houding.....	15
4.1.3 Vaardigheden.....	16
4.2 HR-praktijk – Training en scholing.....	17
4.2.1 Frequentie van trainingen.....	17
4.2.2 Nieuwigheid van de stof .....	18

4.2.3 Effectiviteit van de trainingen.....	18
4.2.4 Aanbeveling van trainingen .....	19
4.3 HR-praktijk – Samenwerkingsklimaat.....	19
4.3.1 Relatie met de bestuurder.....	19
4.3.2 Betrokkenheid bij het besluitvormingsproces.....	19
4.3.3 Houding van de bestuurder .....	20
4.3.4 Uitwisseling van informatie.....	21
4.4 HR-praktijk – Faciliteitentijd.....	21
4.4.1 Afgesproken aantal uur faciliteitentijd.....	21
4.4.2 Tijdsdrukke en werkzaamheden binnen de ondernemingsraad.....	22
4.4.3 Tijdsdrukke en werkzaamheden buiten de ondernemingsraad .....	22
4.5 Overige bevindingen .....	23
5. Analyse.....	24
5.1 Training en scholing & prestaties.....	24
5.2 Samenwerkingsklimaat & prestaties .....	24
5.3 Faciliteitentijd & prestaties .....	25
6. Conclusie en aanbevelingen .....	27
6.1 Conclusie.....	27
6.2 Limieten van dit onderzoek.....	28
6.3 Aanbevelingen.....	28
7. Bibliografie.....	30
8. Bijlagen .....	33
Appendix A: Interviewleidraad .....	33
Appendix B: Respondentenlijst.....	34
Appendix C: Operationaliseringschema.....	35
Appendix D: Codeboom .....	38
Appendix E: Resultatenschema.....	39

## 1. Probleemstelling

Ondernemingsraden spelen een belangrijke rol binnen organisaties. Een ondernemingsraad is een gekozen vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen die mee mag denken over bedrijfseconomische en -sociale zaken. De aanwezigheid van een ondernemingsraad heeft een positieve invloed op de productiviteit, innovatie en winstgevendheid van een bedrijf (Van den Berg et al., 2009). Sinds 1950 zijn bedrijven in Nederland met meer dan 50 werknemers verplicht om een ondernemingsraad in te stellen. Dit is vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en is ingesteld in Nederland om medezeggenschap binnen bedrijven te bevorderen.

In deze wet zijn de rechten van de ondernemingsraad opgenomen. Deze rechten stellen de kaders vast waarbinnen ondernemingsraadleden kunnen functioneren. De invulling van het werk binnen deze kaders is echter afhankelijk van de leden zelf en de werkgever. Deze invulling zal afspraken bevatten tussen ondernemingsraadleden en werkgever en kunnen zowel ongeschreven als vastgesteld zijn in een OR-reglement. De afspraken kunnen verschillen per organisatie en ondernemingsraad. De werkgever kan veranderingen doorvoeren aan de hand van verschillende HR-praktijken. HR-praktijken hebben invloed op het functioneren van een werknemer (Appelbaum et al., 2000). Het AMO-model is een veelgebruikte methode om de invloed van HR-praktijken op prestaties te onderzoeken. Het ondersteunt, aan de hand van de dimensies *ability*, *motivation* en *opportunity*, de keuze voor bepaalde HR-praktijken (Bos-Nehles et al., 2013).

De invloed van HR-praktijken op de prestaties van een ondernemingsraadlid is echter nog niet onderzocht. Aan de hand van de onderzoeksvraag “*Op welke manier beïnvloeden HR-praktijken de prestaties van een ondernemingsraadlid binnen publieke organisaties?*” wordt getracht om meer duidelijkheid te verschaffen over de invloed van de HR-praktijken van de werkgever op de prestaties van het ondernemingsraadlid.

Om een antwoord te vormen op deze onderzoeksvraag zijn er vier deelvragen opgesteld:

- D1: Wat wordt in de literatuur verstaan onder ondernemingsraad, prestaties, AMO-model en HR-praktijken?
- D2: Welke HR-praktijken hebben invloed op de prestaties van een ondernemingsraadlid volgens de literatuur?

- D3: Hoe ervaren ondernemingsraadleden de verschillende HR-praktijken en hun prestaties binnen hun lidmaatschap van de ondernemingsraad?
- D4: Wat is de invloed van de gekozen HR-praktijken op de prestaties van de ondernemingsraadleden binnen de gekozen organisaties?

### 1.1 Maatschappelijke relevantie

Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar ondernemingsraden binnen publieke organisaties. De afgelopen jaren is de invloed van medezeggenschap op het beleid van organisaties toegenomen (Van den Tillaart et al., 2016). Publieke organisaties zijn belangrijke actoren binnen de Nederlandse maatschappij. Wanneer een ondernemingsraad beter presteert, zal de publieke organisatie ook beter presteren, wat een positieve bijdrage levert aan de samenleving (Desmidt & Heene, 2005).

### 1.2 Wetenschappelijke relevantie

Op wetenschappelijk gebied is er onderzoek gedaan naar de invloed van het functioneren van ondernemingsraden op organisaties (Van den Berg et al., 2011). Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de relatie tussen de bestuurder en ondernemingsraad (Van den Tillaart et al., 2016). In deze onderzoeken is echter geen aandacht voor de individuele ervaringen, maar wordt er veelal op kwantitatieve manier gekeken naar ondernemingsraden in zijn geheel. Een ondernemingsraad kan worden gezien als een team van individuele ondernemingsraadleden. De prestatie van een team is afhankelijk van de prestatie van het individu (Kozlowski & Bell, 2013). Door middel van het meten van de prestatie van een ondernemingsraadlid, kan onderzocht worden in welke mate een ondernemingsraad functioneert. Dit onderzoek zal ruimte bieden binnen de bestaande literatuur voor nieuwe ervaringen van individuele ondernemingsraadleden.

Er is volgens Marin-Garcia en Martinez-Tomas (2016) al onderzoek gedaan naar de invloed van HR-praktijken op individuele prestaties in andere teams. Het is echter lastig om een set van HR-praktijken universeel toe te passen (Marin-Garcia & Martinez-Tomas, 2016). De context van een ondernemingsraad is nog niet onderzocht, waardoor het nog niet bekend is wat de invloed is van HR-praktijken op individuele prestaties in een ondernemingsraad.

### 1.3 Leeswijzer

Het concept van een ondernemingsraad binnen de literatuur zal toegelicht worden in het theoretisch kader en door middel van het AMO-model zullen drie verschillende HR-praktijken uitgelicht worden die mogelijk invloed hebben op de prestaties van een ondernemingsraadlid.

Aan de hand van het theoretisch kader zal een interviewleidraad worden opgesteld en de resultaten die volgen uit deze interviews zullen worden gekoppeld aan bestaande wetenschappelijke theorieën. Op deze manier wordt uiteindelijk een poging gedaan om de invloed van HR-praktijken op prestaties van ondernemingsraadleden te verduidelijken.

## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt relevante literatuur besproken. Centraal in dit onderzoek staan de concepten ‘prestaties van ondernemingsraadlid’, ‘ability’, ‘motivation’ en ‘opportunity’.

### 2.1 Prestaties van ondernemingsraadlid

Ondernemingsraadleden kunnen hun invloed uitoefenen tijdens een overlegvergaderingen met de (WOR)bestuurder: hij die de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding van de arbeid (art. 1 lid. 1 WOR). Een ondernemingsraad heeft daarnaast bevoegdheden om zijn invloed uit te oefenen. Via de WOR kan de ondernemingsraad aanspraak doen bij belangrijke besluiten op zijn adviesrecht (art. 35 WOR) en instemmingsrecht (art. 27 WOR).

De WOR geldt voor zowel de private als de publieke sector. Toch verschillen de ondernemingsraden in beide sectoren van elkaar. Bij organisaties in de publieke sector is er geen sprake van dezelfde economische competitie en winstoogmerk als in de private sector (Van den Berg et al., 2009). Hierdoor zal de bestuurder een andere houding aannemen. Tevens krijgt de ondernemingsraad te maken met het ‘primaat van de politiek’: ondernemingsraden hebben geen inspraak op de politieke richting van de organisatie (Van den Berg et al., 2009). Vanwege de verschillen tussen beide sectoren richt dit onderzoek zich op de ondernemingsraden binnen publieke organisaties.

Binnen de literatuur wordt gesteld dat de kwaliteit van ondernemingsraden voorspeld wordt aan de hand van drie indicatoren (Van den Tillaart et al., 2016). De eerste indicator is het oordeel van ondernemingsraadlid over het functioneren van zijn ondernemingsraad. Deze indicator blijkt te correleren met twee andere indicatoren voor het voorspellen van de kwaliteit van de medezeggenschap: de mate van deskundigheid, en de mate van vaardigheden van het lid (Van den Tillaart et al., 2016). Ondernemingsraadleden zijn vaak deskundig op het gebied van arbeidsvoorwaarden en moeten goed samen kunnen werken. Aanwezigheid van voldoende kennis en competenties blijken belangrijk te zijn voor het succes of falen van ondernemingsraden (Karel et al., 2010).

### 2.2 HR-praktijken en individuele prestaties

Om de invloed van verschillende HR-praktijken op prestaties van individuen te onderzoeken, wordt vaak het AMO-model toegepast (Marin-Garcia & Martinez-Tomas, 2016). Het AMO-model geeft een wetenschappelijk onderbouwde weergave van factoren die nodig zijn om de prestaties van ondernemingsraadleden te verbeteren. Dit model bestaat uit drie componenten



die invloed hebben op de prestaties van een individu: kennis en vaardigheden om te presteren (*ability*), de wens en wilskracht om te presteren (*motivation*) en de mogelijkheid om te kunnen presteren (*opportunity*) (Appelbaum et al., 2000). Binnen de literatuur is er niet consequent een Nederlandse vertaling van deze drie componenten gebruikt. Hierom zal in dit onderzoek de Engelstalige termen gebruikt worden. Aan de hand van dit model is het mogelijk om HR-praktijken te identificeren die één van deze drie componenten versterkt. Versterking van de componenten van het AMO-model leidt tot een verbetering van de individuele prestaties (Jiang et al., 2012).

### 2.2.1 Ability

Volgens de literatuur kan *ability* omschreven worden als een aangeleerde of natuurlijke vaardigheid die het mogelijk maakt voor een individu om zijn taak succesvol uit te voeren (Kim et al., 2015). Binnen de HRM context verwijst *ability* naar een combinatie van HR-praktijken die zorgen dat de medewerker van de organisatie over juiste vaardigheden beschikt om zijn werk goed te kunnen uitvoeren (Sarikwal & Gupta, 2013). Een hogere mate van *ability* zal voor betere prestaties zorgen, vanwege de beschikbaarheid van meer werkgerelateerde kennis en informatie (Van Iddekinge et al., 2017). Dit betekent dat een lagere mate van *ability* negatieve invloed kan hebben op de prestaties van de werknemer (Korauš et al., 2020).

HR-praktijken die gericht zijn op het verbeteren van *ability*, zijn ontwikkeld zodat werknemers hun functie beter kunnen uitvoeren (Jiang et al., 2012). Vooral HR-praktijken die betrekking hebben op het trainen en ontwikkelen van vaardigheden, vergroten de kans op het verbeteren van prestaties (Bos-Nehles et al., 2013). Continue training en ontwikkeling verhoogd de werkgerelateerde kennis, vaardigheden en vermogen (Boon et al., 2014).

De HR-praktijk die gericht is op het verhogen van de *ability* binnen de context van ondernemingsraden, is het **trainen** van relevante vaardigheden en **scholing** van kennis. De training verhoogt de individuele prestatie door de focus op het ontwikkelen van de noodzakelijke vaardigheden. Het is gericht om het gat tussen het huidige functioneren en het verwachten functioneren te overbruggen. (Elnaga & Imran, 2013). Relevante vaardigheden voor ondernemingsraadleden zijn het hebben van een onafhankelijk oordeel, betrokken zijn bij de organisatie, goed kunnen communiceren, belangen kunnen afwegen en kunnen beargumenteren en redeneren (Van den Tillaart, 2005). Door middel van training kunnen deze vaardigheden verbeterd worden om zo de prestaties te verbeteren. Leden van een ondernemingsraad hebben recht op minimaal vijf scholingsdagen per jaar (WOR art. 18 lid 3).

Training en scholing verhogen de *ability* van een ondernemingsraadlid. Hierom wordt er een positieve invloed verwacht van de frequentie van training en scholing op de prestaties van een ondernemingsraadlid.

### 2.2.2 Motivation

*Motivation* wordt in de literatuur gedefinieerd als de mate waarin een individu wil en kiest voor een bepaald type gedrag (Mitchell, 1982). Bos-Nehles et al. (2013) omschrijft *motivation* in de context van het AMO-model als de wens en bereidheid om een taak uit te voeren. *Motivation* bepaalt het type, de duur en intensiteit van de inspanning van het individu (Lepak et al., 2006), in dit geval het ondernemingsraadlid. Verschillende HR-praktijken zijn gericht op het versterken van de *motivation*, wat leidt tot betere prestaties (Marin-Garcia & Martinez-Tomas, 2016).

Binnen de context van ondernemingsraden is het nodig om een goed **samenwerkingsklimaat** te bewerkstelligen. Een goed samenwerkingsklimaat is een open en veilig klimaat waar men gemotiveerd is om kennis met elkaar te delen en samen te werken (Kim et al., 2015; Caligiuri, 2014). Volgens de literatuur zal er alleen resultaat geboekt kunnen worden, wanneer leden van de ondernemingsraad gemotiveerd zijn om samen te werken (Van den Berg et al., 2011). In een goed samenwerkingsklimaat gaat het om zowel de samenwerking tussen ondernemingsraadleden onderling, als met de bestuurder. In een goede samenwerking vindt er uitwisseling van informatie plaats. Expertise, deskundigheid en ervaring van ondernemingsraadleden hebben meer waarde wanneer het gedeeld kan worden binnen een organisatie (Kim et al., 2015). Daarnaast geeft een goed samenwerkingsklimaat een positief signaal af naar ondernemingsraadleden: de mate waarin de bestuurder de ondernemingsraad serieus neemt, beïnvloedt de *motivation* van een ondernemingsraadlid. Hoe meer moeite de bestuurder doet om een open en sympathieke houding te hebben tegenover de ondernemingsraadleden, hoe meer een lid bereid is om te overleggen en advies te geven (Van den Berg et al., 2011). Een goed samenwerkingsklimaat bevordert de *motivation*. Om deze reden wordt er een positieve invloed verwacht van de status van het samenwerkingsklimaat op de prestaties van een ondernemingsraadlid.

### 2.2.3 Opportunity

Als de werknemer over de juiste kennis en vaardigheden beschikt en gemotiveerd is, moet de organisatie de werknemer de kans geven zijn taken goed uit te voeren (Lepak et al., 2006). Deze

kansen behoren tot de derde dimensie van het AMO-model en in de literatuur worden deze kansen *opportunity* genoemd.

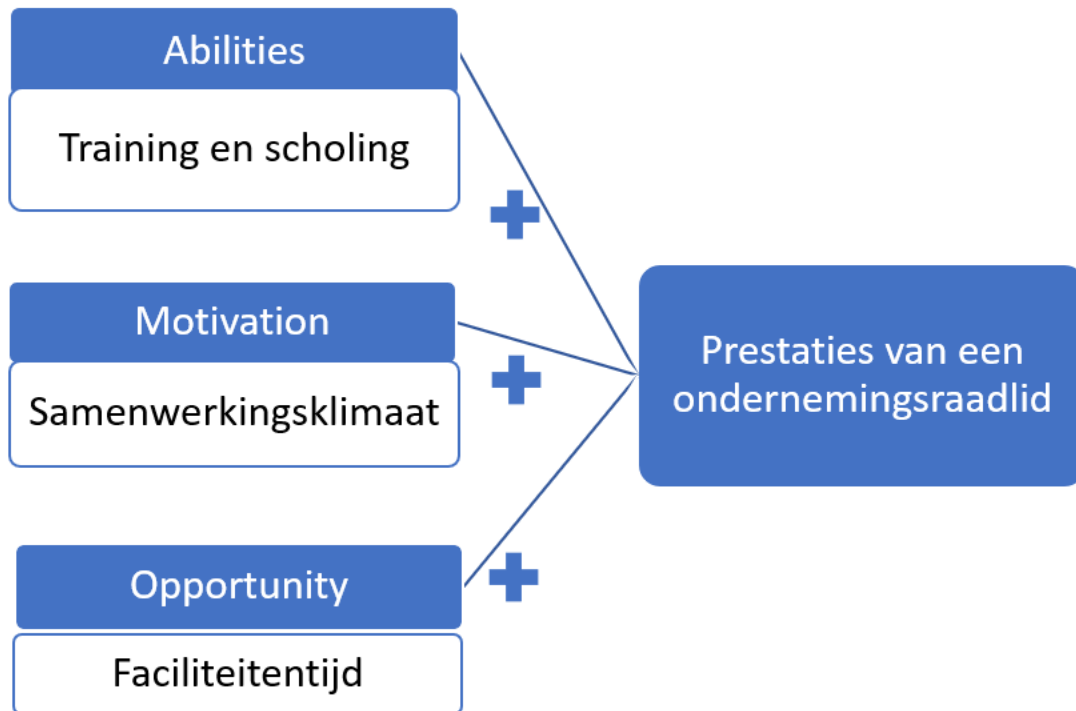
Marin-Garcia en Martinez-Tomas (2016) stellen dat *opportunity* binnen het AMO-model een samenstelling is van omstandigheden die het mogelijk maakt om iets te kunnen doen. *Opportunity* is een verzameling van middelen die gebruikt worden om *ability* en *motivation* te resulteren in prestaties (Jiang et al., 2012). Het wordt gebruikt als een constructie om de beperkende factoren te remmen (Siemsen et al., 2008). Op die manier wordt gepoogd een goede werkomgeving te creëren. Om een verbetering van prestaties mogelijk te maken dient de werkomgeving ondersteunend te zijn (Bos-Nehles et al., 2013). Factoren die hierin meespelen zijn de mate van assistentie, beschikbare tijd, taakvoorbereiding, noodzakelijke diensten en hulp van anderen (Blumberg & Pringle, 1982).

Bij medewerkers is één van de meest beperkende factoren de tijd (Siemsen et al., 2008). HR-praktijken gericht op het verbeteren van *opportunity*, in dit geval het weghalen van de beperkende factor, kunnen op die manier de prestaties van de medewerker verbeteren. Ook bij ondernemingsraadleden is een gebrek aan tijd een beperkende factor (Van den Tillaart et al., 2016).

De Wet op de Ondernemingsraden stelt daarom in artikel 18 dat een ondernemingsraadlid recht heeft op een aantal uren per jaar om in werktijd met behoud van loon ondernemingsraad-gerelateerde werkzaamheden uit te voeren. Dit kunnen onderlinge vergaderingen of andere werkzaamheden zijn. Het recht hierop wordt **faciliteitentijd** genoemd. Deze tijd kan verschillen per werkgever, aangezien het een onderlinge overeenkomst is. Het is echter vastgesteld dat dit niet minder dan zestig uur per jaar mag zijn. Daarnaast is dit exclusief vergadertijd met de bestuurder en de scholingsdagen (WOR art. 18 lid 3). Door middel van de invoering van een faciliteitentijd kan de beperkende factor, het gebrek aan tijd, geremd worden. Om deze reden wordt er een positieve invloed verwacht van het aantal faciliteitentijd op de prestaties van een ondernemingsraadlid.

### 2.3 Verwachtingen

Dit onderzoek kent training en scholing, samenwerkingsklimaat en faciliteitentijd als onafhankelijke variabelen. Aan de hand van de bestaande literatuur wordt verwacht dat er een positieve invloed bestaat van elk van de drie onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele 'prestaties van een ondernemingsraadlid'.



*Figuur 1: conceptueel model*

### 3. Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording

In tegenstelling tot eerdere onderzoeken naar ondernemingsraden, is er voor dit onderzoek gekozen om het kwalitatief van aard te houden in de vorm van *face-to-face* interviews. Door middel van interviews kan er extra informatie worden vergaard, zowel verbaal als non-verbaal (Babbie, 2016). Op die manier kan er meer betekenis worden gegeven aan de antwoorden van de respondenten.

#### 3.1 Validiteit en betrouwbaarheid

Het gedrag van de interviewer kan de reactie en perceptie van de respondent beïnvloeden. Om deze invloed te beperken is er gebruik gemaakt van een interviewleidraad (Appendix A). Deze lijst verzekert dat dezelfde concepten onderzocht worden, zonder dat het ten koste gaat van de betrouwbaarheid (Babbie, 2016). De vragen in de interviewlijst zijn gebaseerd op theorieën en informatie uit bestaande literatuur, om zo de validiteit van het onderzoek te waarborgen. Er is gekozen gebruik te maken van een semigestructureerd interview, om de vrijheid te behouden om door te vragen op interessante opmerkingen van respondenten (Cresswell & Poth, 2018).

Voor het samenstellen van de groep respondenten is gekozen om gebruik te maken van de *criterion sampling strategy*, om doelgericht tien respondenten te zoeken. Op deze manier wordt de kwaliteit en representativiteit van de groep respondenten gewaarborgd (Cresswell & Poth, 2018). Het opgestelde criterium was ‘lid van een ondernemingsraad van een publieke organisatie’, waarbij rekening met de grootte van de ondernemingsraad, de functie en de zittingstermijn van het ondernemingsraadlid werd gehouden. De uiteindelijke groep varieert tussen ervaren en niet-ervaren ondernemingsraadleden van grote en kleine publieke organisaties (Appendix B).

#### 3.2 Ethiek en privacy

Ten behoeve van de veiligheid en vrijwilligheid van de respondent, is er gebruik gemaakt van een informatieblad waarin kenbaar wordt gemaakt hoe de data wordt opgeslagen en de vertrouwelijkheid en de vrijwilligheid van de respondent wordt verzekerd. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, zal er gebruik worden gemaakt van pseudoniemen en zal de data niet traceerbaar zijn naar de respondent (Babbie, 2016).

### 3.3 Analyseproces

De interviews zijn getranscribeerd en verwerkt in het programma ATLAS.ti. Er is inductief gecodeerd en deze codes zijn verwerkt in een codeboom (Appendix D).

### 3.4 Operationalisering

Om de concepten zo goed mogelijk te onderzoeken, is er gebruik gemaakt van een operationaliseringschema (Appendix C).

Prestaties binnen een ondernemingsraad zijn lastig objectief te meten, doordat de prestaties weinig tot niet gekwantificeerd kunnen worden (Alonso & Lewis, 2001). De respondenten zijn daarom gevraagd naar hun eigen beoordeling van hun prestaties (Leisink & Steijn, 2009). Het eigen oordeel over het functioneren lijkt een goede indicator te zijn voor het meten van de prestaties van een ondernemingsraadlid (Van den Tillaart et al., 2016).

Om te kijken in welke mate de trainingen invloed hebben, is er gekeken naar de frequentie waarin iemand trainingen volgt, de nieuwigheid van de stof, de effectiviteit van de training, de mate waarin de respondent de training aanbeveelt en de mate waarin de respondent beperkt wordt door de bestuurder om een training te volgen (Bos-Nehles et al., 2013; Elnaga & Imran, 2013; Van den Tillaart, 2005; Van den Tillaart et al., 2016).

Wat betreft het samenwerkingsklimaat is er gebruik gemaakt van het onderzoek van Kim et al. (2015) en Van den Berg et al. (2011). Deze combinatie richt zich op de invloed van een samenwerkingsklimaat en de relatie tussen ondernemingsraad en bestuurder. Er is gekeken naar de invloed van de houding van de bestuurder en de mate waarin informatie wordt uitgewisseld.

Voor de laatste variabele 'faciliteitentijd' is gekeken naar het aantal faciliteitentijd een ondernemingsraadlid heeft afgesproken en de verschillen in de mate van tijdsdruk die de respondent ervaart (Siemsen et al., 2008; Van den Tillaart et al., 2016). Hierin is onderscheid gemaakt tussen ondernemingsraadwerkzaamheden en andere werkzaamheden.

## 4. Empirische bevindingen en analyse

Aan de hand van de volgorde van het operationaliseringschema worden de resultaten uit de tien interviews gepresenteerd.

### 4.1 Prestaties ondernemingsraadlid

Bijna alle respondenten zijn van mening dat zij naar verwachting of goed presteren als ondernemingsraadlid. Zij blijven wel kritisch op zichzelf en alle respondenten hebben het idee dat er verbeterpunten zijn. De meeste verbeterpunten zijn te vinden op het gebied van communicatie. Vooral de onervaren ondernemingsraadleden willen hun kennis en vaardigheden nog verder verbeteren. De respondenten zijn gevraagd wat volgens hen een ‘goed’ ondernemingsraadlid kenmerkt. Aan de hand van deze kenmerken is er gevraagd om te reflecteren op hun eigen prestaties als ondernemingsraadlid.

#### 4.1.1 Kennis

Allereerst kenmerkt een ‘goed’ ondernemingsraadlid volgens respondenten door het beschikken over kennis van de werking en rechten van de ondernemingsraad. Het lid moet kunnen inzien wanneer een besluit instemmingsplichtig of adviesplichtig is. Volgens de respondenten is dit essentieel voor het goed presteren als ondernemingsraadlid. Als die kennis onvoldoende is, kan de ondernemingsraad niet optimaal gebruik maken van zijn rechten en daardoor niet optimaal de bijbehorende taken uitvoeren. Daarnaast is kennis over de inhoudelijke onderwerpen ook belangrijk. Zo is het belangrijk dat een ondernemingsraadlid over genoeg kennis van de Arbowetgeving beschikt. Arbo-gerelateerde zaken vallen vaak onder het instemmingsrecht, wat betekent dat een ondernemingsraad hier veel invloed op heeft. De respondenten die al meerdere jaren in een ondernemingsraad hebben gezeten, geven aan te beschikken over deze kennis. De twee respondenten die nog maar sinds kort in de ondernemingsraad zitten, hebben de wens om deze kennis uit te breiden.

#### 4.1.2 Houding

Naast het beschikken over de juiste kennis, is de houding van een ondernemingsraadlid ook belangrijk volgens de respondenten. Een ondernemingsraadlid moet actief zijn op de werkvloer, zodat het mogelijk is om veel werknemers te spreken en de zichtbaarheid van de ondernemingsraad te vergroten. Als ondernemingsraadlid vertegenwoordig je namelijk onder andere de medewerker. Volgens een respondent is het een taak om de kant van de medewerkers te belichten naar de bestuurder toe bij besluitvorming. Het is belangrijk dat je weet wat speelt

op de werkvloer. Gekoppeld aan deze houding is het belangrijk dat de persoon de organisatorische processen binnen de organisatie kent: het lid moet weten wie hij waarvoor kan benaderen en waar zijn invloed ligt. Zo geeft een respondent de voordelen van een goed netwerk binnen de organisatie weer:

*“Om dat te kunnen, helpt het ook enorm als je gewoon een goed netwerk hebt in de organisatie, waardoor je snel veel informatie kan krijgen, maar ook af en toe even het verhaal achter de adviesaanvraag scherp kan krijgen. (...) Ik doe het al een tijdje, dus ik durf wel te stellen dat ik daar best goed in ben” - Respondent 2*

De meeste respondenten geven aan een goede verstandhouding met de achterban te hebben. Ze krijgen regelmatig mailtjes binnen en zien zichzelf als zichtbaar binnen de organisatie. Zo geeft een respondent die voltijd actief is met zijn werk binnen de ondernemingsraad het volgende aan:

*“Kijk, daar loopt de medezeggenschap. Ze zien mij wel als een beroepsmedezeggenschapper en ja, ik denk ook wel dat ik het goed doe, want ik vind het leuk om te doen en de medewerkers die gunnen mij het ook wel te blijven doen.” – Respondent 6*

Toch zien de respondenten ruimte voor verbetering op dit gebied. Ondanks de 5,5 jaar ervaring, geeft een respondent aan het nog steeds moeilijk te vinden om medewerkers concreet bij de besluitvorming te betrekken. Het is namelijk een tijdrovend proces, waar niet altijd de mogelijkheid voor is.

#### 4.1.3 Vaardigheden

Tot slot vinden de respondenten dat een ‘goed’ ondernemingsraadlid moet beschikken over de juiste vaardigheden. Volgens de meeste interviews moet een ondernemingsraadlid de hoofd- en bijzaken goed van elkaar kunnen onderscheiden. De respondenten met de meeste ervaring gaven aan dit tegenwoordig snel te kunnen doen. Ondernemingsraadleden moeten het overzicht behouden, omdat er veel verschillende zaken zullen passeren. Hierbij speelt objectiviteit een rol: als ondernemingsraadlid dien je altijd in het belang van de organisatie in zijn geheel en de werkzame personen hierin op te komen. Een respondent geeft aan dat dit soms nog lastig kan zijn: het kan resulteren in negatieve reacties van collega’s. Zo beschrijft hij het volgende:

*“Zeker als er bijvoorbeeld een beslissing genomen moet worden in het voordeel van de werkgever; in het nadeel van het personeel. Dat zijn hele vervelende discussies. En dan krijg je echt wel heel veel over je heen.” – Respondent 8*



Volgens de respondenten beschikt een goed ondernemingsraadlid over een ‘open blik’. Niet elk onderwerp zal de directe interesse wekken, maar toch is het volgens de respondenten van belang dat het lid een mening over de onderwerpen kan vormen. De respondenten geven aan hier zo veel mogelijk rekening mee te houden. Om goed een mening te kunnen vormen en bij te benen tijdens een overlegvergadering, is het noodzakelijk om de stukken te lezen. Sommige respondenten ervaren het lezen van stukken soms nog wel als pittig. Het is moeilijk om de kern eruit te halen. Vooral wanneer het over onderwerpen gaat waarbij de inhoudelijke kennis ontbreekt.

Als ondernemingsraadlid ben je veel aan het vergaderen. Vaardig zijn in het luisteren naar mede-ondernemingsraadleden en de bestuurder is essentieel voor een goede vergadering volgens de respondenten. Het vergaderen vereist een goede samenwerking. Samenwerking binnen de ondernemingsraad en met de bestuurder wordt door respondenten als lastig ervaren. Zo gaf een respondent het volgende antwoord op de vraag over welke vaardigheden de respondent wil verbeteren:

*“Ik denk dat voor een groot deel op gespreksvoering zit: hoe ga je het goede gesprek aan zonder dat je inderdaad tegenover elkaar komt? Dat stukje van: hoe kun je nou goed op elkaar in spelen?” – Respondent 4*

## 4.2 HR-praktijk – Training en scholing

Aan de hand van verschillende vragen is een poging gedaan om de ervaringen van ondernemingsraadleden met training- en scholingsmogelijkheden te weergeven. Er is gekeken naar de frequentie, de effectiviteit, de nieuwigheid en beperkingen van trainingen en er is een onderscheid te maken tussen collectieve en individuele trainingen.

### 4.2.1 Frequentie van trainingen

De WOR stelt dat een ondernemingsraadlid minimaal vijf dagen verlof mag opnemen voor scholing. Bijna alle respondenten komen echter niet aan deze vijf scholingsdagen: uit maar één interview kwam naar voren dat diegene wel vijf scholingsdagen per jaar heeft. Deze respondent is echter ook lid van een commissie: wanneer een ondernemingsraadlid ook lid is van een bijbehorende commissie, heeft het lid recht op 8 dagen. Hierdoor haalde ook deze respondent het maximaal aantal scholingsdagen niet. Alle respondenten hebben niet het gevoel beperkt te worden door hun bestuurder of leidinggevende in het volgen van trainingen: de organisatie

maakte er geen problemen van en de respondenten voelden de vrijheid om zelf te bepalen welke training zij willen volgen.

#### 4.2.2 Nieuwigheid van de stof

Er ontstaat een tweedeling tussen de respondenten als het gaat om de nieuwigheid van de stof. De scheidslijn hiertussen wordt bepaald door de mate van ervaring van het ondernemingsraadlid. De meer ervaren ondernemingsraadleden geven aan redelijk verzadigd te zijn op het gebied van scholing over de ondernemingsraad. Zij hebben eerder al individuele trainingen gevolgd en in combinatie met de ervaring die zij hebben opgedaan, volgen zij over het algemeen geen individuele trainingen meer.

Wanneer een ondernemingsraadlid net nieuw is binnen de wereld van de medezeggenschap, is het volgens de respondenten noodzakelijk om een basistraining te volgen. Zoals eerder aangegeven vinden de respondenten dat een goede basiskennis over de WOR nodig is voor hun functie als ondernemingsraadlid.

*“De basistraining per definitie (...) Ja, Dat is strikt noodzakelijk. (...) Waar heb je adviesrecht? Waar heb je instemmingsrecht? Wanneer kan je initiatiefrecht gebruiken? Dat moet je echt wel in de basis weten en anders dan heb je echt wel even een dingetje hier.” – Respondent 8*

#### 4.2.3 Effectiviteit van de trainingen

De ervaren respondenten vinden vooral de groepstrainingen effectief. Alle respondenten doen dit ieder jaar, waarbij het vaak gaat om een meerdaagse cursus die gericht is op teamontwikkeling. Het draait om het samen zijn als groep, onder begeleiding van een trainer. Respondenten die net gestart waren in een ondernemingsraad met een nieuwe samenstelling plannen zo snel mogelijk een groepstraining in. Tijdens een trainingsdag worden er afspraken met elkaar gemaakt, om zo de verstandhouding te verbeteren met het oog op een lange duurzame samenwerking:

*“Ik denk dat collectieve trainingen bij een OR wel heel effectief kunnen zijn, omdat je het wel met elkaar moet doen (...) Je moet ergens afspraken over kunnen maken en als je iets gemeenschappelijks hebt meegemaakt, dan kan je daar wel makkelijker afspraken over maken.” – Respondent 1*

#### 4.2.4 Aanbeveling van trainingen

De respondenten raden het volgen van trainingen aan, maar geven mee dat het ondernemingsraadlid eerst moet kijken naar waar zijn behoeftes liggen. Verschillende respondenten hebben de ervaring gehad dat een training niet aansloot op hun wensen van ontwikkeling. Daarnaast wordt herhaling en toepassing van de stof als voorwaarde gezien om iets te leren van de training.

*“Lang niet alles blijft hangen. We hebben ook wel een keer een training gehad waarvan we achteraf dachten, nou ja, dat sloot niet helemaal aan.” – Respondent 3*

Groepstrainingen worden jaarlijks gevolgd door de respondenten en worden gezien als noodzakelijk voor duurzame samenwerking. De basistraining is essentieel voor startende ondernemingsraadleden en de respondenten raden het aan om onder enkele voorwaarden daarnaast een individuele training te volgen. Deze training zal alleen effectief zijn als de training aansluit op de behoeftes van het lid.

#### 4.3 HR-praktijk – Samenwerkingsklimaat

Tijdens de interviews werd de relatie met en de houding van de bestuurder, de betrokkenheid bij het besluitvormingsproces en de uitwisseling van informatie besproken.

##### 4.3.1 Relatie met de bestuurder

De respondenten werd gevraagd om hun relatie met de bestuurder te omschrijven. Alle respondenten waren tevreden met de band die zij hebben met hun bestuurder. Drie respondenten omschreven de band als ontspannen, waarbij de bestuurder als gelijkwaardige wordt gezien. De lijntjes zijn kort en er is weinig sprake van ruzie.

##### 4.3.2 Betrokkenheid bij het besluitvormingsproces

Door een te enthousiaste bestuurder kon het zijn dat de ondernemingsraad wel eens vergeten werd. Zaken die advies- of instemmingsplichtig waren, werden in gang gezet zonder de ondernemingsraad daarbij te betrekken. Een respondent omschreef dit aan de hand van een metafoor:

*“Het is net alsof wij met elkaar een voetbalspel aan het spelen zijn, maar jij speelt de bal de hele tijd rond op je eigen helft op het veld. En je gunt ons het niet om aan die bal te komen.” – Respondent 6*

Hierdoor kan de samenwerking onder spanning komen te staan: het ondernemingsraadlid kan zijn taak niet meer goed uitvoeren. Het is vervelend om geconfronteerd te worden met een volledige uitwerking die in korte termijn in gang zou worden gezet. Volgens de respondent maakt gepasseerd worden je als ondernemingsraadlid lakser.

De respondenten gaven aan liever in een vroeg stadium betrokken te worden. Door optijd betrokken te worden bij het proces, kan een ondernemingsraadlid meer verschil maken. De respondenten stellen dat je hierdoor effectiever kan zijn als ondernemingsraadlid. In de meeste gevallen worden de respondenten optijd betrokken, op formele of informele wijze. Wanneer dit niet het geval was, gaven ze aan dit wel in hun ideale situatie te zien. Door vroeg betrokken te raken, kunnen de ondernemingsraadleden ook weer hun achterban geruststellen.

#### 4.3.3 Houding van de bestuurder

De mate waarin de bestuurder het ondernemingsraadlid serieus neemt, heeft ook invloed op de prestaties van het ondernemingsraadlid. Acht van de tien respondenten gaven aan het gevoel te hebben dat de bestuurder zijn lidmaatschap serieus neemt. Een respondent gaf aan zich als ondernemingsraadlid effectief te voelen, wanneer de bestuurder veel moeite deed. De bestuurder toont interesse, door even te vragen hoe het gaat, en de bestuurder neemt de opmerkingen van het lid serieus. Dit kan gaan om opmerkingen tijdens een overlegvergadering, maar ook opmerkingen die verpakt zijn in een advies- of instemmingsbrief. Het geven van advies is een van de taken van een ondernemingsraadlid. Een respondent geeft aan gehoord te worden als zij advies geeft.

*“Ik heb in de basis wel het idee dat het lidmaatschap serieus wordt genomen. (...) Als je dan opmerkingen hebt (...) dan wordt er eigenlijk wel heel uitgebreid de tijd genomen. Dan wordt ook of schriftelijk of mondeling op gereageerd, of dingen worden nog helemaal uitgezocht en teruggekoppeld.” – Respondent 5*

Twee respondenten hebben het gevoel dat de bestuurder hun lidmaatschap niet serieus neemt. Ze hadden de ervaring dat het advies dat de bestuurder krijgt, naast zich neer wordt gelegd. De bestuurder luistert slecht en de samenwerking verloopt matig. Verschillende respondenten gaven aan hierdoor gemotiveerd te raken het gevecht met de bestuurder aan te gaan, ten koste van de samenwerking. Deze respondenten hebben door middel van escalatie een poging gedaan om serieus te worden genomen door de bestuurder, met succes: escaleren leidt tot een serieuzere positionering van de ondernemingsraad.

#### 4.3.4 Uitwisseling van informatie

Wat betreft de uitwisseling van informatie tussen bestuurder en ondernemingsraadlid, voelen maar twee respondenten de vrijheid om alles te zeggen. Gevoelige informatie van medewerkers wordt secuur mee omgegaan. Meer dan de helft van de respondenten letten op hoe ze iets overbrengen op de bestuurder. De beperking die het meeste naar voren komt, is dat de bestuurder vaak controle heeft over de informatievoorziening van de ondernemingsraad. Ondernemingsraadleden moeten actief vragen om informatiestukken, in plaats van dat deze hen worden aangeboden.

Het is voor de respondenten belangrijk dat de bestuurder het lidmaatschap serieus neemt. Hierdoor kunnen de respondenten goed in hun rol blijven en hun functie uitvoeren. Belangrijk hierbij is dat er goede samenwerking plaatsvindt en er een sfeer is waarbij het lid de vrijheid voelt om te zeggen wat hij wil. De communicatie tussen ondernemingsraadlid en bestuurder is belangrijk en de respondenten hebben het liefst zo vroeg mogelijk betrokken te worden in het besluitvormingsproces.

#### 4.4 HR-praktijk – Faciliteitentijd

De ondernemingsraadleden spreken met de bestuurder af hoeveel tijd zij voor de werkzaamheden krijgen. De vraag is echter hoe dit wordt vertaald in de praktijk en hoe deze tijdsbesteding eruitziet.

##### 4.4.1 Afgesproken aantal uur faciliteitentijd

Allereerst is er gevraagd naar het aantal uur dat de respondenten hebben afgesproken met hun bestuurder. De twee respondenten van de kleinste ondernemingsraden, krijgen ook het minste aantal uur. Voor de rest krijgen de respondenten allemaal meer dan 3 uur per week voor hun werkzaamheden. Eén respondent is echter een uitzondering: de respondent heeft besloten geen faciliteitentijd af te spreken in het nieuwe ondernemingsraadreglement. Dit kwam doordat er een goede vertrouwensrelatie was met de bestuurder toentertijd: iedereen wist dat hij de tijd zou krijgen die hij nodig had voor zijn werkzaamheden.

De hoeveelheid tijd die besteed wordt is periode afhankelijk: tijdens drukke periodes vereisen de werkzaamheden meer tijdsbesteding.

*“Dat verschilt enorm. Kijk als jij een reorganisatie hebt met een heleboel gedoe, dan heb je natuurlijk heel veel tijd nodig (...) Er zijn ook weken bij dat je helemaal geen overleg hebt, dus dan heb je toch een heel ander verhaal (...) Het is niet een structurele belasting.” – Respondent 1*

#### 4.4.2 Tijdsdrukke en werkzaamheden binnen de ondernemingsraad

In drukke tijden past de werkbelasting volgens de respondenten niet bij de afgesproken tijdsfaciliteit. Er worden veel documenten aangeleverd en de ondernemingsraadleden zijn niet in staat deze door te nemen in de voorgeschreven uren. Hierdoor zijn de respondenten vaak in hun vrije tijd stukken aan het lezen. In combinatie met dat stukken vaak laat worden aangeleverd, zorgt het voor tijdsdruk bij ondernemingsraadleden. De respondenten geven aan bij een hoge tijdsdruk niet goed advies te kunnen geven, geen achterbandraadpleging te kunnen uitvoeren en niet te kunnen reflecteren op hun eigen werk.

#### 4.4.3 Tijdsdrukke en werkzaamheden buiten de ondernemingsraad

De tijdsdrukke heeft ook invloed op de werkzaamheden van het lid buiten de ondernemingsraad. Vaak moeten leden ook nog hun andere functie uitvoeren. Bijna alle respondenten geven aan dat het lidmaatschap van een ondernemingsraad moeilijk te combineren is met de normale functie. Dit werkt twee kanten op: leden stoppen minder tijd in hun ondernemingsraadwerkzaamheden of stoppen minder tijd in hun normale werkzaamheden. Het eerste komt vaak door het type en de beoordeling van hun eigen functie. Een respondent merkt op dat hij zijn normale werkzaamheden ook erg leuk vindt en deze graag goed uitvoert. Een andere respondent die werkzaam is binnen een zorginstelling schetst de invloed van zijn type werk weer:

*“Zodra een client iets nodig heeft (...) Dan ga je naar die cliënt toe en dan ga je niet nog even je tekst over de ondernemingsraad of even nog in vergadering (...) en ik merk wel dat het heel lastig is” – Respondent 10*

Wanneer een lid de werkzaamheden binnen de ondernemingsraad prioriteert, heeft het lid vaak minder tijd over voor zijn normale functie. Sommige respondenten zien hun faciliteitentijd als het aantal uur dat zij minder kunnen besteden aan hun normale werkzaamheden. In sommige gevallen heeft het geleid tot een verandering in werkzaamheden: het lid ziet bijvoorbeeld minder cliënten of heeft ervoor gekozen om voltijd in de medezeggenschap te gaan.

De mate waarin de leidinggevende van het ondernemingsraadlid rekening houdt met ondernemingsraadwerkzaamheden, lijkt de tijdsdruk te beïnvloeden. Binnen de respondenten was hierin een tweedeling te vinden. Een paar leidinggevendens houden er rekening mee door het ondernemingsraadlid minder in te roosteren, maar niet elk ondernemingsraadlid heeft een functie die zomaar vervangbaar is.

Sommige respondenten geven aan dat hun leidinggevende minder tot geen rekening houdt met hun ondernemingsraadwerkzaamheden. Ze vinden het volgens de respondenten vervelend als één van hun medewerkers in de ondernemingsraad gaat. Leden kunnen geen vrij krijgen voor hun ondernemingsraadwerkzaamheden, ondanks de afgesproken faciliteitentijd met de bestuurder. Een lid kan het lastig vinden om hierover in gesprek te gaan met de bestuurder. Een respondent geeft voor hem de reden daarvoor weer:

*“Want dat moment dat ik tegen mijn bestuurder zeg (...) Ik krijg van mijn direct leidinggevende niet voldoende tijd voor OR-werk. En de bestuurder spreekt vervolgens mijn direct leidinggevende aan. Daar ligt een conflict met mijn direct leidinggevende, zo van: wat ben jij nou aan het doen? Ben je mij zwart aan het maken ten opzichte van een hogere leidinggevende?” – Respondent 6*

De meeste respondenten hebben een tijd vastgesteld met hun bestuurder, alleen in de praktijk pakt het vaak anders uit. Het is periode afhankelijk: soms is de faciliteitentijd ruim voldoende, maar soms komt het lid tijd te kort. De mate waarin de leidinggevende van het lid hierbij rekening houdt speelt een rol volgens de respondenten.

#### 4.5 Overige bevindingen

Tijdens de interviews is bij twee respondenten ‘het primaat van de politiek’ ter sprake gekomen. Beide respondenten gaven aan dat dit het functioneren van hen als ondernemingsraadlid negatief beïnvloedde.

*“Wij willen daar graag advies over geven van hoe dat dan ingericht zou moeten worden en dat krijgen we niet (...) Dan wordt al vrij snel gezegd van: Nee, dit is politiek primaat. Daar gaat de medezeggenschap niet over.” – Respondent 6*

## 5. Analyse

In het theoretisch kader van dit onderzoek zijn verschillende verwachtingen opgesteld. In dit deel wordt aan de hand van de uitkomsten uit de interviews gereflecteerd op deze verwachtingen. Deze analyse zal de aanzet zijn tot de conclusie.

### 5.1 Training en scholing & prestaties

Er werd verwacht dat er een positieve invloed zal zijn van de mate waarin het ondernemingsraadlid trainingen en scholingen volgt op de prestaties van het ondernemingsraadlid. De WOR geeft het ondernemingsraadlid het recht op minimaal 5 scholingsdagen per jaar. Een uitbreiding van dit aantal kan in overleg tussen de ondernemingsraad en de bestuurder. Ondanks dit recht, gebruiken de ondernemingsraadleden minder dan 5 scholingsdagen per jaar en ze worden hierin niet beperkt door de bestuurder.

Als er een training wordt gevolgd zijn dit vaak groepstrainingen. Er blijkt een positieve invloed van groepstrainingen op prestaties te zijn. Groepstrainingen verbeteren de vaardigheden, wat de kans vergroot op meer prestatie (Bos-Nehles et al., 2013), en hebben een positieve invloed op de samenwerking met de andere ondernemingsraadleden en de bestuurder. Samenwerking is essentieel voor het presteren van een ondernemingsraad en het lid (Van den Berg et al., 2011).

Individuele trainingen worden alleen door onervaren ondernemingsraadleden gevolgd. Training wordt namelijk gebruikt om het gat tussen het huidige functioneren en het verwachte functioneren te overbruggen (Elnaga & Imran, 2013). Een basiskennis van de WOR en beschikken over bepaalde vaardigheden zijn noodzakelijk om te kunnen presteren als ondernemingsraadlid. Het volgen van een individuele training verhoogt alleen de prestaties wanneer het aansluit op de wensen voor ontwikkeling van het ondernemingsraadlid.

### 5.2 Samenwerkingsklimaat & prestaties

Er werd verwacht dat er een positieve invloed zal zijn van de mate waarin er sprake was van een goed samenwerkingsklimaat binnen de relatie tussen de bestuurder en de ondernemingsraadleden op de prestaties van een ondernemingsraadlid. Een 'goed' samenwerkingsklimaat is een omgeving waarin men gemotiveerd is om kennis met elkaar te delen en samen te werken (Kim et al., 2015).



Uit de resultaten komt naar voren dat er een positieve invloed is van het samenwerkingsklimaat op de prestaties. Een goede samenwerking met de bestuurder is vereist voor het behalen van goede prestaties. Uit de interviews kwam naar voren dat men blij is met de band met hun bestuurder, maar soms de samenwerking met de bestuurder nog lastig vindt.

Het is noodzakelijk om vroeg betrokken te worden bij het besluitvormingsproces voor het optimaal presteren van een ondernemingsraadlid. Door optijd betrokken te raken, is er meer ruimte voor het ondernemingsraadlid om het verschil te maken. Daarnaast geeft het een signaal af dat de bestuurder de ondernemingsraad serieus neemt. Dit is belangrijk voor ondernemingsraadleden: hoe meer zij serieus worden genomen, hoe meer advies zij zullen geven (Van den Berg et al., 2011). De respondenten geven veelal aan het gevoel te hebben serieus genomen te worden. Dit heeft volgens hen invloed op hun effectiviteit als ondernemingsraadlid. Indien een respondent niet optijd werd betrokken, ging dit ten koste van de samenwerking.

Een goed samenwerkingsklimaat verhoogt de uitwisseling van informatie bij ondernemingsraadleden. Expertise en deskundigheid hebben meer waarde wanneer het gedeeld kan worden (Kim et al., 2015). De respondenten voelen vrijheid om informatie te delen, maar zijn wel bewust van wat zij delen.

### 5.3 Faciliteitentijd & prestaties

Tot slot werd verwacht dat wanneer een ondernemingsraadlid meer tijd zou hebben voor zijn werkzaamheden, zijn prestaties verbeterd zouden worden. Een gebrek aan tijd wordt gezien als een beperkende factor. Door de beperkende factor weg te halen, zal het ondernemingsraadlid beter presteren (Siemsen et al., 2008).

De mate van tijdsdruk verschilt per periode: de afgesproken faciliteitentijd is in drukke periodes vaak te weinig. De drukte komt vaak door bepaalde belangrijke veranderingen, zoals een reorganisatie. Op deze momenten waar een ondernemingsraad waarde kan toevoegen, is er volgens de respondenten in die mate een tijdsdruk dat het ondernemingsraadlid niet goed advies of instemming kan leveren. Daarbij komt kijken dat door een hoge tijdsdruk, het ondernemingsraadlid ook geen achterbanraadpleging kan uitvoeren of reflecteren op hun eigen werk. Deze drie acties werden door de respondenten juist benoemd als kenmerken van een ‘goed’ ondernemingsraadlid. Een afname in beschikbare tijd lijkt de prestaties te verminderen.

Om een poging te doen de prestaties van het ondernemingsraadlid te verbeteren, speelt de leidinggevende een rol: de mate waarin de leidinggevende rekening houdt met de werkzaamheden in de ondernemingsraad heeft invloed op de tijdsdruk die het ondernemingsraadlid ervaart. Zo hebben sommige leidinggevendenden van de respondenten het lid minder vaak ingeroosterd, waardoor de beperkende factor van tijdsdruk wordt weggehaald.

## 6. Conclusie en aanbevelingen

### 6.1 Conclusie

Door middel van een kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews met tien respondenten, is er geprobeerd een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag:

*“Op welke manier beïnvloeden HR-praktijken de prestaties van een ondernemingsraadlid binnen publieke organisaties?”*

Aan de hand van het AMO-model zijn er drie HR-praktijken gevonden die gebruikt worden om mogelijk de prestaties van ondernemingsraadleden te verbeteren: de mate van training en scholing, het samenwerkingsklimaat en de faciliteitentijd.

De invloed van training en scholing op de prestaties van een ondernemingsraadlid lijkt afhankelijk te zijn van het type training. Groepstrainingen zijn volgens de respondenten nodig voor een goede samenwerking. Een goede samenwerking versterkt de prestaties van een ondernemingsraad en een ondernemingsraadlid. Continuïteit van trainingen volgen is nodig (Boon et al., 2014): ondernemingsraden maken jaarlijks gebruik van deze trainingen. Er kan gesteld worden dat er een positieve invloed is van het volgen van groepstrainingen op de prestaties van een ondernemingsraad, omdat het de samenwerking bevordert. Het andere type training is een individuele training. Deze zijn volgens dit onderzoek vooral nodig wanneer het lid nog weinig ervaring heeft. Naarmate de ervaring toeneemt, neemt het gat tussen het huidige en het verwachte functioneren (Elnaga & Imran, 2013) af, waardoor training minder invloed heeft. Daarbij is het belangrijk dat de training aansluit op de behoefte van het ondernemingsraadlid. Concluderend kan worden gesteld dat de invloed van individuele trainingen op de prestaties positief is, maar enkele voorwaarden bevat.

Er kan gesteld worden dat het samenwerkingsklimaat invloed heeft op het functioneren van een ondernemingsraadlid. Het samenwerkingsklimaat is afhankelijk van de bestuurder: de bestuurder dient de ondernemingsraad serieus te nemen, het ondernemingsraadlid vroeg te betrekken in de besluitvorming en een omgeving te creëren waar het lid zich vrij voelt informatie te delen. Wanneer dit mogelijk is, zal een ondernemingsraadlid beter kunnen presteren.

Wanneer er een faciliteitentijd is afgesproken, kan de invloed van faciliteitentijd op de prestaties van een ondernemingsraadlid als positief worden gezien. Uit het onderzoek komt vooral naar voren dat wanneer het ondernemingsraadlid te weinig tijd heeft voor zijn

ondernemingsraadwerkzaamheden, hij zijn functie niet meer goed kan uitvoeren. Bij een afwezigheid van een faciliteitentijd, is er echter meer ruimte voor variatie. Ondernemingsraadleden hebben vooral last van tijdsdruk in drukke periodes. De invloed van een leidinggevende speelt hierin een grote rol: hij kan de tijdsdruk van een ondernemingsraadlid beperken door het lid meer tijd te geven.

In de bestaande literatuur is er al onderzoek gedaan naar de invloed van HR-praktijken op individuele prestaties, maar door dit onderzoek is duidelijk geworden wat de invloed is van drie HR-praktijken op de prestaties van een individu binnen de context van ondernemingsraden. Het volgen van trainingen, het samenwerkingsklimaat en de faciliteitentijd lijken alle drie een positief invloed te hebben op de prestaties van een ondernemingsraadlid.

Deze uitkomst biedt voor beleidsmakers binnen organisaties een weergave van drie HR-praktijken waar rekening mee moet worden gehouden, als de organisatie wil dat de ondernemingsraadleden zo optimaal mogelijk functioneren. Dit kan verandering veroorzaken in het samenwerkingsklimaat, de mate waarin trainingen gevolgd worden en kan ervoor zorgen dat er opnieuw wordt gekeken naar het aantal uren dat een ondernemingsraadlid voor zijn werk krijgt.

## 6.2 Limieten van dit onderzoek

De resultaten van het onderzoek komen grotendeels overeen met de verwachtingen in de literatuur. Toch zijn er enkele beperkingen.

Zo is er in de literatuur onvoldoende onderscheid gemaakt tussen groepstrainingen en individuele trainingen. Uit de resultaten blijkt dat beiden een invloed hebben op de prestaties, maar dat deze invloeden verschillen. Het is nu niet mogelijk om aan de hand van de bestaande theorie deze verschillen en de invloed daarvan op de prestaties te verklaren.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat afwezigheid van een faciliteitentijd ook mogelijk is. Tijdens de opzet van dit onderzoek is ervan uitgegaan dat een ondernemingsraadlid een faciliteitentijd heeft afgesproken met zijn bestuurder. Uit de interviews bleek dat één respondent dit niet had afgesproken. De invloed van de afwezigheid van een faciliteitentijd op de prestaties van een ondernemingsraadlid is daarom nog onbekend.

## 6.3 Aanbevelingen

Deze beperkingen geven aanzet tot wetenschappelijke en maatschappelijke aanbevelingen.

De invloed van de afwezigheid van faciliteitentijd is nog niet bekend. De respondenten gaven aan dat de tijdsdruk afhankelijk is van periodes. Het is daarom interessant voor vervolgonderzoek of de afwezigheid van een faciliteitentijd voor meer flexibiliteit zorgt, waardoor de uren beter verdeeld kunnen worden naar mate van tijdsdruk. Door het verminderen van de tijdsdruk kunnen de prestaties van het ondernemingsraadlid verbeterd worden.

Voor de beleidsmakers in organisaties die de afspraken maken met de ondernemingsraadleden, is het belangrijk om een duidelijk overzicht te hebben wat de wensen van een ondernemingsraadlid zijn. Uit de interviews komt naar voren dat de ondernemingsraadleden van elkaar verschillen en diverse behoeftes hebben op het gebied van training, samenwerking en tijd. Er is daarom maatwerk nodig om het ondernemingsraadlid de mogelijkheid te geven om optimaal te presteren.

## 7. Bibliografie

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*(31 (4)), pp. 363-380.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. ILR Press.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. Cengage Learning.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review* , pp. 560-569.
- Boon, C., Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Pijnenburg, M. (2014). Perceived human resource management practices. *Journal of Personnel Psychology*, 13 (1), pp. 21-33.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52 (6), pp. 829-966.
- Caligiuri, P. (2014). Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 45, pp. 63-72.
- Cresswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design*. SAGE Publications.
- Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Lannoo.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, pp. 137-147.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), pp. 1264-1294.
- Karel, J., Heijink, J., Tillaart, H., Van den Boekhorst, L., & Van Rijsingen, B. (2010). *Inzet en invloed van de OR*. Reed Business.
- Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, pp. 784-805.

- Korauš, A., Kaščáková, Z., & Felcan, M. (2020). The Impact Of Ability-Enhancing Hrm Practices On Perceived Individual Performance In It Industry In Slovakia. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 3 (1), pp. 34-46.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). *Work Groups and Teams in Organizations: Review Update*.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*(75 (1)), pp. 35-52.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. Dans J. Martocchio, *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited.
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez-Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12 (4), pp. 1040-1087.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research and practice. . *Academy of Management Review*, 7 (1), pp. 80 - 88.
- Sarikwal, L., & Gupta, J. (2013). The Impact of High Performance Work Practices and Organisational Citizenship Behaviour on Turnover Intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, pp. 11-19.
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26 (3), pp. 426-445.
- Van den Berg, A., Grift, Y., & Van Witteloostuijn, A. (2009). The perceived effects of works councils on organisational outcomes - comparing the public with the private sector. *International Journal of Employment Studies*, 17 (1), pp. 90-132.
- Van den Berg, A., Grift, Y., & Van Witteloostuijn, A. (2011). Works Councils and Organizational Performance. *Journal of Labor Research*(32), pp. 136-156.
- Van den Tillaart, H. (2005). *Kiezen voor medezeggenschap. Een onderzoek naar bereidheid van medewerkers van gemeentelijke organisaties om zich kandidaat te stellen voor de OR*. A+O fonds Gemeenten.
- Van den Tillaart, H., Heijink, J., & Warmerdam, J. (2016). Langs lijnen van geleidelijkheid: Ontwikkeling van medezeggenschap via de ondernemingsraad. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*(32 (2)), pp. 93-114.

Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & De Ortentiis, P. S. (2017). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44 (1), pp. 249–279.

Wet op Ondernemingsraden, . (2023, februari 18). Opgehaald van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2023-02-18>



## 8. Bijlagen

### Appendix A: Interviewleidraad

#### **Achtergrondinformatie:**

1. Naam
2. Leeftijd
3. Grootte van de ondernemingsraad
4. Zittingsduur van ondernemingsraadlid

#### **Prestaties:**

1. Wat kenmerkt een 'goed' ondernemingsraadlid?
2. Hoe zou u uw werk in de ondernemingsraad beoordelen?

#### **Training en scholing:**

1. Een lid van een ondernemingsraad heeft recht op minimaal 5 scholingsdagen verlof per jaar. Maakt u hier wel eens gebruik van?

Indien 'ja':

2. Hoe vaak volgt u per jaar een training met betrekking tot uw werk in de ondernemingsraad?
3. In welke mate was de informatie die u kreeg tijdens de training nieuw voor u? En kunt u beschrijven wat nieuw voor u was?
4. In hoeverre heeft u het gevoel dat u iets geleerd heeft na afloop van de trainingen?
5. Zou u zeggen dat de training bijgedragen heeft aan uw prestaties als ondernemingsraadlid? En waarin uit zich dat?
6. Waarom zou u het volgen van de training aanraden of afraden aan andere ondernemingsraadleden?
7. In hoeverre voelde u zich beperkt om een training te gaan volgen?

Indien 'nee':

8. Waarom maakt u hier geen gebruik van?
9. In hoeverre voelt u zich beperkt om een training te gaan volgen?
10. Om welke reden zou u toch gebruik willen maken van trainingen?

#### **Samenwerkingsklimaat:**

1. Hoe zou u de relatie tussen u en de bestuurder omschrijven?
2. Op welke manier heeft de houding van de bestuurder invloed op u als ondernemingsraadlid?
3. Op welke manier betreft de bestuurder de ondernemingsraad bij het besluitvormingsproces?
4. Heeft u het idee dat de bestuurder de ondernemingsraad en uw lidmaatschap serieus neemt? En waarin uit dat zich?
5. Hoe zou u de uitwisseling van informatie binnen de relatie tussen u en de bestuurder omschrijven?

**Faciliteitentijd:**

1. Hoeveel tijd heeft u afgesproken met de bestuurder dat u kunt besteden aan OR-werkzaamheden?
2. In hoeverre komt dit overeen met uw huidige aantal uren?
3. In welke mate ervaart u tijdsdruk bij de OR-werkzaamheden? En hoe uit dat zich?
4. In hoeverre bent u van mening dat uw tijdsbesteding aan OR-werkzaamheden zorgt voor tijdstekort voor uw andere werkzaamheden binnen de organisatie?

Appendix B: Respondentenlijst

Respondent	Leeftijd in jaren	Zittingsduur in jaren	Grootte OR in zetels
1.	55	13	19
2.	44	17	15
3.	38	4	13
4.	55	0,67	11
5.	39	5,5	11
6.	61	7	9
7.	42	2	9
8.	48	0,75	7
9.	25	3	5
10.	27	0,5	5

Appendix C: Operationaliseringschema

Concept	Dimensie	Indicator	Interviewvraag	Waardes
<b>Prestatie van OR-lid</b>	(Leisink & Steijn, 2009)	Zelf vermeldde prestaties	Wat kenmerkt een 'goed' ondernemingsraadlid?	Open waarde
			Hoe zou u uw werk in de ondernemingsraad beoordelen?	1. Goed 2. Naar verwachting 3. Niet goed
<b>Ability</b>	Training en scholing (Bos-Nehles et al., 2013; Elnaga & Imran, 2013; Van den Tillaart, 2015; Van den Tillaart et al., 2016)	Frequentie van trainingen	Hoe vaak volgt u per jaar een training met betrekking tot uw werk in de ondernemingsraad?	1. Meermaals per jaar. 2. Eén keer per jaar. 3. Minder dan één keer per jaar of nooit
		Nieuwigheid van de stof	In welke mate was de informatie die u kreeg tijdens de training nieuw voor u? En kunt u beschrijven wat nieuw voor u was?	1. De stof was volledig nieuw. 2. De stof was grotendeels nieuw, maar een deel was al bekend. 3. De stof was niet nieuw.
		Effectiviteit van de training	Zou u zeggen dat de training bijgedragen heeft aan uw prestaties als ondernemingsraadlid? En waarin uit zich dat?	1. Mijn prestaties zijn verbeterd. 2. Mijn prestaties zijn niet veranderd. 3. Mijn prestaties zijn verslechterd.

		Mate waarin de training aanbevolen wordt	Waarom zou u het volgen van de training aanraden of afraden aan andere ondernemingsraadleden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik zou het aanraden ongeacht diegene behoefte aan heeft.</li> <li>2. Ik zou het alleen aanraden als diegene er behoefte aan heeft.</li> <li>3. Ik zou het afraden.</li> </ol>
		Mate waarin de bestuurder de mogelijkheid tot het volgen van een training beperkt	In hoeverre voelt u zich beperkt om een training te gaan volgen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik voelde mij niet beperkt.</li> <li>2. Ik voelde mij wel beperkt.</li> </ol>
<b>Motivation</b>	Samenwerkingsklimaat (Kim et al., 2015; Van den Berg et al., 2011)	Relatie tussen ondernemingsraadlid en bestuurder	Hoe zou u de relatie tussen u en de bestuurder omschrijven?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Goed.</li> <li>2. Niet bijzonder.</li> <li>3. Slecht.</li> </ol>
		Invloed van de houding van de bestuurder op het ondernemingsraadlid	Op welke manier heeft de houding van de bestuurder invloed op u als ondernemingsraadlid?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positieve invloed.</li> <li>2. Negatieve invloed.</li> <li>3. Geen invloed.</li> </ol>
		Mate waarin de bestuurder de ondernemingsraad betreft in het besluitvormingsproces	Op welke manier betreft de bestuurder de ondernemingsraad bij het besluitvormingsproces?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Betrokken in een vroeg stadium.</li> <li>2. Betrokken in een laat stadium.</li> <li>3. Helemaal niet betrokken.</li> </ol>
		Mate waarin de bestuurder de ondernemingsraad serieus neemt	Heeft u het idee dat de bestuurder de ondernemingsraad en uw lidmaatschap serieus neemt? En waarin uit dat zich?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De bestuurder neemt mij serieus.</li> <li>2. De bestuurder neemt mij niet serieus.</li> <li>3. Ik weet niet of de bestuurder mij serieus neemt.</li> </ol>

		Hoeveelheid uitwisseling van informatie	Hoe zou u de uitwisseling van informatie binnen de relatie tussen u en de bestuurder omschrijven?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik kan alles met de bestuurder delen.</li> <li>2. Ik maak een keuze in wat ik deel met de bestuurder.</li> <li>3. De bestuurder bepaalt wat ik mag delen.</li> <li>4. Ik deel niks.</li> </ol>
<b>Opportunity</b>	Faciliteitentijd (Siemsen et al., 2008; Van den Tillaart et al., 2016)	Afgesproken aantal uur faciliteitentijd per week	Hoeveel tijd heeft u afgesproken met de bestuurder dat u kunt besteden aan OR-werkzaamheden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meer dan 6 uur.</li> <li>2. Tussen de 3 en 6 uur.</li> <li>3. Minder dan 3 uur.</li> <li>4. Geen tijd afgesproken.</li> </ol>
		Mate van overeenkomst tussen faciliteitentijd en daadwerkelijk bestede uren	Hoeveel tijd heeft u nodig om uw werk als ondernemingsraadlid goed uit te kunnen voeren? En komt dit overeen met uw huidige aantal uren?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik heb te veel uren.</li> <li>2. Het aantal uur zo komt overeen.</li> <li>3. Ik heb te weinig uren.</li> </ol>
		Mate van tijdsdruk bij OR-werkzaamheden	In welke mate ervaart u tijdsdruk bij de OR-werkzaamheden? En hoe uit dat zich?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geen last van tijdsdruk.</li> <li>2. Soms last van tijdsdruk.</li> <li>3. Vaak last van tijdsdruk.</li> </ol>
		Mate van tijdsdruk bij andere werkzaamheden door OR-werkzaamheden	In hoeverre bent u van mening dat uw tijdsbesteding aan OR-werkzaamheden zorgt voor tijdstekort voor uw andere werkzaamheden binnen de organisatie?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geen last van.</li> <li>2. Soms problemen door.</li> <li>3. Vaak</li> </ol>

Appendix D: Codeboom

<b>Axiale codering</b>	<b>Selectieve codering</b>
Kenmerken van een 'goed' ondernemingsraadlid Beoordeling van eigen prestatie	Prestatie
Frequentie van trainingen Nieuwigheid van stof Effectiviteit van training Aanbeveling van training Beperking van trainingsmogelijkheid	Training en scholing
Relatie tussen bestuurder en ondernemingsraadlid Houding van de bestuurder Betrokkenheid bij besluitvormingsproces Mate waarin de bestuurder de ondernemingsraad serieus neemt Uitwisseling van informatie	Samenwerkingsklimaat
Aantal uur faciliteitentijd per week Aantal uur faciliteitentijd Dagelijks Bestuur per week Overeenkomst tussen faciliteitentijd en daadwerkelijk bestede uren Tijdsdruk bij andere werkzaamheden door OR-werkzaamheden Tijdsdruk bij OR-werkzaamheden	Faciliteitentijd
Grootte van de ondernemingsraad Bezetting van de ondernemingsraad Functie binnen de ondernemingsraad Zittingsduur van ondernemingsraadlid	Achtergrondinformatie

Appendix E: Resultatenschema

		Respondent									
Thema	Indicator	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Prestatie	Beoordeling van eigen prestatie	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1
Training en scholing	Frequentie van trainingen	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2
	Nieuwigheid van stof	3	3	-	2	1	3	1	2	1	1
	Effectiviteit van training	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Aanbeveling van training	2	2	1	-	-	2	1	2	-	1
	Beperking van trainingsmogelijkheid	1	1	-	1	-	1	1	-	-	1
Samenwerkingsklimaat	Relatie tussen bestuurder en ondernemingsraadlid	2	2	1	-	1	1	1	1	1	1
	Houding van de bestuurder	2	-	1	2	3	1	1	1	1	1/2
	Betrokkenheid bij besluitvormingsproces	-	2	-	1/2/3	1/2/3	2	1	1	3	1

	Mate waarin de bestuurder de ondernemingsraad serieus neemt	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
	Uitwisseling van informatie	2	2	-	3	3	2	1	3	1	1
Faciliteitentijd	Aantal uur faciliteitentijd per week	1	4	1	2	2	1	2	1	3	3
	Overeenkomst tussen faciliteitentijd en daadwerkelijk bestede uren	1	-	2	3	2	-	3	1	2/3	1
	Tijdsdruk bij OR-werkzaamheden	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
	Tijdsdruk bij andere werkzaamheden door OR-werkzaamheden	2	3	1	3	1	1	1	2	3	3