



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Expedities in sociale innovatie: Hoe ondernemingsraadsleden hun rol beleven en uitoefenen**

Nauta, A.; Eeuwema, M.; Krijger, L.M.; Schoonhoven, R.; Pehlke, B.

*Published in:*  
NCSI working paper

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Nauta, A., Eeuwema, M., Krijger, L., Schoonhoven, R., & Pehlke, B. (2008). Expedities in sociale innovatie: Hoe ondernemingsraadsleden hun rol beleven en uitoefenen. In NCSI working paper (NCSI working paper; No. 1). Amsterdam: NCSI.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <http://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



## Expedities in sociale innovatie

# Hoe ondernemingsraadsleden hun rol beleven en uitoefenen

Aukje Nauta, Martin Euwema, Larissa Krijger, Roos Schoonhoven, Britta Pehlke

### Auteurs

Aukje Nauta, Universiteit van Amsterdam

Martin Euwema, Katholieke Universiteit van Leuven

Larissa Krijger, Universiteit van Amsterdam

Roos Schoonhoven, Universiteit van Amsterdam

Britta Pehlke, Universiteit van Amsterdam

Expedities in sociale innovatie, NCSI Working paper 1  
November 2008



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting: Hoe ondernemingsraadsleden hun rol beleven en uitoefenen</b>	<b>7</b>
<b>Meer flexibiliteit, diversiteit, decentralisatie en maatwerk</b>	<b>7</b>
<b>Medezeggenschap wordt belangrijker en lastiger</b>	<b>8</b>
<b>OR-leden hebben veel werkdruk en een tekort aan competenties</b>	<b>8</b>
Competenties	8
Werkdruk en werkbeleving	9
Vertrouwen en conflict	9
Binding en werving OR-leden	9
Maatwerk in arbeidsrelaties	9
Aanbevelingen	10
<b>Introductie</b>	<b>11</b>
<b>Deel 1 Arbeidsverhoudingen en medezeggenschap in Nederland</b>	<b>13</b>
<b>1 Structuur van de arbeidsverhoudingen in Nederland</b>	<b>13</b>
Flexibiliteit en differentiatie	14
Decentralisatie en maatwerk	16
<b>2 De invloed van arbeidsverhoudingen op de roluitoefening van de OR</b>	<b>17</b>
Animo voor OR-werk	17
Decentralisatie en raamafspraken	17
Strategische besluitvorming	17
Diversiteit	18
Achterban over de OR	18
Knelpunten	19
Oude naast nieuwe overlegvormen	19
De OR in breder perspectief	20
Onderhandelingsmogelijkheden	20
Samenwerking met vakbonden	21
De WOR	21
<b>3 De invloed van arbeidsverhoudingen op het functioneren van de vakbonden</b>	<b>22</b>
Verschil vakbond en OR	22
Samenwerking	22
Positie van de vakbonden	23
Overheid en sociale partners	24
Samenvatting	24
<b>4 De toekomst van medezeggenschap</b>	<b>24</b>
Stimuleren OR-deelname	25
Competentieontwikkeling	25
Tot besluit	26

<b>Deel 2 Rolbeleving van OR-leden: resultaten van een enquête</b>	<b>27</b>
Inleiding	27
<b>1 De werkbeleving en positie van OR-leden</b>	<b>28</b>
Achtergrondvariabelen	28
Tijdsbesteding	30
Competenties	32
Werkbeleving	32
<b>2 Sociale innovatie</b>	<b>34</b>
Omgang met conflicten	34
Maatwerk	35
<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>37</b>
<b>Aanbevelingen voor versterking van de OR</b>	<b>38</b>
1 Geef prioriteit aan OR-werk	38
2 Investeer in competenties van OR-leden	39
3 Evalueer het huidige aanbod van opleidingen voor OR-leden	39
4 Investeer in andersoortige OR-leden en/of werknemersparticipatie	39
5 Bouw een stevige OR	39
6 Investeer in visieontwikkeling door de OR	39
7 Versterk relaties met de achterban	40
8 Werk samen met de vakbonden	40
9 Word speler in het spel dat sociale innovatie heet	40
10 Houd een vinger aan de pols bij de rol die de medezeggenschap kan spelen bij sociale innovatie	41
<b>Literatuur</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage</b>	<b>44</b>
<b>Colofon</b>	<b>45</b>



## Managementsamenvatting:

### Hoe ondernemingsraadsleden<sup>1</sup> hun rol beleven en uitoefenen

In de arbeidsrelaties in Nederland is een aantal trends waar te nemen: meer nadruk op employability in plaats van 'life time employment', meer individuele versus collectieve afspraken over bijvoorbeeld loon en werktijden, en meer aandacht voor brede, flexibele rollen van werknemers dan voor specialistische, welomschreven functies. Deze ontwikkelingen zijn onontkoombaar gezien de steeds fellere concurrentie, de eis tot vernieuwing van producten en diensten en de steeds toenemende diversiteit van personeels-samenstellingen.

De continue vernieuwing in arbeidsrelaties, ook wel sociale innovatie genoemd, vraagt veel van vertegenwoordigers, van zowel werknemers- als werkgeverskant. De meeste impact lijken deze veranderingen te hebben voor vertegenwoordigers van werknemers: vakbondsbestuurders en ondernemingsraadsleden.

Het werk van werknemersvertegenwoordigers wordt complexer. Er worden meer en hogere eisen aan hen gesteld. De vraag doet zich voor hoe zij hun veranderende rol zien en of zij over de vereiste vaardigheden beschikken. Om hier meer zicht op te krijgen is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) een onderzoek uitgevoerd met als centrale vraag:

---

**Hoe oefenen werknemersvertegenwoordigers hun rol uit, waardoor wordt deze beïnvloed en welke gevolgen heeft die roluitoefening voor hun prestaties en werkbeleving?**

---

Ter beantwoording van deze vraag is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn 13 interviews gehouden met experts op het gebied van medezeggenschap. Ook is een online enquête gehouden onder 567 ondernemingsraadsleden. Hieronder beschrijven we de voornaamste resultaten.

#### Meer flexibiliteit, diversiteit, decentralisatie en maatwerk

Onder druk van economische trends op wereldschaal zijn arbeidsrelaties in Nederland sterk aan het veranderen. Er is een aantal trends waar te nemen: arbeidsrelaties worden flexibeler en gevarieerder qua contractvormen, werktijden, beloningsvormen en rollen. De diversiteit onder de beroepsbevolking neemt toe. De invulling van arbeidsverhoudingen gebeurt steeds vaker decentraal. Om in te spelen op de individuele behoeften van medewerkers worden arbeidsrelaties steeds meer op maat gesneden.

Deze trends hebben zowel positieve als negatieve aspecten. Toenemende flexibiliteit is enerzijds aantrekkelijk voor zowel organisaties als medewerkers, maar heeft als schaduwkant groeiende onzekerheid bij werknemers. De positie van werknemers komt onder druk, zeker bij strategische (investerings)beslissingen van multinationale ondernemingen. Werknemers hebben het gevoel dat zij onvoldoende geïnformeerd en betrokken zijn bij dit type beslissingen, laat staan dat hun belangen een doorslaggevende rol kunnen spelen. De OR speelt bij dergelijke organisatieveranderingen een actieve rol, en dat vraagt veel vaardigheden. Hun rol wordt complexer, evenals de onderhandelingen over concrete regelingen voor het personeel. De vertaling van CAO-afspraken naar lokaal niveau is meer en meer een taak van de OR. Naarmate CAO-afspraken meer ruimte laten voor die lokale invullingen (raamovereenkomsten) wordt deze taak lastiger. De vraag is of OR-leden zich bekwaam genoeg achten voor hun rol en of hiervoor voldoende condities aanwezig zijn.

<sup>1</sup> Overal waar ondernemingsraad of OR staat, kan ook medezeggenschapsraad of OR gelezen worden. Dit omwille van de leesbaarheid van dit rapport.

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben uiteraard ook invloed op het werk en de rol van vakbonden. De bonden ontwikkelen zich in de richting van een coöperatieve partner, die samen met de werkgever zoekt naar optimale oplossingen voor werkgevers en werknemers. Maar de samenwerking tussen vakbonden en OR is nog zwak ontwikkeld.

### **Medezeggenschap wordt belangrijker en lastiger**

Hoe ontwikkelt zich de medezeggenschap in organisaties? Hierover bestaan vele opvattingen. Zo voorzien Van het Kaar en Smit (2007) de volgende taken in de toekomst in meer of mindere mate voor de OR:

- Meedenken over organisatieontwikkeling in de vorm van medezeggenschapsplatforms.
- Participeren in strategische beslissingen om zo de besluitvorming te democratiseren.
- Optreden als partner van vakorganisaties in cao-overleg en/of als bedrijfsbond.

Het laatste valt vooral te verwachten als de positie van de bonden verder verzwakt, waardoor arbeidsvoorwaardenvorming mogelijk meer en meer gedelegeerd wordt naar de OR.

Medezeggenschap wordt hoe dan ook steeds lastiger. Uit de literatuur en interviews constateren we het volgende:

- In veel sectoren blijkt het moeilijk om voldoende kandidaten te werven voor de OR. Dit maakt het moeilijk om eisen te stellen aan de motivatie en competentie van OR-leden.
- Ondernemingsraden stellen zich vaak volgend op en benutten hun rechten onvoldoende.
- Werknemers schatten de invloed van de OR vaak laag in, evenals de representativiteit van de OR.
- OR-leden kampen vaak met tijdsgebrek en informatieachterstanden.
- Gezamenlijk optrekken van vakbonden en ondernemingsraden lijkt eerder uitzondering dan regel, hoewel zij de positie van elkaar in veel gevallen zouden kunnen versterken door meer samen te werken.
- Het ledental van de vakbonden neemt af, waardoor bonden moeten krimpen en minder goede ondersteuning kunnen bieden en kunnen samenwerken met ondernemingsraden.

### **OR-leden hebben veel werkdruk en een tekort aan competenties**

Gegeven bovenstaande ontwikkelingen is het belangrijk om te weten hoe werknemersvertegenwoordigers hun werk ervaren. Hiertoe voerden wij in het voorjaar van 2008 een enquête uit onder 567 OR-leden (M = 48 jaar; 70% man; M lengte OR-lidmaatschap = 6 jaar; 46% heeft HBO- of WO-opleiding). De respondenten zijn voor een belangrijk deel afkomstig uit middelgrote tot grote organisaties in de publieke sector. De resultaten bieden zicht op hun werkbeleving, competenties en opvattingen over maatwerk in arbeidsrelaties.

#### **Competenties**

We legden de respondenten een aantal competenties voor waarvan we op basis van onderzoek veronderstelden dat ze belangrijk zijn voor OR-werk. Vervolgens vroegen we hen hoe belangrijk ze deze competenties vonden, en of ze erover beschikten. De meeste OR-leden blijken het erg belangrijk te vinden dat zij kennis en/of vaardigheden hebben op de volgende terreinen: HRM, arbeidsrecht, organisatieverandering, bouwen en onderhouden van relaties, sociale vaardigheden, onderhandelen en conflictmanagement, en omgaan met stress. Kennis van bedrijfskunde en economie vindt men minder belangrijk. Helaas geven zij zichzelf op de meeste competenties lage cijfers, met name op HRM, arbeidsrecht en organisatieverandering, waar het verschil tussen belang en zelfscore het grootst is. Zo vindt ruim 80 procent kennis van personeelsbeleid belangrijk, maar zegt nog geen 40 procent die in voldoende mate te hebben. Op de terreinen arbeidsrecht en organisatieverandering zijn deze percentages respectievelijk ruim 70 procent versus nog geen 30 procent, en bijna 80 procent versus 35 procent.

### **Werkdruk en werkbeleving**

Rond 30 procent van de OR-leden kampt met burn-out gerelateerde klachten als uitputting, cynisme en een hoge werkdruk. Dit heeft vooral te maken met problemen om het OR-werk en de gewone werkzaamheden te combineren. Wel vinden OR-leden dat ze veel autonomie en ontplooiingsmogelijkheden hebben. Daarentegen ervaart een kwart weinig feedback en sociale steun van collega's. OR-leden moeten het vooral hebben van individuele hulpbronnen als autonomie en ontplooiingsmogelijkheden en minder van steun uit hun directe omgeving. Van de OR-leden die lid zijn van een vakbond ervaart nog niet de helft veel steun vanuit die vakbond in het werk als OR-lid.

### **Vertrouwen en conflict**

Minder dan de helft van de respondenten ervaart de onderlinge verhouding tussen management en medezeggenschap als wederzijds coöperatief; 58% ondervindt een scheve machtsbalans, in die zin dat men het management meer invloed toedicht dan zichzelf. Toch ervaren OR-leden weinig conflicten met het management, en ook met hun achterban. Bovendien worden deze als niet-ernstig omschreven.

### **Binding en werving OR-leden**

Meer dan de helft van de respondenten zegt zich na afloop van hun zittingsperiode weer verkiesbaar te willen stellen voor de OR omdat zij het nuttig en zinvol werk vinden. Het lijkt echter moeilijk om nieuwe mensen te werven voor de OR. Want bijna de helft van de respondenten zegt dat het lastig is om vacatures in de OR vervuld te krijgen.

### **Maatwerk in arbeidsrelaties**

Hoe denken OR-leden over maatwerk in arbeidsrelaties? Het blijkt dat de helft van de OR-leden het nut van maatwerk in afspraken omtrent werktijden inziet, terwijl een minderheid van 34 procent de voorkeur geeft aan exact vastgestelde werktijden. Als het om beloning gaat zijn zij echter voorstander van collectieve afspraken; bijna driekwart verkiest duidelijke, voor iedereen gelijke regels voor bonussen en salarisverhoging. Minder dan 20 procent is voor onderhandelingsmogelijkheden over beloning tussen werknemers en leidinggevendenden. De OR-leden hebben geen duidelijke voorkeur voor collectieve of juist individuele afspraken over prestaties en ontwikkeling. Ruim 40 procent maakt bij voorkeur afspraken over collectief vastgestelde prestatiedoelen. En ruim 40 procent kiest voor individueel bepaalde prestatie-afspraken. Meer dan de helft wil het liefst collectief bepalen welke opleidingen wel en niet voor een vergoeding van de werkgever in aanmerking komen. Maar de helft vindt ook dat dit moet worden overgelaten aan individueel overleg tussen baas en werknemer.

OR-leden neigen iets meer naar 'collectieve verzorging' dan naar 'individuele empowerment', aangezien 61 procent het eens is met de stelling dat voor iedereen dezelfde regels moeten gelden, terwijl 43 procent voorstander is van ruimte voor persoonlijke invulling van behoeften.

Onze conclusie is dat:

- OR-leden in meerderheid het liefst collectieve afspraken maken over beloning en
- er grote verschillen zijn in de voorkeur voor collectieve of individuele regelingen wat betreft werktijden, prestatieafspraken en persoonlijke ontwikkeling.

Het ligt voor de hand dat ook binnen ondernemingsraden de meningen over deze punten verdeeld zijn. Ook roept dit de vraag op in welke mate collectieve en individuele afspraken te combineren zijn: wellicht willen OR-leden én collectieve én individuele afspraken mogelijk maken over tijd, prestaties en ontwikkeling, oftewel: een collectief raamwerk met ruimte voor individuele invulling.



### Aanbevelingen

Op basis van de literatuurstudie, interviews en survey doen we enkele aanbevelingen, ter versterking van medezeggenschap. In het kort raden we organisaties en hun ondernemingsraden aan:

- OR-werk prioriteit te geven;
- in competentieontwikkeling van OR-leden te investeren (bijvoorbeeld e-learning, werkconferenties samen met het management);
- in andersoortige OR-leden (vrouwen, allochtonen, jongeren) en/of werknemersparticipatie (verbeterprojecten door werknemers) te investeren;
- een stevige OR te bouwen die weerwoord biedt en krijgt aan/van het management;
- een (gezamenlijke) visie te ontwikkelen op arbeidsrelaties (wat regel je collectief, wat individueel?);
- sterkere relaties met de achterban van de OR te bouwen (bijv. via virtuele platforms);
- met de vakbonden beter samen te werken en
- een actieve speler te worden in het spel dat sociale innovatie heet.

Ook bevelen we vervolgonderzoek aan, in het bijzonder om te monitoren hoe de OR, in samenspel met de bonden en nieuwe vormen van medezeggenschap, een belangrijke rol kan spelen in het vernieuwen van arbeidsorganisaties, inclusief een betere benutting van talenten van mensen.

## Introductie

In de arbeidsrelaties in Nederland is een aantal trends waar te nemen: meer nadruk op employability in plaats van 'life time employment', meer individuele versus collectieve afspraken over bijvoorbeeld loon en werktijden, en meer aandacht voor brede, flexibele rollen van werknemers dan voor specialistische, welomschreven functies. Deze ontwikkelingen zijn onontkoombaar gezien de steeds fellere concurrentie, de eis tot vernieuwing van producten en diensten en de steeds toenemende diversiteit van personeels-samenstellingen.

De continue vernieuwing in arbeidsrelaties, ook wel sociale innovatie genoemd, vraagt veel van vertegenwoordigers, van zowel werknemers- als van de werkgeverskant. De meeste impact lijken deze veranderingen te hebben voor vertegenwoordigers van werknemers: vakbondsbestuurders en ondernemingsraadsleden.

Het werk van werknemersvertegenwoordigers wordt complexer. Er worden meer en hogere eisen aan hen gesteld. Ze moeten op creatieve wijze de belangen van ondernemingen en werknemers zien te overbruggen. Dit vraagt van hen om zorgvuldig te manoeuvreren tussen hun achterban en de werkgever. Hun achterban is vaak gericht op zekerheid en ervaart daarom de snelle ontwikkelingen vaak als bedreigend; terwijl de werkgever zich onder druk van markt- en technologische ontwikkelingen gedwongen voelt om arbeidsrelaties te flexibiliseren. De vraag rijst of werknemersvertegenwoordigers kunnen voldoen aan deze nieuwe eisen. Het lijkt erop dat ze vandaag de dag veel expertise nodig hebben, bijvoorbeeld over HRM, arbeidsrecht en conflictbemiddeling. Maar beschikken ze ook over deze expertise? Tevens ontstaan er vragen over de bevoegdheden die werknemersvertegenwoordigers zouden moeten hebben. Zouden ze meer ruimte moeten krijgen om afspraken te kunnen maken? Zouden ze de positie moeten krijgen om te kunnen onderhandelen over arbeidsvoorwaarden? Een proactieve rol van de werknemersvertegenwoordiger lijkt noodzakelijk, maar willen werknemersvertegenwoordigers zelf wel proactief zijn en bieden werkgevers hen daarvoor de ruimte? Op deze vragen willen we in dit onderzoek een antwoord krijgen.

Ons doel is de gevolgen van de veranderende arbeidsrelaties voor het functioneren van werknemersvertegenwoordigers in goede banen te helpen leiden.

De kernvraag van dit onderzoek is:

---

Hoe oefenen werknemersvertegenwoordigers hun rol uit, waardoor wordt deze beïnvloed en welke gevolgen heeft die roluitoefening voor hun prestaties en werkbeleving?

---

Deelvragen zijn:

1. Hoe ziet de structuur van arbeidsverhoudingen in Nederland eruit?
2. Hoe zien, beleven en vervullen werknemersvertegenwoordigers in Nederland hun rol, waar wordt dit door bepaald en welke gevolgen heeft hun roluitoefening voor hun prestaties en werkbeleving?

We verwachten dat de antwoorden op deze kern- en deelvragen bijdragen aan een belangrijk praktijkdoel, namelijk het versterken van de rol van werknemersvertegenwoordigers.

Voor de beantwoording van deelvraag 1 is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn 13 interviews gehouden met experts die zich beroepsmatig met arbeidsrelaties bezighouden. Onder de geïnterviewde experts waren twee wetenschappers, vijf vakbondsbestuurders, een vakbondsconsulent, drie werkgeversadviseurs, een werkgeversonderhandelaar en een voorzitter van de OR (zie bijlage 1 voor hun namen).

We hebben voor de beantwoording van deelvraag 2 een enquête afgenomen onder ondernemingsraadsleden, waarvan sommige tevens kaderlid zijn. Respondenten voor deze enquête zijn geworven via trainingen van FNV Formaat voor ondernemingsraadsleden, websites en schriftelijke media van FNV Bondgenoten, FNV Formaat, OR Informatie, CNV, SBI en NCSI. De meeste respondenten beantwoordden de enquête online via [dialogueatwork.nl](http://dialogueatwork.nl), de overigen (namelijk de cursisten van FNV Formaat) vulden een schriftelijke versie in.

In dit rapport beschrijven we in deel 1 de resultaten van de literatuurstudie en de interviews en in deel 2 de enquêteresultaten. De voornaamste resultaten en aanbevelingen staan in de managementsamenvatting aan het begin van dit rapport.

## Deel 1

# Arbeidsverhoudingen en medezeggenschap in Nederland

## 1 Structuur van de arbeidsverhoudingen in Nederland

Ruim een kwart eeuw geleden zagen arbeidsrelaties in Nederland er heel anders uit dan nu. Werknemers hadden over het algemeen langdurige, vaste contracten met hun werkgever, met voor de werknemer weinig risico's wat betreft arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid. Zeker de oudere werknemers genoten een goede bescherming tegen ontslag dankzij het lifo-beginsel (last in, first out). Werknemers veranderden maar weinig van baan, laat staan van werkgever. Zij werden zelden aangemoedigd om intern of extern mobiel te worden (Evers & Wilthagen, 2007; Visser & Van der Meer, 2007).

Sinds de jaren tachtig verandert de wereldeconomie snel. Er is sprake van een internationalisering van markten, verscherpte concurrentie, verplaatsing van delen van bedrijfsactiviteiten, migratie van arbeid en snel opkomende en verdwijnende deelmarkten. Tegelijkertijd spelen individualisering, privatisering en meer vraag naar maatwerk. Ontwikkelingen die hiermee samenhangen zijn:

- Een verschuiving van verantwoordelijkheden van de overheid naar het bedrijfsleven en naar de werknemer.
- Een vergrijzende beroepsbevolking met meer uiteenlopende wensen.
- Krapte op de arbeidsmarkt.
- Dreigende mismatches tussen vraag naar en aanbod van arbeid en tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
- De vraag naar behoud van zekerheden.
- Vraagstukken rondom solidariteit en sociale cohesie en het tegengaan van discriminatie.
- Reguleren van de arbeidsrelatie.
- Nieuwe rollen voor vakbonden, ondernemingsraden en werkgeversorganisaties.
- Vervagende organisatiegrenzen.
- Toegankelijkheid van informatie.
- Stijgend opleidingsniveau en grotere diversiteit in de behoeften van medewerkers.

Deze veranderingen brengen een aantal risico's met zich mee, aldus Evers en Wilthagen (2007). Zo wordt de werkgelegenheid meer variabel en baanzekerheid wordt ingeruild voor werkzekerheid (zie ook Visser & Van der Meer, 2007). Ofwel: mensen zijn niet meer zeker van hun baan, maar dankzij investeringen in hun ontwikkeling wel zeker van werk, mits zij 'employable' zijn. Veel nieuwe werknemers krijgen geen vast contract meer aangeboden. Het binden en boeien van het juiste menselijk kapitaal is voor veel organisaties een noodzaak en tegelijkertijd een lastig proces. Welke competenties hebben zij vandaag nodig en welke morgen? Zo stelt HR-directeur Hein Knaapen van KPN dat gestreefd wordt naar een gelijkwaardige relatie tussen mens en bedrijf. 'Dat bereik je met arbeidsrelaties die zo lang duren als er over en weer sprake is van een toegevoegde waarde. Zolang jij iets voor KPN kunt en wilt betekenen, investeren wij in jouw opleiding, ontwikkeling en inzetbaarheid' (Hein Knaapen in 'de CAO van het verschil', 2007).

De invloed van de klassieke vakorganisaties lijkt af te nemen, omdat steeds minder werknemers lid zijn van een vakbond. Daardoor wordt de rol van de ondernemingsraad belangrijker, want zij moeten op een hoger niveau gemaakte raamwerkafspraken over werk en arbeidsvoorwaarden lokaal zien in te vullen. Maar door te weinig aanwas van (goede) leden wordt de uitvoering van zulke taken bemoeilijkt (Huiskamp, De Leede & Loise, 2002).

Een factor die meespeelt, is de overgang van vaste, collectieve en uniforme arbeidsverhoudingen, waarbij veel op centraal niveau is vastgelegd dankzij sterke vakbonden, naar gedifferentieerde en geïndividualiseerde arbeidsrelaties, die op decentraal niveau gestalte krijgen (flexibiliteit en maatwerk, zie ook Nauta et al., 2007). Dit heeft gevolgen voor de rol van vakbonden en ondernemingsraden.

In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijven we enkele belangrijke ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen en de invloed hiervan op de rol van de OR. Deze ontwikkelingen zijn:

- Flexibiliteit en differentiatie;
- Decentralisatie en maatwerk.

### **Flexibiliteit en differentiatie**

Sinds de jaren tachtig is voor bedrijven klantgericht en innovatief zijn steeds belangrijker geworden om de concurrentie voor of bij te blijven. Ook voor overheidsorganisaties worden deze prestatie-indicatoren belangrijker om hun doelstellingen te behalen. Daarnaast is vooral voor profit-organisaties de toekomst onzeker omdat door wereldwijde concurrentie niet zeker is of en waar zij in de nabije toekomst hun producten en diensten het beste kunnen maken en leveren. Om aan de druk van de omgeving en de markt tegemoet te komen, zoeken ondernemingen naar meer flexibiliteit in productieprocessen en personeelsinzet. Vanaf de jaren tachtig worden arbeidscontracten steeds minder uniform, komt er steeds meer differentiatie in arbeidstijden, en wordt er steeds meer geïnvesteerd in de multi-inzetbaarheid van medewerkers (Van Loen en Van Schilfgaarde, 1990).

Ten aanzien van flexibiliteit zijn vier specifieke ontwikkelingen waar te nemen (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002):

- 1 Flexibele contracten en deeltijdarbeid nemen toe in bijna alle bedrijven.
- 2 De variatie in werktijden is groter. Waren vroeger zowel de arbeidsduur als de werktijden voor vrijwel alle werknemers hetzelfde, inmiddels doen zich op dit punt grote verschillen voor.
- 3 Variatie in beloningsvormen. Prestatiebeloning en à la carte arbeidsvoorwaarden waren tot voor kort moeilijk bespreekbaar. Inmiddels zien we een snelle groei hiervan.
- 4 De 'functie voor het leven' komt steeds minder voor; werknemers maken regelmatig nieuwe afspraken over hun taken, functie, ontwikkeling en opleiding (Goodijk & Sorge, 2005).

Gevolg: veel medewerkers hebben meer binding aan hun beroep dan aan het bedrijf.

'Er ontstaat permanente organisatieverandering en het tijdperk van baanzekerheid is voorbij. Organisaties besteden daarom heel veel aandacht aan scholing in allerlei vormen, inclusief leren on-the-job. Scholing wordt gezien als dé manier om werknemers in plaats van baanzekerheid werkzekerheid (employability) te bieden', aldus een bestuurder van CNV bedrijvenbond.

Er is dus behoefte aan grotere wendbaarheid en weerbaarheid van het personeel. Liefst hebben bedrijven medewerkers die zichzelf managen en in staat zijn om, als de omstandigheden het vragen, andere taken op zich te nemen of ander werk te zoeken (Nauta & Blokland, 2007a). Zo'n houding ontstaat niet vanzelf. Mensen hebben prikkels nodig om actief hun eigen inzetbaarheid te onderhouden. De ideale situatie waarin medewerkers voortdurend aan de eigen inzetbaarheid werken is een combinatie van prikkels en vertrouwen. Dit vertrouwen biedt een bedrijf vooral door in mensen te investeren (leer- en ontwikkelingsmogelijkheden). Daarnaast behoort een bedrijf een financieel vangnet te bieden voor overgangperiodes, waarin medewerkers moeten of willen overstappen naar een nieuwe functie binnen of buiten het bedrijf.

Het vervangen van zekerheden door flexibiliteit en inzetbaarheid heeft volgens Jong en Meeus (2007) niet alleen voordelen. Er ontstaat volgens hen een interessant spanningsveld: Aan de ene kant kan het investeren in employability van werknemers positief samenhangen met innovatief gedrag. Aan de andere

kant levert het risico's op (zie ook Vaas & Pot, 2008). Zo is er veel bekend over de gevolgen van baanonzekerheid. Wanneer werknemers zich onzeker voelen over hun baan, heeft dit sterk negatieve gevolgen voor werkgerelateerde attitudes en gedragingen (DeCuyper & DeWitte, 2008), en voor de gezondheid van werknemers, aldus Jong en Meeus (2007, p.74). Een geïnterviewde expert benoemt de vele inspanningen die werknemers moeten doen employable te blijven: 'Als werknemer moet je continu leren om bij te blijven in je vak. Daarnaast moet je ook buiten je vak leren, zodat je je verbreedt en in staat bent nieuw werk te vinden voor het geval je vak overbodig wordt binnen en buiten je bedrijf. Voor die brede scholing willen werkgevers over het algemeen niet betalen.'

Toch is in het laatste wel degelijk een kentering waar te nemen: KPN geeft mensen een employability budget van 1.000 euro per jaar voor brede scholing en ontwikkeling, die ze kunnen besteden via een werk- en leerportal. Ook ING heeft een employability-portal, waarop werknemers psychologische tests kunnen invullen en hun employability budget van 1.250 euro (verdeeld over drie jaar) kunnen besteden aan persoonlijke ontwikkeling. UWV heeft een persoonlijk portfolio voor brede inzetbaarheid geïmplementeerd. Ondanks alle investeringen in inzetbaarheid, is er in veel bedrijven nog geen echte employability-cultuur, waarin de manager en de medewerker in brede ontwikkeling investeren. Beide partijen geven hieraan geen prioriteit omdat het gevoel van eigen belang ontbreekt. Bovendien gaat het dagelijkse werk altijd voor.

Als werknemers wendbaarder worden op de arbeidsmarkt en 'grenzeloze carrières' doorlopen (Rousseau & Arthur, 1999), neemt ook het verloop van werknemers toe. Een nadeel hiervan is dat werknemers hun specifieke kennis en vaardigheden meenemen, waardoor de organisatie mogelijk aan innovatieve kracht inboet. Aan HRM de taak dit spanningsveld te hanteren, door werknemers de mogelijkheden te bieden zich te ontwikkelen tot flexibele en inzetbare krachten en hiervan de vruchten te plukken door ze tegelijkertijd te binden aan de organisatie. Volgens Nauta en Blokland (2007b) is het binden van werknemers echter geen doel op zich. Beter is om organisaties te transformeren tot 'open netwerken', waarin werknemers en werkgevers een contract aangaan voor de duur dat ze waardevol zijn voor elkaar. Hun stelling is dat investeringen in langdurige uitdagingen en andere employability verhogende maatregelen beter lonen dan die in langdurige binding.

Van het Kaar en Smit (2007) beschrijven deze verschuiving van investeringen als een ontwikkeling waarin 'baanzekerheid' wordt ingeruild voor 'werkzekerheid' en waarin 'loyaliteit en zekerheid' plaatsmaken voor 'flexibele inzetbaarheid en deelname aan netwerken'. Ook verschuift de nadruk op 'interne employability' met bedrijfsspecifieke scholing naar 'externe employability' met brede scholing. Ze spreken bij deze ontwikkelingen van een verschuiving in het 'psychologische contract' (zie ook Visser & Van der Meer, 2007). Ook Evers en Wilthagen (2007) spreken van een 'nieuw psychologisch contract', waarin centraal staan: werkzekerheid, algemeen gerichte scholing/competenties, 'opscholing', netwerk mogelijkheden buiten het bedrijf, autonomie van werknemers en individuele regelingen en afspraken. Volgens Huiskamp, De Leede en Looise (2002) is dit bovendien een dynamisch contract, omdat werkgevers en individuele werknemers steeds opnieuw afspraken maken over alle aspecten van inzet en beloning.

Een tweede ontwikkeling op het gebied van arbeidsverhoudingen is differentiatie, zowel qua besturing van organisaties als qua aard van het personeel (Van het Kaar & Smit, 2007). Differentiatie in besturing is een gevolg van ten eerste internationalisering (besturing vindt plaats op het internationale niveau) en ten tweede het ontstaan van keten- en netwerkorganisaties (het centrum van de besturing verschuift naar buiten de organisatie). Ook zijn organisaties steeds platter, met decentrale besluitvormingsprocessen. Differentiatie komt ook voort uit een groeiende diversiteit van het personeelsbestand, zowel in termen van contractuele relaties (bijvoorbeeld flexibel versus vast), als qua etniciteit, leeftijd, waarden, competenties, et cetera.

### Decentralisatie en maatwerk

Veel werkgevers vinden het noodzakelijk om in hun arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid in te spelen op differentiatie en individualisering. Maatwerk in arbeidsrelaties is een instrument om medewerkers aan organisaties te binden. Decentralisatie van arbeidsvoorwaarden en deregulering van arbeidswetgeving kunnen volgens Huiskamp, De Leede en Looise (2002) gezien worden als een gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen op sociaal-economisch terrein. Beide veranderingen zijn al lang geleden ingezet met de 'Aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid van november 1982', ofwel het 'Akkoord van Wassenaar'. Een centraal element van dit akkoord betrof de terugtreding van de overheid op het terrein van de arbeidsvoorwaarden en de verschuiving van een groot deel van de verantwoordelijkheid hiervoor naar de sociale partners. Aanvankelijk had het akkoord vooral betrekking op het centrale niveau, maar in de jaren negentig vond deze verschuiving ook op decentraal niveau plaats. Hierdoor kregen ondernemingen steeds meer ruimte voor het voeren van een eigen arbeidsvoorwaardenbeleid.

Overigens ziet niet iedereen steeds meer decentralisatie en maatwerk in arbeidsverhoudingen. Tros (2000) heeft een analyse gemaakt van de ontwikkeling van het Nederlandse arbeidsvoorwaardenbeleid in de periode van 1982 tot 2000 en constateerde meer centralisatie dan decentralisatie. Van het Kaar en Smit (2007) constateren een dubbele beweging van de overheid: 'zelfregulering' en 'centralisering'. Enerzijds laat de overheid veel uitvoering van beleid over aan de eigen verantwoordelijkheid van sociale partners en ondernemingen, anderzijds stuurt zij nog steeds centraal aan. Zo probeert de overheid vanaf 2000 steeds meer grip te krijgen op de loonontwikkeling, en is er op veel terreinen een roep om krachtig ingrijpen van de overheid (meer blauw op straat, beperking topinkomens; Van het Kaar & Smit, 2007). Er is misschien wel behoefte aan decentralisatie, maar in de praktijk is centralisatie onvermijdelijk, noodzakelijk en vaak wel zo efficiënt. Ook volgens enkele experts vindt in de praktijk nauwelijks decentralisatie plaats. Zo zegt de verantwoordelijke bestuurder van FNV-bondgenoten voor de schoonmaaksector: 'Alleen de ziektekosten zijn gedecentraliseerd en juist deze decentralisatie is geen goede ontwikkeling.'

Volgens de meeste experts bestaat er een trend naar meer raamwerkafspraken in de CAO. Afspraken over arbo, verzuim, veiligheid en loopbaanontwikkeling zijn bijvoorbeeld op ondernemingsniveau geregeld. Veel experts vinden dit een goede ontwikkeling. 'Vroeger waren er veel meer topdown besluiten. Als er van bovenaf iets besloten werd kon je ervan uitgaan dat de lagen eronder volgden. Steeds meer mensen vinden dat de echte afspraken binnen de onderneming zelf moeten plaatsvinden in plaats van ze van bovenaf voor iedereen vast te leggen', aldus een geïnterviewde uit de hoek van werkgeversorganisaties. Maar het blijkt afhankelijk van de sector of raamwerkafspraken uiteindelijk gunstig uitpakken voor werknemers. Een bestuurder van FNV-bondgenoten zegt: 'De werknemer heeft in de schoonmaaksector weinig te zeggen en raamwerkafspraken zullen de werkgever alleen maar meer kans geven om de werknemers uit te buiten'.

De ontwikkeling van decentralisatie zal doorzetten, zo is toch de algemene conclusie (in interviews en literatuur). Ook Van het Kaar en Smit (2007) verwachten dat het niveau waarop de arbeidsvoorwaardenvorming plaatsvindt verder zal decentraliseren van bedrijfstak- of concernniveau naar bedrijfsniveau en van bedrijfsniveau naar dat van afdelingen, teams en individuen. Deze decentralisatie zal volgens hen gepaard gaan met de introductie en/of uitbreiding van individuele keuzemogelijkheden. Er zijn hiervoor teveel argumenten die voor een structurele verandering in de arbeidsrelatie pleiten (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002). De voornaamste daarvan is het groeiende belang van de menselijke factor in de hedendaagse bedrijven. Als gevolg van de groeiende kennisintensiteit, de sterkere rol van dienstverlening en het belang van innovatie treedt de menselijke factor meer op de voorgrond en daarmee de noodzaak om deze efficiënt te 'managen'. Ook demografische ontwikkelingen en een groeiende diversiteit in leefpatronen dragen bij tot een structurele verandering in de arbeidsrelatie. Uit de interviews en de literatuur concluderen we dan ook dat individualisering en decentralisatie van de

vormgeving van arbeidsrelaties blijvende verschijnselen zijn in de manier waarop ondernemingen en medewerkers elkaar tegemoet treden.

Vandaag de dag dienen de vormen van medezeggenschap en participatie dus steeds meer te voldoen aan de eisen van flexibiliteit, differentiatie en maatwerk (Goodijk & Sorge, 2005), en diversiteit van het personeel (Van het Kaar & Smit, 2007). Overlegvormen hoeven minder gericht te zijn op de bescherming van afhankelijke werknemers die veiligheid zoeken in collectiviteit. Er is minder behoefte aan gedetailleerde wettelijke garanties en regelgeving en steeds meer behoefte aan flexibiliteit en maatwerk. Volgens Goodijk en Sorge (2005) hecht het nieuwe type personeel, met name de jongere medewerkers, minder waarde aan collectieve beschermende regelingen en afspraken. Hoewel het aandeel oudere werknemers in bedrijven met de jaren groter wordt en zij nog wel waarde hechten aan collectieve regelingen en afspraken is er toch een trend in behoefte aan flexibiliteit en maatwerk. Veel (jongere) werknemers willen zich niet te veel en te lang binden. Dit heeft consequenties voor de rol van de OR. Hieronder volgt een nadere toelichting van de consequenties.

## 2 De invloed van arbeidsverhoudingen op de roluitoefening van de OR

De beschreven ontwikkelingen in paragraaf 1.1 (een toename in flexibiliteit en diversiteit, maatwerk en decentralisatie) beïnvloeden de rol van de OR. Hieronder gaan we eerst nader op de effecten van deze ontwikkelingen in en vervolgens op het algemene functioneren van de OR.

### Animo voor OR-werk

De meer flexibele productieprocessen en personeelsinzet hebben een complexere rol voor de OR tot gevolg. Medewerkers hebben meer binding aan hun beroep dan aan hun bedrijf. Hierdoor veranderen de gestelde eisen aan de OR. Dit betekent ook dat het animo voor de OR afneemt. Zo is mogelijk de functieduur van vier jaar voor werknemers te lang omdat men in de tussentijd misschien wel weer bij een andere organisatie aan de slag wil. Deze veronderstelde invloeden behoeven nader empirisch onderzoek.

### Decentralisatie en raamafspraken

De toename in decentralisatie en maatwerk betekent voor de medezeggenschap dat die meer op zijn bordje krijgt. De betekenis van de OR wordt voor de lokale invulling van (op hoger niveau gemaakte) raamafspraken groter. Maar de vraag is of de OR dat wel wil en kan. Allereerst moet de medezeggenschap kiezen of zij wel of geen actieve rol wil spelen in de lokale invulling van raamafspraken. Als de OR kiest voor een actieve rol dan kan dat op verschillende manieren, als partner van de vakvereniging of autonoom, los van de vakorganisaties. In beide gevallen is het onvermijdelijk een medezeggenschapsorgaan, de ondernemingsraad, in stand te houden om als contractpartij te kunnen optreden (Van het Kaar & Smit, 2007). Maar uit de interviews in het onderzoek blijkt dat OR-leden vaak kiezen voor een weinig actieve rol. Dit betekent dat OR-leden niet of weinig gebruik maken van de ruimte om raamafspraken lokaal in te vullen. Een geïnterviewde vakbondsbestuurder vertelt: 'We hebben eerder voorgesteld om het CAO-boekje dunner te maken en de verdere invulling aan de OR over te laten. Maar de OR wil dit helemaal niet. Ondernemingsraadsleden zeggen dan dat wij al het werk aan hen overlaten, het werk zomaar over de schutting gooien. Bovendien zeggen de ondernemingsraadsleden dat ze er onvoldoende deskundig voor zijn.'

### Strategische besluitvorming

Ook de ontwikkeling dat het centrum van de besturing naar buiten de organisatie verschuift en dat er sprake is van vermindering in hiërarchische structuren heeft gevolgen voor de medezeggenschap (zie ook recent SER advies, 2008). De behoefte aan meer greep op de strategische besluitvorming neemt namelijk toe, terwijl de mogelijkheden daarvoor lijken af te nemen. Zo beschrijven Looise en Drucker (2001)



hoe de invloed van ondernemingsraden in multinationale organisaties, vooral wat betreft het strategische beleid, afneemt. Belangrijke beslissingen worden vaak niet meer door het nationale bestuur genomen. De betrokkenheid van de OR is vaak niet meer nodig omdat het een internationale zaak is waarop de Nederlandse wetgeving niet van toepassing is. De OR heeft nog wel inspraak als het gaat om de gevolgen van internationale beslissingen voor het nationale bedrijfsonderdeel, maar niet als het om het besluit zelf gaat. Dit is bijvoorbeeld bij Philips aan de orde (Bruinsma, 2008). Hoewel de Centrale Ondernemingsraad bij Philips graag wil praten over de ontwikkeling van de werkgelegenheid in Nederland, heeft de Nederlandse bestuurder daarover maar weinig zeggenschap. Want beslissingen over de werkgelegenheid bij Philips worden door de internationale organisatie, Philips Corporate, genomen. De Nederlandse medezeggenschap dient dus de internationale zeggenschap te volgen, omdat op landelijk niveau de corporate beslissingen niet te beïnvloeden zijn. Kortom, vooral de machtsbalans tussen bestuur en werknemers bij multinationals wordt onevenwichtiger, ten nadele van de werknemers (Van het Kaar & Smit, 2007).

Een mogelijke tegenbeweging zou de versterking van de positie van Europese Ondernemingsraden kunnen zijn. Nu functioneren Europese Ondernemingsraden in veel gevallen als communicatiekanaal in plaats van dat er werkelijk consultatie en inspraak plaatsvindt (Looise & Drucker, 2001). Dit is bijvoorbeeld het geval bij Philips, waar men bewust heeft gekozen om de louter informatieve functie van de EOR te handhaven. Want men ziet geen toegevoegde waarde van een proactieve EOR die ver van lokale medewerkers afzit. Toch heeft de OR indirect invloed op het strategische beleid door middel van zijn, in 2004 versterkte, aanbevelingsrecht bij het voordragen van eenderde van de Raad van Commissarissen. Het is de vraag of ondernemingsraden hier wel voldoende gebruik van maken. Dit is een belangrijk argument om hernieuwd aandacht te besteden aan de invloed van werknemers en hoe dat het beste te organiseren valt.

De vermindering van hiërarchische structuren binnen de onderneming betekent een afname van de machtsafstand tussen (lokaal) bestuur en werknemers. Dit biedt meer mogelijkheden voor werknemers om deel te nemen in HRM en organisatieontwikkeling, door hetzij directe werknemersparticipatie, hetzij de OR (Van het Kaar & Smit, 2007). Maar veel ondernemingsraadsleden geven aan dat het hen ontbreekt aan competenties om een volwaardige partner te zijn in strategische discussies (Haak & Donners, 2007).

### **Diversiteit**

Van het Kaar en Smit (2007) beschrijven voorts belangrijke gevolgen van de groeiende diversiteit in het personeelsbestand van veel organisaties. In het bijzonder stellen de verschillende typen arbeidscontracten de medezeggenschap voor problemen. Bovendien komt er meer individuele invulling van collectieve regelingen. Al met al worden de belangen van werknemers heterogener. Dit maakt het moeilijker om algemene werknemersbelangen te formuleren. De groeiende diversiteit kan echter ook een kans voor de medezeggenschap zijn om zich als bindende factor in het bedrijf te manifesteren (Van het Kaar & Smit, 2007).

### **Achterban over de OR**

De hierboven geschetste ontwikkelingen hebben gevolgen voor het functioneren van de OR. In de dagelijkse praktijk blijkt de OR volgens haar 'klanten' net voldoende te functioneren, al zijn er grote verschillen tussen ondernemingsraden. Dit blijkt uit verschillende onderzoeken, die we in de volgende paragrafen bespreken. Ook komen enkele positieve ontwikkelingen aan bod.

Uit onderzoek van Ten Have et al. (2007) blijkt dat zowel medewerkers als leidinggevenden de OR/PVT het minst belangrijke instrument vinden voor het regelen van werk en arbeidsvoorwaarden, minder belangrijk dan functioneringsgesprekken, werkoverleg, informele gesprekken, de vakbond, de cao, het personeelshandboek, het individuele arbeidscontract en klachtenregelingen. Gemiddeld geven medewerkers het rapportcijfer 7.0 voor de belangrijkheid van de OR, en leidinggevenden een 6.2. Dit in

tegenstelling tot bijvoorbeeld de cao, die van medewerkers en leidinggevendenden respectievelijk een 7.9 en een 7.5 gemiddeld krijgt voor belangrijkheid. Ook zijn medewerkers en leidinggevendenden weinig tevreden over de OR; de gemiddelde rapportcijfers zijn respectievelijk 6.4 en 6.2. Over alle andere instrumenten is de tevredenheid groter. Medewerkers zijn nog het meest tevreden over het individuele arbeidscontract (7.5 gemiddeld), leidinggevendenden over informele gesprekken (7.3). Uit onderzoek van Van het Kaar en Looise (1999) blijkt dat de invloed van de OR op het ondernemingsbeleid in 1999 licht is afgenomen in verhouding tot 1985. Verdeeld over de verschillende beleidsterreinen kent men aan de OR alleen op het gebied van personeelsbeleid een redelijke tot hoge invloed toe, gevolgd door een redelijke invloed op het organisatorische en algemene bedrijfsbeleid. Op de overige beleidsterreinen (commercieel, financieel, technologisch) wordt de invloed van de OR klein geschat.

Uit de interviews in ons onderzoek blijkt dat de OR zich op dit moment te veel bezighoudt met details. Dit belemmert de prestatie van de OR. De OR zou zich veel meer op hoofdzaken moeten richten en meer op achterliggende belangen dan op gedetailleerde standpunten. Idealiter zou de OR vooral moeten beraadslagen over knelpunten in het bedrijf. Dit gebeurt volgens de experts te weinig. Verder vindt men dat de OR veel in arbeidsverhoudingen moet investeren en moet zorgen dat leidinggevendenden aandacht besteden aan hun medewerkers. Ook hierin lijkt de OR tekort te schieten.

#### **Knelpunten**

Dat men over het algemeen niet zo tevreden is over het functioneren van de OR hangt volgens Van het Kaar en Smit (2007) samen met vijf knelpunten:

- 1 OR-leden voelen zich vaak overbelast en hebben chronisch tijdgebrek.
- 2 Ze zijn te weinig competent/deskundig.
- 3 Ze ervaren een te grote afstand tot hun achterban (de medewerkers).
- 4 Ze voelen zich geregeld niet serieus genomen door de werkgever, die medezeggenschap dikwijls als verplichting beschouwt.
- 5 Men klaagt over het verplichtende karakter van de huidige Wet op de OR.  
Meer algemeen blijken ondernemingsraden vaak een 'amateuristische' belangenbehartiger van medewerkers, in plaats van een strategisch meedenker over organisatiebeleid. Van der Steen, Van der Hulst, Ramakers en Joosse (2005) noemen daarnaast als knelpunten, dat:
- 6 Ondernemingsraden vaak moeite hebben bij het invullen van vacatures.
- 7 Zij vaak geen representatieve afspiegeling van de werknemers in de organisatie zijn.

Uit ons onderzoek komt het chronische tijdgebrek van ondernemingsraden naar voren (zie ook Van het Kaar & Smit, 2007). Mede daardoor kunnen ondernemingsraden slechts reactief optreden. Werkgevers kunnen dit ook in de hand werken door hun OR constant bezig te houden met instemmingaanvragen, zodat ze amper tijd hebben om na te denken over zaken waarin zij proactief willen optreden. Een werkgeversonderhandelaar stelt dat de OR vaak kampt met een informatieachterstand en zich als gevolg hiervan noodgedwongen terugtrekt en hamert op procedures en protocollen: 'Ze lopen vast op informatie, terwijl de informatietrein van de directeur doordendert'. Ze richten zich vaak alleen op vraagstukken die op de korte termijn spelen. Hierdoor krijgen belangrijke trends die op de middellange en langere termijn een gevaar kunnen vormen voor de onderneming onvoldoende aandacht. Toch is het voor een volwassen OR van belang om zich proactief op te stellen, zo onderschrijven vrijwel alle geïnterviewden. Een werkgeversonderhandelaar acht het daarom van groot belang dat de OR gestructureerd werkt: 'Een werkplan voorkomt dat de OR geleefd wordt door de bestuurder'.

#### **Oude naast nieuwe overlegvormen**

Goodijk en Sorge (2005) gaan een stapje verder met hun aanbevelingen. Ze vragen zich af in hoeverre traditionele overlegvormen als het formele overleg met de OR, het institutionele werkoverleg en het cao-

overleg met de vakbonden nog passen bij moderne organisaties en medewerkers. Ze denken dat in veel situaties de moderne werknemer zijn eigen boontjes met de werkgever kan en wil doppen en daarvoor niet de OR of bond inschakelt. Zij zien tevens een afnemende animo voor OR-werk en vakbondswerk en problemen in het functioneren van de OR. Tevens signaleren ze dat in de praktijk allerlei pogingen worden gedaan om het traditionele werkoverleg beter te organiseren. Ook nemen zij een groeiende belangstelling voor nieuwe vormen van directe participatie waar. Ze stellen dat de OR en het cao-overleg in de ogen van veel bestuurders niet direct overbodig zijn, maar dat er toch aarzelingen bestaan rond de huidige structuren en instituties. Volgens Goodijk en Sorge (2005) vervult de OR nog steeds belangrijke functies, maar zijn naast de OR nieuwe vormen van participatie en medezeggenschap ontstaan. Ze stellen dan ook dat de onderzochte ondernemingen nog steeds veel belang hechten aan een goed functionerende OR, naast en vaak ook ter ondersteuning van directe werknemersparticipatie. Het feit dat in hun onderzoek al tal van combinaties van 'oude' en 'nieuwe' overlegvormen zijn gevonden, betekent dat maatwerk op dit terrein op gang is gekomen voordat nieuwe wetgeving rond medezeggenschap daarvoor de formele mogelijkheden schept. Dat wat in de praktijk nodig is, is kennelijk een sterkere trekker voor ontwikkelingen dan dat wat de wetgever vereist.

Uit grootscheeps onderzoek onder ondernemingsraden (Van het Kaar & Looise, 1999) kwam naar voren dat de positie van de Nederlandse OR duidelijk gegroeid was in vergelijking met de situatie in 1985. Ook al is het onderzoek van Van het Kaar en Looise niet meer actueel, toch zijn er positieve punten uit af te leiden die ook nu nog relevant zijn: Ten eerste constateerden de auteurs een steeds betere omgang met en toepassing van de bevoegdheden van de OR, vooral het adviesrecht en het instemmingsrecht. De OR wordt minder gepasseerd en eerder ingeschakeld. Hierdoor slaagt de OR er vaker in invloed uit te oefenen op het te nemen besluit. Het aantal meningsverschillen over de toepassing van beide bevoegdheden bleek wat afgenomen te zijn tussen 1985 en 1999, evenals het aantal deskundigheidsproblemen. Ook op het punt van het initiatiefrecht bleek de positie van de OR iets te zijn versterkt.

De verhouding tussen de OR en de bestuurder leek eveneens te zijn verbeterd. De overlegvergaderingen in 1999 waren opener van karakter dan in 1985, toen ze meer een uitwisseling van informatie over vooraf ingenomen standpunten waren. Het accent lag in 1999 meer dan in 1985 op de bereidheid om samen naar een oplossing te zoeken. Tot slot werd de positieve bijdrage van de OR aan de onderneming en de positie van de werknemers volledig onderschreven. In het bijzonder aan de bestuurderskant is er een opmerkelijke verschuiving in de waardering voor de rol en functie van de OR in de onderneming.

Een optimistische conclusie is dat het bestaan van de OR een machtsbalans creëert, die misbruik van werknemers door hun werkgever voorkomt en die een vertrouwensrelatie tussen werkgever en werknemers mogelijk maakt. Zo'n relatie vormt de basis voor goede prestaties van de organisatie en haar medewerkers. Toch is verandering in de roluitoefening van de OR nodig, wil hij optimaal functioneren. Zo lijkt van belang dat de OR een proactieve rol gaat spelen en meer competenties gaat verwerven zodat de raad beter kan presteren en daar meer waardering voor zal krijgen.

#### **De OR in breder perspectief**

We behandelen hieronder de roluitoefening van de OR in een breder perspectief, zoals de veroudering van de WOR, de onderhandelingsmogelijkheden van de OR en de samenwerking tussen de vakbonden en de OR.

#### **Onderhandelingsmogelijkheden**

Sinds de gewijzigde WOR in 1998 heeft de ondernemingsraad de mogelijkheid om 'ondernemingsovereenkomsten' af te sluiten met de bestuurder. Hierdoor kan de OR tot onderhandelingspartner (in plaats van alleen overlegpartner) van de bestuurder uitgroeien. De ondernemingsovereenkomst biedt, in combinatie met het initiatiefrecht, de OR de gelegenheid een initiërende en proactieve positie in te

nemen (Van het Kaar & Smit, 2007). Afgaande op de reacties uit onze interviews wordt hier nog maar weinig gebruik van gemaakt: 'We hebben een goede representatieve vakbond nodig om grip te houden op het geheel. Anders ontstaan er ongetwijfeld onbeheersbare kleine actiegroepen. De bonden hebben de specifieke deskundigheid om te onderhandelen. Onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden met de OR zijn soms lastig vanwege ontbrekende expertise en vaardigheden van de OR. Ondernemingsraden komen gaandeweg een beetje terug van zelf willen onderhandelen over arbeidsvoorwaarden', zo stellen Goodijk en Sorge (2005, p.50). Een vakbondsbestuurder zegt: 'Onderhandelaars moeten los staan van het bedrijf. De OR heeft gezien de afhankelijkheid van de onderneming niet de positie om te onderhandelen.' Hierdoor kan hij zich niet zomaar tegen gemaakte plannen verzetten en is hij gemakkelijk te manipuleren bij het sluiten van een deal. Een enkele werkgever geeft aan liever met de OR te onderhandelen dan met de vakbond, omdat de OR eerder geneigd is zich in te leven in de situatie van de ondernemer. Daarbij komt dat OR-leden over het algemeen geen professionele onderhandelaars zijn terwijl dit bij vakbondsbestuurders uiteraard wel het geval is. Dit maakt dat het voor werkgevers moeilijker is om de vakbond in te pakken dan de ondernemingsraad.

De vraag of de OR wel of niet zou moeten onderhandelen, hangt volgens de experts ook af van wat men met onderhandelen bedoelt. Een vergaande manier van overleggen zou je ook onderhandelen kunnen noemen. Dit vindt men over het algemeen geen slecht idee. 'De OR kan binnen het overleg wel meer doen, maar niet als het gaat om cruciale zaken als salarissen', aldus een vakbondsbestuurder.

#### **Samenwerking met vakbonden**

Er is meer samenwerking tussen OR en vakbonden nodig, vinden zowel de OR-vertegenwoordigers als de vakbondsbestuurders van de meeste onderzochte ondernemingen in het onderzoek van Goodijk en Sorge (2005; zie ook Van den Hurk, 2006). Beiden moeten overigens wel voldoende onafhankelijk blijven en hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Ook in de interviews van dit onderzoek werden deze geluiden bevestigd. Al was er wel enige tegenspraak tussen de wetenschappers en werkgeversvertegenwoordigers enerzijds en de vakbondsbestuurders anderzijds. De eerst genoemden waren overwegend voor meer ondersteuning van de OR door de vakbond, terwijl de vakbondsbestuurders minder positief hierover waren. Deze bestuurders vonden dat vakbond en OR al voldoende samenwerken en dat meer niet nodig is. Een enkele vakbondsbestuurder stelde zelfs dat de vakbond zich vooral niet moet inmengen met ideeën van de OR en andersom. 'De OR heeft een eigen verantwoordelijkheid en andere doelen dan de vakbond. De vakbond heeft directe doelen voor ogen: goedkeuring van de achterban, actief werknemers en werkgevers bij elkaar brengen en meer leden trekken. De OR is hierop niet gericht en is bovendien te weinig eendrachtig: ze moeten het eerst eens worden over wat hun doel eigenlijk is', aldus deze vakbondsbestuurder.

#### **De WOR**

Tot slot geeft de huidige WOR volgens veel respondenten in het onderzoek van Goodijk en Sorge (2005) nog steeds enig houvast en garanties in situaties dat bestuurder en OR er samen niet uitkomen. Wel vinden respondenten de WOR verouderd, te procedureel en te weinig ingesteld op nieuwe ontwikkelingen en het nieuwe type onderneming: 'De WOR belemmert het nieuwe denken over medezeggenschap'. Men vindt dat de WOR te weinig instrumenten biedt voor het nemen van initiatieven door de OR, het benutten van moderne communicatiemiddelen en de mogelijkheden van vroegtijdige betrokkenheid. Verder constateert men dat de WOR niet toegespitst is op specifieke bedrijfssituaties. Vooral bestuurders vinden dat starre wetgeving als een gedetailleerde WOR, Arbo-wet of ontslagregeling remmend werken in de zoektocht naar maatwerkoplossingen in overleg met de OR. Overmatige regelgeving kan 'levensgevaarlijk' zijn (Goodijk & Sorge, 2005). De interviews in het huidige onderzoek onderschrijven dit. Niemand was voor uitbreiding van de officiële rechten van de ondernemingsraden en in voorkomende gevallen pleitte het overgrote deel er zelfs voor om de WOR ter zijde te leggen bij het overleg met de bestuurders en alleen als het echt noodzakelijk is deze wet ter hand te nemen.

### 3 De invloed van arbeidsverhoudingen op het functioneren van de vakbonden

Tot nu toe hebben we voornamelijk aandacht besteed aan de gevolgen van de veranderende arbeidsverhoudingen voor de OR. Er zijn echter ook gevolgen voor het functioneren van de vakbonden. Dit hoofdstuk behandelt dit aspect, na een toelichting op het verschil tussen OR en vakbond.

#### Verskil vakbond en OR

De vakbond en de OR hebben verschillende functies en posities. Zo is het ultieme bestaansrecht van de vakbond gelegen in het klassieke conflict tussen werkgevers en werknemers. De vakbond kan zijn doelstellingen waarmaken door conflicten te reguleren in de vorm van concrete (cao-)afspraken, om zo onrust onder werknemers te verhelpen. De OR heeft echter andere doelen. Volgens een geïnterviewde is het doel van de OR om de strategie en het sociale beleid van het bedrijf te beïnvloeden. De OR is een democratisch gekozen instituut. De vakbond is een onafhankelijk orgaan dat belangen behartigt van haar leden. Een geïnterviewde benoemde het onderscheid als volgt: 'De afstand van de OR tot de werknemers is groter dan die van de vakbonden tot hun achterban. Ook krijgt de OR slechts eens in de vier jaar goedkeuring, namelijk na de verkiezingen. De vakbond leeft op goedkeuring.' Tevens vinden onze experts dat voor OR-leden de relatie met de werkgever belangrijk blijft, omdat de werknemers van het bedrijf hem kiezen en de werkgever hem betaalt. Daardoor durven en kunnen ze minder strenge eisen stellen. Vakbondsbestuurders komen van buitenaf en de vakbond betaalt hen. Zij zijn onafhankelijk, de relatie met de werkgever in het bedrijf is minder belangrijk. Daardoor kunnen zij tijdens onderhandelingen harder optreden. Volgens Van het Kaar en Smit (2007) is er in de praktijk bij veranderingen binnen een bedrijf een rol- en taakverdeling tussen de ondernemingsraad en vakorganisatie ontstaan, waarbij de OR nut en noodzaak van bijvoorbeeld een reorganisatie toetst en de vakorganisaties afspraken maken over de sociale gevolgen in de vorm van een sociaal plan.

#### Samenwerking

Volgens de geïnterviewde experts hebben er de afgelopen jaren grote veranderingen plaatsgevonden in de onderhandelingen tussen bonden en werkgevers. Een werkgeversadviseur zei: 'In de jaren tachtig stonden partijen nog heel sterk tegenover elkaar. De vakbonden waren initiatiefnemer van de cao-onderhandelingen. Zij kwamen met de voorstellen en de werkgevers reageerden hier op. Nu hebben beide partijen wensen en op die manier is het veel gemakkelijker om tot overeenstemming te komen.' Hij spreekt van een 'volwassenwording' van het cao-proces. Vanuit de werknemerskant wordt er nu ook meer rekening gehouden met de 'buitenwereld' en kiest men meer voor samenwerking. Deze trend is ook waar te nemen bij de (mede)zeggenschap op organisatieniveau. Partijen zijn meer gericht op onderlinge samenwerking. Hierdoor verspilt men minder energie aan getouwgetrek. De geïnterviewde werkgeversadviseur verwacht in de toekomst een verdere versterking van de samenwerking tussen management en werknemers.

Een werknemersonderhandelaar formuleert de verandering als volgt: 'Vroeger waren de onderhandelingen vaker hard tegen hard, nu wordt er meer toegewerkt naar een vertrouwensrelatie. De NS is een goed voorbeeld van afspraken maken op basis van vertrouwen, zonder felle onderhandelingen. Het gaat hier om 'sociaal innovatieve plannen, zoals experimenten om meer in medewerkers te investeren'.

Niet iedereen gelooft in creatieve onderhandelingen, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Een expert: 'Wat betreft de manier van onderhandelen zal er een transitie moeten plaatsvinden van spierballentaal naar integratief onderhandelen.' (N.B. integratief onderhandelen betekent dat partijen streven naar 'win-win-oplossingen', die geheel aan de belangen van beide partijen tegemoetkomen. Dit in tegenstelling tot distributief onderhandelen, waarbij ieders belang hooguit gedeeltelijk gediend wordt Walton & McKersie, 1965; Pruitt, Rubin & Kim, 2003). Deze expert zegt voorts: 'Integratief onderhandelen is moeilijk omdat veel werknemers gewoon geld willen zien en omdat het van vakbonden vereist meer te leren luisteren

naar de belangen van mensen dan te dirigeren. Ze moeten leren hun standpunten los te laten en hun belangen opnieuw te formuleren.' Volgens een andere geïnterviewde wordt de rol van actieve kaderleden bij integratief onderhandelen ook moeilijker: 'Leden van de vakbond moeten nu ook gaan meedenken, gezamenlijk een plan met de werkgever bedenken in plaats van alleen maar tegen de werkgever te zijn. Dat vergt creativiteit en lef.' Het betekent een mentaliteitsverandering bij vakbondsleden die soms moeizaam op gang komt. Werknemers moeten vertrouwen hebben in hun werkgevers en verantwoordelijkheid durven nemen. Een vakbondsbestuurder vertelt hoe men bij FNV Bondgenoten de dienstverlening wil veranderen. 'Momenteel zien veel mensen de vakbond als verzekeringsmaatschappij: je betaalt voor je lidmaatschap en dan ben je tegen alles verzekerd wanneer de werkgever je benadeeld heeft. Zo werkt het natuurlijk niet.' Deze vakbondsbestuurder wil daarom actie ondernemen om werknemers tot zelfmanagement te motiveren. 'Het moet net zo werken als een sportschool: je betaalt voor je lidmaatschap, maar om gezond te blijven moet je wel sporten.' De trainingen van de vakbond zijn dan ook meer en meer gericht op 'empowerment' van werknemers.

### Positie van de vakbonden

De organisatie van de vakbeweging laat te wensen over, aldus de experts. De organisatiegraad neemt af: de werkende beroepsbevolking groeit harder dan de vakbonden. De kloof tussen de dekkingsgraad van de cao en de organisatiegraad van de vakorganisaties groeit (Van het Kaar & Smit, 2007). Door de afname van het aantal vakbondsleden valt te betwijfelen of de vakbond in het kader van cao-onderhandelingen nog representatief is voor alle werknemers. De samenstelling van de beroepsbevolking is behoorlijk veranderd de laatste tientallen jaren (bijvoorbeeld meer vrouwen en allochtonen), terwijl vakbondsleden nog steeds overwegend oudere, blanke mannen zijn. De verslechterde positie van de vakbeweging roept de vraag op: Hoe kunnen we waarborgen dat vakbonden alle werknemers vertegenwoordigen? Volgens een wetenschapper is de vakbeweging duidelijk aan het verzwakken: 'Hun capaciteiten zijn gering en er is sprake van overbelasting. Ze zijn met te weinig mensen en hebben stafmedewerkers verloren.'

We zien dus een verzwakking van de positie van werknemersvertegenwoordigers. Enerzijds neemt de kracht van de vakbond af en daarmee vermindert hun kennis en capaciteit. Anderzijds is ook de OR vaak onvoldoende sterk; men gaat gebukt onder tijdsdruk en gebrek aan kennis. Ook het samenspel van bonden en OR is doorgaans zwak ontwikkeld. Het resultaat is dat op collectief niveau de positie van werknemersvertegenwoordiging suboptimaal is.

Volgens een andere wetenschapper kan de vakbeweging drie dingen doen om de ontwikkelingen tegen te gaan. Ten eerste kan zij meer leden werven, met name uit de ondervertegenwoordigde groepen: vrouwen, allochtonen, jongeren, hoger opgeleiden. Dat kunnen zij doen door het lidmaatschap aantrekkelijker te maken, bijvoorbeeld door werknemers die lid zijn voordelen te bieden boven niet-leden en dit onderscheid ook vast te leggen in de cao. Dan treedt de vakbond niet meer op namens alle werknemers. Dit werkt echter alleen als de organisatiegraad sterk stijgt. Nu is het zo dat bedrijfstak-cao's vaak als 'algemeen verbindend' worden verklaard. Ze gelden in dat geval voor alle bedrijven, ook voor bedrijven die niet bij een werkgeversorganisatie zijn aangesloten. Zo'n 'algemeen-verbindendverklaring' zou echter niet langer mogelijk zijn indien vakbondsleden bevoordeeld worden in cao's, omdat dit strijdig is met het algemeen belang. Maar als een deel van de bedrijven niet meer onder de cao valt, dan wordt de waarde van de cao uitgehold.

Ten tweede zou de cao kunnen worden voorgelegd aan alle werknemers in een adviserend referendum. Op die manier worden alle werknemers betrokken bij de cao (verhoogde representativiteit), terwijl uiteindelijk alleen de leden bepalen of ze wel of niet instemmen met de cao. Het risico van deze strategie is dat het voor werknemers niet meer rendabel lijkt om betalend lid te worden van een vakbond. Niet-leden hebben dan bijna evenveel invloed op de cao als leden.

Een derde optie is om beide te doen. Dus voor leden voordelen in de vorm van dienstverlening (trainingen, hulp bij problemen op het werk) of in materiële zin, zonder dit in de cao vast te leggen. Daarnaast kunnen dan alle werknemers geraadpleegd worden over cao-voorstellen ten behoeve van een groter draagvlak.

Een oplossing voor dit representativiteitsprobleem is cruciaal om op de lange termijn het huidige systeem van arbeidsverhoudingen te handhaven.

#### **Overheid en sociale partners**

De experts uiten zich over het algemeen negatief over menging van verantwoordelijkheden van de overheid en van de sociale partners. Eén van onze wetenschappers pleit voor een strikte scheiding tussen deze partijen. Hij acht het wel van belang dat zij informatie uitwisselen, maar ze hoeven niet gezamenlijk tot een besluit te komen. De vakbonden dienen zich niet te bemoeien met de wetgeving van de overheid en de overheid niet met bijvoorbeeld de lonen.

#### **Samenvatting**

Samenvattend stellen we dat er binnen de Nederlandse vakbeweging een tendens is naar meer integratief onderhandelen. Men zegt de traditionele stijl van onderhandelen ('koek verdelen') te willen vervangen door een integratieve ('de koek vergroten'), waarbij men creatief zoekt naar oplossingen die belangen van werkgevers en werknemers tegelijk dienen. Bovendien is het wenselijk dat zowel de werkgever als de werknemers beseffen dat ze elkaar hard nodig hebben en dus moeten samenwerken. Dit keerpunt in het denken is voor velen niet makkelijk. Ten eerste ontbreekt soms het vertrouwen in de werkgever. Ten tweede brengt 'creatief samenwerken' verantwoordelijkheden met zich mee die niet iedereen aankan. Voor werknemers is het gemakkelijker om zich af te zetten tegen de werkgever dan om de verantwoordelijkheid te nemen om het beleid van de organisatie mede in goede banen te leiden. Meerdere gesprekspartners geven de NS als voorbeeld van hoe het anders kan. De NS maakt cao-afspraken die gebaseerd zijn op vertrouwen en die de werknemers directe invloed geven.

## **4 De toekomst van medezeggenschap**

Voor de toekomst van de medezeggenschap zijn verschillende scenario's denkbaar (Huiskamp, De Leede, & Looise, 2002; Van het Kaar & Smit, 2007). Uitgaande van de keuzemogelijkheden voor ondernemingsraden om de trends zoals genoemd in paragraaf 1.1 tegemoet te treden, zijn er volgens Van het Kaar en Smit (2007) de volgende scenario's voor een OR:

- 1 meedenken over organisatieontwikkeling,
- 2 participeren in strategische beslissingen,
- 3 partner zijn van vakorganisaties, of
- 4 optreden als bedrijfsbond.

Het eerste scenario gaat uit van uitbreiding van bestaande medezeggenschapsplatforms en nieuwe medezeggenschapsplatforms voor sectoren, regio's, ketens of netwerken.

In het tweede scenario maken werknemers zich door middel van werknemerscoalities en maatschappelijke organisaties sterk voor democratisering van besluitvorming.

In scenario drie bemoeit de medezeggenschap zich met de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming.

De cao op bedrijfstak- of concernniveau wordt dunner en bevat alleen raamwerkafspraken. De verdere uitwerking en invulling van de cao geschiedt op ondernemingsniveau door afspraken tussen medezeggenschap en de lokale werkgever. De medezeggenschap wordt op deze manier de werknemersvertegenwoordiger op ondernemingsniveau.

In het vierde en laatst mogelijke scenario vindt er, als gevolg van een verzwakking van de positie van de vakbeweging, een geforceerde decentralisatie van de arbeidsvoorwaardenvorming plaats. De spanning tussen de organisatiegraad van de vakbeweging en de dekingsgraad van cao's wordt te groot en steeds meer sector-cao's vallen uit elkaar. Bij de grote ondernemingen blijft de vakbeweging in staat cao's af te sluiten, maar in een groot aantal andere ondernemingen (vooral kleinere) slaagt de vakbeweging er niet in op ondernemingsniveau een positie te verwerven. Dit duwt de medezeggenschap in de richting van arbeidsvoorwaardenoverleg, niet als partner, maar als een alternatief voor de vakbeweging. Van het Kaar en Smit (2007) zien deze verschillende scenario's niet als afgebakende mogelijkheden, maar verwachten eerder dat er mengvormen van deze scenario's zullen ontstaan.

### **Stimuleren OR-deelname**

Voor de toekomst is het van belang dat organisaties en overheid meer investeren in medezeggenschap, zowel in tijd en geld, als in ondersteuning en aandacht. Zo wordt het voor medewerkers ook aantrekkelijker om binnen én buiten de OR actief in het bedrijfsbeleid te participeren (Nauta & Blokland, 2007a, 2007b). Zoals meerdere geïnterviewden in het onderzoek aangaven, zou het een goede carrièrestap moeten zijn om een periode zitting te hebben in de ondernemingsraad. Maar dit is volgens een OR-voorzitter zelden het geval, ook omdat OR-leden te weinig gebruik maken van de mogelijkheden om het ondernemingsbeleid strategisch te beïnvloeden. Werknemers die in de OR zitten zouden bovendien niet alleen beoordeeld moeten worden op het werk dat zij in hun reguliere baan verrichten, maar ook op hun OR-werk. Er moet dus een evaluatiemoment zijn. Een OR-lid stelde zelfs voor om ervaring in de OR tot een promotiecriteria te maken. Een mooi voorbeeld van deze visie op medezeggenschap komt van Philips. In de recentelijke vernieuwing in de medezeggenschapsstructuur van Philips heeft men expliciet gesteld dat OR-lidmaatschap positieve gevolgen dient te hebben voor zijn of haar loopbaan. Daarom heeft men competentieprofielen opgesteld voor OR-leden, waarop zij elkaar wederzijds beoordelen. Deze beoordeling wordt meegenomen in de beoordeling door de directe leidinggevende (Bruinsma, 2008).

### **Competentieontwikkeling**

In de toekomst is professioneel competentie management voor OR-leden nodig, concluderen Nauta en Blokland (2007a). Net als voor alle andere belangrijke functies in de organisatie dient er een professionele werving en selectie te zijn van OR-leden op basis van kwaliteiten als vakkennis (bijvoorbeeld HRM, organisatieontwikkeling en arbeidsrecht, onderhandel- en netwerkvaardigheden). Bovendien moeten OR-leden ruimschoots de mogelijkheid krijgen om hun competenties verder te ontwikkelen door vakinhoudelijke en sociale vaardigheidstrainingen te volgen.

Over de noodzaak van meer trainingen voor de OR liepen de meningen van de experts in ons onderzoek enigszins uiteen. Sommigen stelden dat er voor de OR voldoende trainingsmogelijkheden zijn. Ze legden het probleem dan ook bij de mate waarin de OR gebruik maakt van haar bevoegdheden. 'De OR gaat gewoon niet tot het randje van haar bevoegdheden', aldus een vakbondsbestuurder. Anderen waren groot voorstander van trainingen en cursussen voor niet alleen de OR maar ook voor de bestuurder zodat een betere dialoog tussen beide ontstaat. De geïnterviewde OR-voorzitter heeft bijgedragen aan een competentieprofiel om de huidige kennis en vaardigheden en de individuele leerwensen van OR-leden in kaart te brengen. Op deze manier zijn mogelijk blinde vlekken in de competenties van ondernemingsraden te achterhalen, die dan, op basis van individuele leerwensen, met trainingen of cursussen zijn in te vullen. De volgende competenties zijn belangrijk: besluitvaardigheid, schrijfvaardigheid, spreekvaardigheid, cijfermatige inzicht, strategische inzicht, persoonlijke effectiviteit/doelgerichtheid, onderhandelingsvaardigheid, analytische vermogen, tact, organiserend vermogen, conflicthantering en proactief vermogen.



**Tot besluit**

Uit ons onderzoek komen twee punten naar voren.

1 De OR moet meer proactief denken en handelen. Voorwaarde is dat de OR daar de ruimte en tijd van het management voor krijgt.

2 Er moet meer aandacht komen voor het aspect vertrouwen tussen OR en de bestuurder.

‘Uiteindelijk gaat het om een goede verstandhouding tussen de bestuurder en de OR. Ik zou liever zien dat de WOR opzij wordt gelegd en er alleen bijgehaald wordt als het echt nodig is. De OR moet erop vertrouwen dat de bestuurder beslissingen neemt die goed zijn voor zowel de werknemers als de onderneming. De bestuurder moet erop vertrouwen dat de OR niet alle plannen zal tegenwerken. En de bestuurder moet open en tijdig zijn in de communicatie over beleidsplannen’, aldus een werkgever-sonderhandelaar.

## Deel 2

### Rolbeleving van OR-leden: resultaten van een enquête

#### Inleiding

De roluitoefening van OR-leden wordt steeds pittiger. Dat is een van de waargenomen trends uit ons literatuur- en interviewonderzoek. Er komt meer op hun bordje, de competentie-eisen verhogen, hun rollen veranderen hoewel nog onduidelijk is in welke richting. Tegelijk wordt het lastiger om werknemers te interesseren voor OR-werk. Kanttekening bij deze resultaten is dat ze voor het overgrote deel afkomstig zijn van gesprekken over werknemersvertegenwoordigers in plaats van met hen. Daarom hebben wij een enquête gehouden, om meer inzicht te krijgen in OR-leden als ‘mensen van vlees en bloed’. Hoe beleven zij hun rol, achten zij zichzelf competent, en hoe denken zij over maatwerk in arbeidsrelaties?

De enquêtegegevens zijn gebaseerd op de antwoorden van 567 OR-leden uit verschillende sectoren. Hiervan hebben 119 respondenten als cursisten van FNV Formaat de enquête schriftelijk ingevuld. De rest van de enquête is online afgenomen via verschillende instanties, te weten FNV Bondgenoten, FNV Formaat, OR Informatie, CNV, SBI en NCSI. Helaas was het niet mogelijk om na te gaan hoe groot de totale groep was die voor deelname is bereikt, waardoor we geen responspercentage konden berekenen. Opvallend is dat de resultaten voor het overgrote deel afkomstig zijn van respondenten uit middelgrote en grote organisaties in de publieke sector (zie tabel 1).

Alle variabelen, met uitzondering van burn-out en bevlogenheid, zijn gemeten op een 5-puntsschaal. Burn-out en bevlogenheid zijn gemeten op een 7-puntsschaal die van 0 tot 6 loopt. Voor het overzicht zijn alle variabelen op een gelijke manier gerapporteerd. Om te berekenen welke percentages respondenten ‘hoog’ of ‘laag’ scoorden op de diverse vragen, zijn bij de schalen (dat zijn combinaties van meerdere vragen) alle waarden hoger dan of gelijk aan 3,5 als ‘hoog’ aangemerkt en alle waarden lager dan of gelijk aan 2,5 als ‘laag’ (althans, bij de 5-puntsschalen; bij de 7-puntsschalen waarmee burn-out en bevlogenheid zijn gemeten, zijn normscores als grenswaarden gehanteerd; deze normscores zijn berekend op basis van een onderzoek naar burn-out bij een steekproef representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking, Schaufeli & Dierendonck, 2000). Bij losse vragen op 5-puntsschalen (vragen die geen deel uitmaakten van schalen) zijn alle waarden lager dan of gelijk aan 2 als ‘laag’ aangemerkt en alle waarden hoger dan of gelijk aan 4 als ‘hoog’. De vermelde percentages tellen meestal niet op tot 100% omdat de middengroep onvermeld blijft, omwille van de overzichtelijkheid van tabellen.

In het volgende bespreken we ten eerste de werkbeleving en positie van OR-leden (hun kenmerken, tijdsbesteding, competenties en werkbeleving) en ten tweede thema's rondom sociale innovatie (hun omgang met conflicten en hun visie op maatwerk in arbeidsrelaties).

## 1 De werkbeleving en positie van OR-leden

### Achtergrondvariabelen

In tabel 1 zijn enkele achtergrondvariabelen gerapporteerd. De overgrote meerderheid van de respondenten is man (70%) van wat oudere leeftijd ( $M = 48$  jaar). Een kwart heeft een opleiding op MBO-niveau, bijna de helft op HBO/WO-niveau. Het is lastig na te gaan of hiermee een representatieve groep OR-leden is benaderd omdat er binnen Nederland geen centrale OR-registratie bestaat en al helemaal niet van individuele OR-leden. Het GBIO houdt jaarlijks kwaliteitsonderzoeken onder deelnemers van OR-cursussen. Ook van deze gegevens is echter niet duidelijk in hoeverre zij representatief zijn. Het GBIO (Karel, 2008) rapporteerde in 2007 dat 68 procent van de OR-leden 41 jaar of ouder was. Hiervan was 64 procent man en 36 procent vrouw. Deze cijfers lijken redelijk overeen te komen met de huidige studie. Ook het opleidingsniveau komt grotendeels overeen met de cijfers van het GBIO.

Tweederde van de ondervraagde OR-leden is zelf lid van een vakbond. Dit cijfer is fors hoger dan de 57 procent van de OR-leden die blijkens onderzoek van het GBIO (Karel, 2008) lid zijn van een vakbond. Dit is overigens niet verwonderlijk aangezien een groot deel van de respondenten via vakbonden zijn geworven. De verdeling van respondenten over de vakbonden, met het zwaartepunt bij FNV gevolgd door CNV, komt redelijk overeen met het GBIO-onderzoek (N.B. GBIO maakt geen onderscheid tussen ABVAKABO FNV en FNV Bondgenoten). Driekwart van de respondenten heeft een voltijdbaan. Vijftien procent is lid of voorzitter van een cao-commissie, dat wil zeggen dat men lid is van een commissie die meedenkt en/of -onderhandelt over een ondernemings-cao. Ruim eenderde (34%) is van plan zich opnieuw verkiesbaar te stellen voor een volgende termijn als OR-lid.

Tabel 2 vermeldt enkele gegevens over de organisatie. Een zorgelijke ontwikkeling die veel respondenten ervaren in de eigen organisatie, betreft de werving van nieuwe werknemers: 54 procent zegt dat dit momenteel moeilijk is. De meeste respondenten zijn afkomstig uit een organisatie met een bedrijfstak-cao (70%). Het gemiddelde percentage medewerkers dat naar schatting van de OR-leden georganiseerd is binnen hun eigen organisatie (dat wil zeggen lid van een vakbond is) ligt met 29 procent hoger dan de 23 procent die het CBS in 2006 rapporteerde (zie tabel 2). Mogelijk schatten OR-leden dit percentage hoger in omdat de organisatiegraad onder henzelf hoger is. Een andere verklaring is dat de overheid relatief oververtegenwoordigd is in dit onderzoek. In de publieke sector is de organisatiegraad relatief hoog. Verder blijkt uit tabel 2 dat de helft vrij neutraal antwoordt op vragen over vertrouwen tussen management en medewerkers; 27 procent ervaart weinig vertrouwen, en 25 procent juist veel. Ten slotte laat tabel 2 zien dat 43 procent een goede relatie met de achterban ervaart, dat 64 procent de OR representatief acht voor het personeelsbestand en dat 48 procent het lastig vindt om vacatures in de OR in te vullen.

Tabel 1 Achtergrondvariabelen (N = 567)

Vraag	Antwoordcategorieën	Percentage
Sekse	Man	70,2%
	Vrouw	29,3%
Leeftijd	Gemiddelde	48,1 jaar
	Standaard deviatie (spreiding)	9,1 jaar
Opleiding	LBO/MAVO/VMBO	14,4%
	HAVO	6,0%
	VWO	5,3%
	MBO	24,5%
	HBO	33,9%
	WO	12,6%
	Anders	3,4%
Bent u lid van een vakbond?	Totaal	67,3%
	FNV Bondgenoten	22,8%
	CNV Bedrijvenbond	13,5%
	ABVAKABO FNV	15,4%
	CNV Publieke Zaak	3,2%
	Unie	3,4%
	Overige	8,9%
Contract reguliere baan	Voltijd	75,3%
	Deeltijd (gemiddeld 26,8 uur per week)	24,7%
Sector	Landbouw, jacht en bosbouw	1,2%
	Visserij	0,2%
	Winning van delfstoffen	1,1%
	Industrie	22,2%
	Elektriciteit, aardgas en warm water	2,1%
	Bouwnijverheid	3,7%
	Reparatie van consumentenartikelen en handel	0,9%
	Horeca	0,7%
	Vervoer, opslag en communicatie	5,0%
	Financiële instellingen	3,4%
	Roerend en onroerend goed, zakelijke dienstverlening	4,1%
	Openbaar bestuur, overheid en sociale verzekeringen	16,1%
	Onderwijs	4,1%
	Gezondheids- en welzijnzorg	15,8%
	Milieu, cultuur, recreatie en overige dienstverlening	3,4%
	Geen van de sectoren hierboven	15,8%
Weet niet	0,4%	
Omvang organisatie	< 50	4,8%
	50-100	14,2%
	100-250	21,3%
	50-1000	34,9%
	> 1000	24,8%
Lid van cao-commissie?	Lid	13,9%
	Voorzitter	1,2%
	Geen lid	84,9%
Van plan opnieuw verkiesbaar stellen?	Ja	34,3 %
	Waarschijnlijk	23,6 %
	Misschien	19,8 %
	Nee	22,3 %

Tabel 2 Organisatiegegevens (N = 567)

Vraag	Antwoordcategorieën	Percentage
Met welke ontwikkelingen heeft uw organisatie te maken? <sup>2</sup>	Organisatie krimpt	20,0%
	Organisatie groeit	43,9%
	Zwakke financiële positie	14,3%
	Sterke financiële positie	54,6%
	Nieuwe werknemers werven is makkelijk	15,3%
	Nieuwe werknemers werven is moeilijk	54,0%
	Lage uitstroom	33,8%
	Hoge uitstroom	27,4%
Type CAO	Bedrijfstak-cao	70,3%
	Ondernemings-cao	18,9%
	Geen cao	10,9%
Organisatiegraad	Gemiddeld percentage dat vakbonds lid is <sup>3</sup>	29,2%
Vertrouwen werknemers in het management <sup>2</sup>	Laag	27,1%
	Hoog	25,4%
Relatie OR met achterban	Slecht	14,3%
	Goed	42,8%
OR representatief voor personeel	Zeker niet	9,9%
	Zeker wel	63,7%
Vervullen vacatures in OR	Lastig	47,8%
	Eenvoudig	26,3%

### Tijdsbesteding

In tabel 3a en 3b is de tijdsbesteding van OR-leden weergegeven. Respondenten in deze studie zijn gemiddeld al zes jaar lid van de OR (zie tabel 3a). Aangezien OR-leden meestal voor een termijn van drie jaar worden aangesteld, concluderen we dat zij er gemiddeld al twee termijnen op hebben zitten. Toch schreven we eerder al dat 34 procent van plan is zich verkiesbaar te stellen voor een volgende termijn (zie tabel 1). Meer dan de helft van de respondenten die voornemens zijn zich weer verkiesbaar te stellen voor de OR, zei dit te doen omdat zij het OR-werk nuttig en zinvol vinden. Verder vinden veel respondenten dat het werk goed is voor hun persoonlijke ontwikkeling. OR-leden die niet willen doorgaan geven als reden dat de OR-functie moeilijk te combineren valt met hun gewone baan. Men vindt de werkdruk te hoog en het gaat ten koste van andere werkzaamheden of het privé-leven. Ook als leden het gevoel hebben dat de OR niet gesteund wordt door het management of zelfs wordt tegengewerkt, hebben zij de neiging om de OR te verlaten.

<sup>2</sup> De antwoorden op deze en veel volgende vragen werden op een 5-puntschaal gegeven. Achteraf werd een driedeling gemaakt, waarbij  $\leq 2,5$  een lage score is, en  $\geq 3,5$  een hoge score is. De percentages op het neutrale middengebied zijn omwille van de overzichtelijkheid niet vermeld.

<sup>3</sup> Een beperkt aantal respondenten (229) heeft deze vraag beantwoord; velen (235) wisten het antwoord niet.

**Tabel 3a Tijdsbesteding OR-leden (N = 567)**

		Gemiddelde (M)	Spreiding (SD)
Aantal jaren werkzaam als kaderlid en/of lid van de OR	Kaderlid	7,04 jaar	8,69
	OR-lid	6,02 jaar	6,63
Aantal uren per week formeel vrijgesteld voor werk als kaderlid en/of OR-lid	Kaderlid	1,2 uur per week	3,78
	OR-lid	6,8 uur per week	8,29
Aantal uren extra besteed aan OR-werk		4,8 uur per week	7,20
Percentage dat meer tijd steekt in het werk als OR-lid dan formeel beschikbaar	52,3%		

De OR-leden zijn gemiddeld 6,8 uur per week bezig met hun OR-werk. Ruim de helft van de respondenten (52,3%) zegt meer dan de formeel beschikbare tijd te steken in het OR-werk (zie tabel 3a). Men besteedt gemiddeld 4.8 uur per week extra aan het werk voor de OR. In tabel 3b valt op dat OR-leden relatief weinig tijd steken in overleg met de achterban (14,4% steekt hier veel tijd in). Meer dan een kwart zegt veel tijd te besteden aan overleg met het management. Toch stelt 43 procent van de respondenten dat de relatie met de achterban goed tot zelfs uitstekend is (zie tabel 2). Aan onderhandelen over individuele kwesties besteedt men minder tijd dan aan onderhandelen over collectieve kwesties (respectievelijk 7,8% versus 30,9% steekt daar veel tijd in). Onderhandelen over individuele kwesties is dan ook strikt genomen niet de taak van OR-leden. Het lijkt erop dat individuele kwesties tussen leidinggevend en ondergeschikten worden opgelost en dat de OR zich nauwelijks hiermee bemoeit. Dit past in het wettelijk kader voor de OR: men is gericht op collectieve belangen. Onderhandelingen over bijvoorbeeld werkuren moeten plaatsvinden tussen de leidinggevend en ondergeschikten, zonder tussenkomst van de OR.

**Tabel 3b Tijdsbesteding OR-leden (N = 567)**

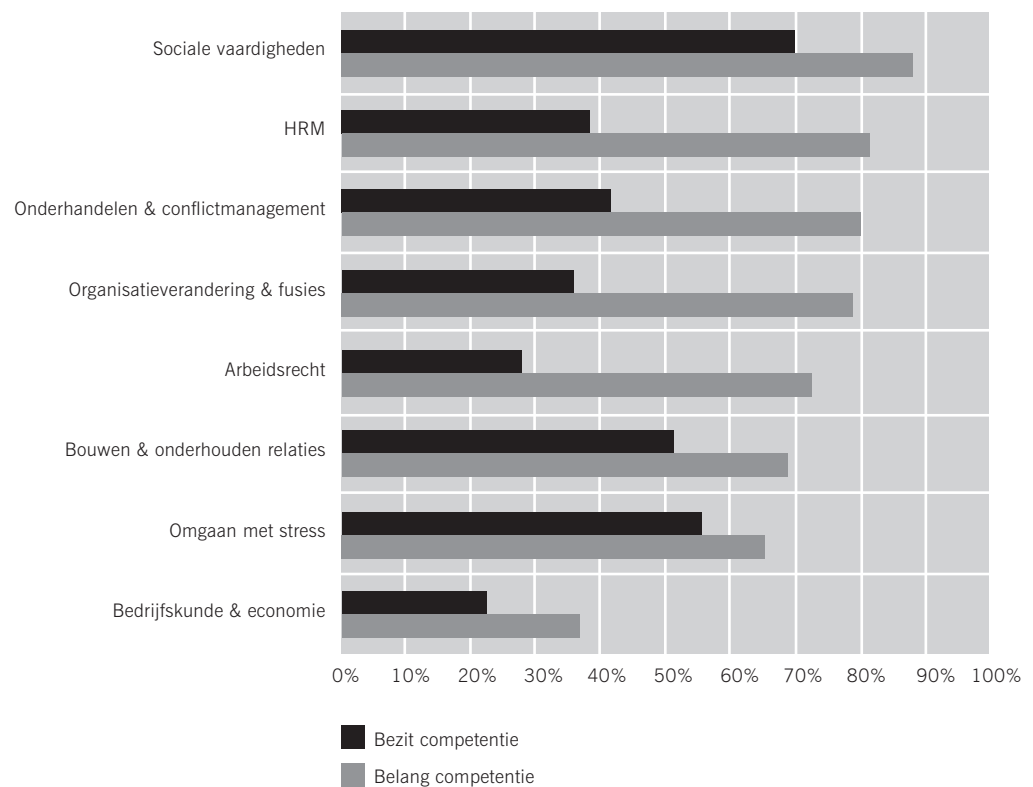
Hoeveel tijd besteedt u aan de volgende taken?	Weinig tijd	Veel tijd
Overleg met het management <sup>4</sup>	30,0%	27,0%
Overleg met de achterban	49,4%	14,4%
Onderhandelen over collectieve kwesties	28,2%	30,9%
Onderhandelen over individuele kwesties	35,0%	7,8%
Consultatie: door werknemers geraadpleegd worden	51,0%	11,1%
Mediation (conflictbemiddeling)	70,8%	3,3%

<sup>4</sup> De antwoorden op deze en veel volgende vragen werden op een 5-puntschaal gegeven. Achteraf werd een driedeling gemaakt, waarbij  $\leq 2,5$  een lage score is, en  $\geq 3,5$  een hoge score is. De percentages op het neutrale middengebied zijn omwille van de overzichtelijkheid niet vermeld.

### Competenties

Op basis van de eerder gerapporteerde interviews en het literatuuronderzoek formuleerden we in onze survey een aantal competenties, waarvan we veronderstelden dat OR-leden deze moeten hebben om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Dit zijn: sociale vaardigheden, HRM, onderhandelen en conflictmanagement, organisatieveranderingen en fusies, arbeidsrecht, bouwen en onderhouden van relaties, omgaan met stress en ten slotte bedrijfskunde en economie. Bij elk van deze competenties konden de respondenten aangeven of ze deze belangrijk vonden en of ze erover beschikten. In figuur 1 staan de percentages respondenten weergegeven die de acht respectievelijke competenties belangrijk vinden en ze naar eigen mening bezitten.

**Figuur 1 Belang en bezit van competenties voor het vervullen van OR-werkzaamheden**



Uit figuur 1 blijkt dat OR-leden alle competenties, met uitzondering van die op het gebied van bedrijfskunde en economie, van groot belang achten. De eigen competenties worden echter over het algemeen niet hoog geschat. De discrepantie is vooral groot als het gaat om kennis op het gebied van HRM, arbeidsrecht en organisatieveranderingen en vaardigheden op het gebied van onderhandelen en conflictmanagement.

### Werkbeleving

Veel OR-leden kampen met burn-out gerelateerde klachten als uitputting (30% scoort boven de norm zoals berekend bij een steekproef representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking, Schaufeli & Van Dierendonck, 2000) en cynisme (32% scoort boven de norm). Veertig procent scoort verhoudingsgewijs hoog op vitaliteit en dertig procent op toewijding, twee belangrijke aspecten van een bevlogen werkhouding (zie tabel 4a). De werkbelasting van OR-leden wordt door 37,2 procent van de respondenten als te hoog ervaren (zie tabel 4c). Bovendien ervaart bijna 30 procent van de respondenten de werkdruk als hoog (zie tabel 4b). Uit de open vragen blijkt dat dit vooral te maken heeft met problemen om het OR-

werk en de gewone werkzaamheden te combineren. Ook de emotionele belasting en de confrontatie met ongewenst gedrag worden door maar liefst tien procent als hoog ervaren. OR-leden klagen weinig over de mate van autonomie en ontplooiingsmogelijkheden die zij in hun werkzaamheden hebben. Daarentegen ervaart een kwart weinig feedback en sociale steun van collega's. OR-leden moeten het dus vooral hebben van individuele hulpbronnen als autonomie en ontplooiingsmogelijkheden en minder van steun en hulp uit hun directe omgeving.

**Tabel 4a Burnout en bevlogenheid (N = 567)**

Schaal	Hoog	Laag
Burnout: Uitputting <sup>5</sup>	30,2%	47,3%
Burnout: Cynisme	32,1%	41,5%
Bevlogenheid: Vitaliteit	39,6%	15,8%
Bevlogenheid: Toewijding	30,3%	19,6%

**Tabel 4b Werkbeleving (N = 567)**

Schaal	Hoog	Laag
Werkdruk <sup>6</sup>	29,5%	27,3%
Emotionele belasting	10,3%	65,3%
Confrontatie met ongewenst gedrag	10,1%	81,4%
Autonomie	78,9%	3,4%
Ontplooiingsmogelijkheden	60,4%	7,4%
Feedback	31,0%	24,4%
Sociale steun van collega's	34,3%	25,4%
Steun vanuit de vakbond <sup>7</sup>	47,5%	16,5%
Betrokkenheid bij de organisatie	71,3%	7,6%
Betrokkenheid bij de vakbond	53,6%	14,5%

Van de OR-leden die lid zijn van een vakbond ervaart nog niet de helft veel steun vanuit die vakbond in het werk als OR-lid. Dit blijkt ook uit de open vragen. De respondenten geven aan dat vakbonden nooit of nauwelijks spontaan contact zoeken met de OR. Als de OR zelf contact opneemt, duurt het lang voordat ze een reactie krijgen of de belofte om te reageren komt men niet na. Het niet nakomen van afspraken is een veel gehoorde klacht over vakbonden.

Verder hebben respondenten het idee dat de vakbonden vaak niet weten wat er binnen de organisaties speelt. OR-leden blijken betrokken mensen: 71 procent voelt zich betrokken bij de organisatie, en van de OR-leden die vakbondslid zijn voelt 54 procent zich betrokken bij de vakbond. Tenslotte blijkt uit tabel 4c dat men tevreden is over de onderlinge samenwerking in de OR. Ruim 65 procent ervaart vrijwel nooit taakconflicten binnen de OR, 86 procent vrijwel nooit persoonlijke ruzies en ruim tweederde vindt de onderlinge samenwerking goed.

**Tabel 4c Werkbeleving (vervolg; N = 567)**

Vraag	Antwoordcategorieën	Percentage
Werkbelasting	Acceptabel	28,5%
	Te hoog	37,2%
Taakconflicten in team OR	(Bijna) nooit	65,4%
	Vaak	8,0%
Persoonlijke ruzies in team OR	(Bijna) nooit	86,1%
	Vaak	3,1%
Samenwerking in team OR	Slecht	7,8%
	Goed	67,9%

<sup>5</sup> De scores op burn-out en bevlogenheid zijn vergeleken met normscores op deze variabelen, op basis waarvan bepaald is of men hoog of laag scoort.

<sup>6</sup> De antwoorden op deze en veel volgende vragen werden op een 5-puntschaal gegeven. Achteraf werd een driedeling gemaakt, waarbij  $\leq 2,5$  een lage score is, en  $\geq 3,5$  een hoge score is. De percentages op het neutrale middengebied zijn omwille van de overzichtelijkheid niet vermeld.

<sup>7</sup> N = 394 want niet iedereen is vakbondslid.



## 2 Sociale innovatie

Een stevige positie van de OR wijst op volwassen arbeidsverhoudingen, een essentieel onderdeel van sociale innovatie. Een OR die opgewassen is tegen het management is meestal in staat tot creatieve samenwerking en het uitdenken van oplossingen die goed zijn voor bedrijfsprestaties en werknemersbelangen. Tabel 5 geeft inzicht in de positie van medezeggenschap in Nederlandse organisaties. Bijna de helft van de ondervraagde OR-leden vindt dat hun OR een innovatieve houding aanneemt tegenover veranderingen, terwijl 14 procent de eigen OR behoudend vindt. Minder dan de helft ervaart een coöperatieve verhouding met veel onderling vertrouwen tussen management en medezeggenschap; 58% ondervindt een scheve machtsbalans, in die zin dat men het management meer invloed toedicht dan zichzelf. OR-leden ervaren dan ook vaker niet (42%) dan wel (33%) dat het management werknemers stimuleert om actief OR-lid te worden. Evenveel OR-leden (28%) vinden dat actief OR-lid zijn goed of juist niet goed is voor hun carrière. Gematigd optimistisch is men over het functioneren van de eigen OR: minder dan de helft vindt de eigen OR competent, en 57 procent vindt dat de eigen OR goed tot uitstekend functioneert.

**Tabel 5 Positie medezeggenschap binnen de organisatie (N = 567)**

Vraag	Antwoordcategorieën	
Houding van de OR tegenover veranderingen <sup>8</sup>	Behoudend	14,4%
	Innovatief	47,5%
Verhouding management en medezeggenschap	Coöperatief	43,9%
	Competitief	22,8%
Verhouding management en medezeggenschap	Wantrouwend	22,2%
	Vertrouwend	43,0%
Verhouding management en medezeggenschap	Management meer invloed	57,6%
	OR meer invloed	3,8%
Het management stimuleert werknemers actief lid te worden van de OR	Zeker niet	41,6%
	Zeker wel	33,4%
Actief lid zijn van de OR is goed voor mijn carrière in deze organisatie	Zeker niet	27,5%
	Zeker wel	28,0%
Waardering competenties van OR in eigen organisatie	Slecht	10,1%
	Goed	47,3%
Cijfer (1 t/m 5) voor het algemeen functioneren van OR	Laag (1+2)	7,1%
	Hoog (4+5)	56,9%

<sup>8</sup> De antwoorden op deze en veel volgende vragen werden op een 5-puntschaal gegeven. Achteraf werd een driedeling gemaakt, waarbij  $\leq 2,5$  een lage score is, en  $\geq 3,5$  een hoge score is. De percentages op het neutrale middengebied zijn omwille van de overzichtelijkheid niet vermeld.

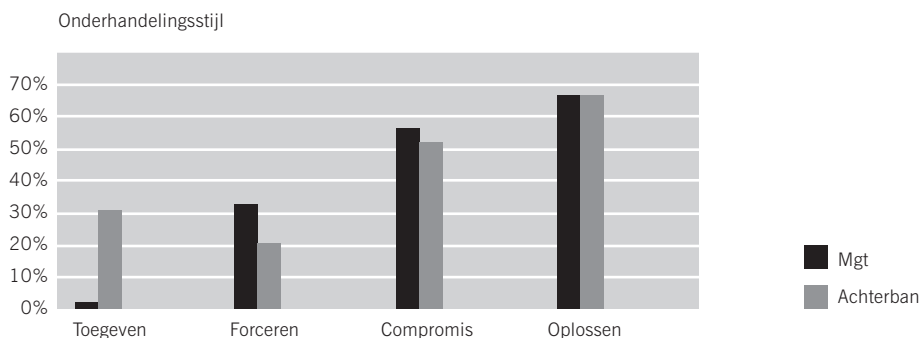
### Omgang met conflicten

OR-leden ervaren weinig conflicten met hun achterban of met het management. Slechts 2,8 procent van de respondenten geeft aan dat er vaak conflicten zijn over de manier waarop zij de collectieve belangen van hun achterban vertegenwoordigen. Drie procent geeft aan dat er vaak conflicten zijn met het management over de manier van vertegenwoordiging van de collectieve belangen van werknemers. Wanneer er wel sprake is van conflicten met de achterban worden deze bovendien maar door 3,7 procent als

ernstig betiteld. Conflicten met het management bestempelt 9,4 procent als ernstig. Hieruit concluderen we dat OR-leden even vaak conflicten met de achterban als met het management hebben, maar dat conflicten met het management als ernstiger worden beschouwd.

In figuur 2 is weergegeven hoe OR-leden naar hun eigen mening conflicten met hun achterban en het management hanteren. OR-leden geven in de meeste gevallen aan dat zij zouden kiezen voor het probleem oplossen (66,5% bij conflicten met het management en 66,7% bij conflicten met de achterban) of compromissen sluiten (54% bij conflicten met de achterban en 57,2% bij een conflict met het management). Opvallend is wel dat OR-leden in conflict met het management veel minder geneigd zijn om toe te geven en veel meer geneigd zijn om te forceren dan in conflict met de achterban. Kennelijk stellen OR-leden zich duidelijk in dienst van hun achterban op, om in die rol weerwoord te geven aan het management. Maar naar beide partijen toe ligt de nadruk naar eigen zeggen meer op harmonie en integratief onderhandelen dan op conflict en distributief onderhandelen.

**Figuur 2** Percentage OR-leden dat aangeeft hoog te scoren op toegeven, forceren, compromis sluiten en probleem oplossen tegenover het management en de achterban (N = 567).



### Maatwerk

Uit de resultaten blijkt dat de helft van de OR-leden het nut van maatwerk in afspraken over werktijden inziet, terwijl een minderheid van 33,7 procent liever exact vastgestelde werktijden heeft (tabel 6). Als het om beloning gaat, zijn zij echter voorstander van 'ouderwetse' collectieve afspraken, want bijna driekwart maakt het liefst afspraken met duidelijke, voor iedereen gelijke regels over bonussen en salarisverhoging, terwijl nog geen twintig procent het mogelijk wil maken dat werknemers en leidinggevenden zelf onderhandelen over beloning. Er tekenen zich geen duidelijke meerderheden af die voor collectieve of juist individuele afspraken zijn over prestatiedoelen en opleidingen. Want even grote percentages (ruim 40%) maken bij voorkeur afspraken waarin prestatiedoelen collectief worden vastgesteld of juist individueel worden bepaald. En 55 procent wil het liefst collectief bepalen welke opleidingen wel en niet vergoed worden door de werkgever, terwijl 50 procent dit wil overlaten aan individueel overleg tussen baas en werknemer. Het lijkt erop dat als het om beloning gaat, OR-leden het liefst duidelijke, collectieve regels vaststellen, terwijl als het om werktijden, prestatiedoelen en persoonlijke ontwikkeling gaat, men geen duidelijke voorkeur heeft. Het zou kunnen dat men voorkeur geeft aan slimme combinaties van een collectief raamwerk met ruimte voor individuele invulling. Toch neigen OR-leden meer naar 'collectieve verzorging' dan naar 'individueel empowerment', aangezien 61 procent vindt dat voor iedereen dezelfde regels moeten gelden, terwijl 43 procent vóór individuele, op maat gesneden behandeling van werknemers is (tabel 7). Ook achten meer OR-leden (driekwart) het hun taak om voor werknemers te zorgen dan om werknemers sterk te maken (65%).

**Tabel 6 Afspraken die OR-leden zouden maken (N = 567)**

	Waarschijnlijk niet	Waarschijnlijk wel
Tijd: Werktijden zijn exact vastgesteld voor elke werknemer	50,9%	33,7%
Tijd: De werknemer maakt individuele afspraken met de leidinggevende over werkuren	29,3%	50,1%
Geld: Er bestaan duidelijke, voor iedereen gelijke regels over bonussen of salarisverhoging	12,7%	74,6%
Geld: Leidinggevende en werknemer kunnen zelf onderhandelen over salaris	59,7%	18,9%
Prestaties: Prestatiedoelen zijn centraal bepaald voor elk functieniveau	28,8%	40,2%
Prestaties: Manager en werknemer bepalen zelf in onderling overleg de prestatiedoelen	28,5%	40,8%
Ontwikkeling: Collectief wordt bepaald welke opleidingen de werkgever wel en niet vergoedt	24,1%	54,9%
Ontwikkeling: Manager en werknemer bepalen zelf in onderling overleg welke opleidingen de werknemer volgt, en op wiens kosten	27,2%	49,5%

**Tabel 7 Attitude tegenover maatwerk/collectieve afspraken (N = 567)**

	Niet mee eens	Mee eens
Voor alle werknemers zouden dezelfde regels moeten gelden	16,8%	60,8%
Werknemers zouden verschillend behandeld moeten worden, afhankelijk van hun persoonlijke behoeften	32,1%	43,2%
Het is de taak van vertegenwoordigers om voor hun werknemers te zorgen en te waken over hun arbeidsomstandigheden	7,3%	75,0%
Het is de taak van vertegenwoordigers om werknemers sterk te maken en verantwoordelijkheid voor hun loopbaan te stimuleren	10,7%	65,3%
Mijn vakbond vindt dat individuele werknemers sterk gemaakt moeten worden om verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan te nemen	5,4%	64,7%

## Conclusies en aanbevelingen

Uit de literatuur en interviews concluderen we dat medezeggenschap steeds lastiger wordt, en wel om de volgende redenen. In veel sectoren blijkt het moeilijk om voldoende kandidaten te werven voor de OR. Dit maakt het moeilijk om eisen te stellen aan de motivatie en competentie van OR-leden. Ondernemingsraden stellen zich vaak volgend op en benutten hun rechten onvoldoende. Werknemers schatten de invloed van de OR vaak laag in, evenals de representativiteit van de OR. OR-leden kampen vaak met tijdsgebrek en informatieachterstanden. Gezamenlijk optrekken van vakbonden en ondernemingsraden lijkt eerder uitzondering dan regel. Het ledental van de vakbonden neemt af, waardoor bonden moeten krimpen en minder goede ondersteuning kunnen bieden en kunnen samenwerken met ondernemingsraden.

Om te toetsen of ondernemingsraden inderdaad in een lastig parket zitten, hebben we in het voorjaar van 2008 een enquête uitgevoerd onder 567 OR-leden. Deze biedt zicht op de werkbeleving van OR-leden, hun competenties en hun opvattingen over maatwerk in arbeidsrelaties. Uit de resultaten trekken we de volgende zes conclusies:

- 1 De ondernemingsraden zijn vaak weinig representatief voor het personeelsbestand van organisaties, omdat OR-leden overwegend relatief goed opgeleide mannen van middelbare leeftijd ( $M = 48$  jaar) zijn.
- 2 Het blijkt dat OR-leden een kloof ervaren tussen de competenties die naar hun mening belangrijk zijn bij OR-werk, en de mate waarin zij zelf die competenties zeggen te hebben. Zo vindt men het erg belangrijk om kennis te hebben op het gebied van HRM, arbeidsrecht, organisatieverandering, bouwen en onderhouden van relaties, sociale vaardigheden, onderhandelen en conflictmanagement, en omgaan met stress. Maar zij geven zichzelf op de meeste competenties lage cijfers, met name op HRM, arbeidsrecht en organisatieverandering, waar het verschil tussen belang en zelfscore het grootst is. Zo vindt ruim tachtig procent kennis van personeelsbeleid belangrijk, maar zegt nog geen veertig procent die kennis in voldoende mate te hebben. Op de terreinen arbeidsrecht en organisatieverandering zijn deze percentages respectievelijk ruim 70 procent versus nog geen 30 procent, en bijna 80 procent versus 35 procent. Deze discrepanties laten zien hoe belangrijk het is dat OR-leden volop leren, door actieve deelname aan opleidingen, cursussen en andere leermethoden (bijvoorbeeld e-learning, werkconferenties), met name op de terreinen HRM, arbeidsrecht en organisatieverandering. Er wordt in Nederland veel geïnvesteerd in scholing van OR-leden. Het is in dit licht verrassend dat - ondanks deze scholing - de OR-leden zich feitelijk op veel terreinen onvoldoende toegerust vinden.
- 3 De werkdruk van OR-leden blijkt hoog te zijn. Rond dertig procent van de OR-leden kampt met burn-out gerelateerde klachten als uitputting, cynisme en een hoge werkdruk. Uit de open vragen blijkt dat dit vooral te maken heeft met problemen om het OR-werk en de gewone werkzaamheden te combineren. Wel vinden OR-leden dat ze veel autonomie en ontplooiingsmogelijkheden hebben. Daarentegen ervaart een kwart weinig feedback en sociale steun van collega's. OR-leden moeten het dus vooral hebben van individuele hulpbronnen als autonomie en ontplooiingsmogelijkheden en minder van steun uit hun directe omgeving. Van de OR-leden die lid zijn van een vakbond ervaart nog niet de helft veel steun vanuit die vakbond in het werk als OR-lid.
- 4 Het vertrouwen in het management blijkt niet erg groot, hoewel de relatie met het management ook weer niet vol van conflicten is. Minder dan de helft van de respondenten ervaart een coöperatieve verhouding met veel onderling vertrouwen tussen management en medezeggenschap, en 58% ondervindt een scheve machtsbalans, in die zin dat men het management meer invloed toedicht dan zichzelf. Maar OR-leden ervaren weinig conflicten met het management, en ook met hun achterban. Bovendien worden conflicten, als zij er zijn, als niet-ernstig omschreven.

5 Het werven van nieuwe OR-leden blijkt lastig te zijn. Bijna de helft van de respondenten zegt dat het niet makkelijk is om vacatures in de OR vervuld te krijgen. Bovendien zijn OR-leden een vrij homogene groep, zoals we hierboven al schreven. Er valt dus niet te verwachten dat de OR op korte termijn een goede afspiegeling zal worden van de steeds diversere personeelssamenstelling van organisaties.

6 OR-leden blijken van mening te verschillen over maatwerk in arbeidsrelaties. De helft van de OR-leden ziet het nut van maatwerk in afspraken in, terwijl een minderheid van 34 procent liever exact vastgestelde werktijden ziet. Als het om beloning gaat zijn zij echter voorstander van collectieve afspraken; bijna driekwart geeft de voorkeur aan duidelijke, voor iedereen gelijke regels over bonus- en salarisverhoging, terwijl nog geen twintig procent het mogelijk wil maken dat werknemers en leidinggevendenden zelf onderhandelen over beloning. De OR-leden hebben geen duidelijke voorkeur voor collectieve of juist individuele afspraken over prestaties en ontwikkeling. Ruim 40 procent maakt bij voorkeur afspraken waarin prestatiedoelen collectief worden vastgesteld. En meer dan 40 procent ziet bij voorkeur individueel bepaalde prestatie-afspraken. Ruim de helft wil het liefst collectief bepalen welke opleidingen wel en niet vergoed worden door de werkgever. Maar ook vindt de helft dat dit moet worden overgelaten aan individueel overleg tussen baas en werknemer.

OR-leden neigen iets meer naar 'collectieve verzorging' dan naar 'individuele empowerment', aangezien 61 procent het eens is met de stelling dat voor iedereen dezelfde regels moeten gelden, terwijl 43 procent het eens is met de stelling dat werknemers verschillend behandeld moeten worden, afhankelijk van hun persoonlijke behoeften.

Onze conclusie is ten eerste dat OR-leden in meerderheid het liefst collectieve afspraken maken over beloning en ten tweede dat er grote verschillen zijn in de voorkeur voor collectieve of individuele regelingen wat betreft werktijden, prestatieafspraken en persoonlijke ontwikkeling.

Het ligt voor de hand dat ook binnen ondernemingsraden de meningen verdeeld zijn op deze punten.

Ook roept dit de vraag op in welke mate collectieve en individuele afspraken te combineren zijn: wellicht willen OR-leden én collectieve én individuele afspraken mogelijk maken over tijd, prestaties en ontwikkeling. Een collectief raamwerk wellicht, met ruimte voor individuele invulling.

## Aanbevelingen voor versterking van de OR

Op basis van ons onderzoek bevelen wij het volgende aan:

### 1 Geef prioriteit aan OR-werk

Respondenten zeggen dat zij vaak meer dan de vrijgestelde tijd in hun OR-werk steken. Dit zorgt voor een hoge werkdruk en problemen om het gewone werk met OR-taken te combineren. Hoewel OR-overwerk niet per se een stressfactor hoeft te zijn, is het van groot belang dat OR-leden er voldoende tijd en ruimte voor krijgen en nemen. Volgens de Wet op de Ondernemingsraad heeft men die tijd en ruimte formeel ook. De vraag is daarom hoe het komt dat OR-leden desondanks zeggen tijd te kort te komen. Voor zowel bestuurder als OR is het van belang goede condities te scheppen voor het OR-werk en heldere afspraken te maken over de vrijstelling.

Een andere mogelijke verklaring voor de werkdruk zou het ervaren van gebrek aan competenties kunnen zijn, waardoor OR-werk in de praktijk meer inspanning kost dan er formeel voor staat, waarover meer in het volgende punt.

## 2 Investeer in competenties van OR-leden

Veel OR-leden ervaren een gebrek aan competenties, met name op de gebieden personeelsbeleid, arbeidsrecht en organisatieverandering. Ontwikkeling van competenties is dan ook hard nodig. Dat kan in de vorm van cursussen, maar ook valt te denken aan andere vormen van competentie-ontwikkeling, zoals intervisie, coaching, mentoring of een (digitale) kennisbank. De voordelen van die investering zijn naar verwachting legio. OR-leden ontwikkelen hierdoor meer zelfvertrouwen en tevredenheid met het OR-werk, ervaren meer steun van het management en ondervinden dat OR-werk hun employability vergroot (in plaats van verkleint, zoals zij nu vaak ervaren). Ook valt te verwachten dat daarmee de ervaren werkdruk afneemt. Deze effecten kunnen versterkt worden als OR en management samen leren, bijvoorbeeld in de vorm van werkconferenties.

## 3 Evalueer het huidige aanbod van opleidingen voor OR-leden

Gezien het toch wat sombere beeld van de competenties van OR-leden is er reden om kritisch te bezien welk aanbod van opleidingen er nu gedaan wordt, of de opleiders voldoende afgestemd zijn op de actuele vragen en leerbehoeften van OR-leden en of hun eigen kennisniveau voldoende is.

## 4 Investeer in andersoortige OR-leden en/of werknemersparticipatie

OR-leden zijn voor het overgrote deel mannelijke 45-plussers. Dit vormt doorgaans geen goede afspiegeling van het personeelsbestand, waardoor veel werknemers zich niet goed vertegenwoordigd voelen door de OR en de bijdragen van de OR niet op waarde schatten. Werving van OR-leden zou daarom gericht moeten zijn op het aantrekken van ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen, allochtonen en jongere werknemers. De directe slaagkans van zulke wervingsactiviteiten achten we echter niet groot. Daarom adviseren we organisaties om gelijktijdig te investeren in andere vormen van werknemersparticipatie, waartoe 'andere' werknemers zich sterker aangetrokken voelen. Zo kunnen speciale projectgroepen samengesteld worden waarin werknemers met diverse achtergronden bepaalde verbeterthema's aanpakken, zoals diversiteit, duurzame inzetbaarheid of talentontwikkeling. De OR zou dan een rol als projectmanager of opdrachtgever op zich kunnen nemen, zodat deze andersoortige participatievormen ingebed kunnen worden in het reguliere OR-werk en geen eenmalige projecten zijn.

## 5 Bouw een stevige OR

Respondenten klagen dat ze weinig steun van zowel hun achterban als het management ervaren. Deze steun is echter belangrijk voor OR-leden om gemotiveerd te blijven. Daarom moet het management investeren in een stevige OR die op waardering kan rekenen. Het management zou de OR bijvoorbeeld kunnen uitdagen om zelf met adviezen te komen of verbeterprojecten te starten. Ook zou het management meer feedback kunnen geven aan de OR, ook al omdat OR-leden dit zelf zeggen te ontberen.

## 6 Investeer in visieontwikkeling door de OR

We constateren grote verschillen tussen OR-leden in opvattingen over maatwerk, flexibiliteit en variatie in arbeidsvoorwaarden en regelingen. Het is dus beslist niet vanzelfsprekend dat binnen een OR de leden een gezamenlijke visie hebben op de koers die men voorstaat. Ook tonen deze resultaten aan dat afspraken maken geen kwestie van of collectief of individueel regelen is, maar een en-en kwestie. Ondernemingsraden moeten daarom een slimme visie zien te ontwikkelen waarbij collectieve raamafspraken gepaard gaan met ruimte voor individuele invulling. Daarvoor is investering in teamontwikkeling nodig, waarin ook het management idealiter een rol speelt.

### **7 Versterk relaties met de achterban**

OR-leden besteden gemiddeld weinig tijd aan overleg met hun achterban en die achterban acht de invloed en representativiteit van de OR niet groot. Versterking van deze relatie is noodzakelijk om aan geloofwaardigheid en invloed te winnen. De OR zou vorm kunnen geven aan meer en nieuwe formele en informele communicatiemogelijkheden met de achterban, bijvoorbeeld door in samenwerking met het management of de vakbonden (zie punt 5 en 8) een virtueel platform in te richten. ICT en internet bieden volop mogelijkheden om te communiceren met de achterban, bijvoorbeeld door succesverhalen te delen via intranet, polls te houden, vrijwilligers per mail of intranet op te roepen voor specifieke verbeterprojecten (zie punt 4), et cetera. Een OR die communiceert, die laat zien wat zij doet en met welk resultaat, krijgt meer steun van haar achterban en wordt mede daardoor een aantrekkelijker orgaan.

### **8 Werk samen met de vakbonden**

Werknemersvertegenwoordiging wint aan kracht als er wordt samengewerkt met andere stakeholders. Met name afstemming en samenspel tussen vakbonden en OR kan sterk bijdragen aan een kwalitatief en kwantitatief sterkere positie, waardoor werknemers een volwaardige rol blijven spelen in strategie- en beleidsontwikkeling in en rond organisaties. Vakbonden kunnen de OR bijvoorbeeld steunen door een virtueel platform in te richten. Dit platform kan door OR-leden worden gebruikt om hun achterban meer te betrekken, bijvoorbeeld door enquêtes te houden onder alle werknemers. Verder kan het platform een netwerkfunctie krijgen waardoor OR-leden gemakkelijk contact kunnen onderhouden met elkaar en met hun achterban.

### **9 Word speler in het spel dat sociale innovatie heet**

Bedrijven en instellingen omarmen meer en meer het belang van sociale innovatie, ofwel vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers en de organisatie, gericht op een prettig werkklimaat en optimale bedrijfsprestaties (Nauta & Blokland, 2007a; zie ook [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)). Ondernemingsraden die zich willen vernieuwen, zorgen ervoor dat ze een belangrijke speler worden op het gebied van sociale innovatie. Sociale innovatie gebeurt idealiter van onderop, want als werknemers volop ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en het werk naar eigen inzicht in te richten, dan vergroot dit het innovatieve vermogen en de productiviteit van organisaties. De OR zou trekker kunnen worden van diverse projecten voor en door werknemers op het gebied van sociale innovatie, en daarmee meer dan nu een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan zowel bedrijfsprestaties als werkplezier en ontwikkeling van mensen. Her en der gebeurt dit ook al. Zo hebben ondernemingsraden van Unilever-bedrijven in 2007 plannen gemaakt om werkgelegenheid in Nederland te behouden. En zo kijkt de OR van Koopmans Meel samen met de directie vooruit, om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en de technische besturing van de fabriek te verbeteren (Vaas & Pot, 2008). Ook Pot, Peltzer en Xavier (2008) beschrijven een groot aantal voorbeelden van betrokkenheid van de OR bij sociale innovatieprojecten, zoals het AWWN-project 'Slimmer werken met de OR' (AWVN, 2005), het project van FNV Bondgenoten getiteld 'De OR als betrokken partner' en enkele pilotprojecten met OR-betrokkenheid binnen bedrijven als Teleplan (reparatie van mobieltjes), Lamb Weston Meijer (aardappelverwerkingsfabrieken), V&D Warenhuizen, Electrolux en Cargill Sas van Gent. Bij Movares spelen OR-leden een actieve rol in de sociale innovatie van hun bedrijf, door als projectleider of deelnemer te participeren in deelprojecten als 'werken in volwassen arbeidsrelaties', 'baas in eigen loopbaan', 'modern beloningsbeleid', 'keuze in arbeidsvoorwaarden' en tenslotte 'duurzaamheid'. Zo willen deze OR-leden er samen met HRM en de bedrijfsleiding voor zorgen dat Movares 'duurzaam in beweging' blijft (Movares bedrijfsblad, oktober 2008). Bij Movares gebeurt feitelijk datgene wat Buitelaar en Van der Meer (2008) bepleiten, namelijk dat de OR een interactieve relatie aangaat met HRM en andere stakeholders in het bedrijf, om zodoende samen vorm te geven aan een 'lerende organisatie', die dankzij voortdurende investeringen in mensen uitstekend in staat is om overeind te blijven in de huidige

kenniseconomie. Met Vaas en Pot (2008) bevelen wij ondernemingsraden van Nederland dan ook van harte aan om het voortouw te nemen, door zelf plannen voor sociale innovatie te maken, vervolgens HRM en de directie te overtuigen van het belang ervan, en samen met HRM en directie deze plannen tot wasdom te laten komen.

#### **10 Houd een vinger aan de pols bij de rol die de medezeggenschap kan spelen bij sociale innovatie**

In dit onderzoek belichtten we vooral de rolbeleving van individuele leden van de ondernemingsraad, omdat in onze ogen tot nu toe onvoldoende onderzocht is hoe OR-leden zelf hun positie ervaren. Daardoor zijn een aantal aspecten onderbelicht gebleven, die echter van groot belang zijn voor de rol van medezeggenschap bij sociale innovatie. We bevelen daarom aan om in de toekomst te onderzoeken of en welke nieuwe vormen van medezeggenschap zich ontwikkelen, wat de impact is van deze nieuwe vormen, en of deze impact groter wordt wanneer OR en nieuwe vormen van werknemersparticipatie hun krachten bundelen. Ook bevelen we vervolgonderzoek aan naar ondernemingsraden als een collectief van competenties, die meer of minder in staat zijn om rollen goed te verdelen, samen een visie te ontwikkelen, standpunten in te nemen en te adviseren, en de achterban bij dit alles te betrekken. Al met al pleiten wij ervoor om in toekomstig onderzoek te monitoren hoe de OR, in samenspel met de bonden en nieuwe vormen van medezeggenschap, een belangrijke rol kan spelen in het vernieuwen van arbeidsorganisaties, inclusief een betere benutting van talenten van mensen.



## Literatuur

Bruinsma, G. (2008). *Philips Nederland op weg naar een Kern COR en Overlegplatform*. Ongepubliceerd manuscript.

Buitelaar, W.L., & Van der Meer, M. (2008). Leren balanceren: over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie. *Tijdschrift voor HRM*, 10, 72-91.

De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 363-387.

Evers, G. & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen: Van Gorcum.

Goodijk, R. & Sorge, A. M. (2005). *Maatwerk in overleg*. Kiezen voor passende overlegvormen. Assen: Van Gorcum.

Haak, K. & Donners, M. (2007). *Het kapitaal van de onderneming. Over de positie van werknemers in grote bedrijven in Nederland*. Utrecht: CNV BedrijvenBond.

Huiskamp R., De Leede, J. & Looise, J.K. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: Naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.

Jong, J. & Meeus, M. (2007). Sociale innovatie: omgaan met sociale en organisatorische spanningsvelden. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 72-75.

Josse, D. (2007). Onderhandelen in duurzame relaties. *Algemene lessen uit drie decennia CAO-processen*. Den Haag: AWWN.

Karel, J. (2008). *Kwaliteitsonderzoek GBIO*. Utrecht.

KPN (2007). *De cao van het verschil*.

Loen, C.D. & Van Schilfgaarde, P. (1990). *Flexibiliteit binnen stabiele arbeidsrelaties: Mogelijkheden van interne arbeidsflexibiliteit*. Assen: Van Gorcum.

Looise, J.K. & Drucker, M. (2001). Employee participation in multinational Enterprises. The effects of globalisation on Dutch works councils. *Employee Relations*, 24, 29-52.

Nauta, A. & Blokland, K. (2007a). Sociale innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 55-71.

Nauta, A. & Blokland, K. (2007b). Dupliek bij 'sociale innovatie: omgaan met sociale en organisatorische spanningsvelden'. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 76-80.

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.

Pot, F., Peltzer, F. & Xavier, M. *Sociale innovatie en de rol van sociale partners*. In: Dhondt, S. & Vaas, F. Waardevol werk. Den Haag: Lemma, 2008, 19-38.

Pruitt, D.G., Rubin, J.Z. & Kim, S.H. (2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (3rd edition)*. New York: McGraw-Hill.

Rousseau, D.M. & Arthur, M.B. (1999). The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, 27, 7-18.

Schaufeli, W.B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)*. Lisse: Swets Test Services.

SER (2008). Advies Evenwichtig Ondernemingsbestuur. Den Haag: SER.

Ten Have, C.J.M., Oeij, P. & Kraan, K.O. (2007). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. AVON Monitor 2007*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Tros, F.H. (2000). *Decentralisering van arbeidsverhoudingen: een onderzoek naar de arbeidsvoorwaardenvorming in de Nederlandse private sector in de periode 1982-2000. Proefschrift Universiteit Utrecht*

Vaas, F. & Pot, F. *Van medewerker tot mededenker. In: Samen groeien door sociale innovatie. Feiten, meningen en ervaringen uit het NCSI Congres 2007*. Rotterdam, NCSI, 2008, 7-21.

Van den Hurk, H. (2006). *Naar een robuuster OR?* Verslag van een onderzoek over ondernemingsraden en arbeidsvoorwaarden. Ongepubliceerd manuscript.

Van der Steen, H., Van der Hulst, J. Ramakers, R. & Joosse, D. (2005). *Slimmer werken met de OR. Startpunt voor de dialoog tussen werkgever en medezeggenschap*. Den Haag: AWWN.

Van het Kaar, R.H. & Looise, J.K. (1999). *De volwassen OR*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Van het Kaar, R.H. & Smit, E. (Red.) (2007). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Delft: Eburon.

Visser, J. & Van der Meer, M. (2007). *WRR Voorstudies*. Den Haag: WRR.

Walton, R.E. & McKersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. Ithaca, NY: ILR Press.

## Bijlage

Geïnterviewde personen:

- Karlien Haak (CNV bedrijvenbond, beleidsmedewerker)
- Marc van der Meer (AIAS, UvA, NCSI; universitair hoofddocent/projectleider)
- Anya Kooijman (ABVAKABO FNV, vakbondsconsulent UvA)
- Ronald de Leij (AWVN, hoofd strategische beleidsontwikkeling)
- Willem Jan Boot (FNV bondgenoten, onderhandelaar Fortis en architectenbranche)
- Hans van der Steen (AWVN, directeur arbeidsvoorwaardenbeleid)
- Paul de Beer (AIAS, UvA leerstoel arbeidsverhoudingen)
- Eddy Stam (FNV bondgenoten, onderhandelaar schoonmaaksector)
- Dirk Joosse (AWVN, expert in onderhandelen over arbeidsvoorwaarden)
- Niek Stam (FNV bondgenoten, onderhandelaar havens)
- Han Pannekoek (Voorzitter OR, COR & EOR Organon)
- Henk Perenboom (Werkgeversonderhandelaar jeugdzorg Leger des Heils, Reclassering)
- Jan Wevers (CNV bedrijvenbond, onderhandelaar Metalectro)

## Colofon

### Over de auteurs

Prof. dr. Aukje Nauta is bijzonder hoogleraar sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van pro sociaal gedrag aan de Universiteit van Amsterdam en senior HR consultant bij Randstad HR Solutions.

Prof. dr. Martin Euwema is hoogleraar organisatiepsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven te België.

Larissa Krijger, Roos Schoonhoven en Britta Pehlke waren ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek student-assistent bij arbeids- en organisatiepsychologie van de Universiteit van Amsterdam.

Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij een subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Arbeidsverhoudingen (nr 4120-4). De auteurs danken de begeleidingscommissie van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie, in het bijzonder Ton de Korte, Margreet Xavier, Michel Donners en Marc van der Meer voor hun opbouwende commentaar op eerdere versies van deze working paper.

Correspondentieadres:

Prof. dr. Aukje Nauta  
A&O-psychologie  
Universiteit van Amsterdam  
Roetersstraat 15,  
1018 WB Amsterdam  
Tel. 020 525 68 60  
E-mail a.nauta@uva.nl

### Over het NCSI

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) bevordert en initieert innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen. Het NCSI is een actief kenniscentrum, waar kennis over sociale innovatie wordt geproduceerd, verzameld en verspreid en waar initiatieven op het terrein van sociale innovatie worden ondersteund.

Het NCSI is een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven.

Het NCSI is in 2006 opgericht onder auspiciën van het Innovatieplatform en wordt ondersteund door de ministeries van EZ, OCW en SZW. Daarnaast investeert een aantal vooraanstaande bedrijven in het centrum door deel te nemen in de Programmaraad. Ten slotte nemen wetenschappelijke instellingen, hogescholen en organisatieadviesbureaus deel in het Kennisplatform.

Kijk voor meer informatie over onze organisatie en activiteiten op [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)

### **Over Expedities in sociale innovatie**

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) stelt auteurs in de gelegenheid uitgewerkte manuscripten en/of artikelen ter publicatie aan te bieden in de vorm van working papers onder de naam: 'Expedities in sociale innovatie'. De onderwerpen hebben betrekking op het werkveld van het NCSI. Mogelijke thema's zijn: de vernieuwing van arbeidsorganisaties, aansturing van organisaties, flexibilisering van werkprocessen, arbeidsverhoudingen, en het evalueren en monitoren van innovaties.

Een professionele redactie beoordeelt de diverse bijdragen voorafgaand aan de publicatie. De teksten dienen zorgvuldig afgerond te zijn en een consistente opbouw, begrippenkader en betoogstijl te hanteren. De omvang van de teksten bedraagt naar schatting minimaal 4.000 tot maximaal 12.000 woorden.

De redactie moedigt bijdragen aan die theoretische en empirische inzichten met elkaar verbinden op basis van systematische experimenten of analyses, en waarbij eventueel een actieplan voor verbeteringen is opgenomen. De redactie bestaat uit: Anja van den Dungen, Marc van der Meer (eindredactie), Frank Pot, Fietje Vaas, Martijn van Velzen en Niels van de Weerd.

De tekstredactie van deze working paper is verzorgd door Jacqueline Koppelman. Slechts de auteurs zijn verantwoordelijk voor de inhoud en de standpunten verwoord in de tekst.

De working papers zijn down te loaden vanaf [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl). Daarnaast zijn gedrukte uitgaven aan te vragen bij het secretariaat van het NCSI. Voor inzendingen en informatie over de auteursrichtlijnen kunt u eveneens contact opnemen met het secretariaat van NCSI via [informatie@ncsi.nl](mailto:informatie@ncsi.nl).

**Stichting Nederlands Centrum  
voor Sociale Innovatie (NCSI)**

Bezoekadres

World Trade Centre Rotterdam (Beurs WTC)

Kantoren Coolingsingel, kamer 512

Beursplein 37

3011 AA Rotterdam

Postadres

Postbus 30116

3001 DC Rotterdam

t +31 (0)10 205 27 80

f +31 (0)10 205 27 85

e [informatie@ncsi.nl](mailto:informatie@ncsi.nl)

i [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)

