

# **GBIO-Katernen**

## **Scholing, begeleiding en ondersteuning van ondernemingsraden**

**Verslag van een uitgebreid GBIO-onderzoek**



# Scholing, begeleiding en ondersteuning van ondernemingsraden

Verslag van een uitgebreid GBIO-onderzoek

*Erna Bruin*

*Jan Cremers*

*Jan Heijink*

*Jiska van den Hoek*

*Harry van den Tillaart*

Dit boek is het zevende deel in de reeks

## **GBIO**-Katernen

ISBN 90 5901 233 X

ISSN 1569-6464

NUR 740

© 2003 GBIO/Reed Business Information bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed.

Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

Uw opgegeven gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie en/of speciale aanbiedingen door Reed Business Information bv en speciaal geselecteerde bedrijven. Indien u hiertegen bezwaar heeft, stuurt u een briefje naar Reed Business Information bv, t.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem.

# Voorwoord

In het najaar van 2002 is gewerkt aan de evaluatie van de (in 1998 gewijzigde) WOR. De afgelopen jaren is in dat kader door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek uitgezet en uitgevoerd, onder andere naar de mate van naleving van de WOR. Het accent heeft daarbij veelal gelegen op de vraag in hoeverre or-plichtige bedrijven al dan niet een or ingesteld hebben. Naleving van de WOR kan echter ook in een wat bredere context geplaatst en bekeken worden. Dan komen andere vragen in beeld, bijvoorbeeld in hoeverre en op welke manier or'en gebruikmaken van de bevoegdheden en de faciliteiten die de wet biedt.

In de zomer van 2002 heeft hierover overleg plaatsgevonden tussen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het GBIO. Het ging daarbij over de wenselijkheid een kortlopend onderzoek uit te voeren naar de manier waarop or'en hun deskundigheidsbevordering vormgeven en invullen, alsmede de overwegingen en problemen die hierbij een rol spelen.

Onderzoek op dit terrein is zowel van belang voor het ministerie, in het kader van de lopende WOR-evaluatie, als voor het GBIO dat onder andere tot taak heeft de scholing en vorming van or'en te bevorderen en te faciliteren.

In dit rapport wordt verslag uitgebracht van een ambitieus onderzoek. Ambitieus in meerdere opzichten. Allereerst vanwege de korte, intensieve werkwijze. Ten tweede vanwege de brede probleemstelling. Ten derde vanwege het uitgangspunt dat alle belangrijke actoren in dit onderzoek zouden worden geraadpleegd. Ten slotte vanwege de aan het onderzoek ten grondslag liggende visie op ondersteuning en deskundigheid. Er is gevraagd en gezocht naar een samenhangende aanpak, niet naar scholing als een geïsoleerd gebeuren. Onderzocht is in hoeverre ondernemingsraden voor hun eigen deskundigheid adequaat gebruikmaken van het geheel aan faciliteiten te ontfangen aan de WOR.

De onderzoeksgroep, verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderzoek en voor de interpretatie en rapportage, bestond uit Erna Bruin en Jan Heijink van het ITS in Nijmegen, Harry van den Tillaart, vanuit het ITS als onderzoeker bij het GBIO gedetacheerd, Jiska van den Hoek en Jan Cremers van het GBIO.

Het onderzoek levert de meest actuele stand van zaken op als het gaat om de ondersteuning en begeleiding van ondernemingsraden en de daarvoor gekozen vormen van deskundigheidsbevordering.

In het onderzoek stonden de volgende twee vragen centraal:

- 1 Van welke vormen van scholing, begeleiding en ondersteuning maken or'en ten behoeve van de uitoefening van hun taken gebruik, respectievelijk zouden ze gebruik willen maken? Welke argumenten en overwegingen spelen hierbij een rol?
- 2 Is er behoefte aan een or-kenniscentrum en zo ja, aan welke taken en welke dienstverlening bestaat dan met name behoefte en door wie en hoe zouden deze geleverd kunnen of moeten worden?

Deze twee hoofdvragen zijn vervolgens nader uitgewerkt in tien concrete onderzoeksvragen.

Het uitgangspunt is steeds geweest dat een behoefte aan ondersteuning of begeleiding van de or begrepen dient te worden tegen de achtergrond van de onderwerpen en problemen waarvoor de or gesteld wordt bij de uitoefening van de taken.

In dit rapport, deel 7 van de reeks GBIO-Katernen, worden de resultaten van het onderzoek uitgebreid weergegeven. Het rapport kent de volgende opbouw:

- Het eerste hoofdstuk vormt de synthese van de resultaten van de uitgevoerde studies. De belangrijkste bevindingen worden gesystematiseerd aan de hand van de probleemstelling. Deze synthese levert het meest actuele beeld op van de behoeften en ideeën die bij ondernemingsraden en WOR-bestuurders leven aangaande de scholing, begeleiding en ondersteuning van or-leden.
- In het tweede hoofdstuk wordt verslag uitgebracht van een uitgebreid bronnenonderzoek. In deze literatuurscan worden de resultaten van vroeger onderzoek geanalyseerd op de hier centraal staande thematiek. Een deel is gewijd aan een nog lopend onderzoek onder trainers.
- In het derde hoofdstuk geven we de resultaten weer van de raadpleging van vertegenwoordigers van wat we in dit kader 'het institutionele veld' hebben genoemd (beleidsmakers, bestuurders van sociale partners, adviseurs en dergelijke).

- Het vierde hoofdstuk rapporteert over de resultaten van een nieuw kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder ondernemingsraden en WOR-bestuurders. Het betreft hier zowel onderzoeksresultaten gebaseerd op enquêtes als op vervolgonderzoek.
- De slotsom beschrijft enkele belangrijke aanbevelingen voor de toekomst. Het betreft hier deels aanbevelingen die logisch voortvloeien uit het gevoerde onderzoek, deels aanbevelingen die vooral ook betrekking hebben op noodzakelijk verder onderzoek en op de toekomstige bezinning over de functie van het GBIO.

Deze GBIO-studie komt op een moment dat de evaluatie van de WOR in de Ministerraad vrijwel geruisloos is afgewikkeld. We hebben ook niet bewust gewerkt met een tijdpad dat spoorde met de Haagse politieke agenda. Wel zijn tussentijds enkele gesprekken gevoerd met de beleidsafdeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid waarbij de voorlopige resultaten van het onderzoek aan de orde zijn geweest.

We beoogden met deze studie nieuwe voeding te geven aan het debat over de (noodzakelijke) deskundigheid van de leden van ondernemingsraden. Een debat dat centraal staat in het functioneren van het GBIO.

Ik hoop dat de studie haar weg vindt naar de mensen die hebben bijgedragen aan het onderzoek, naar de beleidsmakers en professionals in het werkveld en de leden van ondernemingsraden die zelf de regie over hun deskundigheidsontwikkeling ter hand willen nemen.

*Jan Cremers, april 2003*



# Inhoud

	Pagina
<b>1 Ondersteuning van de ondernemingsraad; synthese . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1 De achtergrond van het project . . . . .	11
1.2 Op welke manier vullen or'en hun rol in en welke problemen hebben ze daarbij? . . . . .	15
1.3 Welke vormen van ondersteuning hanteren or'en?. . . . .	25
1.4 Welke vormen van deskundigheidsbevordering zouden or'en meer moeten/willen hanteren? . . . . .	29
1.5 Welke factoren spelen een rol bij de keuzen van or'en rond deskundigheidsbevordering? . . . . .	33
1.6 Zijn or'en in staat hun behoefte aan ondersteuning te analyseren en te articuleren? . . . . .	38
1.7 Spoort het ondersteuningsaanbod met veranderende wensen van or'en? . . . . .	40
1.8 Is er behoefte aan een landelijk kenniscentrum medezeggenschap? . . . . .	43
<b>2 Het bronnenonderzoek . . . . .</b>	<b>47</b>
2.1 Inleiding . . . . .	47
2.2 Taken, onderwerpen en problemen . . . . .	47
2.3 Deskundigheidsbevordering van or'en versus bedrijfsopleidingen. . . . .	53
2.4 Deskundigheidsbevordering van ondernemingsraden . . . . .	59
<b>3 Betrokken organisaties over de deskundigheid van de ondernemingsraad . . . . .</b>	<b>73</b>
3.1 Het institutionele veld . . . . .	73
3.2 De resultaten van de interviews . . . . .	77
3.3 De ondersteuningsbehoefte bij WOR-bestuurders . . . . .	90
3.4 Een landelijk kenniscentrum medezeggenschap? . . . . .	93
3.5 De themata . . . . .	95

<b>4</b>	<b>De leden van de ondernemingsraad en de WOR-bestuurders ondervraagd</b> . . . . .	<b>99</b>
4.1	Inleiding . . . . .	99
4.2	Ondersteunende faciliteiten in de sfeer van capaciteitsversterking . . . . .	103
4.3	Inventarisatie en analyse van de ondersteuningsbehoefte door de ondernemingsraden . . . . .	106
4.4	Feitelijk en wenselijk gebruik van deskundigheidsbevordering . . . . .	108
4.5	Deskundigheid op vijf relevante terreinen . . . . .	113
4.6	Ondersteuning naar beleidsterrein . . . . .	117
4.7	Ondersteuning aan de proceskant . . . . .	118
4.8	Overwegingen en belemmeringen bij het inschakelen van ondersteuning . . . . .	125
4.9	De bestuurder over de rol van de or in het bedrijf . . . . .	129
4.10	Behoefte aan een landelijk kenniscentrum medezeggenschap . . . . .	131
<b>5</b>	<b>Slotsom</b> . . . . .	<b>133</b>
5.1	Ondernemingsraden in een turbulent veld . . . . .	133
5.2	De aanbevelingen aan betrokken partijen . . . . .	137
5.3	Zes suggesties voor verder onderzoek . . . . .	139
	<b>Literatuur</b> . . . . .	<b>145</b>
	<b>Over de auteurs</b> . . . . .	<b>149</b>

# 1 Ondersteuning van de ondernemingsraad; synthese

## 1.1 De achtergrond van het project

In het kader van de evaluatie van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) zijn in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid enkele studies uitgevoerd naar de mate van naleving van de WOR. Tot nog toe heeft daarbij het accent gelegen op de vraag in hoeverre or-plichtige bedrijven al dan niet een ondernemingsraad ingesteld hebben. Naleving van de WOR kan echter ook in een wat bredere context geplaatst en bekeken worden. Dan komen andere vragen in beeld, bijvoorbeeld in hoeverre en op welke manieren or'en gebruikmaken van de bevoegdheden en de faciliteiten die de wet biedt. Het gaat hierbij onder andere om het recht op deskundige ondersteuning, raadpleging van de achterban en andere personen, en het ontvangen van scholing en vorming. In dit onderzoek is nagegaan in hoeverre ondernemingsraden voor (de bevordering van) hun deskundigheid adequaat gebruikmaken van dergelijke faciliteiten.

In het onderzoek staan de volgende twee vragen centraal:

- A Van welke vormen van scholing, begeleiding en ondersteuning maken or'en ten behoeve van de uitoefening van hun taken gebruik, respectievelijk zouden ze gebruik willen maken? Welke argumenten en overwegingen spelen hierbij een rol?
- B Is er behoefte aan een or-kenniscentrum en zo ja, aan welke taken en welke dienstverlening bestaat dan met name behoefte en door wie en hoe zouden deze geleverd kunnen of moeten worden?

Deze hoofdvragen zijn nader uitgewerkt in een aantal concrete onderzoeksvragen. Zij komen aan de orde in dit rapport, waarbij tevens aangegeven wordt tot welke antwoorden we op basis van het onderzoek komen.

Het onderzoek bestaat uit drie onderdelen:

■ *Literatuuronderzoek*

In dit onderzoeksdeel is in kaart gebracht hoe or'en hun rol vormgeven en invullen, alsmede welke problemen zij hierbij tegenkomen. Daarnaast is geïnventariseerd wat al bekend is op het terrein van ondersteuning en begeleiding van or'en, en waar met name de *witte vlekken* zitten. Op basis van deze exercitie zijn de andere onderdelen van het onderzoek verder ingevuld.

■ *Raadpleging van het institutionele veld*

Dit onderdeel bestaat uit open interviews met personen die in beleidsmatige of in uitvoerende zin betrokken zijn bij de ondersteuning of deskundigheidsbevordering van or'en. In totaal zijn ruim 20 van dergelijke interviews gehouden.

■ *Schriftelijke enquête onder or'en en onder bestuurders*

In totaal zijn 1200 schriftelijke enquêtes verstuurd, 600 naar voorzitters/secretarissen van or'en en eveneens 600 naar WOR-bestuurders. Deze personen zijn verkregen via toevalssteekproeven uit het cursusregistratiesysteem van het GBIO. De vragenlijsten voor de ondernemingsraad en de bestuurders bestaan voor een groot deel uit identieke vragen.

Van de 581 or'en hebben 213 (37%) de enquête ingevuld geretourneerd. Van de 566 bestuurders hebben 199 (35%) dit gedaan. Dit is een goede respons voor een schriftelijke enquête.

### *Representativiteit*

De steekproeven ten behoeve van de schriftelijke enquête onder or'en en onder bestuurders zijn zoals gezegd getrokken uit het cursusregistratiesysteem van het GBIO. In dit bestand zijn de gegevens opgenomen van alle medezeggenschapsorganen die sinds 1999 aan een of meer door het GBIO meegefinancierde cursussen hebben deelgenomen. In totaal zitten in dit bestand gegevens van ruim 9.000 medezeggenschapsorganen. Een relevante vraag is uiteraard of deze 9.000 or'en/bedrijven representatief zijn voor het totale bestand aan or'en in Nederland, respectievelijk het totale bestand van or-plichtige bedrijven in Nederland. Er zijn diverse aanwijzingen dat dit niet het geval is.

Zo wordt in de interviews in het institutionele veld regelmatig de term ‘de onderkant van de medezeggenschap’ gebruikt. Men heeft hierbij situaties op het oog waarin de WOR überhaupt niet wordt nageleefd (in ondernemingen die ten onrechte geen or hebben ingesteld) of waarin de or’en nauwelijks conform de WOR functioneren, bijvoorbeeld omdat ze de voorzieningen en faciliteiten, zoals het scholingsrecht, niet (kunnen) benutten. Men waagt zich hierbij niet aan een precieze kwantificering van deze problematiek. Wel wordt meestal aangegeven dat het om substantiële aantallen ondernemingen en or’en gaat, waarbij sommige personen spreken over enkele duizenden ondernemingen/or-en.

Dit wordt bevestigd in recente berekeningen van het GBIO (Van den Hoek & Cremers, 2002), waarbij overigens wel wordt aangetekend dat er enkele haken en ogen zitten aan deze berekeningen.

Uitgaande van het gegeven dat in de SER-administratie 22.000 voor de WOR heffingsplichtige ondernemingen geregistreerd staan én van het gegeven – gebaseerd op onderzoek (Bruin & Huijgen, 2000; Engelen e.a., 2001; Van der Veen e.a., 2002) – dat de naleving van de WOR ongeveer 70% bedraagt, komt het GBIO tot een totaal van ruim 15.000 ondernemingen met een of meer or’en. Dit impliceert, wanneer de SER-registratie klopt, dat bijna 7.000 ondernemingen de WOR *niet* naleven.

Vanaf 1999 hebben 9.000 à 10.000 or’en deelgenomen aan een of meer door het GBIO meegefinancierde vormen van scholing. Het GBIO heeft aanwijzingen dat slechts een beperkt deel van de or’en scholing volgt *zonder* GBIO-bijdrage. Dit impliceert dat er een grote groep or’en is – naar schatting ruim 5.000 – die niet alleen geen gebruikmaakt van het financieringsrecht maar vermoedelijk tevens het verlofrecht niet gebruikt voor scholing en vorming.

### *Onderzoek heeft vaak vooral betrekking op de ‘bovenkant’*

Bij onderzoek onder ondernemingsraden komt de ‘onderkant van de medezeggenschap’ meestal niet of hooguit gedeeltelijk in beeld. Dit geldt uiteraard voor de situaties waarin ten onrechte niet is overgegaan tot de instelling van dit medezeggenschapsorgaan. Daarnaast is het vrij waarschijnlijk dat marginaal functionerende or’en minder door onderzoek en onderzoekers bereikt zullen worden en/of dat de animo om mee te werken aan onderzoek hier geringer

zal zijn. Bij onderzoek dat gebaseerd is op het GBIO-bestand – zoals het geval is bij het onderhavige onderzoek naar de ondersteuningsbehoefte bij bestuurders en or'en – is de 'onderkant' bijgevolg ondervertegenwoordigd. Ondernemingen die ten onrechte geen or hebben ingesteld, zijn in dit bestand immers niet aanwezig. Bovendien hebben al deze or'en in de afgelopen jaren een of meerdere vormen van scholing gevolgd.

Dit betekent echter nog niet dat in GBIO-onderzoek alleen 'de bovenkant van de medezeggenschap' vertegenwoordigd is. Binnen het GBIO-bestand is weliswaar sprake van or'en die elk jaar gebruikmaken van hun scholingsrecht, maar er zitten ook or'en in dit bestand die het laten bij een al dan niet toevallig totstandgekomen (starters)cursus. Niettemin bestaat een gereede kans dat het bij de 9.000 à 10.000 or'en uit het GBIO-bestand vooral gaat om or'en met een meer dan gemiddelde activiteit op het terrein van ondersteuning en deskundigheidsbevordering. Ook moet men terdege rekening houden met de mogelijkheid dat het in deze gevallen om bestuurders gaat met een meer dan gemiddelde positieve houding tegenover (medezeggenschap via) de or. De resultaten van onderzoek dat gebaseerd is op het GBIO-bestand geven daarom vermoedelijk een te rooskleurig beeld van het functioneren van or'en in Nederland.

### *Onderzoeksvragen en antwoorden*

De twee hoofdvragen zijn verder uitgewerkt in een aantal concrete onderzoeksvragen. Alle vragen, op één uitzondering na, hebben specifiek betrekking op de manier waarop or'en gebruik (zouden willen of moeten) maken van diverse vormen van ondersteuning, alsmede op de overwegingen die hierbij een rol spelen. Alleen de eerste onderzoeksvraag heeft een meer algemeen karakter. Uitgangspunt bij dit onderzoek is namelijk dat de behoefte aan ondersteuning of begeleiding van or'en geanalyseerd dient te worden tegen de achtergrond van de onderwerpen en problemen waarmee zij te maken krijgen bij de uitoefening van hun taken. Met dit punt zullen we beginnen en vervolgens doorgaan met de op ondersteuning en begeleiding toegespitste vragen.

## 1.2 Op welke manier vullen or'en hun rol in en welke problemen hebben ze daarbij?

### *Discussie over de rol van de or*

Er is al langer discussie over de rol die de ondernemingsraad in het bedrijf zou moeten spelen. Kort samengevat komt deze discussie erop neer dat er voorstanders zijn van de 'strategische or', terwijl anderen pleiten voor een 'back to basics'. Deze discussie heeft te maken met het accent dat men legt of wil leggen op de taakstelling van de or zoals die in de WOR is neergelegd, namelijk het behartigen van de belangen van de werknemers en het bijdragen aan het goed functioneren van het bedrijf.

Deze discussie is nog steeds actueel. Zo komt uit de interviews, die in het kader van de omgevingsverkenning zijn gevoerd, naar voren dat bepaalde werkgeversvertegenwoordigers sterk pleiten voor betrokkenheid van de or bij strategische aspecten van het bedrijfsbeleid, terwijl anderen juist pleiten voor terughoudendheid van de or op dit gebied.

Ook bij de scholingsinstituten blijken hier uiteenlopende gedachten over te bestaan. Waar de een pleit voor een verdere versterking en professionalisering van de or culminerend in een gerichtheid op strategische beleidsontwikkeling, pleit de ander voor brede participatie aan de besluitvorming en medezeggenschap aan de basis. Weer anderen zoeken het uitdrukkelijk in de combinatie van beide.

Van vakbondszijde bestaat van oudsher veel aandacht voor belangenbehartiging ook voor de taken van de or, bijvoorbeeld op beleidsgebieden als arbeidsomstandigheden en (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Tegelijkertijd wil de vakbeweging uitdrukkelijk het recht en de mogelijkheden overeind houden dat de or invloed uitoefent op het ondernemingsbeleid en het strategisch beleid. Dat laatste, mits de or daartoe de capaciteit en kwaliteit heeft.

### *Deskundigheid van or schiet vaak tekort, vooral ten aanzien van strategisch beleid*

Uit de enquête die in het kader van dit project is gehouden onder or'en en bestuurders komt naar voren dat een duidelijke meerderheid van zowel de or-voorzitters (76%) als van de bestuurders (67%) van mening is dat hun or onvol-

doende deskundig is om op een adequate manier mee te praten over het *strategisch beleid* van het bedrijf.

Ruim de helft van de or-voorzitters vindt dat hun ondernemingsraad eveneens deskundigheid tekortkomt ten aanzien van *reorganisatie en fusie* (een beleidsterrein dat bij veel bedrijven aan de orde van de dag is en dat vrijwel altijd aanzienlijke personele consequenties heeft) en 49% uit zich eveneens zo ten aanzien van de *arbeidsvoorwaarden* (waarvan ook in de omgevingsverkenning als trend wordt gesignaleerd dat dit terrein in het verlengde van de algemene tendens tot decentralisatie steeds relevanter wordt voor or'en).

Ook op de terreinen die vaak als centrale aandachtsvelden voor or'en gezien worden, namelijk het *sociaal beleid/HRM* en *arbeidsomstandigheden/arbozorg* signaleert een groot deel van de voorzitters dat hun or onvoldoende deskundig is; dit gaat voor beide thema's voor respectievelijk 50% en 33% van de or'en op.

Overigens zijn de bestuurders positiever over de deskundigheid van de or'en op deze voor medezeggenschap centrale terreinen. Van de bestuurders vindt eenderde dat hun or onvoldoende deskundig is op het terrein van arbeidsomstandigheden en 27% op het terrein van sociaal beleid/HRM.

### *Or-bagage reikt vaak niet verder dan toetsende rol ten aanzien van personeelsmanagement*

In een eerder onderzoek van het GBIO (Van den Tillaart, 1999) zijn 5 typen or'en onderscheiden aan de hand van de manier waarop zij hun rol invullen. Criteria hierbij waren: een toetsende versus beleid medeontwikkende opstelling, een reactieve versus een proactieve opstelling en een reagerende versus een initiërende opstelling. Op basis van de keuzen die de or'en op deze punten maken zijn de volgende 5 typen or'en onderscheiden:

- passieve, controlerende or: 17%;
- controlerende or: 20%;
- tussenpositie: 32%;
- actieve, meedenkende or: 20%;
- actieve, beleid-meeontwikkende or: 12%

In het kader van het onderhavige GBIO-onderzoek is deze vraagstelling naar de rol van de or toegespitst op de inhoudelijke invulling. Daarbij komt naar voren dat de or'en en de bestuurders het erover eens zijn dat de or vooral een

rol speelt op het terrein van personeelsmanagement en arbozorg én dat deze rol veel vaker neerkomt op het *toetsen* van voorstellen van de directie dan op het *meewerkend* van het bedrijfsbeleid op deze terreinen. Aan een eigen inbreng op het gebied van strategische beleidsvorming komen veel or'en, volgens opgave van zowel de or'en als de bestuurders, voornamelijk niet echt toe.

### *Nogal eens twijfel over invloed van de or en over kosten-batenverhouding*

Minder dan de helft van de bestuurders (43%) heeft er geen enkele twijfel over dat de kosten van hun or een nuttige besteding zijn van bedrijfsmiddelen. Nog eens 40% heeft hierover soms wat twijfels en is dan ook minder stellig over het nut van hun or. De rest (17%) zegt onomwonden dat de kosten niet opwegen tegen de baten.

De mate waarin de or 'zijn geld waard is' hangt volgens de bestuurders af van de bijdrage die dit orgaan levert aan de besturing van het bedrijf. Naarmate or'en beter in staat zijn om op een adequate manier mee te denken en mee te praten op de diverse beleidsterreinen – dus méér rollen vervullen dan alleen toetsen van het beleid op het terrein van personeelsmanagement en arbozorg – krijgen zij van hun bestuurder vaker het predikaat *nuttig*.

In dit onderzoek hebben we de vraag naar de kosten-batenverhouding alleen voorgelegd aan de bestuurders en niet aan de or'en zelf. Op dit punt is dus geen vergelijking mogelijk. Op basis van ander onderzoek is echter wel bekend hoe beide partijen oordelen over de invloed van de or op het bedrijfsbeleid. Zo komt uit een eerder onderzoek van het GBIO (Van den Tillaart, 1999) naar voren dat een meerderheid van de or'en vindt dat zij niet zo heel veel invloed hebben. Ruim een kwart (26%) is van mening dat zij wél (zeer) veel invloed hebben. De bestuurders zijn positiever gestemd over de invloed die or'en hebben op het bedrijfsbeleid. Dit komt onder andere naar voren in het onderzoek *De volwassen or* (Van het Kaar & Looise, 1999) – en geldt dan vooral ten aanzien van het personeelsbeleid – en in het onderzoek *Medezeggenschap in kaart* (Winder e.a., 2000). In dit laatste onderzoek komt naar voren dat de bestuurders duidelijk vaker (44%) van mening zijn dat de or (zeer) veel invloed heeft dan de or'en zelf (25%). Het is mogelijk dat de bestuurders eenzelfde situatie positiever beoordelen dan de desbetreffende or'en. Maar het is eveneens goed denkbaar dat zij een betere inschatting van de or-invloed kunnen maken omdat zij ook zicht hebben op de preventieve

invloed die uitgaat van de or. Een andere indicatie wijst duidelijk in deze richting. Eerder kwam immers al naar voren dat de bestuurders meer overtuigd zijn van de deskundigheid van de or'en op voor de medezeggenschap centrale terreinen (arbo- en sociaal beleid) dan de or'en zelf. Dit wijst erop dat de or'en hun deskundigheid en bijgevolg ook hun invloed onderschatten.

*Or blijft wél belangrijkste vorm van medezeggenschap op bedrijfsniveau en acceptatie van or is toegenomen*

Overigens is het (ook) nog maar de vraag of de betekenis van or'en voldoende wordt gemeten met de invloedsvraag op deze wijze aan betrokkenen voor te leggen. In ieder geval laten or'en, gevraagd naar het belang van de or in verhouding tot andere medezeggenschapsvormen, er weinig misverstand over bestaan dat dit de or is (zie verder: Van den Tillaart & Cremers, 2002).

De meeste or'en zijn van mening dat zij door de bestuurder geaccepteerd zijn en dat de bestuurders meestal openstaan voor inbreng van de kant van de or. Op dit punt is in de afgelopen vijftien jaar een duidelijke winst geboekt. Signalen hieromtrent zijn in diverse onderzoeken aanwezig, maar het meest duidelijk in het onderzoek *De Vólvassen or*, in feite een herhaling van eerder onderzoek uit 1985 (Looise & Heijink, 1986; Looise & De Lange, 1987). Zo'n herhaling is uiteraard zeer geschikt om ontwikkelingen in de tijd te traceren. Zo komt naar voren dat het karakter van de overlegvergaderingen in de afgelopen vijftien jaar duidelijk is veranderd: van bijeenkomsten waar informatie wordt uitgewisseld zijn deze vaak veranderd in bijeenkomsten waar (ook) min of meer open overleg tussen partijen wordt gevoerd. Ook worden or'en duidelijk vaker dan vijftien jaar geleden betrokken bij alle stadia van het besluitvormingsproces.

*Twee kanttekeningen: acceptatie is nog zeker niet algemeen; problemen in informatieoverdracht*

Empirisch is inmiddels voldoende aangetoond dat de houding van de bestuurder van groot belang is voor het functioneren van de medezeggenschap in een bedrijf. Ook is evident dat op dit moment beduidend meer or'en zich geaccepteerd voelen door hun bestuurder dan vijftien jaar geleden het geval was. In de gesprekken met het institutionele veld wordt dit ook algemeen onder-

kend. Tegelijkertijd wordt er echter ook meermaals op gewezen dat nog steeds veel or-plichtige bedrijven geen or hebben ingesteld en dat tevens veel bedrijven weliswaar over een or beschikken, maar deze nog een vrij marginaal bestaan leidt. Van een deel van de bestuurders wordt vermoed dat ze een weinig positieve houding hebben en zich tot het wettelijk minimum zullen beperken, respectievelijk zelfs hieraan zullen proberen te ontkomen. Eerder is aangegeven dat er een gerede kans is dat de opstelling van deze categorie bestuurders in de uitgevoerde or-onderzoeken ondervertegenwoordigd is.

De tweede kanttekening is dat weliswaar de meeste or'en zich positief uitlaten over de relatie met hun bestuurder, maar dat tegelijkertijd een aanzienlijk deel van hen ook een kritisch geluid laat horen, namelijk dat het voor hen uiterst moeilijk is om een adequate inbreng te hebben aangezien zij niet tijdig of niet goed geïnformeerd worden door hun bestuurder. Een probleem dat veel or'en signaleren is dus dat hun bestuurder te weinig of te laat initiatieven neemt om een goede inbreng van de or in de besluitvorming mogelijk te maken.

### *Bestuurders zijn het hier niet altijd mee eens*

Uit ander onderzoek (Winder e.a., 2000) is bekend dat de meeste bestuurders van zichzelf vinden dat zij relevante informatie snel en zo volledig mogelijk doorgeven aan de or. Bestuurders en or'en laten hier dus nogal van elkaar afwijkende geluiden horen. Voor een deel speelt hierbij zeker een rol dat – zoals in de eigen enquête onder bestuurders naar voren komt – de bestuurders zelf ook lang niet altijd goed en op tijd over alle relevante informatie beschikken. Bestuurders maken er ook geen geheim van dat zij nogal wat beslissingen (moeten) nemen op basis van onvolledige informatie. Onlangs maakten de kranten melding van een onderzoek onder managers op dit terrein onder de kop 'Buik is belangrijke adviseur van Nederlandse topmanager'.

Managers komen dus openlijk hier voor uit en waarschijnlijk verwachten zij méér begrip voor deze situatie van hun or dan thans, in hun ogen, vaak het geval is. In ieder geval signaleert de helft van de WOR-bestuurders het als een probleem dat hun or met een grotere of kleinere regelmaat om méér informatie blijft vragen in plaats van een standpunt in te nemen.

Op de achtergrond speelt waarschijnlijk nog een ander aspect mee dat hiervoor al aan de orde is geweest, namelijk het verschil in de mate waarin betrokken partijen – bestuurders en or’en – de or deskundig achten op voor medezeggenschap centrale beleidsterreinen als arbo- en sociaal beleid. Bestuurders vinden vaker dat de or op deze terreinen voldoende deskundig is dan de or’en zelf. Het bovenstaande indiceert dat de verklaring van dit beoordelingsverschil te maken heeft met een verschil in beoordelingsperspectief van beide partijen. Zo te zien hanteren de bestuurders vooral een relatieve norm, terwijl de or’en zelf neigen naar een absolute norm.

### *Interne verankering vermindert afhankelijkheid van bestuurder*

De werkelijkheid is dus waarschijnlijk wat genuanceerder dan het beeld dat betrokken partijen van elkaar schetsen. Een deel van de or’en laat overigens ook doorklinken dat de oorzaken van een niet optimaal functionerende medezeggenschap zeker niet alleen bij de bestuurder gezocht moeten worden.

Zo komt in een eerder onderzoek van het GBIO (Van den Tillaart, 1999) naar voren dat de geringe invloed van veel or’en meer te maken heeft met eigen onvermogen dan met onwil van de kant van de bestuurder. Een eerste aanwijzing in deze richting is dat ook or’en met weinig invloed op het bedrijfsbeleid in meerderheid van mening zijn dat hun bestuurder zich open en constructief opstelt. Die constructieve opstelling betekent niet dat de bestuurders steeds optimale condities creëren voor hun or door hen tijdig en adequaat te informeren. Dit weerhoudt een deel van de or’en echter niet ervan zich toch een invloedrijke positie te verwerven. Een belangrijke factor hierbij is dat deze or’en niet alleen zelf over meer kennis van zaken beschikken, maar daarnaast ook gemakkelijker kunnen teruggrijpen op interne en externe netwerken. Het ligt voor de hand dat deze or’en, juist omdat zij over een goed netwerk en een breed draagvlak binnen de onderneming beschikken, van de ene kant minder afhankelijk zijn van de snelheid en volledigheid waarmee de bestuurder informatie naar hen doorsluisst en van de andere kant eerder en beter weten wanneer zij een beroep kunnen of moeten doen op hun informatie-recht.

In dit GBIO-onderzoek uit 1999 komt echter óók naar voren dat bij veel or’en wel het een en ander schort aan hun interne backing. Er zijn namelijk meer or’en die hun relatie met de achterban als een zwak dan als een sterk

punt beschouwen. Dat geldt in nog sterkere mate voor de interne ondersteuning en begeleiding: bijna de helft merkt dit aan als een zwak punt van de eigen or en minder dan een kwart als een sterk punt.

### *Deskundigheid impliceert méér dan alleen het verwerven van informatie*

Zoals gezegd zijn veel or'en van mening dat hun bestuurder hen te laat of onvoldoende informeert. In het onderhavige onderzoek relativeren de bestuurders dat door er op te wijzen dat hier nogal eens sprake is van onmacht of overmacht. Daarnaast wijzen de meeste bestuurders er in de door ons uitgevoerde enquête op dat zij soms of zelfs vaak nog een heel ander probleem hebben bij het informeren van hun or, namelijk de deskundigheid en het verwerkingsvermogen van hun or. Het eerste punt, namelijk het *onvoldoende deskundig* zijn wordt door veel or'en zelf eveneens onderkend. Het tweede punt, het *onvoldoende verwerkingsvermogen* is in de enquête onder de or'en niet expliciet aan de orde gesteld. In een eerder onderzoek onder or'en, eveneens een steekproef uit het GBIO-bestand (Van den Tillaart, 1999), kwam echter duidelijk daar voren dat de bestuurders hier de vinger op een zere plek leggen. Uit dat eerdere onderzoek blijkt namelijk heel duidelijk dat veel or'en enerzijds weliswaar van zichzelf vinden dat de nodige potentie, zowel wat betreft materiekkennis als wat betreft leervermogen, aanwezig is. Anderzijds hebben zij echter tevens vaak het gevoel dat zij vooralsnog onvoldoende ervaring en expertise bezitten om een en ander op eigen kracht om te zetten en te vertalen in adequate standpunten en daaraan gekoppelde overleg- en onderhandelingsstrategieën.

### *Het gaat om kwaliteit én om legitimiteit*

In de interviews in het institutionele veld is eveneens diverse malen gewezen op bovenstaande zwakten bij veel or'en. Veelal wordt gesignaleerd dat or'en niet alleen problemen hebben met het verwerven en verwerken van informatie, maar ook met het vervolgens komen tot standpuntbepaling en tot standpuntformulering. Bovendien wordt gesignaleerd dat veel or'en problemen hebben onderwerpen vast te houden, dat wil zeggen lijnen in de tijd uit te zetten en aan gekozen beleid uitvoering te geven. De agenda van de dag is te bepalend.

Voor veel or'en geldt dit in meer of mindere mate vanaf de eerste dag na de verkiezing. Zo komt in een eerder GBIO-onderzoek (Van den Tillaart, 1999) naar voren dat slechts 18% van de or'en een diagnose of sterkte-zwakteanalyse van het eigen bedrijf maakt. Nog eens 19% heeft dit enigszins gedaan, dus op een globale en oppervlakkige manier. De rest (63%) heeft dit in het geheel niet gedaan. Een dergelijke analyse aan het begin van de zittingsperiode, doorgetrokken naar mogelijke aandachtspunten en prioriteiten voor de or, biedt uitgelezen kansen op vergroting van zowel de kwaliteit als de legitimiteit van de or, zeker wanneer interne expertise en de achterban in het algemeen hierbij betrokken wordt. De meeste or'en laten deze gelegenheid echter onbenut waardoor een potentieel sterk wapen bij het verwerven van invloed verwordt tot een negatieve spiraal: weinig impulsen, inspiratie en motivatie vanuit de achterban; weinig animo voor or-lidmaatschap; problemen met eenzijdige samenstelling or; overbelasting van or-leden enzovoort.

Bij de hiervoor genoemde problemen rond verwerving, verwerking en benutting van informatie gaat het in wezen om *algemene* problemen in die zin dat ze zich voor kunnen doen bij alle or'en. De mate waarin dit daadwerkelijk het geval is, heeft te maken met de houding van de bestuurder tegenover medezeggenschap en de or én met de kwaliteit en de opstelling van de or zelf.

Daarnaast wordt in de omgevingsverkenning gesignaleerd dat tevens sprake is van problemen die te maken hebben met de *specifieke situatie* van de or of het bedrijf waarin deze or functioneert. Enkele gesprekspartners wijzen hierbij op extra problemen die zich voordoen wanneer sprake is van een sterke dislocatie van de or-leden over vestigingen of bedrijven van een groter concern. Voorzover deze dislocatie beperkt blijft tot Nederland gaat het vooral om extra communicatieproblemen. Wanneer de dislocatie echter een internationaal karakter heeft, worden or'en bovendien geconfronteerd met de grenzen van het toepassingsgebied van de WOR.

## *Conclusies*

De WOR wordt lang niet altijd nageleefd. Een aanzienlijk deel van de verplichte ondernemingen heeft geen or ingesteld. Naleving van de WOR kan echter ook in een wat bredere context bekeken worden. Dan komen andere vragen in beeld, bijvoorbeeld in hoeverre de

bestaande or'en gebruikmaken van de bevoegdheden en faciliteiten die de wet biedt. Het gaat hierbij onder andere om het recht op deskundige ondersteuning, raadpleging van de achterban en andere personen, en het ontvangen van scholing en vorming. In het voorliggende onderzoek staan dit soort zaken centraal.

Uitgangspunt bij dit onderzoek is dat de feitelijke of gewenste behoefte aan ondersteuning en begeleiding geanalyseerd dient te worden tegen de achtergrond van de wijze waarop or'en hun rol in de ondernemingen vormgeven en de problemen die zij daarbij hebben.

Puntsgewijs geformuleerd komen we bij de eerste onderzoeksvraag tot de volgende conclusies.

■ *Er bestaat veel variatie binnen het bestand or'en*

In feite bestaat er veel variatie op alle relevante punten, dat wil zeggen in de opstelling die or'en kiezen, de beleidsterreinen waarop zij hun aandacht (vooral) richten, de invloed die zij op het beleid weten te realiseren en de 'value for money' die zij zodoende in de ogen van de bestuurders bieden, alsmede in de mate en de aard van de problemen die zij ervaren.

■ *Deze variatie is in de praktijk nog groter dan in dit onderzoek naar voren komt*  
De or'en die in dit onderzoek zijn betrokken hebben in de laatste jaren immers allemaal een of meer door het GBIO meegefinancierde scholing gevolgd. Daarnaast is sprake van een omvangrijke groep or'en die tot nog toe niet in het blikveld van het GBIO komt. Het ligt voor de hand dat deze groep or'en ook op andere punten geen precieze afspiegeling vormt van de wél bij het GBIO geregistreerde or'en.

■ *De relatie tussen or en bestuurder is in de afgelopen vijftien jaar duidelijk verbeterd*

Het karakter van de overlegvergaderingen is in deze periode duidelijk veranderd: van bijeenkomsten waar informatie wordt uitgewisseld zijn deze vaak veranderd in bijeenkomsten waar ook min of meer open overleg wordt gevoerd. Ook worden or'en duidelijk vaker dan vijftien jaar geleden betrokken bij alle stadia van het besluitvormingsproces.

- *Tegelijkertijd gaat echter op dat een aanzienlijk deel van de or'en ook een kritisch geluid laat horen*

Zo signaleren veel or'en dat het voor hen uiterst moeilijk is om een adequate inbreng te hebben aangezien zij niet tijdig of niet goed geïnformeerd worden door hun bestuurder. De bestuurders relativiseren dit overigens door erop te wijzen dat hier nogal eens sprake is van onmacht of overmacht. Daarnaast wijzen de meeste bestuurders erop dat zij soms of zelfs vaak nog een heel ander probleem hebben bij het informeren van hun or, namelijk de deskundigheid en het verwerkingsvermogen van hun or.

- *De bestuurders leggen hier de vinger op een zere plek*

Veel or'en bevestigen namelijk dat zij, zeker wat materiekkennis en leervermogen betreft, de nodige potentie hebben, maar dat zij tevens nog vaak het gevoel hebben dat zij vooralsnog onvoldoende ervaring en expertise bezitten om een en ander op eigen kracht om te zetten en te vertalen in adequate standpunten en daaraan gekoppelde overleg- en onderhandelingsstrategieën. Deze or'en laten dus duidelijk horen dat zij ondersteuning en begeleiding behoeven.

- *De or'en die wel een invloedrijke positie hebben weten te verwerven, bevestigen het belang hiervan*

Een kenmerk van deze or'en is namelijk dat zij indien dit nodig is kunnen terugrijpen op interne en externe netwerken. Juist omdat zij over een goed netwerk en breed draagvlak binnen de onderneming beschikken, zijn deze or'en niet alleen minder afhankelijk van de snelheid en volledigheid waarmee de bestuurder informatie doorsluis, maar weten zij ook eerder en beter wanneer zij een beroep kunnen of moeten doen op hun informatierecht.

Bij de problemen rond *verwerving*, *verwerking* en *benutting* van informatie gaat het in wezen om algemene problemen in die zin dat ze zich voor kunnen doen bij alle or'en. De mate waarin dit daadwerkelijk het geval is, heeft zowel te maken met de houding van de bestuurder tegenover medezeggenschap en de or als met de kwaliteit en de opstelling van de or. Bij dit laatste speelt het mobiliseren en benutten van diverse soorten en vormen van ondersteuning een belangrijke rol. Hiermee zijn we aangekomen bij de op ondersteuning toegespitste onderzoeksvragen.

### 1.3 Welke vormen van ondersteuning hanteren or'en?

Or'en kunnen gebruikmaken van diverse soorten en vormen van ondersteuning. In dit onderzoek hebben we de volgende vormen onderscheiden:

- materiële faciliteiten (regeling voor tijdsbesteding, or-budget);
- personele versterking bij de organisatie en de uitvoering van het or-werk (ambtelijk secretaris, or-beleidsmedewerker, notulist);
- ondersteuning in de sfeer van deskundigheidsbevordering van de or(-leden) en/of het or-werk (trainer, coach, adviseur).

#### *Materiële faciliteiten en personele versterking*

Bestuurders vinden wat vaker (65%) dan de or'en (50%) dat de or over een eigen budget beschikt. Vrijwel steeds zijn de desbetreffende or'en van mening dat dit budget toereikend is of dat in situaties waarin dit niet het geval is, een en ander soepel wordt opgelost. Een klein deel van de or'en (6%) signaleert dat het beschikbare budget niet toereikend is en dat dit een groot probleem voor hen vormt.

De bestuurders zijn tevens vaker (74%) dan de or'en (65%) van mening dat een formele regeling getroffen is voor de tijd die or-leden aan het or-werk kunnen en mogen besteden. Bestuurders en or'en zijn het erover eens dat de tijdsbesteding aan het or-werk in de praktijk meestal problemen oplevert. Men is het er ook over eens dat deze problemen meestal soepel worden opgelost. Niettemin gaat altijd nog op dat 18% van de or'en de problemen op dit punt als groot en hardnekkig aanmerkt.

Voor een meerderheid (58%) van de or'en geldt dat een of meer or-leden geheel of gedeeltelijk zijn vrijgesteld voor het or-werk.

Een meerderheid van de ondervraagde or'en (58%) kan bij de vergaderingen beschikken over een notulist. De helft (50%) van de or'en heeft de beschikking over een ambtelijk secretaris. Er zijn nauwelijks or'en (4%) die een eigen beleidsmedewerker hebben. Ook is nog maar betrekkelijk weinig (29%) sprake van extra toegevoegde (or- of commissie)leden.

De or'en die niet over de genoemde vormen van ondersteuning beschikken, geven meestal te kennen dat hier geen echte behoefte aan is. Enigszins een uit-

zondering op deze regel is de ambtelijk secretaris. In ruim een kwart van de or'en waar geen ambtelijk secretaris functioneert, geven deze ondernemingsraden te kennen dat de kosten en/of het toestemming krijgen van de directie een struikelblok vormen.

In de enquête onder de bestuurders komt naar voren dat zij over het algemeen vinden dat zij hun or van de faciliteiten (hebben) voorzien die nodig zijn om goed te kunnen functioneren. In de enquête onder de or'en zelf wordt dit bevestigd, althans zeker waar het min of meer verplichte zaken volgens de WOR betreft en ook zolang het om verdergaande zaken met een incidenteel karakter gaat. Wanneer het om structurele uitbreiding van de voorzieningen gaat, in tijd en/of geld, zijn er duidelijk meer or'en die aangeven en inschatten dat dit bij hun bestuurder op weerstand stuit. Zo signaleert een vijfde deel van de or-voorzitters dat de tijdsbesteding voor het or-werk een groot én hardnekkig probleem vormt. Verder geeft een kwart van de or'en die het zonder ondersteuning van een ambtelijk secretaris moeten stellen aan dat de kosten of het verkrijgen van toestemming van de directie hiervoor het struikelblok vormt. Voor het afwezig zijn van minder vergaande vormen van ondersteuning, bijvoorbeeld een notulist bij de vergaderingen, worden dergelijke argumenten niet of nauwelijks genoemd. In dit soort gevallen is men unaniem over de reden, namelijk dat er geen behoefte aan is.

### *Feitelijke ondersteuning in de sfeer van deskundigheidsbevordering*

Kijken we naar de feitelijke vormen van ondersteuning die de or'en in de afgelopen jaren hebben toegepast dan blijkt het volgende:

#### *A Praktisch alle or'en hebben een of meer vormen van externe scholing toegepast (zie tabel 1.1)*

Hierbij gaat het vooral om cursussen voor de gehele or. Studiedagen of themacursussen door individuele or-leden worden minder algemeen door de or'en toegepast en dat geldt nog sterker voor or-commissies.

Dat praktisch alle or'en een of meer vormen van externe scholing hebben gevolgd ligt overigens voor de hand. De steekproef is immers getrokken uit het GBIO-bestand van or'en die sinds 1999 een door het GBIO meegefinancierde cursus hebben gevolgd. Vanuit het institutionele veld wordt erop gewezen dat wel degelijk een grote groep or'en vrijwel geen beroep doet op welke

ondersteuningsvorm dan ook. Een duidelijke indicatie dat hier terecht op gewezen wordt vormt het gegeven dat een aanzienlijk deel van die or'en buiten het blikveld van het GBIO blijft.

*B Tweederde deel van de or'en heeft in de afgelopen jaren een of andere vorm van externe begeleiding ingeschakeld*

Meestal gaat het dan (ook) om een externe coach voor de hele or. Externe coaching van de voorzitter/secretaris van de or of van andere individuele or-leden wordt nog maar weinig toegepast.

*C Praktisch alle or'en (89%) hebben in de periode 2001-2002 een of meer deskundigen ingeschakeld*

De meest genoemde deskundigen zijn respectievelijk:

- arbodeskundige/bedrijfsarts (door 56% van de or'en genoemd);
- or-adviseur (door 55% van de or'en genoemd);
- vakbondsbestuurder (door 47% van de or'en genoemd);
- advocaat/jurist (door 20% van de or'en genoemd);
- accountant/financieel specialist (door 17% genoemd).

*D Betrekkelijk weinig or'en maken van interne deskundigen gebruik*

Met name ten aanzien van de procesmatige aspecten van het or-werk wordt vrij weinig gebruikgemaakt van interne deskundigen (zie tabel 1.2). Ten aanzien van inhoudelijke aangelegenheden gebeurt dit meer, maar ook hier doen toch nog vrij veel or'en uitsluitend een beroep op externe personen. Dit ligt voor de hand in de situaties dat de gewenste specifieke kennis intern niet voorhanden is. Het is echter niet erg waarschijnlijk dat in meer dan de helft van de bedrijven intern geen personen voorhanden zijn die over voor de or relevante informatie beschikken. Bovendien komt uit de enquête naar voren dat de or'en voor inhoudelijke informatie wél vaak aankloppen bij *externe trainers*, terwijl deze personen in het algemeen ook niet bekendstaan om hun brede of diepe materiekennis.

<i>Percentage or'en dat in periode 2001-2002:</i>	<i>Volgens or'en zelf (100% = 213)</i>	<i>Volgens WOR-bestuurders (100% = 199)</i>
Heeft deelgenomen aan externe scholing	92%	96%
Gebruik heeft gemaakt van externe begeleiding/coaching	67%	63%
Experts/deskundigen heeft ingeschakeld	89%	82%

Tabel 1.1 - Feitelijke ondersteuning van de or in de sfeer van deskundigheidsbevordering

	<i>Feitelijke ondersteuning in periode 2001-2002 (N = 100% = 213)</i>			
	<i>Geen</i>	<i>Alleen intern</i>	<i>Alleen extern</i>	<i>Extern en intern</i>
<i>A Bij procesmatige aspecten</i>				
Om functioneren or te verbeteren	20%	1%	55%	23%
Om besluitvorming/standpuntbepaling te verbeteren	21%	9%	47%	23%
Om overleg met bestuurder te verbeteren	42%	4%	47%	7%
<i>B Bij of t.b.v. informatieverzameling</i>				
Om meer, betere of vollediger informatie te verzamelen	23%	10%	32%	34%

Tabel 1.2 - Ondersteuning door externe en/of interne personen bij procesmatige aspecten, alsmede bij informatieverzameling (opgave van or-leden)

### *Bestuurders doen maar beperkt beroep op externe ondersteuners*

Voor de bestuurders vormt medezeggenschap in het algemeen geen kerntaak. Een gevolg hiervan is dat bestuurders zich meestal niet bewust bezighouden met het inventariseren van hun ondersteuningsvraag op dit terrein. Uit de omgevingsverkenning komt herhaaldelijk naar voren dat bij bestuurders de kennis van de WOR en vaardigheden omtrent het aansturen van or'en niet erg ontwikkeld zijn.

Er ligt dienaangaande een zekere ondersteuningsvraag bij bestuurders, maar deze wordt vooral intern neergelegd. Dit komt naar voren uit zowel de interviews in het institutionele veld als uit de enquête. Uit de enquête blijkt 61% van de bestuurders (soms) behoefte te hebben aan ondersteuning. Feitelijk maakt 52% *geen* gebruik van ondersteuning; hiervan zegt 39% dit ook niet te willen, terwijl de andere 13% dit niet doet, ondanks dat men daar soms wel

behoefte aan heeft. De overige 48% maakt *wel* in meer of mindere mate gebruik van ondersteuning. De desbetreffende bestuurders zoeken deze ondersteuning vooral intern bij P&O-personeel (79%) en mededirectie (57%).

Het percentage bestuurders dat de ondersteuningsvraag extern stelt, is niet zo groot. Zo zegt 22% hiervoor aan te (willen) kloppen bij brancheorganisaties en 15% bij consultants/adviseurs.

De bescheiden extern gerichte ondersteuningsvraag van bestuurders komt ook uit de interviews in het institutionele veld naar voren. In gesprekken met zowel werkgeversorganisaties als (juridisch) adviseurs en consultants werd de vraag naar ondersteuning niet groot geacht, terwijl wel een gebrek aan kennis en vaardigheden wordt gesignaleerd. In de gesprekken worden hiervoor de volgende termen gebruikt: onkunde, onhandigheid of zelfs gestuntel van de kant van bestuurders als het gaat om het vormgeven van medezeggenschap in de organisatie. Werkgevers zouden hun regiefunctie ten opzichte van medezeggenschap niet in alle gevallen onderkennen of vorm weten te geven.

Blijkbaar pogen veel bestuurders medezeggenschapskennis weg te halen bij P&O. De vraag is echter of dergelijke kennis daar wél voldoende voorhanden is. Uit de interviews blijkt dat op dit punt eveneens twijfels bestaan. Ook bij P&O wordt een gebrek aan medezeggenschapskennis en vaardigheden geconstateerd. Men ziet hier onder andere een relatie met het feit dat in managementopleidingen niet of nauwelijks aandacht wordt besteed aan medezeggenschap. Een suggestie is om het GBIO een cursus te laten organiseren voor P&O'ers. Deze oplossing biedt echter geen soelaas in kleine bedrijven, waar een aparte P&O-functie veelal ontbreekt.

## **1.4 Welke vormen van deskundigheidsbevordering zouden or'en meer moeten/willen hanteren?**

### *Algemene bevindingen*

Eerder hebben we beschreven in welke mate de or'en *feitelijk* gebruikmaken van diverse vormen van deskundigheidsbevordering zoals scholing, externe begeleiding en deskundigen. We hebben zowel de or'en zelf als de bestuurders óók gevraagd of de or'en deze vormen van deskundigheidsbevordering meer zouden willen of moeten gebruiken.

De or-leden zijn vrij vaak van mening dat diverse vormen van ondersteuning vaker toegepast zouden moeten worden door hun or:

- volgen van scholing: 49% vindt méér toepassing nodig;
- inschakelen deskundigen: 46% vindt méér toepassing nodig;
- externe begeleiding: 31% vindt méér toepassing nodig.

Deze cijfers liggen bij bestuurders met respectievelijk 17%, 20% en 16% duidelijk lager dan bij de or-leden. Hierbij spelen drie factoren een rol.

In de eerste plaats schatten de bestuurders de deskundigheid van de or vaker positief in dan de or'en zelf. De bestuurders signaleren weliswaar ook nogal eens kennislacunes bij de or, maar toch duidelijk in mindere mate dan de or'en dit doen.

In de tweede plaats vinden nogal wat bestuurders dat de or onvoldoende alert is op het (beter) benutten van intern in de onderneming aanwezige kennis.

In de derde plaats zijn bestuurders vertrouwd met de situatie dat men, bijvoorbeeld onder tijdsdruk, een beslissing moet nemen zonder over alle gewenste of eigenlijk benodigde informatie te beschikken. Waarschijnlijk leggen zij daarom, ook voor de or'en, de eisen ten aanzien van informatie en kennis op een wat lager niveau dan de or'en zelf voor wenselijk of nodig houden.

### *Meer gebruik van 'nieuwe' deskundigen*

De or'en zouden meer dan nu het geval is gebruik willen maken van financieel specialisten, functiewaarderingsdeskundigen, loondeskundigen, HRM-deskundigen en onderzoekers. Bij deze categorieën ligt het gewenste (méér)gebruik vrijwel even hoog als het huidige feitelijke gebruik. Bovendien gaat het hierbij meestal om or'en die de desbetreffende experts tot nog toe niet inschakelen, maar dat eigenlijk wel nodig vinden. Het gewenste meergebruik heeft dus maar in beperkte mate betrekking op het méér benutten van *bestaan-*de relaties met experts, maar vooral op het aanknopen van relaties met andere, voor de or 'nieuwe' deskundigen.

Meer gebruik van individuele coaching/begeleiding past in dit beeld.

Externe coaching van voorzitters/secretarissen of andere individuele or-leden komt nog maar betrekkelijk weinig voor: minder dan 10% van de or'en zegt dat dit nu al toegepast wordt. Vrij veel or'en vinden dat dit ondersteuningsinstrument beduidend méér toegepast zou moeten worden: een op de vijf or'en

vindt dat meer externe coaching nodig is van de voorzitter/secretaris en 13% vindt dat dit opgaat voor andere individuele or-leden. Bij deze cijfers gaat het vrijwel steeds om situaties waar deze vorm van coaching nu nog niet toegepast wordt. Slechts in enkele gevallen gaat het om *uitbreiding* van nu al toegepaste vormen van individuele coaching.

Ook de bestuurders onderschrijven dat individuele coaching van or-leden meer toegepast zou moeten worden dan nu het geval is.

Meer toepassing van scholing voor or-commissies en individuele or-leden wordt eveneens breed onderschreven.

De meeste or'en hebben in de periode 2001-2002 een meerdaagse cursus voor de gehele or gevolgd. Toch vindt een op de vijf or'en dat deze vorm van scholing (nog) meer toegepast moet worden. Scholing van individuele or-leden en van or-commissies is nog duidelijk minder algemeen en met name voor deze categorieën signaleren veel or-leden dat uitbreiding nodig is.

De bestuurders zijn veel minder overtuigd van de noodzaak van méér scholing voor individuele or-leden en or-commissies.

Ten aanzien van de inhoudelijke en procesmatige deskundigheid hebben we eerder vastgesteld dat zowel de bestuurders, maar zeker ook de or'en aanzienlijke deskundigheidsproblemen signaleren op relevante beleidsterreinen. Een belangrijke vraag – en een centrale vraag in het kader van dit onderzoek – is uiteraard op welke manier de deskundigheid van de or op deze relevante beleidsterreinen kan worden verhoogd.

Zowel or'en als de WOR-bestuurders hebben hoge verwachtingen van scholing. Bij beide categorieën staat dit op de eerste plaats. Hierbij denkt men vooral aan scholing van de hele or, al zijn er ook terreinen waar men even vaak, bijvoorbeeld bij *arbeidsvoorwaarden* en bij *sociaal beleid*, of zelfs duidelijk vaker, bijvoorbeeld bij *arbeidsomstandigheden/arbozorg*, denkt aan scholing voor een or-commissie.

Ook deskundigen zijn nadrukkelijk deel van de oplossing.

Zowel de or'en als de bestuurders noemen op de tweede plaats het inzetten van deskundigen. De or'en denken bij deze deskundigen steeds, dus ongeacht het inhoudelijke terrein waar het om gaat, in eerste instantie aan externe deskundigen. Interne deskundigen komen volgens hen in mindere mate in aan-

merking. Bij de bestuurders ligt dit anders. Die denken evenzeer aan interne als aan externe deskundigen. Soms is er bij de bestuurders een voorkeur voor interne deskundigen, bijvoorbeeld als het gaat om het sociaal beleid of om arbo-aangelegenheden. In andere gevallen, bijvoorbeeld als het gaat om het arbeidsvoorwaardenbeleid of om een proces van reorganisatie of fusie, denken zij zeker zo vaak of vaker aan externe deskundigen.

Ruim de helft (53%) van de or'en zou graag (méér) ondersteuning krijgen om een aantal procesmatige aspecten van het functioneren als or te verbeteren. Per aspect komt het volgende beeld naar voren:

- verbeteren overleg met bestuurder: 28% wil (méér) ondersteuning;
- verbeteren besluitvorming/standpuntbepaling: 38% wil (méér) ondersteuning;
- verbeteren intern functioneren or: 41% wil (méér) ondersteuning.

Voor elk van deze drie aspecten geldt dat de desbetreffende or'en deze ondersteuning bij voorkeur door een externe trainer of deskundige gerealiseerd zouden zien. Dit is namelijk de meest genoemde optie, op enige afstand gevolgd door een combinatie van externe én interne ondersteuners (zie tabel 1.3). De derde mogelijkheid, ondersteuning door uitsluitend interne personen, wordt slechts door een klein deel van de or'en verkozen.

<i>(N = 100% = 213)</i>	<i>(Méér) ondersteuning gewenst?</i>			
	<i>nee</i>	<i>ja, alleen intern</i>	<i>ja, alleen extern</i>	<i>ja, extern en intern</i>
<i>A Bij procesmatige aspecten</i>				
Verbeteren intern functioneren or	59%	5%	22%	14%
Verbeteren besluitvorming/standpuntbepaling	62%	5%	19%	14%
Verbeteren overleg met bestuurder te verbeteren	72%	1%	16%	11%
<i>B Bij of t.b.v. informatieverzameling</i>				
Om meer, betere of vollediger informatie te krijgen	59%	7%	19%	15%

Tabel 1.3 - Percentage or'en dat méér ondersteuning wil door externe of interne personen bij procesmatige aspecten, respectievelijk bij het proces van informatieverwerking

## 1.5 Welke factoren spelen een rol bij de keuzen van or'en rond deskundigheidsbevordering?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we in dit project twee invalshoeken gekozen. Enerzijds hebben we or'en gevraagd welke (doorslaggevende) argumenten zij hebben om voor een bepaalde vorm van deskundigheidsbevordering te kiezen. Anderzijds hebben we geïnventariseerd welke belemmeringen er voor de or'en zijn om een bepaalde vorm van deskundigheidsbevordering in te zetten.

### *Inhoud/onderwerp is doorslaggevend*

In een eerder GBIO-onderzoek (Van den Tillaart, 1999) kwam al naar voren dat een duidelijke samenhang bestaat tussen de inhoudelijke vraagstukken waarmee de or'en geconfronteerd worden en de manier waarop zij hun deskundigheid willen vergroten. Wanneer het om het thema arbo gaat prefereren or'en een cursorische vorm van deskundigheidsbevordering specifiek voor de arbocommissie, waarin inhoudelijk wordt ingegaan op dit thema. Wanneer het daarentegen om een reorganisatie of fusie gaat prefereren veel or'en ondersteuning in de vorm van externe coaching waarbij veel aandacht uitgaat naar het trainen van overleg- en onderhandelingsvaardigheden.

In de nu gehouden enquête onder or'en wordt bevestigd dat de voorkeur voor een bepaalde vorm van deskundigheidsbevordering niet losstaat van de onderwerpen op de or-agenda. Opnieuw blijkt dat or'en bij arbo-aangelegenheden vooral denken aan scholing van de arbocommissie, op ruime afstand gevolgd door andere vormen van deskundigheidsbevordering. Op het terrein van arbeidsvoorwaarden en fusies en reorganisaties denken zij echter eerder aan de inschakeling van externe deskundigen.

### *Ervaren effectiviteit eveneens belangrijke factor*

In het GBIO-onderzoek van 1999 kwam nog een andere factor naar voren, namelijk: eerder opgedane positieve ervaringen met een bepaalde vorm van deskundigheidsbevordering. In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat het niet uitsluitend een kwestie is van eerdere ervaringen, maar van de combinatie eerdere ervaringen én ervaren effectiviteit.

In de enquête onder de or'en hebben we een aantal mogelijke argumenten voorgelegd en gevraagd welke hiervan *vooral* een rol spelen bij de keuze van een bepaalde vorm van deskundigheidsbevordering. Dit levert het volgende beeld op:

- het onderwerp dat aan de orde is (71%);
- aanwezige kennis van het onderwerp binnen de organisatie (32%);
- (verwachte) effectiviteit van de ondersteuning (29%);
- ervaring van or met ondersteuning (14%);
- tijdgebrek om het zelf goed te behandelen (9%);
- kosten (6%);
- houding van de bestuurder (4%).

De reacties van de or'en bevestigen dat de twee hiervoor genoemde factoren, namelijk *inhoud* en *effectiviteit* een dominante rol spelen in het keuzeproces van een bepaalde vorm van ondersteuning. Daarnaast komt als derde factor naar voren: de hoeveelheid kennis waarover de or beschikt. Het ligt voor de hand dat in bepaalde gevallen, bijvoorbeeld bij bepaalde adviesaanvragen ten aanzien van zaken waar weinig materiekkennis binnen de or voorhanden is, de or eerder voor een extern adviseur kiest dan voor een scholingstraject.

### *Kosten pas argument wanneer ze 'gewoonterecht' overstijgen*

In de opsomming lijken de kosten meestal geen factor van betekenis te vormen. Hier is echter wel een kanttekening op zijn plaats. Veel or'en hebben een goed ontwikkeld financieel bewustzijn. Dat wil zeggen dat een bepaalde hoeveelheid ondersteuning (bijvoorbeeld drie of vijf dagen scholing per jaar, temeer daar het GBIO een belangrijk deel van deze scholingskosten vergoedt) inmiddels als een vanzelfsprekend recht gezien wordt. Voor hetgeen hierbovenuit gaat is deze vanzelfsprekendheid niet of in veel mindere mate aanwezig. Dat geldt zeker voor kosten van een adviseur, advocaat of accountant, die volledig voor eigen rekening van het bedrijf komen. Dergelijke 'extra' kosten worden vaak slechts schoorvoetend gevraagd (en niet slechts gemeld) aan de bestuurders, die in principe dan ook weinig hoeven te doen om de or van het voornemen af te brengen. De gegevens in tabel 1.4 illustreren dit punt. Meer dan de helft (56%) van de or'en signaleert belemmeringen voor het (meer) inschakelen van externe deskundigen. Deze belemmering is vrijwel nooit dat de bestuurders hiervoor geen toestemming (zouden) geven. Meestal

is en komt dit namelijk niet aan de orde omdat de or'en zelf de kosten te bezwaarlijk vinden of niet weten bij welke externe deskundigen ze terecht kunnen.

	<i>Or'en</i> (100% = 213)	<i>Bestuurder</i> (100% = 199)
<i>A Belemmeringen t.a.v. (meer) inschakelen van externe deskundigen</i>		
Er doen zich geen belemmeringen voor	44%	51%
Externe deskundigen zijn te duur	31%	28%
Or weet niet waar men moet zijn	26%	12%
Or wil zelf zaken afhandelen	13%	15%
Externe deskundigen niet op goede moment beschikbaar	7%	4%
Onvoldoende kwalitatief goede externe deskundigen	2%	2%
Directie geeft geen toestemming	1%	4%
<i>B Belemmeringen t.a.v. (meer) inschakelen van interne deskundigen</i>		
Er doen zich geen belemmeringen voor	47%	63%
Or geeft voorkeur aan 'onpartijdige' externe deskundigen	31%	16%
Interne deskundigen komen in rolconflict	23%	10%
Onvoldoende kwalitatief goede interne deskundigen	21%	10%
Interne deskundigen hebben moeite met or informeren	13%	4%
De or wil zelf de zaken afhandelen	8%	14%
De or hecht weinig waarde aan informatie interne deskundigen	3%	3%
Directie geeft geen toestemming	1%	2%
<i>B Belemmeringen voor het (meer) volgen van scholing</i>		
Er doen zich geen belemmeringen voor	46%	58%
Scholing legt te veel beslag op werktijd	35%	20%
Scholing kost te veel tijd	21%	20%
Scholing is te duur	18%	12%
Scholing veelal niet op juiste moment te organiseren	11%	2%
Directie geeft geen toestemming	4%	2%
Er is onvoldoende kwalitatief goede scholing	1%	2%

Tabel 1.4 - Belemmeringen bij inschakeling deskundigen en volgen van scholing

Toch blijft de voorkeur uitgaan naar externe boven interne deskundigen. De helft van de or'en (53%) ziet ook belemmeringen voor het inschakelen van interne deskundigen. De meest genoemde belemmering is dat men externe deskundigen, vooral vanwege hun 'onpartijdigheid', prefereert boven interne

deskundigen. Vaak motiveert men dit met er op te wijzen dat er onvoldoende interne deskundigen zijn en (voor zoverre die er wél zijn) dat deze liever niet willen worden ingeschakeld, onder andere om rolconflicten te voorkomen.

### *Gemiste kansen?*

In een eerdere beschouwing zagen we al dat bestuurders van mening zijn dat de or'en meer gebruik zouden kunnen en moeten maken van interne deskundigen. Hier komt dit opnieuw naar voren (tabel 1.4). Bestuurders zien op dit punt veel minder vaak belemmeringen dan de or'en.

In het GBIO-onderzoek uit 1999 kwam naar voren dat er meer or'en zijn die hun relatie met de achterban eerder als een zwak dan als een sterk punt beschouwen. Verder kwam naar voren dat dit in nog sterkere mate geldt voor de interne ondersteuning en begeleiding: bijna de helft merkt dit aan als een zwak punt van de eigen or en minder dan een kwart als een sterk punt. In dit eerder onderzoek kwam ook het belang van deze verankering in het bedrijf naar voren: or'en die een invloedrijke positie hebben weten te verwerven, beschikken vaak wél over een goed netwerk en breed draagvlak binnen de onderneming.

In dit onderzoek wordt het belang hiervan bevestigd.

Zo komt uit de enquête (zie tabel 1.5) naar voren dat or'en die voldoende deskundig zijn op relevante beleidsterreinen veel minder vaak belemmeringen zien ten aanzien van het inschakelen van interne deskundigen dan or'en die minder of niet deskundig zijn. Deze laatste or'en geven meestal de voorkeur aan 'onpartijdige' externe deskundigen boven interne deskundigen. Een beperkt deel van deze or'en heeft overigens niet zo veel andere keus. In een aantal gevallen zijn or'en en bestuurders het er namelijk over eens dat *binnen* het bedrijf onvoldoende kwalitatief goede ondersteuning voorhanden is. Meestal is er die wél maar hebben de or'en een voorkeur voor externe deskundigen. Voor een deel hebben deze or'en zichzelf in een lastig parket gemanoeuvreed: men heeft een duidelijke voorkeur voor externe boven interne deskundigen, maar tegelijkertijd gaat op dat men vaak niet weet waar of bij welke externe deskundigen men kan of moet aankloppen. Tevens doen zich andere belemmeringen voor, zoals de kosten, waardoor men deze externe deskundigen niet kan inschakelen.

Ook in het institutionele veld wordt onderkend dat een flink deel van de or'en

te weinig werk maakt van het mobiliseren en benutten van interne kennis en deskundigheid. Soms wordt daarbij aangetekend dat gereede weerstand tegen het (meer) inschakelen van interne deskundigen bestaat.

	<i>Deskundigheid or op relevante beleidsterreinen</i>					
	<i>zeer deskundig</i>	←		→	<i>niet deskundig</i>	<i>totaal</i>
<i>1A % dat belemmeringen meldt t.a.v. inschakeling van externe deskundigen</i>						
Or	43%	43%	42%	62%	75%	57%
Bestuurder	27%	45%	58%	54%	62%	49%
<i>1B % dat niet weet waar of bij wie men moet aankloppen</i>						
Or	7%	13%	15%	22%	47%	25%
Bestuurder	3%	10%	16%	8%	25%	12%
<i>2A % dat belemmeringen meldt t.a.v. inschakeling van interne deskundigen</i>						
Or	14%	43%	32%	58%	77%	52%
Bestuurder	22%	14%	44%	42%	62%	36%
<i>2B % dat van mening is dat er onvoldoende kwalitatief goede interne deskundigen zijn</i>						
Or	0%	17%	18%	22%	32%	21%
Bestuurder	8%	0%	5%	15%	28%	10%
<i>2C % dat voorkeur geeft aan 'onpartijdige' externe deskundigen</i>						
Or	7%	20%	10%	34%	55%	30%
Bestuurder	14%	5%	14%	27%	25%	16%

Tabel 1.5 - Belemmeringen ten aanzien van ondersteuning, naar deskundigheid van or'en

### *Beslag op werktijd belemmering voor (meer) or-scholing*

Ten aanzien van het volgen van (meer) scholing signaleren veel or'en (54%) belemmeringen (zie tabel 1.4). In dit geval gaat het niet zozeer om de kosten die hiermee gepaard gaan. De meest genoemde belemmering, niet alleen door de or'en zelf maar ook door de bestuurders genoemd, is dat scholing een aanzienlijke tijdsinvestering vraagt, die bovendien ten koste gaat van de beschikbare werktijd.

## 1.6 Zijn or'en in staat hun behoefte aan ondersteuning te analyseren en te articuleren?

*Analyse van inhoudelijke ondersteuningsbehoefte is meestal beperkt*

In de enquête zeggen de meeste or-leden dat binnen de or structurele aandacht is voor de ondersteuningsbehoefte van de or en/of or-leden. Deze structurele aandacht blijkt dan echter praktisch steeds beperkt te blijven tot de voorzitter en/of de secretaris van de or. In minder dan 5% van de or'en strekt deze structurele aandacht zich uit tot de gehele or.

Wel geven bijna alle or-leden aan dat in de huidige zittingsperiode is geïnventariseerd of de or *als groep* behoefte heeft aan ondersteuning in de vorm van scholing. In tweederde deel van de or'en is dit ook voor de individuele or-leden gedaan. De vraag is echter hoeveel diepgang deze inventarisaties hebben. Cruciaal is waarschijnlijk dat de inventarisatie van ondersteuningsbehoefte plaatsvindt op basis van een analyse van de taken en opgaven waarvoor de or staat of in de komende periode komt te staan enerzijds.

Een sterkte-zwakteanalyse van de mate waarin de or(-leden) beschikken over of gemakkelijke toegang hebben tot de competenties en faciliteiten om deze taken en opgaven aan te kunnen anderzijds. Er zijn duidelijke aanwijzingen dat dit slechts voor een minderheid van de or'en opgaat. Zo komt uit een eerder onderzoek (Van den Tillaart, 1999) onder or'en, eveneens op basis van een steekproef uit het GBIO-bestand, naar voren dat slechts een beperkt deel van de or'en een eigen diagnose/sterkte-zwakteanalyse van hun bedrijf heeft gemaakt. In deze gevallen is dus een goede basis aanwezig voor de analyse en inventarisatie van de ondersteuningsbehoefte. Tweederde van de or'en mist echter een dergelijke basis. In deze gevallen is uiteraard de vraag waar de inventarisatie van de ondersteuningsbehoefte op gebaseerd is en hoe adequaat deze is.

*Ondernemingsraden lopen hierdoor risico's*

In de interviews die in het kader van de omgevingsverkenning zijn uitgevoerd wordt een wisselend beeld geschetst. Enerzijds wordt gesteld dat or'en in de loop der jaren professioneler zijn geworden en zich ook op dit punt verbeterd hebben. Daarnaast wordt gesteld dat veel or'en dit niet beheersen en hun

ondersteuningsbehoefte te snel en te gemakkelijk *laten* formuleren en invullen. Verschillende geïnterviewden wijzen er namelijk op dat bij ontstentenis van een goede analyse van de eigen ondersteuningsbehoefte het gevaar groot is dat het aanbod de vraag gaat formuleren en invullen. Hierbij worden expliciet twee risico's gesignaleerd.

Het eerste risico is dat de persoon, die door de or wordt ingeschakeld om de ondersteuningsbehoefte (mee) te formuleren en in te vullen, geneigd zal zijn deze bewust dan wel onbewust te kanaliseren naar zijn of haar expertise. Tweede risico is dat al te snel de oplossing gezocht wordt in ondersteuning in de vorm van een cursus, omdat voor deze vorm van ondersteuning een GBIO-bijdrage beschikbaar is. Op zich vindt men scholing en een scholingsbijdrage een goede zaak, maar tegelijkertijd benadrukt men dat dit gegeven nog niet automatisch betekent dat scholing de beste oplossing voor *elk* probleem vormt.

	<i>Vormen deskundigheidsbevordering</i>		
	<i>cursorisch leren</i>	<i>leren via coaching</i>	<i>zelfleren</i>
<i>A In de praktijk</i>			
Meest toegepast	7	0	10
Op één na	10	7	7
Op twee na	0	10	0
<i>(Voorgelegde functioneringsaspecten)</i>	(17)	(17)	(17)
<i>B Voorkeur or bij vrije keuze</i>			
Eerste voorkeur	7	6	4
Tweede voorkeur	4	10	4
Derde voorkeur	6	1	9
<i>(Voorgelegde functioneringsaspecten)</i>	(17)	(17)	(17)

Tabel 1.6 - Feitelijke praktijk en door or'en gewenste situatie bij de deskundigheidsbevordering ten aanzien van 17 functioneringsaspecten

### *Or'en hebben wél beeld van gewenste vorm van deskundigheidsbevordering*

Er zijn duidelijke signalen dat het hierbij om een serieus probleem gaat. In een eerder GBIO-onderzoek (Van den Tillaart, 1999) is voor een wat langere periode, de jaren 1996, 1997 en 1998, geïnventariseerd welke *vormen* van deskun-

digheidsbevordering de or'en *feitelijk* hebben toegepast en welke vormen zij bij *voorkeur* toegepast zouden hebben wanneer ze hun keuze in alle vrijheid hadden kunnen maken. Het gaat hierbij om een gedetailleerde inventarisatie aan de hand van 23 beleidsonderwerpen (bijvoorbeeld reorganisatie, fusie, arbozorg) en 17 functioneringsonderwerpen (bijvoorbeeld interne taakverdeling, werken met commissies, werkplan, relatie met directie). De or'en geven te kennen dat er een duidelijke discrepantie bestaat tussen de feitelijke en de gewenste vormen van deskundigheidsbevordering. Or'en vinden dat ze veel meer op *zelfleren* zijn aangewezen dan ze zelf voor wenselijk houden. Een eerste belangrijke constatering is dat de or'en bij veel onderwerpen de voorkeur geven aan leren via coaching en/of cursorisch leren boven een aanpak in de vorm van zelfleren. Een tweede niet minder belangrijke constatering is echter dat or'en op veel meer terreinen dan tot nog toe het geval is gebruik zouden willen maken van *leren via coaching*. Een dergelijke aanpak geniet bij or'en nogal eens de voorkeur boven een cursorische aanpak. Dit is het meest duidelijk het geval bij de (17) functioneringsonderwerpen. Voor al deze 17 onderwerpen geldt dat tot nog toe in de praktijk vooral sprake is van zelfleren en cursorisch leren. De or'en zouden echter graag een verandering zien in de richting van leren via coaching (zie tabel 1.6).

Enkele jaren geleden is, mede op basis van de hier besproken onderzoeksuitkomsten, coaching als vorm van deskundigheidsbevordering, in eerste instantie bij wijze van experiment, binnen de GBIO-regelgeving gebracht.

## **1.7 Spoort het ondersteuningsaanbod met veranderende wensen van or'en?**

### *Opleidingsinstituten onderkennen veranderende wensen*

Ten behoeve van de or-scholing heeft het GBIO contracten afgesloten met 27 opleidingsinstituten. Tussen het GBIO en deze opleidingsinstituten vindt regelmatig overleg plaats, vooral over de hoeveelheid en de kwaliteit van de or-cursussen. Daarnaast komen, minder frequent, ook andere onderwerpen aan de orde zoals bijvoorbeeld de ontwikkelingen in en rond de or-scholing. In een lopend GBIO-onderzoek onder circa 600 MZ-trainers is dit onderwerp eveneens aan de orde gesteld.

Zowel het management van de opleidingsinstituten als de MZ-trainers signaleren dat zich op het terrein van de deskundigheidsbevordering van or'en veranderingen voordoen. Zo signaleren zij vooral de volgende ontwikkelingen:

- vraag naar kortere cursussen, bijvoorbeeld een tweedaagse in plaats van een driedaagse cursus, maar ook naar werkconferenties of workshops van een of twee dagdelen;
- vraag naar een wat bredere dienstverlening, toegespitst op de actuele onderwerpen en problemen waarmee de or te maken heeft;
- (partiële) deelname van de bestuurder neemt toe;
- meer vraag naar ondersteuning van individuele or-leden/or-commissies;
- meer vraag naar coaching en lichte vormen van advisering;
- toenemende frequentie in het contact tussen or en trainer;
- toenemende vraag naar ondersteuning bij het toepassen van de cursusstof in de praktijk (transferprobleem).

Ook in de interviews, die in het kader van de omgevingsverkenning zijn gehouden, komen signalen in deze richting naar voren: behoefte aan kortere cursussen, behoefte aan praktijkgericht maatwerk, behoefte aan coaching/trajectbegeleiding, behoefte aan mediation, behoefte aan individuele scholing van or-leden.

### *Zeer weinig gebruik van GBIO-bijdrage voor coaching*

Zoals gezegd is enkele jaren geleden coaching als vorm van deskundigheidsbevordering binnen de GBIO-regelgeving gebracht. In 2001 is de experimentele fase van het coachingsproject geëvalueerd (interne rapportage GBIO, 2001a). De mate waarin door or'en gebruik wordt gemaakt van deze vorm van deskundigheidsbevordering, althans de mate waarin hiervoor een beroep wordt gedaan op medefinanciering door het GBIO, blijft duidelijk achter bij de verwachtingen. In de eerste twee jaar van het experiment hadden slechts 116 verschillende or'en eenmaal of vaker van de mogelijkheid van coaching gebruikgemaakt. Onbekendheid met deze vorm van deskundigheidsbevordering werd als belangrijkste verklarende factor voor het geringe gebruik genoemd.

Dit is een opmerkelijke uitkomst. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat ondernemingsraden een duidelijke behoefte hebben aan ondersteuning in de vorm van coaching én dat de MZ-trainers hiervan op de hoogte zijn. Toch lijkt

het erop dat de trainers deze mogelijkheden nog maar in beperkte mate naar de or'en communiceren.

Opleidingsinstituten en trainers weten blijkbaar (nog) niet goed raad met 'coaching'. Wellicht speelt een rol dat MZ-trainers coaching inmiddels als een 'normaal' onderdeel van hun beroepsrol zijn gaan beschouwen. In ieder geval komt uit het lopende onderzoek onder MZ-trainers naar voren dat coaching op dit moment een belangrijker onderdeel van hun beroep of functie uitmaakt dan bij het begin van de trainersloopbaan. Desgevraagd geven zij te kennen dat zij in hun startfunctie vooral de rol van *trainer/docent* vervulden en dat zij nu inmiddels vooral de rol van *trainer/coach* vervullen.

Tegelijkertijd komen uit het lopende onderzoek onder de MZ-trainers signalen naar voren dat het begrip coaching nog nauwelijks uitgekristalliseerd is. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het verschil tussen trainen, coachen, begeleiden, advies en feedback geven niet duidelijk is. Vaak wordt bij coaching wel een relatie gelegd met de wens of behoefte van or'en om hun deskundigheidsbevordering meer te verbinden met onderwerpen en problemen waar zij in de praktijk mee te maken hebben. Zo te zien zijn trainers meer geneigd om hiervoor een oplossing te zoeken in een min of meer permanente betrokkenheid en aanspreekbaarheid via telefoon, fax en e-mail dan in het opzetten van echte coachingsactiviteiten en -trajecten. De administratieve procedures die het GBIO ten aanzien van coachingsactiviteiten hanteert, (ver)hinderen in hun ogen een snel en adequaat reageren op ondersteuningsvragen vanuit or'en. Daarnaast speelt echter ook een rol dat lang niet alle trainers een helder beeld hebben van coachen als een opzichzelfstaande vorm van deskundigheidsbevordering. Dit punt verdient de nodige aandacht, temeer daar or'en die wél ervaring hebben opgedaan met een dergelijke coachingsactiviteit hierover uitermate te spreken zijn.

### *Ondernemingsraden verrichten onvoldoende voorwerk*

De problemen zouden waarschijnlijk kleiner zijn wanneer or'en hun ondersteuningsbehoefte *tijdig* kenbaar zouden maken. In het voorgaande is echter aangegeven dat dit eerder uitzondering dan regel is.

Veel or'en storten zich dus weinig voorbereid op hun werk. Dat geldt óók voor hun deskundigheidsbevordering. Uit ander GBIO-onderzoek komen namelijk signalen dat de cursusvoorbereiding voor verbetering vatbaar is. Het

gaat hier om het MISOR-onderzoek, een instrument om de kwaliteit van de cursussen te volgen, te bewaken en suggesties voor verbeteringen te leveren (Van den Hoek & Cremers, 2002). Uit dit onderzoek komt naar voren dat door de jaren heen steeds amper 60% van de deelnemers aan door het GBIO meegefinancierde cursussen tevreden is over de cursusvoorbereiding door de eigen or. Op dit punt wordt de GBIO-norm (minimaal 70% positieve respons op elk van de onderscheiden cursusevaluatiemomenten; *voorbereiding door de or zelf* is er één van) dus niet gehaald. Op twee andere evaluatiemomenten wordt de GBIO-norm maar net gehaald, namelijk:

- voorbereiding door de cursusleiding; en
- kennis/inzicht van de cursusleiding in de specifieke situatie van de or.

Juist deze punten zijn cruciaal voor het leveren van *maatwerk* bij de deskundigheidsbevordering, zeker wanneer dit in de vorm van coachen gebeurt. In deze situatie moeten leren en praktijk immers direct op elkaar afgestemd worden.

## 1.8 Is er behoefte aan een landelijk kenniscentrum medezeggenschap?

Van de ondervraagde or'en is een duidelijke meerderheid voorstander van een dergelijk centrum. Bij de bestuurders ligt dit duidelijk anders. Ruim eenderde deel (37%) van de or'en vindt dit nodig en nog eens 49% vindt dit een wenselijke zaak. Slechts 6% vindt zo'n centrum niet nodig:

- ja, is nodig: 37% (bestuurders 7%);
- niet per se nodig, wel wenselijk: 49% (bestuurders 32%);
- niet nodig: 6% (bestuurders 45%);
- geen mening: 8% (bestuurders 17%).

De or'en zien de volgende taken voor zo'n kenniscentrum:

- informatie, praktische vraagbaak: door 90% genoemd;
- informatie en advies: door 89% genoemd;
- onderzoek op gebied van medezeggenschap: door 55% genoemd;
- ontwikkeling van medezeggenschap: door 45% genoemd;
- doorverwijzing/makelaarsfunctie: door 44% genoemd.

De or'ën zien het kenniscentrum dus vooral als een plaats waar zij met hun vragen terecht kunnen. In die hoedanigheid zouden ook de bestuurders er vooral gebruik van willen maken (zie tabel 1.7).

(100% = 199)	<i>Geen taak</i>	<i>Wel taak, maar geen gebruik</i>	<i>Wel taak en ook gebruik</i>	<i>Geen mening</i>
Informatie, praktische vraagbaak	39%	13%	41%	8%
Informatie en advies	40%	13%	40%	7%
Doorverwijzing makelaarsfunctie	61%	16%	14%	10%
Onderzoek op terrein van medezeggenschap	52%	24%	15%	10%
Ontwikkeling van medezeggenschap	59%	22%	10%	10%

Tabel 1.7 - Welke rollen zien bestuurders voor het kenniscentrum en van welke taken zouden zij gebruik willen maken?

Het wel of niet voorstander zijn van een kenniscentrum medezeggenschap staat los van bedrijfskenmerken zoals bedrijfsomvang, sector en de zelfstandigheid of het internationale karakter van het bedrijf. Noch bij de or'ën noch bij de bestuurders is een samenhang aangetroffen tussen het oordeel over de noodzaak/wenselijkheid van een kenniscentrum medezeggenschap enerzijds en deze bedrijfskenmerken anderzijds.

Ook in het institutionele veld zijn de meningen over de behoefte aan een landelijk kenniscentrum verdeeld. Bij de werkgevers variëren de meningen van 'een kenniscentrum heeft geen toegevoegde waarde' tot 'een kenniscentrum heeft bestaansmogelijkheden onder voorwaarden'. Een van deze voorwaarden is dat het kenniscentrum *onafhankelijk* moet zijn.

Bij andere partijen in het institutionele veld lopen de meningen eveneens uiteen. Naast de opvatting dat er geen behoefte is, staan opvattingen dat, zeker bij een deel van de or'ën, wel degelijk behoefte bestaat. Als mogelijke taken worden dan juist zaken als kennisvergaring, onderzoek en ontwikkeling genoemd.

Op basis van de uitgevoerde enquête onder or'ën is nagegaan waarom een deel van de or'ën een dergelijk kenniscentrum noodzakelijk vindt en een ander deel dit hooguit wenselijk of zelfs niet nodig vindt. Er komen drie, met elkaar samenhangende factoren naar voren.

*A De mate waarin de or zichzelf deskundig acht op een aantal relevante beleids-  
terreinen*

Naarmate de or zichzelf minder deskundig vindt spreekt hij of zij zich in sterkere mate uit vóór de komst van een kenniscentrum.

*B De mate waarin de or vindt dat méér gebruikgemaakt moet worden van diverse  
vormen van deskundigheidsbevordering*

Naarmate men meer ondersteuningsbehoefte signaleert, is men sterker vóór een kenniscentrum.

*C De mate waarin de or'en vinden dat zij interne deskundigheid kunnen benutten*

Naarmate de or'en meer belemmeringen ervaren om interne deskundigen in te schakelen, bijvoorbeeld omdat die er niet of onvoldoende zijn, is men sterker voor een kenniscentrum.



# 2 Het bronnenonderzoek

## 2.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is beschreven dat dit onderzoek uiteenvalt in een aantal onderdelen. We zijn gestart met te verkennen wat over de taken, de problemen en de ondersteuning van or'en te vinden is in de literatuur. In dit hoofdstuk vindt u de weerslag van deze literatuurscan.

Wat doen leden van een or nu eigenlijk of beter gezegd: wat worden ze geacht te doen? Welke onderwerpen staat op de or-agenda en met welke problemen hebben or'en te maken bij het afwerken van die agenda? Deze punten komen aan de orde in paragraaf 2.2. Vervolgens gaan we in paragraaf 2.3 over op het leren en opleiden. Daarbij maken we een korte excursie naar de bedrijfsopleidingen. Welke ontwikkeling zien we aldaar en welke lijnen kunnen vandaar uit naar het opleiden van or'en worden getrokken? In paragraaf 2.4 komen we weer terug bij het opleiden en de deskundigheidsbevordering van or'en. Wat wordt zoal op de markt aangeboden aan deskundigheidsbevordering en ondersteuning? Or'en maken weliswaar tot op zekere hoogte gebruik van het aanbod, maar is dit ook wat ze zelf willen of zijn er lacunes of belemmeringen om van dit aanbod gebruik te maken? In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan trends in het opleiden van or'en én aan trends in het trainersvak.

## 2.2 Taken, onderwerpen en problemen

In deze paragraaf gaat het om de vraag: *met welke onderwerpen en problemen worden or'en geconfronteerd bij de uitoefening van hun taken en zijn daarbij bepaalde trends te onderkennen?*

## *De uitoefening van taken*

Volgens artikel 2, lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is het instellen van een ondernemingsraad in het belang van 'het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen', waarmee zowel sociale doelstellingen worden bedoeld als economische doelstellingen (Vink, 1999). In hetzelfde artikel van de WOR is impliciet een taakomschrijving van de or opgenomen. Een or moet worden ingesteld 'ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen'. Het gaat dus om een tweeledige taak: *overleggen* met de ondernemingsleiding en het *vertegenwoordigen* van de werknemers. Het laatste houdt volgens Vink (1999) niet alleen het naar voren brengen van wensen en inzichten van het personeel in. Het kan ook gaan om de belangenbehartiging van het personeel. Over de wijze waarop een or zijn taak uitoefent, doet de WOR geen uitspraken.

Verder krijgt de or taken toegewezen op grond van artikel 28 van de WOR, het zogenaamde aansporingsartikel. Volgens dit artikel wordt de ondernemingsraad naar vermogen geacht:

- de naleving van voorschriften op het gebied van arbeidsvoorwaarden en VGW (Veiligheid, Gezondheid en Welzijn) te bevorderen;
- het werkoverleg te bevorderen alsmede het overdragen van bevoegdheden;
- te waken tegen discriminatie en de gelijke behandeling van mannen en vrouwen te bevorderen alsmede de inschakeling van gehandicapten en minderheden in de onderneming;
- de zorg voor het milieu te bevorderen.

De discussie over wat de taak en de positie van de or zijn, zowel binnen de onderneming als in maatschappelijk opzicht, heeft een hele geschiedenis en is tegelijkertijd nog steeds actueel.

In de jaren negentig is deze discussie van buitenaf gestimuleerd en gemodelleerd door onder meer Rienk Goodijk met zijn pleidooi voor de 'professionele or'. Dit door hem geïntroduceerde begrip slaat niet alleen op de wijze van scholing van or-leden of vormgeven van het or-werk, maar ook op de taakopvatting van de or (Goodijk, 1994). Een ander concept vormde de 'interactieve or', zoals door de Wissema Groep gepropageerd (Wissema, Bouts & Rutgers, 1996).

Een vrij recente publicatie in deze lijn is *Medezeggenschap op de drempel van de 21<sup>ste</sup> eeuw* (Van Dongen e.a., 1999). In dit werk wordt op basis van CNV-onderzoek (Van Brummelen en Van den Toren, 1998) gesteld, dat de or die invloed op de strategische ondernemingsbesluiten heeft, ook invloed heeft op tactische en operationele beslissingen. Het rapport geeft aan welke competenties de or moet ontwikkelen om strategische medezeggenschap te kunnen uitoefenen. Dit wordt uitgewerkt richting achterban, richting vakbeweging en richting bestuurder. Deze *strategische medezeggenschap* blijkt uit het CNV-onderzoek (Van Brummelen & Van den Toren, 1998) slechts door 17% van de or'en daadwerkelijk te worden uitgeoefend. In later CNV-onderzoek (Van Brummelen & Schouten, 2001) blijkt dit percentage met 23 iets hoger te liggen. In GBIO-onderzoek (Van den Tillaart, 1999) wordt een vergelijkbaar percentage gevonden. In dat onderzoek geeft een kwart van de or'en aan invloed te hebben op strategische beslissingen van de ondernemer.

Tegenover deze visie staat een andere die kan worden aangeduid met 'back to basics'. In deze visie moet de or zich in eerste instantie en vooral richten op zijn kerntaak, namelijk de belangenbehartiging van werknemers (zie bijvoorbeeld Berentsen, 2001). Or'en moeten geen doelen stellen die voor de meerderheid te hoog gegrepen zijn en indruisen tegen de vertegenwoordigingsgedachte van de (W)or.

### *Onderwerpen en trends*

In verschillende empirische onderzoeken (onder andere Iwema en Verbrakel, 1994; Klein Hesselink en Evers, 1994; Van het Kaar en Looise, 1999; Van den Tillaart, 1999) is gevraagd met welke onderwerpen de or zich bezighoudt. De onderwerpen worden veelal onderscheiden in vrij brede categorieën zoals: fusie, overname en reorganisaties, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, opleidingsbeleid, arbeidstijden, personeelsbeleid.

Opvallend is te constateren dat in de loop van enkele decennia hierin weinig ontwikkeling zit. Fusie, overname en reorganisaties vormen al jarenlang een min of meer vast agendapunt voor veel or'en. Ook in opleidingsprogramma's van or'en vormen fusies en reorganisaties één van de belangrijkste onderwerpen. Het is dus niet alleen een onderwerp dat veel or-agenda's bepaalt, maar or'en met dit onderwerp op de agenda zoeken hiervoor blijkbaar ook vaak ondersteuning in de vorm van scholing (Van den Hoek en Tiesselink, 2003).