

# HR instrumenten binnen de ondernemingsraad

de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten  
en de effectiviteit van de ondernemingsraad

EMIEL VAN EIJK  
PATRICK VERMEULEN

# HR instrumenten binnen de ondernemingsraad

de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten  
en de effectiviteit van de ondernemingsraad

EMIEL VAN EIJK  
PATRICK VERMEULEN

GBIO-Katernen deel 13 – 2010 GBIO Utrecht  
Dit boek is het dertiende deel in de reeks

ISBN 978-90-816545-1-7  
NUR 807

© 2010 GBIO Utrecht

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opname of op enige ander manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde 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) dient men zich tot de uitgever te richten.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardt de auteurs, redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

## Voorwoord

Het boek dat voor u ligt is een bewerkte versie van de afstudeerscriptie van Emiel van Eijk. In zijn onderzoek keek hij naar de mate waarin binnen Nederlandse ondernemingsraden gebruik wordt gemaakt van HR instrumenten. Daarnaast onderzocht hij in hoeverre er een relatie is tussen het gebruik van deze instrumenten en de effectiviteit van de ondernemingsraad.

Het onderzoek is uitgevoerd in het voorjaar van 2009 in samenwerking met het GBIO en GITP Medezeggenschap. Van Eijk heeft aan 2.000 ondernemingsraden uit het GBIO adressenbestand een vragenlijst gestuurd. Hij vroeg hen een dergelijke vragenlijst ook in te laten vullen door hun HR managers en bestuurders. Door het gebruik van de GBIO gegevens is een representatieve steekproef van alle ondernemingsraden benaderd. Het boek is daarmee interessant voor allen die betrokken zijn bij ondernemingsraden. Of het nu is als lid van de ondernemingsraad, bestuurder, HR manager, leidinggevende van een OR lid, trainer, adviseur of als onderzoeker.

Het boek bevat een verslag van het onderzoek dat de lezer zo volledig en accuraat mogelijk informeert over de stappen die zijn gezet. Het beschrijft ook het theoretisch kader waaruit is vertrokken, zodat de geïnteresseerde lezer kennis kan maken met de achterliggende gedachten bij het onderzoek. De lezer die vervolgens behoefte heeft aan meer praktische oplossingen verwijzen we publicaties over professionalisering van medezeggenschap. Het boek bevat een overzicht van een aantal daarvan die voor het schrijven van het onderzoeksverslag zijn geraadpleegd.

Het boek is geschreven in samenwerking tussen Emiel van Eijk, inmiddels werkzaam als junior adviseur bij Berkeley Square en Patrick Vermeulen. De laatste was inhoudelijk begeleider van het onderzoek vanuit GITP Medezeggenschap. Vanuit het GBIO, waren met name directeur Bruno van Rijsingen en senior onderzoeker Jan Karel betrokken. Scriptiebegeleiders van de Erasmus Universiteit Rotterdam waren drs. Jetten en professor dr. Van der Veen.

Dank is met name verschuldigd aan alle ondernemingsraadsleden, HR managers en bestuurders die aan het onderzoek hebben deelgenomen. We hopen dat zij zich herkennen in het onderzoek en ideeën opdoen ter verbetering van hun eigen functioneren. Natuurlijk wensen we dat ook de ondernemingsraden toe die niet aan het onderzoek hebben deelgenomen. Het onderzoek geeft immers aan dat met het gebruik van HR instrumenten wat te winnen valt.

Emiel van Eijk  
Patrick Vermeulen

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1.	Medezeggenschap en participatie	11
1.2.	De ondernemingsraad	13
1.2.1.	Instelling en doelstelling van de OR	13
1.2.2.	Voordelen en knelpunten van de OR	13
1.3.	Vraagstelling en relevantie van het onderzoek	16
<b>2.</b>	<b>Theoretisch kader</b>	<b>18</b>
2.1.	De professionele OR	18
2.2.	HRM	19
2.3.	Participatie en HRM	19
2.3.1.	Integratie van participatie en HRM	21
2.3.2.	De bijzondere positie van de OR	22
2.4.	HR instrumenten	23
2.4.1.	Werving en selectie	25
2.4.2.	Ontwikkeling	26
2.4.3.	Evaluatie en beoordeling binnen de OR	28
2.4.4.	Koppeling tussen OR lidmaatschap en loopbaan	29
2.4.5.	Vraagstelling (1)	31
2.5.	De effectiviteit van de OR	33
2.5.1.	Effectiviteit als doel van de OR	33
2.5.2.	Definitie van OR effectiviteit	34
2.5.3.	Vraagstelling (2)	35
<b>3.</b>	<b>Methode</b>	<b>37</b>
3.1.	Algemeen: deelnemers en procedure	37
3.2.	Representativiteit	39
3.3.	Analyse	39
<b>4.</b>	<b>Resultaten</b>	<b>44</b>
4.1.	HR instrumenten	44
4.1.1.	Het gebruik van HR instrumenten binnen de OR	44
4.1.2.	HR instrumenten binnen de OR	46
4.1.3.	Werving en selectie binnen de OR	47
4.1.4.	Evaluatie en beoordeling binnen de OR	48
4.1.5.	Ontwikkeling van de OR	50
4.1.6.	Koppeling tussen OR lidmaatschap en loopbaan	52
4.2.	Gebruik HR instrumenten, branche, organisatiegrootte en bestaansduur	54

4.2.1.	HR instrumenten en de branche	54
4.2.2.	HR instrumenten, organisatiegrootte en bestaansduur van de OR	56
4.3.	De effectiviteit van de OR	58
4.3.1.	De beschrijving van het functioneren van de OR	58
4.3.2.	De effectiviteit van de OR en onderliggende factoren	59
4.3.3.	De effectiviteit van de OR 360°	60
4.3.4.	De effectiviteit van de OR: branche, organisatiegrootte, bestaansduur	61
4.4.	Het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR	63
4.4.1.	Samenhang tussen instrumenten en effectiviteit	63
4.4.2.	Het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR 360°	66
4.4.3.	Relatieve invloed van verschillende instrumenten: regressiemodellen	68
4.4.4.	Bijdrage van de instrumenten aan specifieke onderdelen van effectiviteit	70
<b>5.</b>	<b>Discussie</b>	<b>72</b>
5.1.	Beantwoording van de onderzoeksvragen	73
5.2.	Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	76
5.2.1.	HR instrumenten	76
5.2.2.	De effectiviteit van de OR	76
5.2.3.	De relatie tussen gebruik van HR instrumenten en effectiviteit van de OR	77
5.3.	Slotconclusie	78
5.4.	Praktische aanbevelingen	79
5.4.1.	De Ondernemingsraad	79
5.4.2.	De HR manager	80
5.4.3.	De bestuurder	81
5.4.4.	Het GBIO	82
<b>6.</b>	<b>Referenties</b>	<b>84</b>

<b>7.</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>91</b>
Tabel B1:	Verdeling achtergrondvariabelen en vergelijking ander onderzoek	92
Tabel B2:	Gebruik van HR instrumenten binnen de OR: overzicht	93
Tabel B3:	Factoranalyse: geroteerde component matrix, bij eigenwaarde groter dan 1, met de OR leden en de HR managers	95
Tabel B4:	Verschil gebruik van HR instrumenten:	97
Tabel B4-1	Verschil tussen branches,	97
Tabel B4-2	Verschil naar organisatiegrootte	99
Tabel B4-3	Verschil naar bestaansduur OR	101
Tabel B5:	Paired sample T-test voor het gemiddelde van de effectiviteit	103
Tabel B6:	Correlatiematrix effectiviteitmaten over de verschillende groepen invullers	103
Tabel B7:	Correlatiematrix effectiviteitmaten voor alle bestuurders	106
Tabel B8:	Correlaties van HR instrumenten op de effectiviteit van de OR	108
Tabel B9:	Regressieanalyse: Het gebruik van HR instrumenten op de effectiviteit van de OR	109
Tabel B10 :	Correlatietabel: het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR	110
Tabel B11:	Regressieanalyse: de beoordeling van de HR manager	111
Tabel B12:	Regressieanalyse: de beoordeling van de bestuurder	113
<b>8.</b>	<b>Verwijzingen</b>	<b>114</b>

# 1. Inleiding

## 1.1. Medezeggenschap en participatie

Na de tweede wereldoorlog neemt de behoefte aan overleg tussen werkgevers en werknemers op allerlei terreinen erg toe (Albers, 2008). Dit is zeker het geval op het niveau van de onderneming. Allerlei initiatieven zijn ontplooid om werknemers meer invloed te kunnen laten uitoefenen op het beleid van de onderneming. Deze invloed wordt in de literatuur meestal benoemd in termen van medezeggenschap of participatie; termen die overigens door verschillende auteurs sterk verschillend worden ingevuld, vooral omdat er vaak verschillende uitgangspunten en ideeën aan ten grondslag liggen.

Vermeulen (2004) stelt dat historisch gezien drie verschillende perspectieven ten aanzien van participatie zijn te onderscheiden. Het eerste perspectief is een functioneel economisch perspectief, waarbij participatie bijdraagt aan meer efficiëntie en productiviteit. Het tweede perspectief is een Human Resources Management (HRM) perspectief, waarbij participatie een bijdrage levert aan de afstemming tussen de behoeften van mens en organisatie. Het derde perspectief is een democratiseringsperspectief, waarbij participatie wordt gezien als een vorm van machtscompensatie. Medezeggenschap (de ondernemingsraad) wordt over het algemeen binnen dit laatste perspectief geplaatst. Vermeulen (2004) stelt dat participatie (en medezeggenschap) het beste vanuit de verschillende perspectieven samen bekeken kan worden, omdat de verschillende perspectieven een verschillende nadruk leggen op de functies van participatie. Door vanuit de verschillende perspectieven samen te kijken, worden alle verschillende functies die participatie kan vervullen belicht. Vanuit deze visie duidt Vermeulen de invloed die werknemers hebben op de ontwikkeling, vaststelling, wijze van uitvoering en evaluatie van besluiten in de organisatie aan met de term participatie. Medezeggenschap wordt door Vermeulen beschreven als een van de mogelijke vormen van participatie, die net als andere vormen, verschillende functies kan vervullen.

Grofweg kan participatie worden onderscheiden in vormen van directe en indirecte participatie<sup>1</sup>:

1. Onder directe participatie wordt de individuele betrokkenheid van werknemers verstaan, die hen in staat stelt om invloed uit te oefenen op hun arbeidsomgeving en beslissingen van hun leidinggevende (van het Kaar & Smit, 2006). Vormen van directe participatie zijn bijvoorbeeld het werkoverleg, zelfsturende teams en kwaliteitskringen.
2. Bij indirecte participatie participeren werknemers via (democratisch gekozen) vertegenwoordigers. Hieronder valt de ondernemingsraad, maar bijvoorbeeld

ook cliëntenraden of voorgedragen leden van raden van commissarissen of raden van toezicht.

Directe en indirecte participatie verschillen ook van elkaar in de zin dat indirecte participatie buiten de hiërarchie van de organisatie valt (Drucker, 2003). Zo is de ondernemingsraad een zelfstandig orgaan. In tegenstelling tot bij directe participatie is de werkgever niet in de positie om de ondernemingsraad aan te sturen (van Teijlingen, 2006). Het is overigens dat gegeven dat er voor zorgt dat de ondernemingsraad vaak meer gekoppeld wordt aan het perspectief van democratisering en minder aan HRM. Om diezelfde reden worden directe vormen van participatie juist wel gekoppeld aan HRM en betiteld als managementinstrument (vgl. Goodijk, 1995).

De terminologie rond medezeggenschap en participatie wordt extra verwarrend doordat sommige auteurs (bijv. Goodijk en Sorge, 2005) de term medezeggenschap gebruiken voor de meer formele overlegvormen en de term participatie gebruiken voor meer informele en directe vormen van overleg. Drucker hanteert de begrippen medezeggenschap en participatie juist weer als inwisselbare begrippen. Hij definieert medezeggenschap en participatie als een formele overlegvorm die betrokkenheid van de werknemers of hun vertegenwoordigers bij de besluitvorming inhoudt.

En om het ingewikkeld te maken, wordt door anderen, zoals van het Kaar en Smit (2006) en Nagelkerke en de Nijs (2006), een nader onderscheid binnen ‘medezeggenschap’ gemaakt. Medezeggenschap wordt door hen enerzijds beschreven als een proces van democratisering en anderzijds als een proces van participatie. Bij medezeggenschap als proces van democratisering wordt medezeggenschap benaderd vanuit het oogpunt van een ongelijke machtsverdeling tussen de werkgever en de werknemers die in balans moet worden gebracht. Medezeggenschap als een proces van participatie komt voort uit moderne stromingen van HRM, waarin het benutten van menselijk potentieel en betrokkenheid van werknemers centraal staan.

In dit onderzoek is participatie opgevat als een proces waarbij medewerkers invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie (vgl. Vermeulen, in voorbereiding). Dat betekent dat het doel (het perspectief) van participatie niet bepalend is voor wat wel of niet onder participatie wordt verstaan. Medezeggenschap wordt gezien als formele vorm van participatie waarbij medewerkers via vertegenwoordigers invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie. Het onderzoek richt zich verder op een belangrijke vorm van medezeggenschap, te weten de ondernemingsraad, zoals die is gedefinieerd in artikel 2 van de Wet op de ondernemingsraden.

## 1.2. De ondernemingsraad

### 1.2.1. Instelling en doelstelling van de OR

De ondernemingsraad is het institutionele orgaan dat participatie op ondernemingsniveau beoogt te realiseren (van het Kaar & Smit, 2006). De ondernemingsraad heeft voor het realiseren van deze participatie een aantal wettelijke bevoegdheden. In 1950 is de naoorlogse toenemende aandacht voor de invloed van werknemers op het beleid van de onderneming uitgemond in de eerste Wet op ondernemingsraden (WOR). Vele wijzigingen, evaluaties en hervormingen later is de ondernemingsraad volgens verscheidene auteurs uitgegroeid tot een onbetwist orgaan (bijv. van het Kaar & Looise, 1999; Huijgen, 2008).

Onderzoek naar de naleving van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) wijst uit dat van de bedrijven met meer dan 50 werknemers, die verplicht zijn een ondernemingsraad in te stellen, 70% dit ook daadwerkelijk doet (Visee & Meevissen, 2009). Hierbij valt op dat grotere ondernemingen vaker een OR instellen dan kleinere. In ondernemingen met 50-74 werknemers heeft 52% een ondernemingsraad ingesteld. Dit is voor ondernemingen met 75-100 werknemers 72%, voor ondernemingen met 100-199 werknemers 81% en voor ondernemingen met meer dan 200 werknemers is in 95% van de ondernemingen een ondernemingsraad ingesteld. In ondernemingen met minder dan 50 werknemers is het instellen van een OR niet verplicht<sup>2</sup>, toch blijkt uit het onderzoek dat 15% van de ondernemingen met 10-49 werknemers een ondernemingsraad heeft ingesteld. Het is duidelijk dat de OR in veel organisaties aanwezig is. Van der Heijden en Vos (1998) schatten het aantal ondernemingsraden op 17.000 en Bruin et al. (2003) komen op ongeveer 15.000 ondernemingen die één of meerdere ondernemingsraden hebben ingesteld.

Volgens de WOR heeft de ondernemingsraad een tweeledige doelstelling: enerzijds het behartigen van de belangen van de in de onderneming werkzame personen en anderzijds het behartigen van de doelstellingen van de onderneming. In de huidige WOR (artikel 2.1.; 1998) wordt de officiële doelstelling van de ondernemingsraad als volgt omschreven:

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

### 1.2.2. Voordelen en knelpunten van de OR

Door de tweeledige doelstelling van de ondernemingsraad wordt de Nederlandse medezeggenschap gezien als een belangrijke component van het poldermodel (Drucker, 2003). Dit houdt onder meer in dat de ondernemingsraad bij het beharti-

gen van de belangen van de werknemers, op voorhand het belang van de onderneming in het geheel betreft. Idealiter zoeken de ondernemingsraad en de ondernemer in dit poldermodel continu naar overeenkomsten in belangen van de organisatie en de werknemers binnen de organisatie. Ook van het Kaar en Looise (1999) stellen dat met de inmiddels 'volwassen' OR het poldermodel zijn intrede heeft gedaan op het ondernemingsniveau. Zij stellen dat de partijen minder geneigd zijn formeel tegen elkaar op te treden en dat het accent nu meer ligt op de bereidheid om samen naar een oplossing te zoeken.

Veel genoemde voordelen en positieve invloeden van de ondernemingsraad zijn:

- het creëren van draagvlak binnen de organisatie (bijv. Goodijk, 1998, van het Kaar & Looise, 1999)
- het verbeteren van de interne (en externe) communicatie (bijv. Markey, 2006)
- het hebben van een signaalfunctie (bijv. Goodijk, 1998)
- de inbreng van human capital (bijv. Kluytmans, 2000)
- het verhogen van de kwaliteit van de besluitvorming (bijv. van het Kaar & Smit, 2006)
- het verhogen van de effectiviteit van de uitvoering van beleid (bijv. van het Kaar & Looise, 1999) en
- de aandacht voor het belang van een belangrijke stakeholder binnen de organisatie, de werknemers (bijv. Goodijk, 2008a, van den Berg, 2003).

Ondanks deze voordelen en het gegeven dat de positie van de ondernemingsraad binnen de Nederlandse ondernemingen vrijwel niet meer ter discussie staat (bijv. Van het Kaar & Looise, 1999), verloopt het stevig vormgeven ervan binnen organisaties niet altijd even soepel. In zowel de wetenschappelijke literatuur als in de vakbladen komt een aantal knelpunten naar voren waar de ondernemingsraad mee te maken heeft. Aan de hand van de aard van de problemen kunnen de knelpunten grofweg worden onderverdeeld in:

- problemen met betrekking tot het functioneren van de ondernemingsraad zelf:
  - overbelasting van leden en gebrek aan deskundigheid (bijv. van het Kaar & Smit, 2006)
  - het ervaren van een spanning tussen de loopbaan en het OR lidmaatschap (bijv. Termeulen & van Slageren, 2008; Goodijk, 2008a) en
  - het afnemende animo voor OR werk of het moeilijk vervullen van vacatures (bijv. van Ewijk & Engelen, 2002).
- problemen met het handhaven van de positie binnen de veranderende arbeidsorganisaties:
  - de geringe invloed op de commerciële, financiële en technologische beleidsterreinen (bijv. van het Kaar & Looise, 1999)
  - de moeite met de aansluiting op strategisch niveau (bijv. van Ees, Goodijk & van Witteloostuijn, 2007)
  - het moeilijk grip krijgen op besluitvormingsprocessen<sup>3</sup> en
  - de onduidelijkheid over de rolverdeling met betrekking tot andere vormen van (directe) participatie (bijv. Drucker, 2003).

In de wetenschappelijke literatuur en in de vakbladen worden verschillende met elkaar samenhangende opties beschreven om deze knelpunten op te lossen:

- Een nadere bezinning op de rol die de ondernemingsraad in de veranderende omgeving in dient te nemen. Zo komt uit de literatuur naar voren dat de medezeggenschap zich dient aan te passen aan de veranderende besluitvorming (bijv. Drucker, 2003), aansluiting dient te vinden bij de veranderende behoefte en verwachtingen van de medewerkers (Goodijk, 2008a) en dat de OR op basis van de ontwikkelingen in de medezeggenschap gedwongen wordt tot een keuze en tot meer focus (van het Kaar & Smit, 2006).
- Een meer integrale benadering van participatie. Uit de literatuur komt naar voren dat directe en indirecte participatie beter op elkaar afgestemd kunnen worden (bijv. Drucker, 2003; Goodijk & Sorge, 2005), dat HRM en beide vormen van participatie meer verweven dienen te worden (bijv. van der Meer & Buitelaar, 2007) en dat de ondernemingsraad meer geïntegreerd kan worden in de bedrijfsvoering (bijv. Goodijk, 2008a, 2008b).
- Het vergroten van kennis en expertise van de ondernemingsraad zelf. Onder de noemer 'professionalisering' dient de ondernemingsraad zich te ontwikkelen tot een orgaan dat inhoudelijk waarde toevoegt aan discussies in de organisatie. Door middel van kennisvergroting zou systematischer een eigen visie ontwikkeld kunnen worden die overtuigend wordt ingebracht in het overleg met de bestuurder (bijv. Goodijk, 1995).

In de verschillende oplossingen zouden HR instrumenten een bijzondere rol kunnen vervullen. Een integrale benadering van participatie veronderstelt dat niet de tegenstellingen worden opgezocht, maar dat geprobeerd wordt belangen van medewerkers en organisatie bij elkaar te brengen, bij uitstek het terrein van Human Resources Management. De instrumenten zouden bovendien kunnen bijdragen aan het vergroten van kennis en expertise van de ondernemingsraad zelf. Verschillende auteurs (bijv. Termeulen & van Slageren, 2007; Blanken & Nap, 2008) pleiten voor het gebruik van deze instrumenten binnen de ondernemingsraad, omdat deze instrumenten bewezen succesvol zijn in de ontwikkeling van organisaties als geheel en goed toegepast zouden kunnen worden bij de verdere ontwikkeling van de OR. Uit de uitgebreide literatuur over de relatie tussen vormen van HRM en organisatieprestaties blijkt over het algemeen een positief verband (bijv. Boselie e.a., 2001; Paauwe, 2004; Looise e.a., 2008).

Ondanks het pleidooi voor gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad is het onderwerp tegelijkertijd weinig onderzocht. Het is niet bekend in welke mate binnen de ondernemingsraad gebruik wordt gemaakt van deze instrumenten, welke instrumenten specifiek door ondernemingsraden worden ingezet en of het gebruik positief bijdraagt aan de effectiviteit van de OR.

### 1.3. Vraagstelling en relevantie van het onderzoek

De ondernemingsraad kan voordelen opleveren voor organisaties, voor de mensen binnen organisaties en voor de samenleving in het algemeen, maar er zijn belangrijke knelpunten die de effectiviteit in de weg staan. In het kader van het wegnemen van deze knelpunten wordt in de literatuur het professionaliseren van de ondernemingsraad bepleit en een meer integrale benadering van de OR, directe participatie en het HRM beleid. Met het inzetten van HR instrumenten binnen de OR kunnen de oplossingsrichtingen worden gecombineerd. Verscheidene auteurs pleiten dan ook voor het gebruik van deze instrumenten binnen de ondernemingsraad, maar er is maar weinig of geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Daarom staat in dit onderzoek de volgende vraag centraal:

*In hoeverre worden HR instrumenten binnen ondernemingsraden in Nederland ingezet en leidt het gebruik van deze instrumenten binnen de OR tot een toename van de effectiviteit van de OR?*

Door de grote aandacht die de ondernemingsraad in diverse onderzoeken geniet, is inmiddels veel bekend over de OR. Er is veel onderzoek gedaan naar ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap, de relatie met verschillende partijen, de positie van de OR in het systeem van arbeidsverhoudingen en de knelpunten waar hij mee te maken heeft. Er is minder bekend over manieren waarop de ondernemingsraad probeert de knelpunten aan te pakken.

De wetenschappelijke relevantie is daarom tweeledig. In de eerste plaats is het van belang om in kaart te brengen in hoeverre de ondernemingsraden gebruik maken van HR instrumenten. Terwijl in diverse (wetenschappelijke) publicaties voor het inzetten van deze instrumenten wordt gepleit, is er tot nu toe geen zicht op de mate waarin dat nu al gebeurt. In de tweede plaats is het van belang om te onderzoeken of ook op het niveau van de ondernemingsraad een relatie bestaat tussen het inzetten van HR instrumenten en prestatiepunten binnen de OR (de effectiviteit). Dat is relevant om het inzicht te vergroten in de vraag of de instrumenten inderdaad een positieve bijdrage zouden kunnen leveren aan het versterken van de ondernemingsraad. Het antwoord op die vraag kan bovendien consequenties hebben voor het gebruik van HR instrumenten bij andere vormen van overleg. Het is verder relevant voor het meer algemene onderzoek naar effectiviteit van HR instrumenten zelf.

Het onderzoek is ook maatschappelijk relevant. Het onderzoek kan handvatten bieden voor de vormgeving van effectieve medezeggenschap binnen de organisatie. Vanuit functioneel economisch perspectief kan een goed functionerende medezeggenschap bijdragen aan verhoging van arbeidsprestaties, het terugdringen van ziekteverzuim en afwezigheid, het versterken van communicatie en samenwerking en verhoging van kwaliteit (o.a. EPOC, 1997; Markey, 2006). De ondernemingsraad vormt daarnaast een belangrijke schakel in het Nederlandse poldermodel en draagt

bij aan de relatieve arbeidsrust binnen ondernemingen.

Vanuit meer ideologisch perspectief draagt een goed functionerende medezeggenschap bij aan het in balans brengen van verhoudingen binnen de samenleving (democratisering) en het bijeenbrengen van verschillende belangen van mens en organisatie. Het zorgt er bovendien voor dat mensen zelf verantwoordelijkheid kunnen dragen voor besluiten die genomen worden. Of zoals Goodijk (1995) aangeeft: medezeggenschap past in een samenleving waarin mensen 'mens kunnen zijn'. Medezeggenschap, het daadwerkelijk meebeslissen over beleid en bestuur van de organisatie en de maatschappelijke positie die de organisatie zelf inneemt, draagt in zijn (en onze) ogen bij aan een mogelijkheid tot zingeving. Dat is interessant voor de werknemers binnen organisaties, de organisaties zelf en de samenleving in het algemeen.

Wij onderschrijven dat medezeggenschap bijdraagt aan organisaties waarbinnen mensen 'mens' kunnen zijn. Waar medewerkers hun passies en talenten verbinden aan de organisatie en optimale invloed kunnen uitoefenen op hun werk en werkcontext. Waar medewerkers met plezier en vitaliteit uitvoering kunnen geven aan de missie van de organisatie. Vanuit het perspectief van de organisatie, past een goed functionerende medezeggenschap bij organisaties waar belang wordt gehecht aan de mening van medewerkers, de inzet van talenten en een evenwichtige afweging van belangen.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de theoretische achtergrond en worden specifieke onderzoeksvragen geformuleerd. In hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van dit onderzoek beschreven en geïnterpreteerd. In hoofdstuk 5 worden de resultaten samengevat, wordt een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvragen en volgt de conclusie. Ook worden in het laatste hoofdstuk beperkingen van het onderzoek aangegeven, worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek en zullen enkele praktische aanbevelingen worden gedaan.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. De professionele OR

Drucker (2003) concludeert op basis van onderzoeken in de jaren negentig dat veranderingen in organisaties een bedreiging vormen voor ondernemingsraden die vasthouden aan traditionele werkwijze, maar tegelijkertijd ook kansen bieden voor ondernemingsraden die streven naar een nieuwe werkwijze. Waar in Angelsaksische landen de veranderingen gezien worden als een bedreiging van vertegenwoordigend overleg, staat in Nederland de veranderende rol van de ondernemingsraad centraal, gebaseerd op de gedachte dat de ondernemingsraad zich dient aan te passen aan een veranderende besluitvorming (Drucker, 2003). Vernieuwing wordt ook binnen meer recent onderzoek gezien als belangrijke manier (voorwaarde) om het bestaansrecht van de OR te garanderen (bijv. Goodijk en Sorge, 2005; van Ees e.a., 2007; Nauta e.a. 2008).

Zo geeft onder meer Goodijk (2008a) aan dat de ondernemingsraad zich kan vernieuwen en een toegevoegde waarde binnen de onderneming kan behouden wanneer aansluiting wordt gevonden bij veranderingen in de organisatie en bij de veranderende behoeften en verwachtingen van de medewerkers. Bij deze vernieuwingen staat het maken van keuzes centraal, zoals ook door onder meer van het Kaar & Smit (2006) wordt bepleit. Het gaat dan om keuzes in de onderwerpen waarop de ondernemingsraad zich wil richten en de strategie die hij wil voeren, maar ook om keuzes ten aanzien van vormgeving van medezeggenschap.

Goodijk (1993, 1995) spreekt in dit geval van het professionaliseren van de OR: de ondernemingsraad moet weten welke positie hij in de besluitvorming wil en kan innemen en op welke specifieke beleidszaken hij zich wil richten om vervolgens te kunnen bepalen hoe hij dit aan gaat pakken. Een professionele OR geeft zelf richting aan zijn werkzaamheden en pakt op basis van bewuste keuzes het werk effectief en efficiënt aan. Vergroting van kennis en expertise van ondernemingsraden spelen hierin een grote rol.

Dit wordt onder meer onderschreven door Termeulen en van Slageren (2007). Zij stellen dat er behoefte is de kwaliteit van de medezeggenschap te verhogen en medezeggenschap nauwer te laten aansluiten bij de specifieke omstandigheden van de organisatie. Professionele medezeggenschap is volgens hen: medezeggenschap die rekening houdt met de achterban en met de situatie van de organisatie, bewuste keuzes maakt over hoe de OR het werk aanpakt, de aanwezige kwaliteiten volledig benut en die dit alles inzet om de besluitvorming in de organisatie optimaal te beïnvloeden. Een belangrijke voorwaarde voor het professionaliseren van de OR

is, in hun ogen, het beschouwen van het werk in de ondernemingsraad als gewoon werk en het ook als zodanig te behandelen. Of zoals Baardemans (2008) aangeeft: de leuze 'OR werk is werk' betekent ook dat het werk beoordeeld mag worden op een zekere kwaliteit en effectiviteit. Voor de ontwikkeling van de ondernemingsraad en diens leden zouden dan ook bestaande personeelssystemen en HR instrumenten ingezet kunnen worden.

### 2.2. HRM

Voordat dieper ingegaan kan worden op de verschillende instrumenten die in het kader van de ontwikkeling van de ondernemingsraad kunnen worden ingezet, is het goed stil te staan bij de achterliggende ideeën van Human Resources Management (HRM). Uitgangspunt van HRM is kort samengevat, dat mensen een bron van waarde (menselijke bronnen of *Human Resources*) zijn voor de onderneming. HRM richt zich op de relatie tussen mens en organisatie en benadrukt de noodzaak om de ondernemingsstrategie te koppelen aan de ontwikkeling (het benutten) van het menselijk talent in de organisatie (Vermeulen, 2004).

Van het Kaar en Smit (2006)<sup>4</sup> beschrijven HRM als een specifieke vorm van personeelsmanagement die competitief voordeel voor de onderneming tracht te behalen door de strategische benutting van betrokken en competente arbeidskrachten. Hierbij gaat het om samenhangende personeels- en organisatieontwikkeling waarbij het verwerven van commitment van de werknemer aan zijn takenpakket en aan de missie van de organisatie centraal staan. Het gaat er bij HRM om dat initiatieven worden genomen om werknemers en hun kwaliteiten verder te ontwikkelen en hun belangen en doelen beter te integreren in die van de onderneming (Nagelkerke & de Nijs, 2006).

Anders geformuleerd omvat HRM alle managementbeslissingen en activiteiten die betrekking hebben op de relatie tussen de organisatie en haar werknemers. De beslissingen en activiteiten die betrekking hebben op deze relatie kunnen bovendien beoordeeld worden in termen van kosten en opbrengsten voor het individu, voor de organisatie en voor de samenleving als geheel. Goed HRM-beleid kan bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid van de werknemers, het ontwikkelen van competenties in de onderneming, het verhogen van de effectiviteit in termen van kosten en het verwezenlijken van overeenstemming tussen de verschillende HR activiteiten (Beer e.a., 1984).

### 2.3. Participatie en HRM

Participatie van medewerkers en HRM zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Van het Kaar en Smit (2006) stellen zelfs dat participatie als proces voortkomt uit moderne HRM stromingen. Hierbij heeft participatie van werknemers twee functies.

In de eerste plaats kan met behulp van participatie het menselijk potentieel renderen voor de organisatie. In de tweede plaats kan participatie de betrokkenheid van werknemers vergroten. Deze functies sluiten vrijwel naadloos aan bij de HRM visie. Ook Goodijk (1998) geeft aan dat het verband tussen betrokkenheid bij en de zorg voor (de mensen binnen) de onderneming enerzijds en anderzijds het recht op medezeggenschap, passen in de huidige HRM visie op de onderneming. Hierbij ligt de nadruk op participatie en medeverantwoordelijkheid, wordt de onderneming gezien als een samenwerkingsverband en nemen mensen een centrale plaats in binnen de onderneming. De toenemende aandacht voor directe participatievormen valt daarom te verklaren uit de toenemende management aandacht voor HRM (Drucker, 2003).

Hoewel verschillende vormen van directe participatie vaak voortkomen uit de HRM gedachte, wordt de ondernemingsraad er niet vaak mee in verband gebracht (Looise et al., 2008). De ondernemingsraad blijkt een bijzondere positie in te nemen (vgl. van Eijk en Vermeulen, 2010). Hij wordt traditioneel gezien als een orgaan dat onafhankelijk opereert van de organisatie en waar juist verschillen in belangen van medewerkers en ondernemer een plek dienen te krijgen.

De laatste tijd lijkt hier echter meer en meer verandering in te komen. Goodijk en Sorge (2005) constateren een geleidelijke verandering in de zeer uiteenlopende motiveringen en functies die medezeggenschap de afgelopen anderhalve eeuw heeft gekend. Waar eerst de nadruk lag op onder andere sociale stabiliteit en bedrijfsdemocratie, worden betrokkenheid bij en de beïnvloeding van de besluitvorming, het realiseren van betrokkenheid, motivatie, sfeer en communicatie, het benutten van menselijke talenten en expertises en het leervermogen van de organisatie, door werkgevers en werknemers steeds belangrijker gevonden. Deze verschuiving in functies van medezeggenschap valt samen met de geleidelijke verschuiving in de managementaandacht. Zekerheid en beheersing maken geleidelijk plaats voor openheid en creativiteit en er komt meer aandacht voor betrokkenheid, dialoog en leren. Kortom, de 'medewerkerswaarde' wordt als succesfactor gezien en met behulp van HRM, geïntegreerd in de ondernemingsstrategie.

Niettemin: hoewel de visie en de onderliggende functies van de ondernemingsraad, directe participatie en HRM op elkaar aansluiten, worden deze elementen binnen organisaties veelal nog los van elkaar gezien en behandeld. Er is in veel ondernemingen dan ook weinig sprake van een integrale benadering van participatie en het HRM beleid met de bijbehorende HR activiteiten. Zo valt het Goodijk en Sorge (2005) op dat in de door hen onderzochte ondernemingen de afgelopen jaren verschillende naast elkaar bestaande vormen van indirecte en directe participatie zijn ontstaan, maar dat in de meeste situaties nog geen sprake is van een bewuste managementkeuze voor een meer integrale benadering en verbinding tussen de vormen.

Ook Drucker (2003) constateert dat er nauwelijks afstemming plaatsvindt tussen (de taken van) de ondernemingsraad en directe participatie en de invoering daarvan. In veel ondernemingen ontbreekt het aan een totaalvisie op de onderneming vanuit de afdeling HRM en zijn de HR instrumenten onvoldoende samenhangend (Goodijk, 1998). Ook in het wetenschappelijk onderzoek naar de bijdrage van HRM aan organisatieprestaties wordt relatief weinig aandacht besteed aan de rol van zowel directe als indirecte participatie (Looise et al., 2008).

### ***2.3.1. Integratie van participatie en HRM***

Verscheidene auteurs pleiten ervoor om de verschillende vormen van participatie en het HRM beleid meer integraal te benaderen. De manier waarop deze integratie gestalte dient te krijgen verschilt per auteur. Zo stellen Goodijk en Sorge (2005) dat de ondernemingsleiding voor de uitdaging staat om het ondernemingsbelang, de optimale inzet van de werknemers, zo goed mogelijk af te stemmen op het werknemersbelang, het hebben van een aantrekkelijke baan en werkomgeving. Dit vraagt om een bewust gekozen en strategisch ontwikkeld 'palet' van overlegvormen (zowel directe als indirecte participatie), die bij elkaar passen, elkaar versterken en zoveel mogelijk in de organisatie geïntegreerd zijn. Wanneer het overleg meer is geïntegreerd in de strategie, structuur en cultuur van de organisatie, is het overleg minder vrijblijvend en kan het meer rendement opleveren.

In het voorwoord van Goodijk en Sorge (2005), geeft de voorzitter van Stichting Management Studies, mr. Elverding, aan dat medezeggenschap geen aparte kolom of een apart traject is, maar dat het een onderdeel moet vormen van moderne bestuursconcepten en het HR instrumentarium. Vanuit oude ideologische standpunten kan dit worden gezien als het failliet van de medezeggenschap, maar de integratie in de normale bedrijfsprocessen is volgens hem functioneel gezien het best wensbare uitgangspunt.

Dit wordt door o.a. van het Kaar en Smit (2006) onderschreven. Zij beschrijven in één van hun mogelijke toekomstscenario's voor de ondernemingsraad<sup>5</sup>, dat deze aansluiting dient te vinden bij nieuwe vormen van directe participatie en organisatieontwikkeling. Zij beschrijven hierin een nauwe samenwerking met HRM. Human Resources Management zou een verbindingsfunctie kunnen vervullen tussen diverse participatievormen op werkvloerniveau en de ondernemingsraad en zou diverse 'kenniscoalities' tussen personeel, management en interne en externe deskundigen of belanghebbenden kunnen ondersteunen.

Deze gedachte wordt ook bepleit door Buitelaar en van der Meer (2008). HRM en participatie zouden gezamenlijk een actieve rol moeten spelen in de kennisontwikkeling (creëren, overdragen en implementeren van kennis) binnen organisaties. Zij leggen hierbij overigens nadrukkelijk de verbinding met het concept 'lerende organisatie'.

### 2.3.2. De bijzondere positie van de OR

Eerder is al aangegeven dat de ondernemingsraad binnen de vormen van participatie een bijzondere positie inneemt. Waar vooral directe vormen van participatie gezien kunnen worden als HR instrumenten om betrokkenheid te vergroten, geldt dat veel minder voor de OR (vgl. Goodijk, 1998). De ondernemingsraad is een zelfstandig orgaan van medewerkers, waaraan geen hiërarchische leiding wordt gegeven.

Tegelijkertijd is de ondernemingsraad mede betrokken bij het HRM beleid en heeft hij, samen met de bestuurder en HR managers, een regiefunctie (bijvoorbeeld als het gaat om instemmingbevoegdheden op allerlei personele regelingen). De ondernemingsraad is in die zin mede vormgever van het HRM beleid. Uit onderzoek van van het Kaar en Looise (1999) blijkt zelfs dat de OR een redelijk tot hoge invloed toegekend krijgt op het gebied van het personeelsbeleid. In de ogen van o.a. van Halem (2006) en Goodijk (2008a), zou de ondernemingsraad mede daarom een actieve bijdrage kunnen leveren aan de integratie tussen HRM, directe participatie en formele medezeggenschap. Hij kan (samen met de bestuurder, P&O en de vakbonden) voorwaarden scheppen voor participatie, door bijvoorbeeld het bevorderen van het werkoverleg en betrokkenheid van medewerkers bij veranderingsprocessen en organisatieontwikkeling.

Naast een onafhankelijke positie en een regiefunctie kan nog een derde rol worden onderscheiden: die van de ondernemingsraad als gebruiker van HR instrumenten. Instrumenten die door de organisatie worden ingezet bij verdere ontwikkeling van organisatie en medewerkers, zouden ook ingezet kunnen worden binnen de OR geleidingen. Deze instrumenten zouden daarmee bij kunnen dragen aan de professionalisering en effectiviteit van de OR zelf. Daarbij kan natuurlijk samenwerking worden gezocht met leidinggevend en de HR afdeling. Zo stellen Termeulen en van Slageren (2007) dat medezeggenschap niet alleen een zaak is van de ondernemingsraad, maar van de hele organisatie. De beste kans van slagen op een professionele ondernemingsraad wordt volgens hen gecreëerd wanneer werkgever en OR samenwerken en ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheden sturing geven aan dit proces. Hierbij is het een groot voordeel als de HR manager een bijdrage levert.

Het is duidelijk dat de integratie van vormen van (directe) participatie, medezeggenschap en HRM een complex vraagstuk is. Dit onderzoek gaat in op een beperkt onderdeel daarvan, namelijk het gebruik van HR instrumenten binnen de OR. Hierbij wordt verondersteld dat het gebruik van deze instrumenten binnen de ondernemingsraad een onderdeel vormt van het beter op elkaar laten aansluiten van de ondernemingsraad en de organisatie en dat dit een wenselijke oplossingsrichting is. Daarnaast wordt verondersteld dat het gebruik van HR instrumenten bijdraagt aan de ontwikkeling en/of de deskundigheidsbevordering (professionalisering) van de OR, wat vervolgens bij kan dragen aan het goed vormgeven van de rol die de ondernemingsraad in de veranderende arbeidsorganisatie in kan nemen.

## 2.4. HR instrumenten

Uit de uitgebreide literatuur over de relatie van HRM met organisatieprestatie blijkt dat over het algemeen een positief verband bestaat tussen verschillende vormen van HRM en organisatieprestaties, waaronder betrokkenheid van medewerkers, ontwikkeling van competenties van de onderneming en het verhogen van productiviteit en effectiviteit (o.a. Boselie et al., 2001; van Loo & de Grip, 2002; Paauwe, 2004; Looise et al., 2008).

Er is echter weinig overeenstemming over welke instrumenten nu precies goed HRM beleid vormgeven. Dit zou kunnen komen doordat goed HRM beleid bijdraagt aan het verwezenlijken van overeenstemming tussen de verschillende HR activiteiten. Het onderling op elkaar laten aansluiten van de instrumenten, met andere woorden het verwezenlijken van horizontale integratie, is een kerngedachte van het HRM gedachtegoed (bijv. Boselie, 2002; Steijn, 2004). Als het goed is grijpen alle instrumenten op elkaar in. Het is ook met name consistent HR beleid wat een relatie heeft met organisatieprestaties (Looise e.a., 2008). Mede hierom stelt Pfeffer (1995) dat wanneer het gaat om de indeling van instrumenten, de specifieke manier waarop het terrein is onderverdeeld minder belangrijk is dan het overzien van het gehele landschap. Met dit in het achterhoofd is de indeling van specifieke HR instrumenten in clusters arbitrair. De indeling die in dit onderzoek is gehanteerd dient enkel om het gebruik van de instrumenten binnen de OR meer overzichtelijk te maken.

In de literatuur wordt een groot aantal HR instrumenten beschreven. Miller (1992) heeft een indeling gemaakt van vier hoofdinstrumenten: selectie, evaluatie, beloning en ontwikkeling. Van het Loo en De Grip (2002) hanteren een vergelijkbare indeling: werving en selectie, het op peil houden van de Human Resources, het ontwikkelen van de competenties van het personeel (het Human Resource Development) en het personeelsverloop. Beide indelingen sluiten aan op de klassieke HR cyclus instroom, doorstroom en uitstroom (o.a. Fombrun e.a., 1984).

*Figuur 1 Overzicht van verschillende indelingen van HR instrumenten geordend aan de hand van de HR cyclus van Fombrun e.a. (1984).*

HR cyclus Fombrun e.a. (1984)	Miller (1992)	Van het Loo & de Grip (2002)
Instroom	Selectie	Werving Selectie
Doorstroom	Ontwikkeling Evaluatie Beloning	Op peil houden van de Human Resources Ontwikkelen van de competenties
Uitstroom		Personeelsverloop

Bij de indeling van instrumenten die in de ondernemingsraad kunnen worden gebruikt, kan grotendeels dezelfde indeling van instroom, doorstroom en uitstroom worden aangehouden als binnen de normale HRM praktijk. Tegelijkertijd zijn er enkele belangrijke verschillen tussen het werk in de OR en gewoon werk (Termeulen & van Slageren, 2008). Zo is er binnen de ondernemingsraad geen sprake van zuivere werving en selectie. Het kandidaat stellen staat immers vrij en lidmaatschap berust op democratische principes<sup>6</sup>. De ondernemingsraad heeft zelfstandig scholingsrecht en hoeft dit dus niet met de managers af te stemmen. En er bestaan binnen de OR geen hiërarchische verhoudingen, wat de evaluatie en beoordeling anders maakt dan binnen werksituaties. De instrumenten die worden ingezet door ondernemingsraden en hier onderzocht worden, moeten daarom worden gedefinieerd overeenkomstig de specifieke werkzaamheden en verhoudingen binnen de ondernemingsraad (Termeulen & van Slageren, 2008).

In de volgende paragrafen worden de verschillende instrumenten beschreven die in dit onderzoek zijn onderzocht. Daarbij worden vier clusters van instrumenten onderscheiden: werving en selectie binnen de OR (instroom), ontwikkeling (doorstroom), evaluatie en beoordeling (doorstroom) en de koppeling tussen het OR lidmaatschap en de loopbaan (uitstroom).

Voordat op de verschillende instrumenten kan worden ingegaan moet kort worden stil gestaan bij twee HR instrumenten die een ietwat bijzondere positie hebben, omdat ze niet gemakkelijk in één van de clusters kunnen worden ingedeeld; ze zijn min of meer overkoepelend:

1. Het opstellen van een competentieprofiel.  
In een competentieprofiel is het totaal aan competenties weergegeven dat voor het uitvoeren van een functie nodig is. Het opstellen van een competentieprofiel staat min of meer centraal bij alle HR instrumenten (Bunk e.a., 2003). Het kan worden gebruikt bij de werving en selectie, de verdere ontwikkeling, de evaluatie en beoordeling van de OR leden en de koppeling tussen het OR lidmaatschap en de loopbaan. Het gebruik van een competentieprofiel zou dan ook in alle clusters in te delen zijn. Hier wordt het in het cluster werving en selectie ingedeeld, omdat het opstellen van een competentieprofiel idealiter het begin markeert van een complete competentiecyclus.
2. Het gebruik van competentie management.  
Competentie management is te beschouwen als een overkoepelend HR instrument dat ingezet kan worden voor werving en selectie, ontwikkeling, beoordeling en voor loopbaanplanning. Hoekstra en van Sluijs (2003) stellen dat de kerngedachte van competentie management het investeren in individuele competentieontwikkeling en het aanspreken van mensen op het benutten daarvan is. Competentie management kan worden gebruikt om de inzet en ontwikkeling van medewerkers beter af te stemmen op de doelen van de organisatie (Volz & van der Heiden, 2005). Deze definiëren

competentiemanagement daarom als het continu, geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische doelen die vertaald zijn in competenties. In feite betreft het daarmee een compleet HR systeem. In dit onderzoek wordt competentie management als systeem -enigszins arbitrair- ondergebracht in het cluster evaluatie en beoordeling binnen de OR. Bij de evaluatie en beoordeling wordt immers duidelijk in hoeverre het gelukt is om OR doelen en doelen van het lid zelf op elkaar af te stemmen.

In de volgende paragrafen wordt per cluster beschreven welke HR instrumenten binnen de ondernemingsraad kunnen worden gebruikt. Vervolgens wordt ingegaan op wat de mogelijke voordelen van het gebruik van deze instrumenten zijn.

#### *2.4.1. Werving en selectie*

In de literatuur worden verschillende werving en selectie instrumenten ten behoeve van de instroom van OR leden beschreven, zoals het opstellen van een functieprofiel of een competentieprofiel (bijv. Goodijk, 1995, 2008a; de Bodt-Kloosterziel, 2003) en instrumenten voor professionele werving en selectie, zoals die ook voor andere belangrijke functies in de organisatie worden ingezet (bijv. Nauta & Blokland, 2007a, 2007b).

Goodijk (1995) stelt dat de ondernemingsraad een aanzet kan doen tot het formuleren van functie-eisen of een kwaliteitsprofiel, waaraan oude en nieuwe leden na verloop van tijd (en na de nodige ondersteuning, begeleiding en scholing), volgens de ondernemingsraad aan moeten voldoen. Goodijk en Sorge (2005) beschrijven een dergelijke profielschets ook. Zij stellen dat in deze profielschets in hoofdlijnen kan worden aangegeven wat van zittende en nieuwe leden verwacht mag worden: de gewenste instelling en houding van leden, de gevraagde tijdsinvestering, verwachtingen ten aanzien van taakuitoefening, deskundigheid en vaardigheden.

Zo'n functieprofiel heeft een aantal voordelen. Het geeft potentiële kandidaten een beeld van wat van hen wordt verwacht, het biedt de kiezers houvast bij de beoordeling van de kandidaten en het geeft richting aan de verdere ontwikkeling en ontplooiing van de individuele leden. De profielschets kan ook gebruikt worden bij een actieve werving van kandidaten. Ook de Bodt-Kloosterziel (2003) geeft aan dat aan de hand van een opgesteld competentieprofiel kan worden gezocht naar geschikte kandidaten.

Zoals eerder aangegeven, moet hierbij wel worden gerealiseerd dat de ondernemingsraad in beginsel een democratisch gekozen orgaan is. De achterban kiest dus uiteindelijk de leden, maar de OR kan hier wel richting aan geven door middel van een functieprofiel. Of zoals Goodijk (1995) aangeeft: kandidaten dienen beoordeeld te worden (en blijven) door de kiezers.

Wanneer door middel van een functiebeschrijving en of een competentieprofiel bekend is wat van OR leden verwacht wordt, kan in de werving en selectie procedure worden gekeken welke kandidaten goed in de ondernemingsraad passen. Dit kan de professionaliteit ten goede komen, omdat op voorhand rekening wordt gehouden met de manier waarop de ondernemingsraad het werk effectief en efficiënt aan kan pakken. Een tweede voordeel is dat door de werving en selectie binnen de organisatie een beter beeld ontstaat van wat leden allemaal moeten kunnen en doen. Op die manier kan ook aan werknemers (de kiezers) en leidinggevendenden duidelijk worden gemaakt wat ze van leden die zij in de ondernemingsraad kiezen mogen verwachten.

#### **2.4.2. Ontwikkeling**

Als het gaat om ontwikkelingsinstrumenten kan een nader onderscheid worden gemaakt in verschillende typen die in verband worden gebracht met de OR, zoals meer algemene instrumenten die worden ingezet als onderdeel van competentie-management, instrumenten die zich specifiek richten op scholing, ondersteuning en begeleiding van ondernemingsraden, maar ook aan het gebruik van OR platforms of coaching (Cremers e.a., 2007).

Verschillende auteurs wijzen op de mogelijkheid om systemen van competentie-management in te zetten voor de ontwikkeling van de ondernemingsraad en van individuele leden (o.a. Termeulen & van Slageren, 2008; Blanken & Nap, 2008). Onderzoek van Nauta e.a. (2008) geeft aan dat er een discrepantie bestaat tussen de competenties die leden zelf van belang achten voor het OR werk en de competenties waarover leden zelf zeggen te beschikken. Op basis van deze bevindingen bevelen Nauta en Euwema (2008) aan om de ondernemingsraad te versterken door middel van het structureel investeren in de competenties van leden. Onderdelen hiervan kunnen zijn het opstellen van een competentieprofiel en een daaraan gekoppeld scholingsplan, maar ook de eerder genoemde verschillende manieren van scholing, ondersteuning en begeleiding van ondernemingsraden, coaching, cursus of training, het inschakelen van externe adviseurs of het bijwonen van studiedagen (bijv. Bruin e.a., 2003; Cremers e.a., 2007).

O.a. Nauta en Blokland (2007b) stellen dat leden wanneer zij eenmaal zitting hebben in de ondernemingsraad, ruimschoots de mogelijkheid moeten krijgen om hun competenties verder te ontwikkelen door middel van vakinhoudelijke en sociale vaardigheidstrainingen. Inhoudelijke deskundigheid van de ondernemingsraad heeft immers een sterke relatie met de mate van invloed op verschillende beleidsterreinen (vgl. Huijgen e.a., 2007).

Volgens de Ridder (2009) wordt het belang van competentieontwikkeling echter door weinig ondernemingsraden expliciet erkend. In de WOR is bijvoorbeeld een zelfstandig scholingsrecht voor ondernemingsraadsleden opgenomen, waarin het recht op een minimum aantal dagen scholing is verankerd. De werkgever wordt krachtens de wet verplicht een bijdrage te doen in scholingskosten. Een belangrijk deel van de ondernemingsraden maakt echter niet of nauwelijks gebruik van dit recht (o.a. Engelen en Kemper, 2006). De benutting van de scholingsrechten blijft veelal beperkt tot een eerste, basale maar noodzakelijke opbouwfase van de ondernemingsraad, met eventueel één of enkele terugkomenten. De scholing volgt veelal de verkiezingscyclus met een moment van opbouw, van 'bijtanken' en van reflectie, om in de nieuwe zittingsperiode hetzelfde patroon te herhalen.

Van gestructureerde en actieve competentieontwikkeling is nauwelijks sprake. Het inzetten van competentie-management binnen de ondernemingsraad zou een manier kunnen zijn om enkel het volgen van de verkiezingscyclus te overstijgen. Zeker wanneer competentieontwikkeling van de OR nadrukkelijk ook een ontwikkeling is van individuele competenties, kan dat de inzetbaarheid van leden binnen en buiten de ondernemingsraad ten goede komen (vgl. Blanken en Nap, 2007). Zo geven Nauta en Euwema (2008) aan dat met competentie-management de leden meer zelfvertrouwen en tevredenheid met het OR werk ontwikkelen, meer steun van het management ervaren en vinden dat het OR werk hun inzetbaarheid vergroot in plaats van verkleind, zoals nu veelal het geval is.

Naast competentieontwikkeling zijn er andere vormen van scholing, begeleiding en ondersteuning van ondernemingsraden. Bruin e.a. (2003) bevelen ondernemingsraden aan om de scholing te volgen op basis van een flexibel en doelgericht scholingsplan en om hiernaast begeleiders en adviseurs in te schakelen. Door het opstellen van een opleidingsplan wordt in kaart gebracht wat het gewenste niveau van kennis en kunde voor leden is, om vervolgens gestructureerd vorm te kunnen geven aan de opleiding van leden. Ook Cremers e.a. (2007) stellen dat het planmatig omgaan met scholing bij ondernemingsraden gestimuleerd moet worden nadrukkelijker moet worden nagegaan op welke wijze een leeromgeving kan worden geschapen die recht doet aan alle factoren die het functioneren van de ondernemingsraden in belangrijke mate bepalen. Verschillende auteurs geven aan dat bij de ontwikkeling van een scholingsplan meer gebruik gemaakt zou kunnen worden van andere functionarissen binnen de organisatie, zoals de HR afdeling of de bestuurder. Het feit dat ontwikkelingselementen vaak slecht op elkaar aansluiten, zou mede veroorzaakt kunnen worden door het feit dat ondernemingsraden geen professionele inkopers van trainingen en opleidingen zijn. Het ontbreekt de ondernemingsraad vaak aan het zicht op toetsbare doelstellingen voor opleiding (de Bodt-Kloosterziel, 2003) en inzicht in het scholingsaanbod (o.a. Cremers, 2006). Afstemming tussen de ondernemingsraad en de HR afdeling zorgt ervoor dat hierin meegelift kan worden op bestaande instrumenten en systemen.

Als het gaat om de rol van de bestuurder benadrukken Huijgen e.a. (2007) dat het zelfstandige scholingsrecht van de ondernemingsraad niet hoeft te betekenen dat de bestuurder helemaal geen bemoeienis met de scholing mag hebben. Een bestuurder kan ten aanzien van de competentieontwikkeling en de scholing een actieve rol spelen en de ondernemingsraad toch in zijn waarde laten. De mate waarin de OR de scholingsmogelijkheden benut hangt onder andere samen met de houding van de bestuurder, de medezeggenschapstraditie binnen organisaties en de mate waarin de ondernemingsraad is verweven met de ontwikkeling binnen de organisatie. Uit onderzoek blijkt echter dat bestuurders weinig bereid zijn actief de deskundigheidsbevordering aan te kaarten. Er blijft zodoende veelal een kloof bestaan tussen de traditionele OR training en de mate van deskundigheidsbevordering die de bestuurder zich wenst.

Zoals aangegeven kunnen ook andere instrumenten voor ontwikkeling worden ingezet, zoals het gebruik van OR platforms of coaching en het ondersteunen van individuele leden in plaats van of naast de ontwikkeling van de ondernemingsraad als geheel. Ondanks de toenemende vraag concluderen Bruin e.a. (2003) dat coaching van individuele leden nog niet zo vaak wordt toegepast als verwacht Niettemin geven ondernemingsraden die hier wel gebruik van maken aan dat er sprake is van een duidelijk toegevoegde waarde.

#### **2.4.3. Evaluatie en beoordeling binnen de OR**

Evaluatie en beoordeling kunnen een belangrijke rol spelen in het vaststellen, ontwikkelen en management van competenties. Door momenten te organiseren waarin het functioneren wordt bekeken kunnen problemen in het functioneren worden gesignaleerd en de ontwikkeling worden bijgesteld. Op deze manier kan de evaluatie en beoordeling binnen de ondernemingsraad bijdragen aan de professionaliteit (vgl. Goodijk, 1995; Blanken & Nap, 2007). Onder professionaliteit wordt hier verstaan: als ondernemingsraad weten wat je wilt en daar zo goed mogelijk naar streven. Volgens Goodijk (1995) gaat het dan om onder meer het ontwikkelen van een eigen visie op wat dient te gebeuren binnen de organisatie en deze visie met overtuiging neer kunnen zetten, het gebruik maken van de verschillende mogelijkheden die de OR heeft en het onderhouden van goede contacten met bestuurder, achterban en andere belangrijke partijen in en rondom de organisatie. Wanneer bij de evaluatie betrokkenheid van buitenaf wordt georganiseerd, zoals bij 360° feedback of onderzoek onder de achterban naar het functioneren van de OR, kan de evaluatie en beoordeling ook een bijdrage leveren aan een betere aansluiting van de OR op de organisatie.

Binnen de ondernemingsraad is het volgens Termeulen en van Slageren (2008) echter niet gangbaar om de leden te evalueren of te beoordelen. Toch stellen zij dat het belangrijk is stil te staan bij wat er is bereikt. Op basis van deze beoordeling of evaluatie kunnen conclusies worden getrokken voor de verdere ontwikkeling van de ondernemingsraad als geheel en de ontwikkeling van individuele leden. Hierbij kan, zoals eerder gesteld, gebruik worden gemaakt van een competentie-

profiel en van competentie management (Goodijk & Sorge, 2005). Met behulp van competentie management kan in kaart worden gebracht welke competenties de ondernemingsraad in huis heeft en welke competenties in feite nodig zijn. Het werk en de ontwikkeling van de leden kunnen vervolgens gekoppeld worden aan de doelen van de ondernemingsraad en resultaten van het werk kunnen worden vastgesteld (Termeulen & van Slageren, 2008).

Een voor de hand liggende manier om het functioneren te evalueren, is het voeren van (een vorm van) functioneringsgesprekken met de zittende leden, door de voorzitter of het dagelijks bestuur. In deze gesprekken kunnen de problemen in het functioneren besproken worden en ontwikkelingen worden bijgesteld. In deze functionering of begeleidingsgesprekken kan met het lid ook besproken worden hoe aan de inhoud van het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) kan worden gewerkt.

Naast een dergelijke functioneringscyclus, pleiten Blanken en Nap (2007) verder voor het regelmatig organiseren van feedback. Feedback geven en ontvangen is volgens hen belangrijk voor de samenwerking in het team, voor het ontwikkelen van competenties van leden en voor het goed functioneren van de OR. Naast de feedback binnen het team pleiten ze voor vormen van externe feedback. Zij stellen dat externe feedback, van bijvoorbeeld de bestuurder, de achterban of van een externe of interne adviseur, een belangrijke meerwaarde kan leveren voor de ontwikkeling van leden en van de ondernemingsraad in het geheel.

Ook Termeulen en van Slageren (2008) zijn van mening dat voor de evaluatie van leden gebruik kan worden gemaakt van dergelijke HR instrumenten, mits deze aan de specifieke situatie van de OR aangepast zijn. Overigens wijzen zij nadrukkelijk op de mogelijkheid om consequenties te verbinden aan functioneren, door beoordeling op te nemen in de functioneringscyclus. Beoordeling kan daarbij overigens vele vormen aannemen, van afspraken maken binnen de ondernemingsraad tot en met het afleggen van verantwoording aan de achterban.

#### **2.4.4. Koppeling tussen OR lidmaatschap en loopbaan**

Eén van de knelpunten waar de ondernemingsraad mee te maken heeft is het ervaren van een spanning tussen de loopbaan en het OR lidmaatschap (bijv. Smit & Schilstra, 2006; Termeulen & van Slageren, 2007). Tegelijkertijd geven diverse OR leden aan dat het OR werk een positieve bijdrage kan leveren aan bijvoorbeeld de eigen inzetbaarheid (o.a. Nauta & Euwema, 2008). Dit kan komen omdat leden binnen de ondernemingsraad andere (soorten) taken uitoefenen en ervaring opdoen met andere verantwoordelijkheden dan binnen hun reguliere werkzaamheden. Binnen de ondernemingsraad kan het aangaan van nieuwe verantwoordelijkheden en het uitvoeren van nieuwe taken ook actief worden aangemoedigd. Het is volgens de Ridder (2009) echter opmerkelijk dat ondernemingsraden aan deze positieve kanten van het lidmaatschap relatief weinig aandacht besteden.

Goodijk (2008a) geeft aan dat het OR werk meer zou kunnen worden geïntegreerd in het HR beleid, waardoor de kennis en ervaring opgedaan in het OR werk ook kunnen worden benut in de eigen werksituatie en loopbaan. Aanpassingen en vernieuwingen in de medezeggenschap zouden volgens hem onder andere moeten worden gezocht in het integreren van de medezeggenschap in de bedrijfsvoering: het verkleinen van de kloof tussen de loopbaan en het OR werk, het OR werk beter aan laten sluiten bij managementvraagstukken en het faciliteren van de ondernemingsraad. Onder meer de Ridder (2009) geeft aan dat het van belang is om de relatie te leggen tussen OR werkzaamheden, de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en het carrièreperspectief, bijvoorbeeld binnen de reguliere functionering en beoordelingsgesprekken (Nauta e.a., 2008), om de spanning tussen loopbaan en OR lidmaatschap te overbruggen. Ook kan bij de uitstroom uit de ondernemingsraad meer rekening gehouden worden met de koppeling tussen het werk binnen de ondernemingsraad en de werkzaamheden binnen de organisatie.

Ook bij kandidaatstelling kan hieraan aandacht worden besteed. Zo zouden, al dan niet aan de hand van een competentieprofiel, afspraken kunnen worden gemaakt met aspirant leden over hun rol in de ondernemingsraad en de ontwikkeling tijdens de zittingsperiode. Hiermee wordt de persoonlijke ontwikkeling al voor het lidmaatschap aan de orde gesteld en kan het zelfs een motief vormen voor de kandidaatstelling. Dit ontwikkelingsperspectief zou met name jonge mensen kunnen aanspreken om zich te interesseren voor medezeggenschap. Uit het onderzoek van van den Tillaart (2005) blijkt dat vrij veel werknemers onderkennen dat het lidmaatschap van de ondernemingsraad kansen biedt voor de persoonlijke ontwikkeling en het persoonlijke leerproces. Dit heeft vervolgens binnen, maar ook buiten de ondernemingsraad zijn weerslag. Ook de Ridder (2009) geeft aan dat de ondernemingsraad ruimschoots de mogelijkheid biedt om competenties te ontwikkelen, maar constateert zoals eerder aangegeven wel dat aan deze positieve kanten relatief weinig aandacht wordt besteed.

Het in het loopbaanperspectief meenemen van de competenties die een lid verwerft binnen de ondernemingsraad, zou zelfs gezien kunnen worden als een vorm van beloning voor OR leden. Uit onderzoek van van Ewijk en Engelen (2002) blijkt dat leden aangeven betere loopbaanperspectieven te hebben door het OR werk. Zo'n 14% van de ondervraagden zegt binnen de onderneming betere perspectieven te hebben en nog eens 3% ziet betere loopbaanperspectieven buiten de onderneming. Slechts 7% zegt juist door het lidmaatschap slechtere loopbaanperspectieven te hebben. Een vrij grote groep (63%) meent dat het OR werk overigens geen gevolg heeft voor de loopbaanperspectieven.

Het is echter niet gangbaar om medezeggenschapservaringen en ontwikkelde competenties mee te nemen in de persoonlijke ontwikkel- en loopbaangesprekken van werknemers. Daarmee ontstaat de kans op onderbenutting van competenties binnen de onderneming (Blanken en Nap, 2007). O.a. Nauta et al. (2008) pleiten er daarom

voor dat werknemers die in de ondernemingsraad zitten niet alleen beoordeeld worden op het reguliere werk, maar ook op hun werk binnen de ondernemingsraad.

OR werkzaamheden kunnen zoals eerder aangegeven, ook worden omgezet in objectieve loopbaancriteria. Dit kan bijvoorbeeld door een assessment, een diepgaande procesevaluatie, een tentamen, een evaluatie door externen (zoals de achterban of de bestuurder) of door een koppeling te maken met het competentiesysteem van de organisatie (Blanken & Nap, 2007). Termeulen en van Slageren (2007, 2008) bepleiten een systeem waarbij datgene dat binnen de ondernemingsraad is geleerd, wordt omgezet in objectieve criteria in de vorm van Erkenning van elders Verworven Competenties (EVC). Het is een systematiek die bestaat uit een procedure en beoordelingsinstrumenten waarmee competenties inzichtelijk gemaakt kunnen worden om deze vervolgens te erkennen (Thomas e.a., 2000). Er is sprake van erkenning van de competenties wanneer deze zijn vastgelegd en gewaardeerd zodanig dat ze (enig) civiel effect hebben. Hierbij valt te denken aan een formele vrijstelling, een getuigschrift, een certificaat of een diploma.

Volgens Termeulen en van Slageren (2008) is EVC een breed traject waarbinnen met meerdere aspecten, naast de in de ondernemingsraad verkregen competenties, rekening wordt gehouden. Zij pleiten daarom naast een EVC traject, voor erkenning van in de 'Ondernemingsraad Verkregen Competenties' of OVC. Dit is vergelijkbaar met een EVC, maar dan specifiek voor de competenties die binnen de ondernemingsraad ontwikkeld worden. De erkenning van de competenties geschiedt hier middels een rapportage die meegenomen kan worden in het personeelsdossier, de portfolio en/of in de loopbaan. Volgens het kenniscentrum EVC blijkt een nationaal erkend diploma voor OR leden overigens nog niet te bestaan (Blanken & Nap, 2007).

#### *2.4.5. Vraagstelling (1)*

Uit het bovenstaande blijkt dat diverse auteurs pleiten voor het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad. In elk van de vier hoofdclusters van instrumenten kunnen de instrumenten, mits aangepast aan de specifieke eigenschappen van de ondernemingsraad, worden ingezet ten behoeve van de verdere professionalisering van de ondernemingsraad en een betere aansluiting op de algehele bedrijfsvoering.

Hoewel verscheidene auteurs pleiten voor het inzetten van de HR instrumenten blijkt tegelijkertijd dat niet veel ondernemingsraden hiervan gebruik maken. Dit onderzoek heeft als eerste doel te inventariseren in hoeverre deze instrumenten binnen de ondernemingsraad worden ingezet. Hiervoor worden de volgende onderzoeksvragen onderzocht.

1. *Welke HR instrumenten worden binnen welk percentage van de ondernemingsraden gebruikt?*

Bij het beantwoorden van deze vraag is het nodig om naast het gebruik van min of meer voor de hand liggende HR instrumenten zoals een cursus voor de gehele ondernemingsraad, te kijken naar het gebruik van de minder bekende en minder voor de hand liggende instrumenten, zoals het inzetten van een EVC-procedure.

2. *Verschildt het gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de branche waarin de organisatie, waarvoor de OR is ingesteld, opereert?*

Er wordt gekeken of het gebruik van instrumenten over de branche verschilt omdat verschillende onderzoeken aangeven dat er mogelijk verschillen zijn tussen branches. De verschillen zijn echter niet eenduidig te interpreteren. Uit onderzoek van van het Kaar en Looise (1999) en Karel e.a. (2010), blijkt bijvoorbeeld dat de aandacht van de ondernemingsraad voor bepaalde onderwerpen nogal verschilt per sector. Ook de aandacht voor HR verschilt per branche. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat binnen organisaties in de private sector meer gebruik wordt gemaakt van HR, dan in de publieke sector (Hofmans en Jetten, 1995). Hiernaast blijkt dat in de meer traditionele industriële sector meer HR instrumenten worden gebruikt dan in de overige sectoren (o.a. Guest e.a., 2003), zoals ook in (middelgrote) dienstverlenende organisaties meer HRM lijkt voor te komen (Hofmans en Jetten, 1995).

3. *Verschildt het gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de grootte van de organisatie waarvoor de OR is ingesteld?*

Bij de inventarisatie van het gebruik van instrumenten binnen de ondernemingsraad wordt ook gekeken of er verschillen zijn over de organisatiegrootte van de organisatie waarvoor de ondernemingsraad wordt ingesteld. Dit wordt gedaan omdat uit de literatuur naar voren komt dat de organisatiegrootte samenhangt met verschillende aspecten van de ondernemingsraad en met verschillen in het voorkomen van HRM binnen de organisatie. Zo wordt een ondernemingsraad vaker ingesteld binnen grotere organisaties (Engelen & Kemper, 2006), speelt de grootte van de ondernemingsraad een rol in het inschakelen van experts, het toepassen van vormen van externe begeleiding/coaching en het toepassen van verschillende vormen van scholing (Bruin et al., 2003). Bovendien wordt in grotere organisaties meer gebruik gemaakt van HR instrumenten (Hofmans & Jetten, 1995; Guest, 1999).

4. *Verschildt het gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de lengte van het bestaan van de OR?*

Over de lengte van het bestaan van de ondernemingsraad in relatie tot het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad is in de literatuur niets bekend. In de literatuur worden ook geen indicaties gegeven voor een eventuele samenhang

tussen het gebruik van instrumenten en de leeftijd van de ondernemingsraad. Toch wordt de bestaansduur in het onderzoek meegenomen omdat het denkbaar is dat nieuwe en oudere ondernemingsraden anders omgaan met HR instrumenten. Omdat het gedeelte van het onderzoek waar het gebruik van HR instrumenten binnen de OR wordt geïnventariseerd exploratief is, bestaan nog geen concrete verwachtingen. Er kunnen derhalve ook geen hypothesen of verwachtingen worden opgesteld.

## 2.5. De effectiviteit van de OR

### 2.5.1. Effectiviteit als doel van de OR

In het voorgaande is beschreven dat het van belang is om te inventariseren in hoeverre ondernemingsraden gebruik maken van HR instrumenten. Dit is van belang omdat er momenteel geen zicht is op het gebruik van deze instrumenten, terwijl diverse auteurs het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad beschrijven en voor het gebruik hiervan pleiten. Het gebruik van deze instrumenten zou immers de professionaliteit van de OR ten goede komen. Ontwikkeling van de ondernemingsraad is meestal echter geen doel op zich, maar een middel om binnen de organisatie effectieve medezeggenschap te realiseren.

Fundamenteel onderzoek naar de effectiviteit van de ondernemingsraad bestaat echter nauwelijks (Wobma en de Koning, 2008), zeker als het gaat om de relatie tussen de ondernemingsraad en organisatieprestaties<sup>7</sup>. Wigboldus e.a. (2008) geven aan dat dit mogelijk komt doordat de ondernemingsraad traditioneel niet wordt geassocieerd met economische prestaties. Toch zijn er belangrijke redenen om de economische effecten van de OR nader te bekijken. Het aantonen van de mogelijke meerwaarde van de ondernemingsraad, zou bijvoorbeeld wel eens voorwaarde kunnen zijn om het Nederlandse systeem van medezeggenschap in de voortschrijdende globaliserende economie staande te houden.

Looise et al. (2008) beschrijven dat vooral in Duitsland, maar ook in andere Europese landen zoals Zweden en Denemarken, relatief veel onderzoek heeft plaatsgevonden naar prestatie-effecten van de ondernemingsraad (of daar gangbare equivalenten). Zij stellen dat het opvallend is dat in Nederland nauwelijks onderzoek is uitgevoerd naar de organisatie-effecten van de ondernemingsraad. Op grond van de in de WOR opgenomen doelstelling dat de ondernemingsraad moet worden ingesteld “in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen”, ligt het juist voor de hand om te onderzoeken of, in welke mate en op welke manier, de ondernemingsraad in de praktijk aan deze doelstelling bijdraagt. Kwaliteit en effectiviteit komen steeds meer centraal te staan in de discussies over de ondernemingsraad (Goodijk, 1998; van het Kaar & Smit, 2006; Baardemans, 2008) en dat vraagt om een gedegen antwoord op de vraag in hoeverre de ondernemingsraad effectief genoemd kan worden.

### 2.5.2. Definitie van OR effectiviteit

Het beoordelen van de effectiviteit van de ondernemingsraad lijkt gemakkelijker dan het is. Allereerst is het maar de vraag welke doelen de OR nastreeft. En wordt de effectiviteit van de ondernemingsraad beoordeeld aan de hand van doelen die deze zichzelf stelt, of wordt zijn effectiviteit beoordeeld ten aanzien van de realisatie van de organisatiedoelen? In het meest ideale geval liggen deze doelen in elkaars verlengde, maar het is denkbaar dat deze niet overlappen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer een ondernemingsraad de (directe) belangen van de achterban goed heeft vertegenwoordigd, maar daarmee niet heeft bijgedragen aan de organisatiedoelen. Wanneer de doelen niet overlappen kan er nog steeds sprake zijn van een effectieve ondernemingsraad.

Verschillende auteurs proberen niettemin tot een heldere afbakening te komen van functies die de ondernemingsraad kan vervullen. Wanneer vervolgens bepaald wordt in hoeverre ondernemingsraden daarin slagen, kan gesproken worden over effectiviteit van de ondernemingsraad. Al is het dan effectiviteit in termen zoals de auteurs die voorleggen.

Zo geeft Cremers e.a. (2007) aan dat ondernemingsraden vier overkoepelende functies centraal kunnen stellen in het overleg<sup>8</sup>: belangenbehartiging, het vergroten van betrokkenheid en motivatie, het bevorderen van de communicatie/afstemming en het beïnvloeden van beleid. Overigens wordt daarnaast het functioneren beoordeeld op een drietal terreinen: de interne relaties van de ondernemingsraad (de OR als team), de relatie van de ondernemingsraad met de bestuurder en de relatie van de ondernemingsraad met de achterban. Afhankelijk van de gekozen insteek van de ondernemingsraad kunnen de specifieke doelen overigens van elkaar verschillen, waardoor het uiteindelijke rendement van de ondernemingsraad en het effect hiervan op het functioneren van de onderneming moeilijk te meten is (o.a. Goodijk, 1995).

In een poging effecten om te zetten in meer objectieve maten, is door o.a. Wigboldus en Looise een model ontwikkeld voor de relatie tussen HRM, medezeggenschap en organisatieprestaties (Looise e.a., 2008; Wigboldus e.a., 2008). Het model gaat er van uit dat de ondernemingsraad een direct effect heeft op organisatieprestaties (het verhogen van de effectiviteit, winstgevendheid en innovatieve kracht van de organisatie) en twee indirecte effecten. Het eerste indirecte effect betreft het effect op het sociale klimaat (het vertegenwoordigen van de achterban en het verkleinen van machtsverschillen tussen de leiding en de werknemers). Het tweede indirecte effect betreft de invloed op het organisatiesysteem (het verbeteren van de besluitvorming).

Empirische ondersteuning van dit model is nog niet gerealiseerd. Het is bovendien de vraag of het goed mogelijk is de effectiviteit van een specifieke ondernemingsraad in dergelijke algemene termen te bepalen. ‘Simpelweg’ bepalen in hoeverre het bestaan van ondernemingsraden in Nederland een verbetering in prestaties heeft laten zien,

gaat voorbij aan het verschil in kwaliteit van individuele ondernemingsraden. Dé ondernemingsraad als eenduidig en duidelijk omschreven orgaan bestaat niet. Hiervoor zijn de verschillen in de aard van de onderneming, de problematiek waar de ondernemingsraad mee te maken heeft, de personele samenstelling, de relatie met de achterban en de relatie met de bestuurder simpelweg te groot.

Om recht te doen aan de veelzijdigheid wordt de effectiviteit van de ondernemingsraad in dit onderzoek breed opgevat en gedefinieerd als: de mate waarin de ondernemingsraad de tweeledige doelstelling van de ondernemingsraad, te weten de belangenbehartiging van de in de onderneming werkzame personen en het overleg ten behoeve van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen, weet te realiseren.

Hierbij wordt onder meer gekeken naar het interne functioneren van de ondernemingsraad, de invloed van de ondernemingsraad op bepaalde beleidsterreinen, het behartigen van de belangen van de achterban, het vergroten van het draagvlak voor de beslissingen, het verkleinen van de machtsverschillen en de invloed op de besluitvorming.

Naast het feit dat in dit onderzoek de effectiviteit van de ondernemingsraad breed wordt opgevat, wordt de effectiviteit door verschillende partijen beoordeeld. Omdat de ondernemingsraad een platform kan zijn waar verschillende belangen samenkomen, kan er een verschil in opvatting zijn over de effectiviteit van de ondernemingsraad. Zo kunnen tussen de ondernemingsraad en de bestuurder belangentegenstellingen zijn. In het geval dat de doelen van de ondernemingsraad worden gedefinieerd aan de hand van de belangen van de ondernemingsraad, zal de bestuurder de effectiviteit van de OR negatief beoordelen wanneer de ondernemingsraad de doelen heeft behaald, terwijl de OR de effectiviteit positief beoordeeld aangezien deze de doelen heeft gehaald. Een objectieve maat voor de effectiviteit van de ondernemingsraad is hierdoor niet goed te construeren. Maar door gebruik te maken van verschillende manieren om de effectiviteit op te vatten en op basis van meerdere subjectieve beoordelingen van verschillende partijen kan de effectiviteit van de ondernemingsraad goed in kaart kan worden gebracht (Huijgen et al., 2007).

### 2.5.3. Vraagstelling (2)

Beschreven is dat het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad kan leiden tot een meer professionele OR en een betere aansluiting van de ondernemingsraad binnen de algehele bedrijfsvoering. Het gebruik ervan binnen de OR is niet doel, maar een middel naar een effectievere ondernemingsraad. Of het gebruik van deze instrumenten binnen de ondernemingsraad doeltreffend is om de effectiviteit van de OR te verbeteren is nog niet wetenschappelijk onderzocht. In dit onderzoek wordt de vraag gesteld of het gebruik van HR instrumenten binnen de OR leidt tot een toename van de effectiviteit van de ondernemingsraad. Op basis van de bevindingen uit het

literatuuronderzoek, bestaat de verwachting dat deze vraag positief beantwoord zal worden. In de literatuur werd veelvuldig een positieve relatie tussen HRM en organisatieprestaties beschreven. De verwachting is dat dit ook geldt voor de inzet van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad. Bovendien wordt in meerdere publicaties aangegeven dat een integrale benadering van ondernemingsraad, directe participatie en HRM beleid, een belangrijke oplossingsrichting is om te komen tot het oplossen van knelpunten binnen de OR. Op grond van deze bevindingen en verwachtingen wordt de volgende vraag geformuleerd:

5. *Heeft het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad een relatie met de effectiviteit van de OR?*

## 3. Methode

In dit onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. In een surveyonderzoek is met behulp van een vragenlijst het gebruik van HR instrumenten geïnventariseerd en de effectiviteit van de ondernemingsraad bevraagd. Er is voor deze methode gekozen omdat zo een grote groep ondernemingsraden kan worden bereikt.

### 3.1. Algemeen: deelnemers en procedure

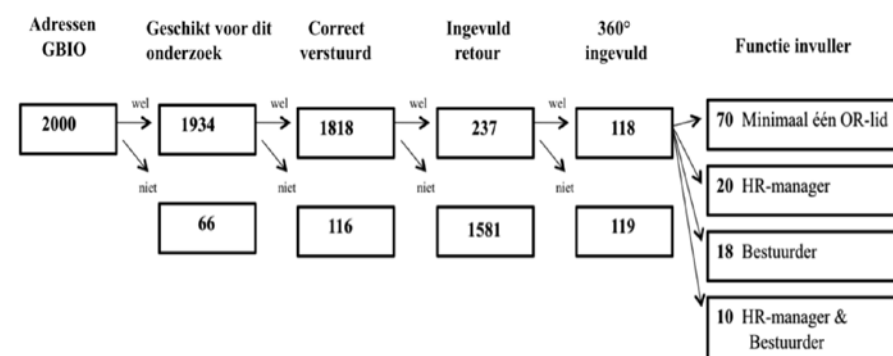
Voor deelname aan het onderzoek zijn ondernemingsraden per e-mail benaderd. De uitnodiging voor de deelname aan het onderzoek is aan de contactpersoon van de ondernemingsraad gestuurd. De email adressen van de contactpersonen van de ondernemingsraad zijn door het Gemeenschappelijk Begeleidings Instituut Ondernemingsraden (GBIO<sup>9</sup>) ter beschikking gesteld. In het cursusregistratiesysteem van het GBIO zijn de gegevens van alle medezeggenschapsorganen opgenomen die aan een of meer door het GBIO ondersteunde cursussen hebben deelgenomen. Uit deze ondernemingsraden is voor dit onderzoek een steekproef van 2.000 ondernemingsraden getrokken.

Voor het onderzoek zijn twee vragenlijsten gebruikt. De eerste vragenlijst bestaat uit een gedeelte met enkele achtergrondvragen, een gedeelte met betrekking tot het gebruik van instrumenten en een gedeelte met betrekking tot de effectiviteit van de ondernemingsraad. De tweede vragenlijst bestaat alleen uit het effectiviteitsgedeelte van de eerste vragenlijst. Het effectiviteitsgedeelte van de vragenlijst kan dan voor één ondernemingsraad door meerdere mensen worden ingevuld. Op deze manier ontstaat een zogenaamde 360° meting van de effectiviteit van de ondernemingsraad (vgl. Huijgen e.a., 2007).

Voor het invullen van de vragenlijsten zijn contactpersonen van de ondernemingsraden per e-mail uitgenodigd. De contactpersoon van de ondernemingsraad heeft twee e-mails gekregen. De eerste e-mail bevat een link met de inloggegevens waarmee de volledige online vragenlijst kan worden ingevuld. Aan de contactpersoon is in deze e-mail gevraagd de vragenlijst in te laten vullen door een OR lid dat zicht heeft op het (eventuele) gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad. De tweede e-mail bevat de link met bijbehorende inloggegevens voor de tweede vragenlijst. Aan de contactpersoon is gevraagd deze mail door te sturen naar de HR manager, de bestuurder en aan meerdere OR leden. De beide vragenlijsten konden worden ingevuld in de periode van 11 maart tot 9 april 2009.

In figuur 2 is een stroomschema te zien van hoeveel ondernemingsraden zijn aangeschreven en van hoeveel ondernemingsraden uiteindelijk de resultaten van de enquête bruikbaar zijn gebleken<sup>10</sup>.

Figuur 2: Stroomschema met benaderde ondernemingsraden en respons



Allereerst zijn uit de 2.000 ondernemingsraden 66 e-mailadressen verwijderd die al voor een ander onderzoek binnen GITP zijn benaderd. Na het versturen van de e-mails (1.934) bleek dat 116 uitnodigingen voor het onderzoek niet op de juiste plek terecht kwamen (6,0%). Dit komt doordat een aantal e-mailadressen niet (meer) bestaan, personen daar niet meer werkzaam zijn, geen lid meer zijn van de ondernemingsraad of omdat het bedrijf niet meer bestaat. Dit resulteert in het correct versturen (in ieder geval zonder tegenbericht) van 1.818 uitnodigingen voor deelname aan het onderzoek. Op deze uitnodigingen zijn 237 ondernemingsraden ingegaan wat resulteert in een response van 13,0%.

In de tweede e-mail aan de contactpersoon van de OR is zoals eerder vermeld gevraagd of de contactpersoon een gedeelte van de vragenlijst door wil sturen aan meerdere OR leden, de HR manager en de bestuurder. Het betreft hier de vragen over de effectiviteit van de OR. Voor 118 (49,8%) van de 237 ondernemingsraden zijn de gegevens bekend van de eerste vragenlijst en tenminste één 360° invuller<sup>11</sup>. Wanneer dit wordt uitgesplitst naar functie blijkt dat:

- voor 70 ondernemingsraden is de vragenlijst ook door één of meerdere andere OR leden is ingevuld
- voor 20 ondernemingsraden heeft ook de HR manager de vragenlijst ingevuld
- voor 18 ondernemingsraden ook de bestuurder de vragenlijst heeft ingevuld en
- voor 10 ondernemingsraden is de vragenlijst zowel door een OR lid, de HR manager als de bestuurder ingevuld.

### 3.2. Representativiteit

Om de kans op een goede representativiteit te vergroten is er voor gekozen om via het GBIO een steekproef van ondernemingsraden te benaderen. Dit omdat het GBIO over de adresgegevens beschikt van een groot aantal ondernemingsraden. In Bruin et al. (2003) wordt de relevante vraag beschreven of het GBIO-bestand representatief is voor het gehele bestand van ondernemingsraden en/of OR-plichtige organisaties. Hieruit blijkt dat resultaten gebaseerd op het GBIO-bestand een iets vertekend beeld geven, in die zin dat ondernemingsraden uit het bestand meer dan gemiddeld activiteiten ontplooiën op het gebied van scholing en bevordering van deskundigheid. Uit onderzoek van het GBIO blijkt echter dat verreweg de meeste ondernemingsraden nu gebruik maken van GBIO bijdrage regelingen en hiermee zijn opgenomen in het GBIO-bestand (GBIO, 2010). In 90 procent van de ondernemingsraden in het bedrijfsleven wordt gebruik gemaakt van GBIO bijdrageregelingen en in de sector zorg en welzijn is dit percentage zelfs nog hoger.

Om nader te onderzoeken of de steekproef van ondernemingsraden die aan dit onderzoek hebben deelgenomen afwijkt van andere steekproeven van ondernemingsraden is de respons uitgesplitst naar grootteklasse, de branche waarin de organisaties werkzaam zijn en de bestaansduur van de ondernemingsraad. Dit is vervolgens vergeleken met steekproeven van ondernemingsraden uit andere onderzoeken (tabel B1 in de bijlage). Hieruit kan worden geconcludeerd dat de steekproef van ondernemingsraden grotendeels overeen komt met steekproeven uit eerdere onderzoeken.

### 3.3. Analyse

Zoals eerder beschreven is gebruik gemaakt van een digitale vragenlijst. Deze bestaat uit drie gedeeltes<sup>12</sup>.

1. In het eerste gedeelte worden enkele achtergrondvragen over de ondernemingsraad gesteld. Er wordt gevraagd naar de branche, wat voor soort ondernemingsraad, hoe lang de OR al bestaat, hoeveel personen in de organisatie werken, wat de situatie bij de vorige verkiezing was en welke functie de respondent binnen de ondernemingsraad vervult. Op al deze vragen kan de respondent het antwoord kenbaar maken door de keuze aan te vinken. Er kunnen geen vragen worden overgeslagen.
2. In het tweede gedeelte van de vragenlijst is gevraagd of bepaalde HR instrumenten binnen de ondernemingsraad worden gebruikt. Het gaat om een totaal van 43 instrumenten. De instrumenten die in de vragenlijst zijn opgenomen, zijn op basis van de literatuur en gesprekken met ervaren ondernemingsraadtrainers geselecteerd. De instrumenten zijn in vier clusters (zie ook hoofdstuk 2) ondergebracht en worden ook in deze volgorde aangeboden. Deze clusters zijn:
  - werving en selectie binnen de OR (voorbeelden zijn: selectiegesprekken

voor nieuwe OR leden, een competentieprofiel voor OR leden en advertenties om nieuwe OR leden te werven)

- evaluatie en beoordeling van de OR (bijvoorbeeld: competentie management, functioneringsgesprekken en evaluatie van het functioneren van individuele OR leden)
- ontwikkeling van de OR (voorbeelden: training in vaardigheden van individuele OR leden, een opleidingsplan binnen de OR en het bijwonen van studiedagen)
- de koppeling tussen het OR lidmaatschap en de loopbaan (voorbeelden: loopbaanbegeleiding met betrekking tot OR werk, functieroulatie binnen de OR en Erkenning van eerder Verworven Competenties, oftewel EVC)

Deze indeling van de instrumenten in de clusters is op basis van eigen inzicht gebeurd en is, zoals eerder beschreven, vooral bedoeld om de overzichtelijkheid van de 43 HR instrumenten te bevorderen. Uit een factoranalyse met de 43 instrumenten blijkt dat de indeling in deze clusters niet wordt ondersteund door een onderliggende factorstructuur. Ook wanneer een factoranalyse wordt uitgevoerd op de instrumenten binnen elk cluster blijkt dat er niet één onderliggende factor is per cluster.

De respondent is gevraagd aan te geven of de instrumenten binnen de ondernemingsraad worden toegepast. De vragen hebben de volgende antwoordcategorieën: wordt niet toegepast, wordt wel toegepast, weet ik niet. Er kunnen geen vragen worden overgeslagen. Om te komen tot een maat voor het gebruik van HR instrumenten binnen de OR is, in navolging van eerder onderzoek (Guest, 2001; Steijn, 2003) geteld hoeveel instrumenten worden gebruikt. Er is per ondernemingsraad geteld bij hoeveel instrumenten 'wordt toegepast' wordt ingevuld. Het antwoord 'weet ik niet' is bij deze telling opgevat als 'wordt niet toegepast'. De ontstane variabele wordt 'het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR' genoemd<sup>13</sup>. Ook zijn de instrumenten per cluster geteld om te komen tot een maat van het gebruik van instrumenten binnen elk cluster.

3. Het derde gedeelte van de vragenlijst bestaat uit vragen naar de effectiviteit van de ondernemingsraad. In dit gedeelte is op basis van eerder gebruikte schalen (Andriessen e.a., 1984; Goodijk, 1995; van het Kaar & Looise, 1999; Kerkhof e.a., 2003; Jansen, 2007) een schaal geconstrueerd die de effectiviteit van de ondernemingsraad breed probeert te meten. Waar in eerdere onderzoeken de effectiviteit van de ondernemingsraad in kaart wordt gebracht op basis van een bepaald aspect van de OR, wordt in dit onderzoek een groot aantal aspecten samengevoegd.

Dit gedeelte van de vragenlijst bestaat uit 36 items. Voorbeelditems zijn: "De OR heeft een goede werkstructuur", "De OR heeft een grote invloed op het organisatorisch beleid" en "De OR verhoogt de winstgevendheid". De items kunnen worden ingevuld door gebruik te maken van een vijfpunts Likert schaal, van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens) met

een neutraal midden. De schaal met 36 items heeft een Cronbach's alpha van 0,95 (N= 726) en wordt in dit boek aangeduid met de term 'effectiviteit van de ondernemingsraad'.

Met een factoranalyse zijn de items die een hoge samenhang hebben, samengevoegd tot factoren. Een factoranalyse op de 36 items (N = 685<sup>14</sup>) geeft zes factoren met een verklaarde variantie van 59,9%. Dit houdt in dat uit de oorspronkelijk 36 items nu zes achterliggende variabelen zijn geïdentificeerd. Met deze zes variabelen is nog bijna 60% van de oorspronkelijke variantie te verklaren. Bijlage B3 bevat een overzicht van de verschillende factoren en de items die hieronder vallen. De factoren zijn:

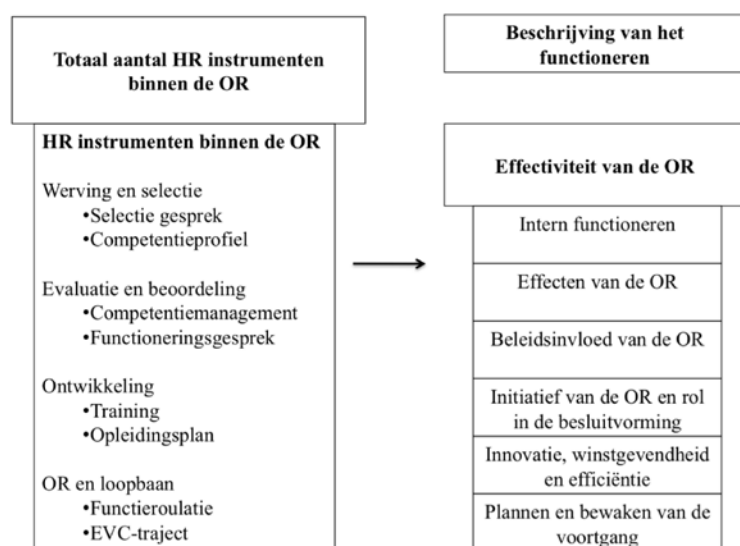
- Intern functioneren: De eerste factor heeft een eigenwaarde van 12,7 en kan een schaal voor 'interne functioneren' genoemd worden. Deze schaal bestaat uit 10 items en heeft een Cronbach's alpha van 0,88. De items zijn gebaseerd op de zogenaamde professionaliteitscriteria van Goodijk (1995).
- Effecten van de OR: De tweede factor heeft een eigenwaarde van 2,87 en kan een schaal voor 'effecten van de OR' genoemd worden. Deze schaal komt grotendeels overeen met de schaal van Andriessen et al. (1984), bestaat uit 9 items en heeft een Cronbach's alpha van 0,87.
- Beleidsinvloed van de OR: De derde factor heeft een eigenwaarde van 1,77 en kan een schaal voor 'beleidsinvloed van de OR' genoemd worden. Deze schaal komt grotendeels overeen met de schaal van Van het Kaar en Looise (1999), bestaat uit 7 items en heeft een Cronbach's alpha van 0,89.
- Initiatief van de OR en rol in de besluitvorming: De vierde factor heeft een eigenwaarde van 1,68 en kan een schaal voor 'initiatief van de OR en rol in de besluitvorming' genoemd worden. Deze schaal bestaat uit 6 items en heeft een Cronbach's alpha van 0,82.
- Innovatie, winstgevendheid en efficiëntie: De vijfde factor heeft een eigenwaarde van 1,46 en kan een schaal voor 'innovatie, winstgevendheid en efficiëntie' genoemd worden. Deze schaal bestaat uit 3 items en heeft een Cronbach's alpha van 0,84.
- Plannen en bewaken van voortgang: De zesde en laatste factor heeft een eigenwaarde van 1,05 en kan een schaal voor 'plannen en bewaken van voortgang' genoemd worden. De schaal bestaat uit twee items en heeft een Cronbach's alpha van 0,49.

Ter Laak en de Goede (2003) hebben beschreven dat een betrouwbaarheid boven de 0,60 voldoende is voor schalen die gebruikt worden in een dergelijk onderzoek op groepsniveau. De betrouwbaarheid van de schaal voor het plannen en bewaken van de voortgang ligt onder de 0,60 en is hiermee onvoldoende. Hiermee moet bij de interpretatie van de resultaten rekening gehouden worden. Voor de overige schalen geldt dat de betrouwbaarheid ver boven de grens van 0,70 ligt, wat volgens Ter Laak en de Goede (2003) als goed wordt aangemerkt.

Naast de 36 items is ook één vraag gesteld naar het functioneren van de OR. Dit is het item ‘Hoe zou u het functioneren van de OR beschrijven?’ met de antwoordmogelijkheden slecht, matig, goed en zeer goed. In verschillende onderzoeken wordt het functioneren van de OR onder andere geoperationaliseerd aan de hand van één item (Huijgen et al., 2007; Nauta et al., 2008; Karel et al., 2010). Deze maat voor het functioneren van de ondernemingsraad wordt ‘beschrijving van het functioneren’ genoemd.

Wanneer voor iedere ondernemingsraad een volledige 360° meting beschikbaar zou zijn, zou door de scores van de verschillende partijen te middelen een min of meer objectieve maat voor de effectiviteit van de OR ontstaan. Helaas zijn er te weinig ondernemingsraden in dit onderzoek waarvoor een volledige 360° meting beschikbaar is (N = 10). Omdat het construeren van deze min of meer objectieve maat voor de effectiviteit van de OR niet mogelijk is, is er voor gekozen de beoordeling van de HR managers en de bestuurder apart te analyseren<sup>15</sup>. Alle eerder genoemde effectiviteitsmaten hebben in principe betrekking op de scores van de OR leden. Wanneer dit niet het geval is zal dit duidelijk worden aangegeven door de functie van de invuller achter de effectiviteitsmaat te plaatsen.

Figuur 3: relatie tussen verschillende operationaliseringen van het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR.



Figuur 3 geeft met enkele voorbeelden schematisch de verschillende manieren weer waarop het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad en de effectiviteit van de OR in dit onderzoek worden geoperationaliseerd.

Om te komen tot een maat voor het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad worden de instrumenten opgeteld. Deze maat wordt het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR genoemd. In dit onderzoek wordt de effectiviteit van de OR op drie manieren geoperationaliseerd:

- Allereerst is er de beschrijving van het functioneren, waar de vraag gesteld wordt hoe het functioneren van de OR omschreven zou worden.
- Ten tweede is er een maat voor de effectiviteit van de OR die met behulp van 36 items breed wordt gemeten.
- Bij de derde effectiviteitsmaat wordt de effectiviteit van de OR opgedeeld in de eerder beschreven zes factoren die ten grondslag liggen aan de effectiviteit van de OR:
  1. het interne functioneren van de OR
  2. de effecten van de OR
  3. de beleidsinvloed van de OR
  4. initiatief van de OR en de rol in de besluitvorming
  5. innovatie, winstgevendheid en efficiëntie en
  6. het plannen en bewaken van de voortgang.

Voor alle effectmaten wordt apart gekeken naar de verschillende partijen die de effectiviteit van de OR hebben beoordeeld.

Veder wordt voor elk van deze effectiviteitsmaten onderzocht of er een relatie is met het totale gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad. Hiernaast wordt specifiek gekeken naar de samenhang tussen specifieke instrumenten en de effectiviteit van de OR. Wederom wordt dit gedaan voor de verschillende manieren waarop de effectiviteit van de OR is geoperationaliseerd en voor de verschillende partijen die de effectiviteit hebben beoordeeld.

## 4. Resultaten

In het vorige hoofdstuk is beschreven op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de resultaten van het onderzoek zijn en worden deze resultaten geïnterpreteerd. In deze resultatensectie wordt eerst gekeken naar het gebruik van HR instrumenten binnen de OR. Er wordt gekeken naar het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR en ingegaan op welke specifieke instrumenten binnen de OR worden gebruikt. Ook wordt gekeken of er verschillen zijn in het gebruik van instrumenten over de branche, de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR.

Nadat het gebruik van HR instrumenten in kaart is gebracht wordt in paragraaf 4.3 de effectiviteit van de OR bekeken. De gemiddelden over de verschillende effectiviteitsmaten worden gepresenteerd, er wordt ingegaan op verschillen tussen gemiddelden van verschillende groepen invullers en er wordt gekeken of de effectiviteit van de OR een samenhang vertoont met de branche, de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR.

In paragraaf 4.4 wordt de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR gepresenteerd, zowel in algemene zin als voor specifieke instrumenten. In paragraaf 4.5 tenslotte wordt ingegaan op de vraag hoe HR managers en bestuurders deze relatie beoordelen.

### 4.1. HR instrumenten

#### 4.1.1. Het gebruik van HR instrumenten binnen de OR

Uit tabel 1 komt naar voren dat ondernemingsraden gemiddeld van 15 HR instrumenten gebruik maken, met een standaarddeviatie van 5,91<sup>16</sup>. Geen enkele ondernemingsraad gebruikt geen van de bevraagde instrumenten (minimum is 2), maar ook geen enkele ondernemingsraad gebruikt alle 43 instrumenten (maximum is 37). In de tabel is ook het gebruik van de instrumenten binnen de clusters te zien. Het blijkt dat vooral gebruik wordt gemaakt van instrumenten die vallen binnen het cluster 'ontwikkeling van de OR' en in iets mindere mate binnen het cluster 'werving en selectie'. Er worden relatief weinig instrumenten gebruikt die te maken hebben met de koppeling tussen het OR lidmaatschap en de loopbaan. Gemiddeld gebruiken ondernemingsraden slechts één van de zeven instrumenten die binnen dit cluster zijn bevraagd.

Tabel 1: Aantal HR instrumenten binnen de OR voor het totale gebruik en voor de clusters van HR instrumenten: minimum en (absoluut) maximum, gemiddelde, modus en standaarddeviatie.

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Abs. Max</i>	<i>Gem.</i>	<i>Mod.</i>	<i>Med.</i>	<i>SD</i>
Totaal gebruik van HR instrumenten binnen de OR	237	2	37	43	15,4	13	15	5,91
Werving en selectie binnen de OR	237	0	8	9	3,3	3	3	1,66
Evaluatie en beoordeling van de OR	237	0	9	9	2,8	3	3	2,00
Ontwikkeling van de OR	237	1	18	18	8,3	8	8	3,05
Koppeling tussen de OR en de loopbaan	237	0	5	7	1,0	0	1	1,08

Op basis van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat binnen de ondernemingsraad volop gebruik wordt gemaakt van HR instrumenten. Enkele kanttekeningen zijn wel op hun plaats:

- Voor het gebruik van HR instrumenten binnen de OR kunnen de ondernemingsraden alleen ten opzichte van elkaar worden vergeleken. Er kan worden vastgesteld of een OR ten opzichte van andere ondernemingsraden veel of juist weinig gebruik maakt van instrumenten. Een vergelijking in de tijd is bijvoorbeeld niet mogelijk door het ontbreken van eerdere inventarisaties.
- Bij het onderling vergelijken van het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR moet in ogenschouw genomen worden dat de maat voor het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR additief is. Dit houdt in dat ieder instrument in het totale gebruik van HR instrumenten even belangrijk is, terwijl er redenen zijn om aan te nemen dat dit in de praktijk niet het geval is (Guest, 2001). Sommige instrumenten (bijvoorbeeld het opstellen van een functieprofiel) zijn bijvoorbeeld minder ingrijpend dan andere (bijvoorbeeld het voeren van selectiegesprekken).
- Los van het niet objectief kunnen vaststellen of het gebruik van instrumenten veel of weinig is, geeft het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR wel een duidelijke indicatie voor de mate waarin een OR gebruik maakt van deze instrumenten. Bij een hoog totaal gebruik van HR instrumenten binnen de OR is de kans dat daar veel gebruik van wordt gemaakt hoger (vgl. Steijn, 2004).

*Samengevat kan worden gesteld dat ondernemingsraden volop gebruik maken van HR instrumenten. Ondernemingsraden maken gemiddeld gebruik van meer dan 15 instrumenten en er zijn geen ondernemingsraden in het onderzoek die helemaal geen gebruik maken van de bevraagde instrumenten.*

#### 4.1.2. HR instrumenten binnen de OR

Tabel B2 (in de bijlage) geeft een overzicht van de mate waarin de afzonderlijke HR instrumenten binnen de ondernemingsraad worden gebruikt. In de tabel staat het instrument dat door de meeste ondernemingsraden wordt gebruikt bovenaan, het minst gebruikte onderaan. Het valt op dat alle instrumenten die in dit onderzoek zijn bevraagd binnen de ondernemingsraad worden toegepast. Hierin zijn wel grote verschillen waar te nemen in het aantal ondernemingsraden dat het betreffende instrument gebruikt. Zo wordt een cursus voor de hele OR gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis, door bijna alle ondernemingsraden gebruikt (96%) en *e-learning* met begeleiding op afstand door zeer weinig ondernemingsraden (4%).

Uit het onderzoek blijkt dat de inzet van bepaalde instrumenten binnen de ondernemingsraad heel gangbaar is, terwijl andere bijna nooit worden gebruikt. Zeker voor die laatste groep geldt bovendien dat er grote variatie is in welke instrumenten per OR wel of niet worden gebruikt. Een aantal wordt niettemin door zoveel ondernemingsraden ingezet dat het gebruik als gangbaar kan worden aangemerkt. Zo zijn er drie instrumenten die bij het overgrote gedeelte van de ondernemingsraden worden toegepast (meer dan 90%). Bij bijna alle ondernemingsraden worden werknemers persoonlijk benaderd voor de kandidaatstelling. Ook is het meer regel dan uitzondering dat binnen de OR gebruik wordt gemaakt van een cursus voor de hele ondernemingsraad gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis en van een training in vaardigheden voor de hele OR<sup>17</sup>.

Verder kan worden geconcludeerd dat het gangbaar is om binnen de OR gebruik te maken van interne deskundigen en externe adviseurs. Zo'n kleine 80% van de ondernemingsraden maakt hier namelijk gebruik van. Verder lijkt het gangbaar om studiedagen of congressen bij te wonen, aan zelfstudie te doen, het functioneren van de OR als groep te evalueren en feedback te geven. Een ruime meerderheid van de ondernemingsraden past deze HR instrumenten toe (tussen de 65% en 73%).

Voor de overige instrumenten is inzet binnen de ondernemingsraad minder gangbaar. Deze worden namelijk in een krappe meerderheid, of minderheid tot ruime minderheid van de ondernemingsraden toegepast. Een aantal instrumenten wordt zelden tot zeer zelden toegepast (< 10%). Hierbij kan worden gedacht aan het koppelen van beloning aan OR werk, het inzetten van beoordelingsinstrumenten om de capaciteiten van OR leden in kaart te brengen, loopbaanbegeleiding met betrekking tot OR werk, het inzetten van simulaties, het erkennen van verworven competenties en *e-learning* met begeleiding op afstand.

Hieronder wordt per cluster van instrumenten dieper ingegaan op het gebruik van de specifieke HR instrumenten binnen de ondernemingsraad.

#### 4.1.3. Werving en selectie binnen de OR

In tabel 2 is het gebruik van instrumenten ten behoeve van de werving en selectie van nieuwe OR leden weergegeven. Het valt op dat het overgrote gedeelte van ondernemingsraden gebruik maakt van een persoonlijke benadering van werknemers om zich kandidaat te stellen voor de OR (92%). Er wordt verder relatief veel gebruik gemaakt van een wervingscampagne (64%), van een OR-functiebeschrijving (55%) en van advertenties om nieuwe OR leden te werven (45%). Er wordt door slechts weinig ondernemingsraden gebruik gemaakt van simulaties (6%) en van beoordelingsinstrumenten om de capaciteiten van OR leden te bepalen (4%).

Tabel 2: Het gebruik van HR instrumenten binnen de OR in percentages (N = 237): cluster werving en selectie

HR instrument	Wordt toegepast?		
	Ja	Nee	Weet niet
Advertenties om nieuwe OR leden te werven	44,7	54,9	0,4
Een wervingscampagne	64,1	35,0	0,8
Persoonlijke benadering van medewerkers om zich kandidaat te stellen voor de OR	92,0	7,6	0,4
Het inzetten van simulaties (door middel van rollenspellen aan kandidaat OR leden inzicht proberen te verschaffen in wat het OR-werk inhoudt)	5,5	93,2	1,3
Mogelijkheid tot het volgen van stage binnen de OR ter kennismaking met OR-werk	27,0	72,2	0,8
OR-functiebeschrijving of een beschrijving van OR-werkzaamheden	55,3	43,5	1,3
Een competentieprofiel voor OR leden (hierin staat welke competenties (combinaties van gedrag, kennis en vaardigheden) nodig zijn om succesvol te handelen binnen de OR)	15,6	81,0	3,4
Beoordelingsinstrumenten om capaciteiten van (potentiële) OR leden te bepalen (bv. assessment competentievragenlijst en/of psychologische vragenlijst)	4,2	93,7	2,1
Selectiegesprekken voor OR-kandidaten	20,3	78,5	1,3

Zoals eerder geconstateerd pleiten verscheidene auteurs voor het gebruik van een functiebeschrijving, een beschrijving van de OR werkzaamheden of een competentieprofiel binnen de OR. Uit dit onderzoek komt naar voren dat ruim 55% van de bevraagde ondernemingsraden een beschrijving van de OR werkzaamheden heeft. Dat betekent dat bijna de helft van de ondernemingsraden zo'n beschrijving niet heeft. Daar is derhalve niet vastgelegd wat de werkzaamheden en taken van een OR lid precies zijn<sup>18</sup>. Verder komt naar voren dat binnen bijna 16% van de ondernemingsraden een competentieprofiel is opgesteld waarin is vastgelegd welke competenties nodig zijn om succesvol te handelen binnen de OR. Bij het overgrote gedeelte van

de ondernemingsraden is niet vastgelegd over welke competenties OR leden moeten beschikken om succesvol te handelen binnen de OR. Dit kan er op wijzen dat in een groot gedeelte van de OR'en niet precies duidelijk is wat van de leden kan (en mag) worden verwacht.

De werving van OR leden geschiedt vooral aan de hand van een persoonlijke benadering van de OR-kandidaten. Hiernaast maken veel ondernemingsraden gebruik van een wervingscampagne en plaatst een aanzienlijk gedeelte van de ondernemingsraden advertenties om OR leden te werven. Het volgen van een stage ter kennismaking met de OR wordt door 27% van de ondernemingsraden ingezet. Door middel van een simulatie kan er, net als bij stages, inzicht aan OR-kandidaten verschaft worden over wat het OR werk inhoudt. Wanneer het toepassen van stages binnen de OR wordt afgezet tegen het gebruik van simulaties (bijna 6% van de ondernemingsraden), valt op dat simulaties aanzienlijk minder gebruikt worden. Het valt op dat in 20% van de ondernemingsraden selectiegesprekken gevoerd worden met OR-kandidaten. Er is niets bekend over hoe de selectiegesprekken met OR-kandidaten er uit zien of wat met de uitkomst van de gesprekken wordt gedaan. Of de selectiegesprekken hier een rol spelen in de aanstelling van nieuwe OR leden is daarom niet te zeggen.

Binnen een klein gedeelte van de ondernemingsraden (4%), worden de capaciteiten van OR leden in kaart gebracht met behulp van beoordelingsinstrumenten. Het is hier wederom niet geheel duidelijk wat het gebruik van de beoordelingsinstrumenten precies inhoudt en wat er mee beoogd wordt. De beoordelingsinstrumenten zouden ook kunnen worden gebruikt ten behoeve van de beoordeling van OR leden of ten behoeve van competentie management kunnen zijn ingezet. Als de beoordelingsinstrumenten dus al dienen om potentiële OR leden af te zetten tegen een gewenst profiel, is het nog steeds de vraag wat er vervolgens mee wordt gedaan<sup>19</sup>.

*Samengevat blijkt uit dit onderzoek dat meer dan de helft van de ondernemingsraden een beschrijving heeft van de OR werkzaamheden. Veel ondernemingsraden hebben een beschrijving van wat van een OR lid wordt verwacht. Actieve werving van nieuwe OR leden is redelijk gangbaar en in een aantal ondernemingsraden worden selectiegesprekken gevoerd met kandidaat OR leden. In een veel kleiner gedeelte van de ondernemingsraden worden de capaciteiten van (potentiële) OR leden in kaart gebracht. Tegelijkertijd geeft een aanzienlijk deel van de ondernemingsraden aan dat er (nog) geen sprake is van professionele werving en selectie.*

#### 4.1.4. Evaluatie en beoordeling binnen de OR

In tabel 3 zijn de percentages van het gebruik van de instrumenten uit het cluster evaluatie en beoordeling van de OR weergegeven. In tweederde van de ondernemingsraden (68%) wordt het functioneren van de OR als groep geëvalueerd. Een gedeelte van de ondernemingsraden organiseert voor het evalueren ook externe

betrokkenheid. Ruim een derde van de ondernemingsraden maakt gebruik van onderzoek onder de achterban naar het functioneren van de OR en 14% past een vorm van 360° feedback toe. Een aanzienlijk minder groot gedeelte van de ondernemingsraden maakt gebruik van beoordeling van de OR (33%). Ook valt op dat vooral op groepsniveau wordt geëvalueerd en beoordeeld (tabel 3).

Tabel 3: Het gebruik van HR instrumenten binnen de OR in percentages (N = 237): cluster evaluatie en beoordeling

HR-instrument	Wordt dit toegepast?		
	ja	nee	Weet niet
Competentiemanagement (een systematiek om benodigde en aanwezige competenties op elkaar af te stemmen)	13,9	84,0	2,1
Evaluatie van functioneren van individuele OR leden	28,7	70,5	0,8
Evaluatie van het functioneren van de OR als groep	67,9	31,2	0,8
Functioneringsgesprekken of regie-voortgangsgesprekken	13,9	84,4	1,7
Individuele beoordeling van OR leden (heeft, in tegenstelling tot een evaluatie, gevolgen voor betrokkene(n))	5,9	92,0	2,1
Beoordeling van de OR als groep	32,5	65,8	1,7
Onderzoek onder achterban naar functioneren OR	35,4	61,6	3,0
Het geven van feedback (een boodschap over het gedrag of het functioneren van anderen)	65,8	33,8	0,4
360° feedback (techniek om feedback te verzamelen uit hele omgeving van de OR: bestuurder, achterban, de OR zelf, de direct leidinggevende van de OR leden, etc.)	13,5	84,4	2,1

Hoewel het evalueren en beoordelen van het functioneren van individuele OR leden (respectievelijk 29% en 6% van de ondernemingsraden) minder gangbaar is dan evaluatie en beoordeling op groepsniveau, blijkt uit de resultaten dat bijna 14% van de ondernemingsraden gebruik maakt van functioneringsgesprekken en dat in bijna 6% van de ondernemingsraden individuele beoordeling plaats vindt. Gezien de beperkte aandacht binnen ondernemingsraden voor de individuele evaluatie en beoordeling van OR leden en het eerder geconstateerde beperkte gebruik van een competentieprofiel, valt het op dat competentie management toch bij 14% van de ondernemingsraden wordt ingezet.

Wanneer deze percentages worden afgezet tegen de percentages uit eerder onderzoek, blijkt dat instrumenten voor de evaluatie of beoordeling binnen de OR aanzienlijk minder worden gebruikt dan binnen de 'normale' organisatie. Uit eerder onderzoek blijkt dat binnen zo'n 80% van de organisaties gebruik gemaakt wordt van functioneringsgesprekken (Steijn, 2004; van der Avoird, 2003) of van andere evaluatie-instrumenten (van Loo & de Grip, 2002). Ook beoordelingsgesprekken

worden binnen 55% van de organisaties gevoerd (van Loo & de Grip, 2002) en in 50% van de organisaties wordt gewerkt met competenties of competentie management (Volz & van der Heijden, 2005). Dat evaluatie en beoordeling duidelijk minder gebeurt binnen de OR dan in de ‘normale’ organisatie, komt overeen met de constatering van Termeulen en van Slageren (2008) dat het niet gangbaar is om stil te staan bij het functioneren van OR leden. Deze verschillen kunnen verklaard worden uit een onbekendheid met het gebruik van deze instrumenten, maar bijvoorbeeld ook doordat bij een gekozen raad mogelijk andere sturingsmechanisme gelden (bijvoorbeeld de verkiezingen) dan in een hiërarchische organisatie.

*Samengevat blijkt uit dit onderzoek dat de evaluatie en beoordeling van de OR als groep redelijk gangbaar is. Ook wordt hierbij geregeld externe betrokkenheid georganiseerd. In verhouding tot de normale organisatiepraktijk is binnen ondernemingsraden de evaluatie en beoordeling van werknemers aanzienlijk minder gebruikelijk.*

#### 4.1.5. Ontwikkeling van de OR

In tabel 4 zijn de percentages van het gebruik van de instrumenten uit het cluster ontwikkeling van de OR weergegeven.

Voor zijn ontwikkeling gebruikt een zeer groot deel van de OR’ en training in vaardigheden en een cursus gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis (respectievelijk 91% en 96%). Hierbij wordt veel vaker gebruik gemaakt van training en cursus voor de gehele OR, in vergelijking tot training en cursus voor individuele OR leden (respectievelijk 60% en 61%). Ook bij coaching wordt vaker gebruik gemaakt van coaching voor de gehele OR en minder vaak van coaching van individuele OR leden. Verder gebruiken ondernemingsraden voor hun ontwikkeling relatief vaak zelfstudie (70%) en wonen zij studiedagen en congressen bij (73%). Over het algemeen komt het gebruik van deze instrumenten, zoals in dit onderzoek naar voren komt, overeen met het landelijke gebruik (Karel e.a., 2010). Er zijn wel verschillen in specifieke percentages, maar de richting en de patronen in het gebruik van de HR instrumenten verschilt niet veel<sup>20</sup>.

Gezien het hoge gebruik van verschillende manieren om de ontwikkeling van de OR te ondersteunen, valt het op dat veel minder gebruik wordt gemaakt van plannen om de ontwikkeling vorm te geven. Er is in 23% van de OR’ en sprake van een opleidingsplan en er wordt relatief weinig gebruik gemaakt van een team ontwikkelplan TOP (16%) en een POP (12%). Wanneer wordt gekeken in welke mate tenminste één van de drie mogelijkheden om de opleiding te plannen wordt gebruikt, blijkt dat 35% van de ondernemingsraden gebruik maakt van een opleidingsplan, een TOP of een POP (of een combinatie van deze drie)<sup>21</sup>. Dit houdt in dat in ongeveer tweederde van de ondernemingsraden niet planmatig met ontwikkeling van OR leden wordt omgegaan.

Tabel 4: Het gebruik van HR instrumenten binnen de OR in percentages (N = 237): cluster ontwikkeling van de OR

HR-instrument	Wordt dit toegepast?		
	Ja	Nee	Weet niet
Training in vaardigheden voor de hele OR (bv. onderhandelen)	91,1	8,4	0,4
Training in vaardigheden voor individuele OR leden	59,9	39,2	0,8
Cursus voor de hele OR gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis	95,8	3,8	0,4
Cursus voor individuele OR leden gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis	61,2	37,1	1,7
Coaching voor de OR als groep	54,9	44,3	0,8
Coaching voor het Dagelijks Bestuur (DB)	16,0	76,8	7,2
Coaching voor individuele OR leden	20,3	78,1	1,7
Inschakelen van een externe adviseur	79,7	19,0	1,3
Raadplegen van interne deskundigen	77,6	20,3	2,1
Bijwonen studiedagen/congressen	73,0	24,5	2,5
Mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden	25,7	70,9	3,4
Deelname aan OR-platforms	41,4	54,4	4,2
Zelfstudie	69,6	25,7	4,6
E-learning met begeleiding op afstand	3,8	91,6	4,6
Opleidingsplan binnen de OR (weten wat het gewenste niveau van kennis en kunde voor OR leden is, om vervolgens gestructureerd vorm te geven aan de opleiding van OR leden om dit niveau te bereiken)	22,8	74,7	2,5
Het opleidingsplan van de OR is gekoppeld aan het opleidingsplan van de organisatie	10,5	84,4	5,1
Team ontwikkelingsplan (TOP) (daarin wordt stilgestaan bij de ontwikkeling van teamwerk in relatie tot de ontwikkeling van het individu en de doelstellingen van de OR)	12,2	84,4	3,4
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) (een plan waarin afspraken staan over de individuele ontwikkeling en de mogelijkheden en voorwaarden daarvoor)	15,6	81,4	3,0

Hiernaast valt wel op dat het opleidingsplan binnen de OR, wanneer dit wordt toegepast, relatief vaak gekoppeld wordt aan het opleidingsplan van de organisatie. Het opleidingsplan van de OR wordt door 37% van de ondernemingsraden die een dergelijk plan hebben, gekoppeld aan het organisatie opleidingsplan. Hiermee

komen de ondernemingsraden tegemoet aan de wens van verschillende auteurs om bij de ontwikkeling van OR leden af te stemmen op de bestaande systemen van de organisatie (de Bodt-Kloosterziel, 2003; Blanken & Nap, 2007).

Verder valt op dat ondernemingsraden relatief veel gebruik maken van interne deskundigen (78%) en externe adviseurs (80%). Slechts 8% van de ondernemingsraden maakt hier geen gebruik van. Deze gegevens komen overeen met het onderzoek van Karel e.a. (2010).

*Samenvattend kan worden geconcludeerd dat ondernemingsraden veel gebruik maken van HR instrumenten voor de ontwikkeling van de OR en de OR leden. Trainingen en cursussen voor de hele OR en het inschakelen van interne en externe deskundigen worden door vrijwel iedere OR toegepast. Binnen de OR worden instrumenten gericht op de ontwikkeling van individuele OR leden minder vaak toegepast, dan instrumenten voor de ontwikkeling van de hele OR. Opvallend is verder dat de ontwikkeling van de OR en OR leden relatief weinig planmatig wordt aangepakt. Deze bevindingen zijn in lijn met eerder onderzoek naar de begeleiding en ondersteuning van de OR.*

#### 4.1.6. Koppeling tussen OR lidmaatschap en loopbaan

In tabel 5 zijn de percentages van het gebruik van de instrumenten uit het cluster koppeling tussen het OR lidmaatschap en de loopbaan weergegeven.

Tabel 5: Het gebruik van HR instrumenten binnen de OR: cluster koppeling OR lidmaatschap en loopbaan

HR-instrument	Wordt dit toegepast?		
	Ja	Nee	Weet niet
Taakroulatie binnen de OR	36,7	62,9	0,4
Functieroulatie binnen de OR	21,5	76,8	1,7
Loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR-werk	5,1	91,1	3,8
OR-werkzaamheden vastleggen in het personeelsdossier	21,9	53,2	24,9
Ondernemingsraad Verworven Competenties (OVC) (de in de OR ontwikkelde competenties kunnen ten behoeve van de loopbaan worden vastgelegd in een rapportage)	4,6	84,4	11,0
Erkenning van Verworven Competenties (EVC) (via EVC-procedures kan werkervaring worden omgezet in algemeen erkende diploma's of certificaten)	4,6	85,2	10,1
Beloning is gekoppeld aan OR-werk	8,0	88,2	3,8

Verder valt in dit cluster op dat er een aantal instrumenten is waarbij een relatief groot gedeelte van de OR leden niet weet of deze binnen hun OR wordt toegepast. Het gaat dan om de vraag of OR werkzaamheden vastgelegd worden in het personeelsdossier (25%) en of er sprake is van OVC (11%) respectievelijk EVC (10%). Voor wat betreft het vastleggen van de OR werkzaamheden in het personeelsdossier zou de onwetendheid voor een deel verklaard kunnen worden omdat het daadwerkelijk vastleggen van gegevens niet door de leden van de OR zelf gedaan wordt.

Het OR werk kan volgens o.a. Nauta en Euwema (2008) de inzetbaarheid van werknemers in de normale functie vergroten. Om optimaal gebruik te maken van de verhoogde inzetbaarheid moet hetgeen wat in de OR gedaan en geleerd wordt, wel in verband gebracht worden met de functie die het OR lid binnen de organisatie vervult.

Uit dit onderzoek blijkt dat binnen het cluster koppeling tussen het OR lidmaatschap en de loopbaan relatief weinig gebruik wordt gemaakt van de bevraagde HR instrumenten. Wel wordt enigszins gebruik gemaakt van taakroulatie en van functieroulatie. Deelname aan de OR heeft op zichzelf al vaak een verandering van taken en verantwoordelijkheden tot gevolg. Door taakroulatie en functieroulatie, wordt binnen de OR nog extra afwisseling in werkzaamheden georganiseerd. Uit de resultaten blijkt echter dat binnen de organisatie weinig expliciet gebruik wordt gemaakt van de opgedane ervaringen binnen de OR. Beloning wordt bijvoorbeeld slechts bij 8% van de ondernemingsraden gekoppeld aan OR werk en het erkennen van verworven competenties in EVC en/of OVC trajecten wordt door 5% van de ondernemingsraden toegepast. Binnen een klein gedeelte van de ondernemingsraden worden werkzaamheden binnen de OR wel vastgelegd in het personeelsdossier.

Verder blijkt uit dit onderzoek dat nauwelijks gebruik wordt gemaakt van loopbaanbegeleiding met betrekking tot OR werk. Dit is in lijn der verwachting met bevindingen van van Ewijk en Engelen (2002) die hebben geconcludeerd dat een vrij grote groep (63%) meent dat het OR werk geen gevolgen heeft voor de loopbaanperspectieven. Wanneer het OR werk gezien wordt als iets wat weinig invloed heeft op de loopbaan, wordt naar verwachting ook geen begeleiding voor georganiseerd.

*Samengevat komt uit dit onderzoek naar voren dat ondernemingsraden het OR werk en de opgedane kennis en vaardigheden binnen het OR werk veelal niet koppelen aan de reguliere functie en aan de loopbaan van de OR leden. Daardoor kan slechts beperkt invulling worden gegeven aan de door verscheidene auteurs verwachte verhoogde inzetbaarheid van ondernemingsraadleden binnen de reguliere functie (o.a. Blanken & Nap, 2007; Nauta & Euwema, 2008; Termeulen & van Slageren, 2008).*

## 4.2. Gebruik HR instrumenten, branche, organisatiegrootte en bestaansduur

Hieronder wordt ingegaan op eventuele verschillen in het gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de branche waarbinnen de OR werkzaam is, de grootte van de organisatie en de bestaansduur van de OR. Allereerst wordt gekeken naar verschillen in het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR. Vervolgens wordt gekeken of het gebruik van de specifieke instrumenten samenhangt met de branche, de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR.

### 4.2.1. HR instrumenten en de branche

Tabel 6 geeft het gemiddelde weer van het aantal HR instrumenten dat binnen ondernemingsraden wordt gebruikt, in dit onderzoek aangeduid met het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR. De gemiddelden zijn uitgesplitst naar de branche waarbinnen de OR functioneert.

Tabel 6: Het totale gebruik van HR instrumenten in de OR: Branche

	Gemiddelde	SD	N	F	P
<b>Branche</b>				0,65	0,59
Industrie	14,9	6,37	62		
(Zakelijke) diensten	15,2	6,43	67		
Zorg en welzijn	16,3	5,23	55		
Overheid	15,3	5,38	53		
<b>Totaal</b>	15,4	5,91	237		

In de tabel is tevens aangegeven of de gemiddelden op het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR significant verschillen over de groepen.

Met behulp van een variantie analyse is getoetst of de gemiddelden op het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR voor de branche significant van elkaar verschillen. In de tabel is de F-waarde met bijhorende p-waarde weergegeven. Uit de tabel is op te maken dat er geen verschil is in het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de branche waarvoor de OR is ingesteld ( $F_{3,233} = 0,65$ , ns.).

In de bijlage is in tabel B4 per branche, per organisatiegrootte en per bestaansduur van de OR, aangegeven in welk percentage van de ondernemingsraden ieder van de bevraagde instrumenten wordt gebruikt. Ook is met behulp van het berekenen van de chi-kwadraat en de correlatie bekeken of per instrument verschillen zijn in het gebruik over de branche, de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR. In tegenstelling tot bij het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR, valt het op dat het gebruik van verscheidene specifieke instrumenten per branche lijkt te verschillen. De chi-kwadraat ( $\chi^2$ ) toets wijst uit dat voor een aantal instrumenten het gebruik significant verschilt per branche:

- Het gebruik van een OR-functiebeschrijving of een beschrijving van OR werkzaamheden wordt het meest toegepast in ondernemingsraden in de zorg en welzijn (71%), daarna in de (zakelijke) dienstverlening (60%) en het minst in de industrie en bij de overheid (45%).
- Het inzetten van een cursus voor individuele OR leden gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis wordt het minst ingezet binnen de industrie (50%), daarna de (zakelijke) dienstverlening (55%) gevolgd door zorg en welzijn (69%) en het meest binnen ondernemingsraden in de overheid (74%).
- Deelname aan OR-platforms gebeurt het minst in de industrie (27%) en het meest bij de overheid (60%).
- Studiedagen of congressen worden het minst bijgewoond door ondernemingsraden in de (zakelijke) dienstverlening (58%) en de industrie (68%) en aanzienlijk meer door ondernemingsraden in de sector zorg en welzijn (84%) en bij overheid (87%).
- Het koppelen van het opleidingsplan van de OR aan het opleidingsplan van de organisatie wordt relatief weinig gedaan in de (zakelijke) dienstverlening (5%) en bij de overheid (6%). In de industrie wordt dat in 11% van de ondernemingsraden gedaan en het meest wordt dit instrument toegepast in de sector zorg en welzijn (22%).

#### 4.2.2. HR instrumenten, organisatiegrootte en bestaansduur van de OR

In tabellen 7 en 8 zijn de gemiddelden van het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR uitgesplitst over de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR. Ook is de correlatie tussen het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR en de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR in de tabellen opgenomen<sup>22</sup>.

Tabel 7: Het totale gebruik van HR instrumenten in de OR: Organiseatiegrootte

	Gemiddelde	SD	N	r	p
<b>Organiseatiegrootte</b>				0,35**	0,00
Minder dan 50	11,4	5,17	13		
50-99	13,6	6,02	47		
100-199	14,8	5,28	63		
200-399	14,8	5,21	46		
400-599	16,7	4,46	14		
600-999	17,4	3,52	14		
1000 of meer	19,3	6,83	40		

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Tabel 8: Het totale gebruik van HR instrumenten in de OR: Bestaansduur van de OR

	Gemiddelde	SD	N	r	p
<b>Bestaansduur van de OR</b>				0,15*	0,02
Korter dan een jaar	12,5	3,08	6		
1-3 jaar	13,3	5,37	15		
4-5 jaar	14,3	5,78	20		
6-10 jaar	15,7	5,29	29		
Langer dan 10 jaar	15,9	6,13	153		
Weet het niet <sup>23</sup>	14,1	5,95	14		
<b>Totaal</b>	15,4	5,91	237		

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Uit de significant positieve correlatie tussen het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR en de organisatiegrootte ( $r_{237} = 0,35$ ,  $p < 0,01$ ) blijkt dat hoe groter de organisatie is, hoe meer gebruik wordt gemaakt van HR instrumenten. Uit tabel 7 blijkt ook dat er een redelijk groot verschil is (meer dan 1 SD) tussen het gebruik van instrumenten binnen een organisatie met minder dan 50 werknemers ( $M = 11,4$ ) en een grote organisatie met meer dan 1000 werknemers ( $M = 19,3$ ).

Wanneer wordt gekeken naar de specifieke instrumenten, blijkt dat 23 van de 43 instrumenten een significant positieve correlatie hebben met de organisatiegrootte<sup>24</sup>. Een positieve correlatie tussen het instrument en de organisatiegrootte betekent in dit geval dat een grotere organisatie samenhangt met een 'hogere' score van het gebruik van het instrument en een kleinere organisatie met een 'lagere' score op het gebruik van het HR instrument<sup>25</sup>.

Voor meer dan de helft van de instrumenten die in dit onderzoek zijn bevestigd is een correlatie gevonden tussen het gebruik van het instrument en de organisatiegrootte. Het gaat te ver al deze correlaties te bespreken, maar het complete overzicht is te zien in tabel B4-2 in de bijlage. Dat het aantal HR instrumenten dat binnen de OR wordt gebruikt en het gebruik van de specifieke instrumenten samenhangt met de organisatiegrootte komt overigens overeen met eerder onderzoek naar het algemene gebruik van deze instrumenten binnen organisaties (vgl. Hofmans & Jetten, 1995; Guest, 1999).

De bestaansduur van de OR heeft een significant correlatie met het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR ( $r_{223} = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ): hoe langer de OR bestaat des te meer instrumenten worden gebruikt. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat veel ondernemingsraden langer dan 10 jaar bestaan. Het verschil in het gebruik van instrumenten tussen een jonge OR met een bestaansduur van korter dan een jaar (12,5) en een oudere OR met een bestaansduur van langer dan 10 jaar (15,9) is redelijk groot te noemen (meer dan 0,5 SD).

Wanneer wordt gekeken naar instrumenten die specifiek samenhangen met de bestaansduur, komt naar voren dat voor zeven instrumenten een significant positieve correlatie is geconstateerd. Er bestaat een positieve correlatie tussen de bestaansduur van de OR en:

- het gebruik van advertenties om nieuwe OR leden te werven
- een persoonlijke benadering van werknemers om zich kandidaat te stellen voor de OR
- de evaluatie van het functioneren van de OR als groep
- de beoordeling van de OR als groep
- het inschakelen van een externe adviseur
- het raadplegen van interne deskundigen en
- het bijwonen van studiedagen/congressen.

Voor de interpretatie van de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten (zowel het aantal HR instrumenten als het gebruik van specifieke instrumenten) en de bestaansduur van de OR moeten twee zaken worden opgemerkt. Uit een nadere analyse blijkt dat de bestaansduur van de OR en de organisatiegrootte een samenhang vertonen ( $r_{232} = 0,19$ ,  $p < 0,01$ ). In een regressieanalyse op het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR blijkt de bestaansduur van de OR geen unieke variantie te verklaren naast de organisatiegrootte. Ondernemingsraden die langer bestaan zijn veelal in grotere organisaties ingesteld en dat verklaart in belangrijke mate de grotere inzet van instrumenten. In de tweede plaats zou de relatie tussen de bestaansduur van de OR en het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR kunnen worden beïnvloed door de bestaansduur van de organisatie.

Op basis van de voorgaande kanttekeningen kan niet eenduidig worden geconcludeerd dat hoe langer de OR bestaat, hoe groter de kans is dat het betreffende HR instrument binnen de OR wordt toegepast. Ook de wetenschappelijke literatuur geeft hierover geen aanknopingspunten aangezien er geen onderzoeken bekend zijn waar een eventuele samenhang tussen het gebruik van HR instrumenten en de bestaansduur van de OR wordt beschreven.

### 4.3. De effectiviteit van de OR

#### 4.3.1. De beschrijving van het functioneren van de OR

Nu het gebruik van HR instrumenten door ondernemingsraden in kaart is gebracht, is het tijd te kijken naar de effectiviteit van de OR. In de vragenlijst is de effectiviteit van de OR op verschillende manieren bevraagd. Allereerst is de deelnemers aan het onderzoek gevraagd het functioneren van de OR te beschrijven in termen van slecht, matig, goed en zeer goed. In tabel 9 is weergegeven hoe de verschillende invullers het functioneren van de OR hebben beschreven.

Het valt op dat voor geen van de beoordeelde ondernemingsraden voor de beschrijving ‘slecht’ is gekozen. Voor ongeveer 20% van de ondernemingsraden is door de verschillende invullers gekozen voor de beschrijving matig. De bestuurders lijken in deze categorie ondervertegenwoordigd. Verder valt op dat het functioneren van het overgrote gedeelte van de ondernemingsraden door de verschillende invullers als goed wordt omschreven. Slechts een klein gedeelte van de ondernemingsraden functioneert volgens de verschillende invullers zeer goed.

In de beschrijving van het functioneren van de ondernemingsraden zit, zoals uit tabel 9 blijkt, niet heel veel spreiding<sup>26</sup>. Het grootste gedeelte van de ondernemingsraden functioneert goed en het lijkt dat de bestuurders bij de beschrijving van het functioneren van de OR nog het meest positief oordelen. De resultaten voor wat betreft het algemene functioneren van de OR komen overeen met resultaten uit ander onderzoek (Winder e.a., 1999; Karel e.a., 2010).

Tabel 9: Beschrijving van het functioneren weergegeven in percentages per functie van de invuller

	OR lid (N = 237)	HR manager (N = 30)	Bestuurder (N = 28)
Slecht	0,0	0,0	0,0
Matig	22,4	23,3	7,1
Goed	74,4	73,3	89,3
Zeer goed	3,0	3,3	3,6

Ook in deze onderzoeken werden de antwoordmogelijkheden slecht en zeer goed het minst en de beschrijving goed<sup>27</sup> het vaakst gekozen. De onderzoeken verschillen echter op enkele punten van elkaar. In dit onderzoek is de vraag aan de OR leden zelf, de bestuurder en aan de HR manager voorgelegd. De vraagstelling zelf is gelijk aan die in het onderzoek van Karel c.s. Deze werd door hen alleen aan de OR en aan de bestuurders voorgelegd. Uit iedere organisatie konden de bestuurder en één OR-lid de enquête invullen.

In het onderzoek van Winder werd aan de werknemers binnen de organisatie gevraagd welke beschrijving het best past bij het functioneren van hun OR. De percentages corresponderen niet met het aantal ondernemingsraden maar met het aantal ondervraagden. Het kan het zo zijn dat meerdere werknemers dezelfde OR hebben beoordeeld, wat een vertekend beeld van het totaal kan opleveren.

*Niettemin lijkt er sprake van een consistent patroon: het functioneren van de OR wordt in algemene zin door zowel de OR leden zelf als de HR manager en de bestuurder overwegend als goed omschreven.*

#### 4.3.2. De effectiviteit van de OR en onderliggende factoren

Naast de beschrijving van het functioneren van de OR in algemene zin is de effectiviteit van de OR door iedereen beoordeeld aan de hand van 36 items, gebaseerd op eerder onderzoek. De effectiviteit van de OR wordt aan de hand van deze items breed gemeten. De ontstane maat voor de effectiviteit van de OR blijkt een goede interne betrouwbaarheid te hebben. Uit de factoranalyses blijkt dat de effectiviteit van de OR aan de hand van zes factoren te beoordelen is (zie eerder paragraaf 3.4):

- het interne functioneren van de OR
- de effecten van de OR
- de beleidsinvloed van de OR
- het initiatief van de OR en de rol in de besluitvorming
- de bijdrage aan innovatie, winstgevendheid en efficiëntie
- het plannen en bewaken van de voortgang.

In tabel 10 is een overzicht te zien van de gemiddelden en standaarddeviaties van de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren.

De beoordeling van de onderliggende factoren van effectiviteit zijn voor de verschillende groepen invullers weergegeven. De bovenste score op effectiviteit, geeft het gemiddelde weer van de 36 items (beoordeeld op een 5-puntsschaal).

Wanneer naar de beoordeling van de effectiviteit van de OR door het OR lid wordt gekeken, is te zien dat de gemiddelde score op de effectiviteit 3,6 is met een standaarddeviatie van 0,50. Uit onderzoek van de frequentieverdeling blijkt dat de effectiviteit van de OR bij benadering normaal is verdeeld voor het OR lid<sup>28</sup>. Wanneer wordt gekeken naar de gemiddelden op de onderliggende factoren, valt op dat het interne functioneren en initiatief en rol in de besluitvorming relatief hoger worden beoordeeld en de beleidsinvloed van de OR en de bijdrage aan innovatie, winstgevendheid en efficiëntie relatief lager.

Tabel 10: Gemiddelden en standaarddeviatie op de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren

	OR lid (N = 237)		HR manager (N = 30)		Bestuurder (N = 28)	
	M	SD	M	SD	M	SD
<b>Effectiviteit van de OR</b>	3,6	0,50	3,2	0,68	3,6	0,53
Interne functioneren	4,1	0,63	3,8	0,62	4,1	0,45
Effecten van de OR	3,6	0,59	3,2	0,77	3,7	0,64
Beleidsinvloed van de OR	3,0	0,74	2,9	0,82	3,4	0,67
Initiatief en de rol in de besluitvorming	4,2	0,60	3,3	0,91	3,7	0,67
Innovatie, winstgevendheid en efficiëntie	3,0	0,78	2,1	0,63	2,5	0,74
Plannen en bewaken van de voortgang	3,6	0,96	3,3	1,14	3,6	1,08

#### 4.3.3. De effectiviteit van de OR 360°

De gemiddelde scores van de HR manager en de bestuurder laten in grote lijnen het zelfde patroon zien als bij de beoordeling van het OR lid. De verschillen op de gemiddelden in tabel 10 geven echter slechts een indicatie van eventuele verschillen tussen de verschillende groepen, omdat de OR leden, de bestuurders en de HR managers die in de tabel zijn weergegeven niet de zelfde OR hebben beoordeeld. Het gemiddelde van 30 bestuurders wordt in de tabel namelijk afgezet tegen het gemiddelde van 237 OR leden. Wanneer wordt gekeken naar bestuurders, HR managers en OR leden die wel dezelfde OR hebben beoordeeld, blijkt dat de HR managers de effectiviteit van de OR significant lager beoordelen. De gemiddelde beoordeling van de effectiviteit van de OR verschilt niet significant wanneer de OR leden en de bestuurder de zelfde OR hebben beoordeeld<sup>29</sup>.

Op basis hiervan zou geconcludeerd kunnen worden dat er geen verschil is in de beoordeling tussen beiden, maar de effectiviteit van de OR beoordeeld door de bestuurder lijkt wel degelijk af te wijken van de beoordeling van de effectiviteit door een OR lid. De resultaten geven om twee redenen aanleiding om dit te veronderstellen.

In de eerste plaats is uit de factoranalyse op de items uit de effectiviteitsmeting een iets andere onderliggende factorstructuur gebleken tussen de OR leden en de bestuurder. Dit wil zeggen dat de items bij beide groepen een andere onderlinge samenhang hebben en ook een andere relatie hebben met de onderliggende factoren. Dit zou kunnen betekenen dat OR leden en de bestuurder de effectiviteit van de OR aan de hand van andere maatstaven beoordelen. In de tweede plaats is uit enkele negatieve correlaties tussen de beoordeling van de bestuurder en het OR lid (tabel B6 in de bijlage), gebleken dat soms juist omgekeerd wordt beoordeeld. Waar het OR lid de effectiviteit van de OR hoog beoordeelt, oordeelt de bestuurder juist laag en andersom.

Het is opvallend dat de resultaten niet stroken met eerder onderzoek. Uit eerdere onderzoeken is niet naar voren gekomen dat de bestuurders en OR leden tegengesteld oordelen aangaande de effectiviteit van de OR (vergelijk van het Kaar & Looise, 1999 en Huijgen et al, 2007). Bovendien zijn er tegenstrijdige resultaten gevonden in de samenhang tussen de effectmaten voor alle bestuurders die in dit onderzoek de effectiviteit van de OR hebben beoordeeld en het gedeelte van de bestuurders waarvoor ook een OR lid de effectiviteit heeft beoordeeld<sup>30</sup>. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat de effectiviteitsmaat die in dit onderzoek is gebruikt beter geschikt is voor de beoordeling van de effectiviteit door de OR leden en de HR manager, dan voor de beoordeling van de effectiviteit van de OR door de bestuurder.

#### 4.3.4. De effectiviteit van de OR: branche, organisatiegrootte, bestaansduur

In het onderzoek is nader bepaald in hoeverre er verschillen zijn in de effectiviteit van de OR over de branche waarin de OR actief is, de organisatie grootte en de bestaansduur van de OR. Deze verschillen blijken erg klein te zijn. In tabel 11 is het gemiddelde en de standaarddeviatie te zien voor de effectiviteit van de OR in verschillende branches.

Tabel 11: Effectiviteit van de OR: Branche

	Gemiddelde	SD	N	F	p
<b>Branche</b>				0,42	0,74
Industrie	3,6	0,50	62		
(Zakelijke) diensten	3,6	0,54	67		
Zorg en welzijn	3,7	0,51	55		
Overheid	3,7	0,46	53		
Totaal	3,6	0,50	237		

In de tabel is tevens aangegeven of de effectiviteit van de OR significant verschilt over de groepen. In de tabel is de F-waarde met bijhorende p-waarde weergegeven. Uit de tabel blijkt dat de effectiviteit van de OR weliswaar kleine verschillen vertoont tussen branches, maar dat deze niet significant zijn ( $F_{3,233} = 0,42$ , ns.).

In tabel 12 zijn het gemiddelde en de standaarddeviatie te zien voor de effectiviteit van de OR, uitgesplitst naar organisatiegrootte en naar de bestaansduur van de OR.

Tabel 12: Effectiviteit van de OR: Per organisatiegrootte en bestaansduur van de OR

	Gemiddelde	SD	N	r	p
<b>Organisatiegrootte</b>				0,07	0,27
Minder dan 50	3,8	0,46	13		
50-99	3,6	0,47	47		
100-199	3,6	0,54	63		
200-399	3,6	0,41	46		
400-599	3,8	0,33	14		
600-999	3,6	0,48	14		
1000 of meer	3,7	0,63	40		
<b>Bestaansduur van de OR</b>				-0,03	0,61
Korter dan een jaar	3,8	0,46	6		
1-3 jaar	3,7	0,53	15		
4-5 jaar	3,6	0,50	20		
6-10 jaar	3,7	0,49	29		
Langer dan 10 jaar	3,6	0,51	153		
Weet het niet <sup>31</sup>	3,7	0,48	14		
Totaal	3,6	0,50	237		

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Ook is de correlatie tussen de effectiviteit van de OR en de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR in de tabel opgenomen. Uit de tabel blijkt dat er geen significante correlaties zijn tussen de effectiviteit van de OR en de organisatiegrootte ( $r_{237} = 0,07$ , ns.) en de bestaansduur van de OR ( $r_{237} = -0,03$ , ns.).

#### 4.4. Het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR

Nu de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren nader zijn bekeken, kan dieper worden ingegaan op de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten binnen de OR en de effectiviteit van de OR. Allereerst wordt hier gekeken naar de correlatie tussen de instrumenten en de effectiviteit van de OR. Achtereenvolgens komen daarbij aan de orde:

- de relatie in meer algemene zin, door middel van de correlatie met het totale gebruik
- de correlatie per cluster van HR instrumenten
- de correlaties tussen de specifieke instrumenten en de effectiviteit van de OR.

De correlaties worden daarbij steeds weergegeven voor de effectiviteit van de OR en voor de onderliggende factoren.

In paragraaf 4.4.2. wordt dieper ingegaan op de relatieve invloed van de HR instrumenten op effectiviteit, zoals naar voren is gekomen in regressie-analyses. In paragraaf 4.4.3. wordt ingegaan op de bijdragen van specifieke instrumenten op specifieke aspecten van de OR.

##### 4.4.1. Samenhang tussen instrumenten en effectiviteit

In tabel 13 zijn de relaties weergegeven tussen het gebruik van HR instrumenten binnen de OR en de effectiviteit van de OR. Meer specifiek zijn de correlaties weergegeven tussen het totale gebruik van HR instrumenten met de onderliggende vier clusters van instrumenten en de effectiviteit van de OR met de onderliggende zes factoren. Het betreft in de tabel de beoordeling van het OR lid.

Tabel 13: Correlatietabel het totale gebruik van HR instrumenten, de vier clusters van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR en de zes effectiviteitsfactoren (beoordeling door OR leden (N = 237))

OR lid	effectiviteit OR	intern functioneren OR	effecten van de OR	beleidsinvloed OR	initiatief en rol in besluitvorming	innovatie, winst, Efficiëntie	plannen & bewaken van de voortgang
Het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR	0,35**	0,30**	0,22**	0,26**	0,24**	0,30**	0,31**
Werving en selectie	0,15*	0,21**	0,00	0,10	0,12	0,08	0,18**
Evaluatie en beoordeling	0,35**	0,29**	0,25**	0,24**	0,25**	0,26**	0,31**
Ontwikkeling van de OR	0,32**	0,25**	0,23**	0,23**	0,22**	0,30**	0,26**
Koppeling tussen OR en loopbaan	0,16*	0,09	0,11	0,17**	0,07	0,23**	0,11

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Uit de tabel blijkt dat relatief weinig gebruik wordt gemaakt van instrumenten die de koppeling tussen OR lidmaatschap en de loopbaan tot stand brengen. Er wordt nog enigszins gebruik gemaakt van taakrotatie (37%) en functierotatie (22%) en OR werkzaamheden worden bij 22% van de ondernemingsraden vastgelegd in het personeelsdossier. Er wordt echter nauwelijks gebruik gemaakt van het koppelen van beloning aan OR werk (8%), loopbaanbegeleiding (5%), het erkennen van de in de OR verworven competenties (OVC) (5%) en het erkennen van extern verworven competenties (EVC) (5%).

Een aantal zaken valt op:

- Het gebruik van HR instrumenten vertoont een significante samenhang met de effectiviteit van de OR ( $r_{237} = 0,35$ ,  $p < 0,01$ ) en met alle onderliggende factoren (variërend van  $r_{237} = 0,22$  tot  $r_{237} = 0,31$ ,  $p < 0,01$ ).
- De clusters evaluatie en beoordeling en ontwikkeling van de OR hebben beide ook uitsluitend significante correlaties met de effectiviteit van de OR en met de onderliggende factoren. Dat betekent dat voor alle maten van effectiviteit geldt dat evaluatie en beoordelingen en ontwikkeling positief samenhangen met de effectiviteit

- Het cluster werving en selectie heeft een significante positieve correlatie met de effectiviteit van de OR in algemene zin ( $r_{237} = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ), maar nog hogere significante correlaties met het interne functioneren van de OR ( $r_{237} = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ) en het plannen en bewaken van de voortgang ( $r_{237} = 0,18$ ,  $p < 0,01$ ). Voor het cluster werving en selectie binnen de OR zijn er geen significante correlaties met de effecten van de OR, met de beleidsinvloed en het initiatief en de rol in de besluitvorming.
- Het cluster koppeling tussen het OR lidmaatschap en de loopbaan heeft ook een significante correlatie met de effectiviteit van de OR ( $r_{237} = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ). Verder bestaat een significante positieve correlatie met de beleidsinvloed van de OR ( $r_{237} = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ) en innovatie, winstgevendheid en efficiëntie ( $r_{237} = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ). Er zijn geen significante correlaties met het interne functioneren van de OR, de effecten van de OR en het initiatief en rol in de besluitvorming.

In tabel B8 (bijlage) zijn alle correlaties weergegeven tussen de specifieke instrumenten en de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren. Het voert te ver om alle correlaties te bespreken, maar de tabel geeft een goede indruk van de samenhang tussen de specifieke instrumenten en de effectiviteit van de OR. Voor 23 van de 43 instrumenten is een significante positieve correlatie gevonden met de effectiviteit van de OR. Hieronder volgt een beschrijving van opvallende correlaties.

- De hoogste significante relatie is gevonden tussen de evaluatie van het functioneren van individuele OR leden en de effectiviteit van de OR ( $r_{237} = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ).
- De evaluatie van het functioneren van individuele OR leden heeft ook de hoogste correlatie met het interne functioneren van de OR ( $r_{237} = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ), initiatief en rol in de besluitvorming ( $r_{237} = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ) en het plannen en bewaken van de voortgang ( $r_{237} = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ).
- Competentiemanagement heeft van alle instrumenten de hoogste correlatie met de effecten van de OR ( $r_{237} = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ).
- Bij de beleidsinvloed van de OR hebben de evaluatie van het functioneren van individuele OR leden, het geven van feedback en het inschakelen van een externe adviseur de hoogste correlatie ( $r_{237} = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ).
- Van alle instrumenten heeft het evalueren van het functioneren van de OR als groep de hoogste correlatie met innovatie, winstgevendheid en efficiëntie ( $r_{237} = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ).
- Voor zes instrumenten is er geen significante correlatie met de effectiviteit van de OR, maar wel met innovatie, winstgevendheid en efficiëntie. Dit zijn de aanwezigheid van een competentieprofiel ( $r_{237} = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ), beoordelingsinstrumenten om de capaciteiten van OR leden te bepalen ( $r_{237} = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ), het voeren van selectiegesprekken met OR-kandidaten ( $r_{237} = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ), de beoordeling van de OR als groep ( $r_{237} = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ), een cursus voor individuele OR leden gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis ( $r_{237} = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ) en het vastleggen van OR werkzaamheden in het personeelsdossier ( $r_{237} = 0,14$ ,  $p < 0,01$ ).

- Het raadplegen van interne deskundigen door de OR heeft geen significante correlatie met de effectiviteit van de OR ( $r_{237} = 0,07$ , ns.), maar wel met de beleidsinvloed van de OR ( $r_{237} = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ). Ook functieroulatie binnen de OR heeft geen significante correlatie met de effectiviteit van de OR ( $r_{237} = 0,09$ , ns.), maar er is wel een significante correlatie met initiatief en de rol in de besluitvorming ( $r_{237} = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ).

In totaal hebben 31 van de 43 instrumenten een significante correlatie met tenminste één van de effectmaten. Gezien de vele correlaties tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR, lijkt het raadzaam om deze instrumenten in te zetten binnen de OR.

#### 4.4.2. *Het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR 360°*

In het voorgaande is de relatie onderzocht tussen het gebruik van HR instrumenten binnen de OR en de effectiviteit van de OR. Hierbij is de effectiviteit van de OR aan de hand van een aantal items beoordeeld door OR leden. Dit wil zeggen dat het OR lid dat heeft aangegeven in hoeverre de HR instrumenten binnen de OR worden gebruikt, ook de effectiviteit van de OR heeft beoordeeld.

Om de effectiviteit van de OR meer te objectiveren is geprobeerd een 360° beoordeling van de effectiviteit van de OR te verkrijgen, door ook aan de HR manager, de bestuurder en meerdere OR leden te vragen de effectiviteit te beoordelen. Hoewel veel HR managers, bestuurders en OR leden hebben gereageerd ( $N = 490$ ), zijn er maar weinig ondernemingsraden waarvoor de effectiviteit is beoordeeld door zowel een OR lid, de HR manager als de bestuurder ( $N = 10$ ). Hierdoor is het niet gelukt om per ondernemingsraad een gemiddelde score te genereren van de verschillende beoordelingen van de effectiviteit van de OR.

Wanneer gekeken wordt naar de wijze waarop verschillende beoordeelaars de effectiviteit van de OR beoordelen, valt een aantal zaken op. In paragraaf 4.5.1 en 4.5.2 zijn de belangrijkste conclusies weergegeven, onder verwijzing naar enkele tabellen in de bijlage. Er is daarbij een vergelijking gemaakt tussen het gebruik van HR instrumenten (volgens OR leden) en de beoordeling van de effectiviteit door respectievelijk de bestuurder en de HR manager.

In tabel B10 (bijlage) zijn de correlaties weergegeven tussen het gebruik van HR instrumenten binnen de OR en de effectiviteit van de OR. Meer specifiek zijn de correlaties weergegeven tussen het totale gebruik van HR instrumenten met de onderliggende vier clusters en met de effectiviteit van de OR met de onderliggende zes factoren. De correlaties zijn apart weergegeven de HR manager en de bestuurder:

Tussen het gebruik van HR instrumenten binnen de OR en de beoordeling van de effectiviteit door de HR manager bestaat een beperkte samenhang. De samenhang tussen het gebruik van instrumenten en de effectiviteit van de OR zoals die is beoor-

deeld door de HR manager, verschilt ten opzichte van de relaties bij het OR lid. Er is wel een correlatie tussen het totale gebruik van instrumenten binnen de OR en de effectiviteit van de OR. Ook is er een relatie tussen het aantal HR instrumenten dat ten behoeve van de ontwikkeling van de OR wordt ingezet en de effectiviteit van de OR, zoals die beoordeeld wordt door de HR manager.

In tabel B11 (bijlage) zijn de regressieanalyses te zien voor de effectiviteit van de OR beoordeeld door de HR manager. Uit de resultaten blijkt dat het gebruik van HR instrumenten, naast de grootte van de organisatie, nauwelijks variantie verklaart van de effectiviteitsmaten.

Het is opvallend dat de organisatiegrootte zo'n sterke samenhang vertoont met de beoordeling van effectiviteit door de HR manager: HR managers van grote organisaties vinden de OR veel effectiever dan HR managers in kleine organisaties. Hier zou sprake kunnen zijn van een selectie-effect, bijvoorbeeld dat de HR manager van grote organisaties door de OR alleen uitgenodigd zijn om mee te doen aan het onderzoek, wanneer hij/zij positief is over de OR. Verder kan het uitblijven van de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten binnen de OR komen doordat niet heel veel HR managers in het onderzoek zijn betrokken. Wanneer meer HR managers in het onderzoek zouden hebben deelgenomen zou dit de kracht van het onderzoek goed hebben gedaan. Wanneer er in de populatie relaties zijn tussen variabelen, is het makkelijker deze statistisch aan te tonen wanneer meer HR managers mee zouden hebben gedaan.

Naarmate meer instrumenten worden gebruikt binnen de OR wordt de planning en het bewaken van de voortgang in de ogen van de HR manager beter. Dit geldt specifiek voor het aantal instrumenten dat wordt ingezet ten behoeve van de evaluatie en beoordeling van de OR en voor de ontwikkeling van de OR. Ook neemt volgens de HR manager de beleidsinvloed van de OR toe wanneer meer instrumenten worden gebruikt ten behoeve van de ontwikkeling van de OR<sup>32</sup>.

In tabel B10 is te zien dat er tussen het gebruik van HR instrumenten en de beoordeling van de effectiviteit door de bestuurder vooral negatieve correlaties zijn. In tabel B12 (bijlage) zijn de regressieanalyses te zien van het gebruik van HR instrumenten op de beoordeling van de effectiviteit van de OR met de onderliggende factoren van de bestuurder.

Wanneer wordt gekeken naar de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR, zijn er grote verschillen te zien tussen de beoordeling van de bestuurder en het OR lid. Het totale gebruik van HR instrumenten heeft geen correlatie met de effectiviteit van de OR. Er is alleen een correlatie tussen de het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR en het interne functioneren van de OR, maar deze is negatief. Ook het aantal instrumenten dat binnen de clusters wordt gebruikt heeft geen positieve correlaties met de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren. Alleen het cluster ontwikkeling binnen de OR heeft een

negatieve correlatie met de effectiviteit van de OR, het interne functioneren en de effecten van de OR.

Het onderzoek geeft daarmee aan dat hoe meer instrumenten ten behoeve van de ontwikkeling binnen de OR worden ingezet, des te negatiever de bestuurder de effectiviteit van de OR beoordeelt! Helaas kan er niet worden gekeken naar de invloed van de losse instrumenten op de effectiviteit van de OR beoordeeld door de bestuurder, vanwege een te laag aantal deelnemers. Er zijn namelijk meer instrumenten (43 instrumenten) dan bestuurders waarvoor het gebruik van deze instrumenten bekend is (N = 28) en hiernaast is er voor een groot aantal instrumenten geen spreiding.

Wanneer wordt gecontroleerd voor de overige variabelen valt op dat de bestaansduur van de OR en de organisatiegrootte een grote invloed hebben op de effectiviteit van de OR beoordeeld door de bestuurder. Uit het onderzoek wordt echter niet helder hoe dit elkaar zou kunnen beïnvloeden.

Eerder is voorzichtig geconcludeerd dat de effectiviteitsmaten voor de bestuurder wellicht niet helemaal betrouwbaar zijn. Hierom moeten de relaties (of gebrek hieraan) tussen de HR instrumenten en de effectiviteit beoordeeld door de bestuurder, met grote voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Het zou interessant zijn hier in een vervolgonderzoek aandacht aan te besteden.

#### **4.4.3. Relatieve invloed van verschillende instrumenten: regressiemodellen**

Om de relatieve invloed van het gebruik van HR instrumenten nader te onderzoeken zijn regressieanalyses uitgevoerd. Hieronder wordt kort ingegaan op de belangrijkste uitkomsten van deze analyses. Voor meer informatie wordt verwezen naar tabellen B8 in de bijlage.

Om meer zicht te krijgen op de relatieve invloed van de instrumenten zijn drie regressiemodellen opgesteld:

1. In het eerste model zijn het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR samen met de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR in een regressieanalyse (stapsgewijze methode) ingevoerd met als afhankelijke variabele achtereenvolgend de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren. Bij een stapsgewijze methode wordt per stap één onafhankelijke variabele aan het model toegevoegd en wel in die volgorde van relatieve invloed op de afhankelijke variabele<sup>33</sup>.
2. In het tweede regressie model zijn de vier clusters van instrumenten samen met de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR in de stapsgewijze regressieanalyse ingevoerd, om de variantie in de effectmaten te verklaren.
3. In het derde model zijn alle 43 instrumenten los in de stapsgewijze regressieanalyse ingevoerd om de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren te verklaren.

In tabel B9 (bijlage) zijn de multiple R, de adjusted R<sup>2</sup>, de bijhorende F-waarde en de significante gestandaardiseerde betagewichten weergegeven voor de drie regressiemodellen. Het betreft in alle regressieanalyses de beoordeling van de effectiviteit van de OR door het OR lid. Voor de HR manager en de bestuurder zijn aparte regressieanalyses uitgevoerd, waarop later kort zal worden ingegaan.

#### *Ad 1. Het totale gebruik van HR instrumenten van de OR*

Uit de regressieanalyse blijkt dat het totale gebruik van HR instrumenten (het totaal aan instrumenten dat binnen de OR wordt ingezet) 12% van de variantie verklaart van de effectiviteit van de OR. Ook wanneer wordt gecontroleerd voor de bestaansduur van de OR en de organisatiegrootte, blijft het totale gebruik van HR instrumenten in belangrijke mate een bijdrage leveren aan de effectiviteit van de OR: Ondernemingsraden die meer gebruik maken van instrumenten worden effectiever beoordeeld, ongeacht de organisatiegrootte en bestaansduur van de OR<sup>34</sup>. Deze 12% lijkt laag, maar is gezien de vele factoren die de effectiviteit van de OR potentieel kunnen beïnvloeden (Cremers e.a., 2007), statistisch gezien een vrij hoog percentage.

#### *Ad 2. De clusters van HR instrumenten*

Uit tabel 13 is duidelijk geworden dat alle clusters van HR instrumenten een significante correlatie hebben met de effectiviteit van de OR. In model 2 (tabel B9) zijn de vier clusters, samen met de organisatiegrootte en de bestaansduur van de OR, ingevoerd in de stapsgewijze regressieanalyse. Hieruit blijkt dat het model 14% variantie verklaart van de effectiviteit van de OR. Alleen het cluster evaluatie en beoordeling van de OR en het cluster ontwikkeling van de OR ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,01$ ) leveren hieraan een significante bijdrage. Dit wil zeggen dat hoe meer instrumenten ingezet worden ten behoeve van de evaluatie en beoordeling binnen de OR en de ontwikkeling van de OR, des te effectiever de OR is. Wanneer meer specifiek wordt gekeken naar het aantal HR instrumenten binnen de clusters, neemt de voorspellende waarde van de instrumenten op de effectiviteit van de OR dus toe.

#### *Ad 3. De specifieke HR instrumenten*

Wanneer per instrument wordt gekeken wat de relatie is met de effectiviteit van de OR, blijkt dat 23 van de 43 HR instrumenten een positieve correlatie hebben met de effectiviteit van de OR. Dit houdt in dat het gebruik van deze instrumenten samenhangt met een hogere effectiviteit van de OR. Omdat de instrumenten onderling ook een samenhang hebben is in een regressieanalyse gecontroleerd voor de relaties van de instrumenten onderling.

In model 3 (tabel B9) zijn alle 43 instrumenten in de stapsgewijze regressieanalyse ingevoerd. Alleen de HR instrumenten die significant een uniek gedeelte van de variantie verklaren zijn in het model opgenomen.

Uit de tabel blijkt dat het model 16% van de variantie van de effectiviteit van de OR verklaard. Er zijn dan vier instrumenten die daar in het bijzonder aan bijdragen:

- evaluatie van OR leden
- competentie management
- het inschakelen van een externe adviseur
- training in vaardigheden voor de hele OR.

*Samenvattend kan geconcludeerd worden dat het gebruik van HR instrumenten van invloed is op de effectiviteit van de OR<sup>35</sup>. Het lijken met name de volgende 4 instrumenten te zijn die bijdragen aan effectiviteit van de OR: evaluatie van OR leden, competentie management, het inschakelen van een externe adviseur en training in vaardigheden voor de hele OR.*

#### **4.4.4. Bijdrage van de instrumenten aan specifieke onderdelen van effectiviteit**

Als nog specifieker wordt gekeken naar verschillende effectiviteitsmaten, wordt duidelijker welke instrumenten op welke aspecten van de OR een positieve invloed hebben. Hieronder is per effectiviteitsmaat aangegeven wat de bijdrage is van de verschillende instrumenten. Steeds wordt daarbij aangegeven ‘welke instrumenten een bijdrage leveren aan het verklaren van de variantie van de effectiviteitsmaat, wanneer wordt gecontroleerd voor de overige instrumenten’, zoals te zien is in tabel B9. Meer populair gezegd: er is beschreven welke instrumenten de meeste invloed hebben op de verschillende aspecten van de effectiviteit van de OR.

- Het interne functioneren van de OR  
Uit tabel B9 blijkt dat vooral de volgende instrumenten bijdragen aan het interne functioneren van de OR:
  - het evalueren van individuele OR leden
  - het inschakelen van een externe adviseur
  - een wervingscampagne
  - training in vaardigheden voor de hele OR
- Effecten van de OR  
Uit tabel B9 blijkt dat vooral de volgende instrumenten bijdragen aan de effecten van de OR:
  - het evalueren van individuele OR leden
  - een cursus voor individuele OR leden gericht op inhoudelijke kennis
  - deelname aan OR-platforms
  - een mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden
  - een opleidingsplan binnen de OR

- De beleidsinvloed van de OR  
Hier zijn het met name de volgende instrumenten die een bijdrage leveren aan het verklaren van de variantie:
  - competentie management
  - het evalueren van individuele OR leden
  - taakrotatie binnen de OR
- Het initiatief van de OR en de rol in de besluitvorming:  
Uit tabel B9 blijkt dat vooral de volgende instrumenten bijdragen aan het initiatief van de OR en de rol in de besluitvorming:
  - competentie management<sup>36</sup>
  - koppeling van beloning aan OR werk<sup>37</sup>
  - het inschakelen van een externe adviseur
  - het geven van feedback
  - het evalueren van individuele OR leden
- De innovatie, winstgevendheid en efficiëntie van de organisatie  
Uit tabel B9 blijkt dat vooral de volgende instrumenten bijdragen aan innovatie, winstgevendheid en efficiëntie:
  - het toepassen van een opleidingsplan binnen de OR
  - het evalueren van individuele OR leden
  - competentie management
  - coaching voor de OR als groep
  - training in vaardigheden voor de hele OR
- Het plannen en bewaken van de voortgang:  
Uit tabel B9 blijkt dat vooral de volgende instrumenten bijdragen aan het plannen en bewaken van de voortgang:
  - evaluatie van de OR als groep
  - coaching voor het dagelijkse bestuur
  - het toepassen van een OR functiebeschrijving of een beschrijving van de OR werkzaamheden.

*Samenvattend kan gesteld worden dat er een positieve relatie is tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR en dat HR instrumenten een bijdrage leveren aan de mate van effectiviteit van de OR. Hoe meer instrumenten worden gebruikt, hoe effectiever de OR is. Wanneer naar specifieke instrumenten wordt gekeken, wordt ook duidelijker aan welke OR-doelen ze kunnen bijdragen.*

## 5. Discussie

De ondernemingsraad is bijna niet meer weg te denken in het Nederlandse bestel van arbeidsverhoudingen. Als ‘volwassen’ instituut biedt het medewerkers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op besluiten die in de top van de grotere organisaties in Nederland genomen worden. Ondernemingsraden dragen onder andere bij aan het creëren van draagvlak, het verbeteren van interne en externe communicatie, kwaliteit van besluitvorming en de vergroting van betrokkenheid, motivatie en productiviteit.

Tegelijkertijd zijn in verschillende onderzoeken knelpunten naar voren gekomen die de effectiviteit van de OR in de weg kunnen staan. Het gaat dan om problemen in het functioneren van de OR zelf, zoals overbelasting en gebrek aan deskundigheid (bijv. van het Kaar & Smit, 2006). Het kan ook gaan om problemen met de positie van de OR, zoals de (geringe) invloed op commerciële, financiële en technologische beleidsterreinen (bijv. van het Kaar & Looise, 1999). Meer recent onderzoek onderschrijft enerzijds deze knelpunten, maar laat ook zien dat de ondernemingsraad ‘groeit’, in de zin dat deskundigheid op diverse terreinen toeneemt (Karel e.a., 2010).

In het kader van het wegnemen van de genoemde knelpunten wordt in de literatuur enerzijds het professionaliseren van de OR bepleit en anderzijds het meer integreren van de OR in de organisatie. Met het inzetten van HR instrumenten binnen de OR kunnen de beide oplossingsrichtingen worden gecombineerd. Verscheidene auteurs pleiten dan ook voor het gebruik van deze instrumenten binnen de OR, maar hier is weinig of geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Daartoe staat in dit onderzoek de volgende vraag centraal.

*In hoeverre worden HR instrumenten binnen ondernemingsraden in Nederland ingezet en leidt het gebruik van deze HR instrumenten binnen de OR tot een toename van de effectiviteit van de OR?*

Om deze vraag te beantwoorden is in dit onderzoek aan de hand van een vragenlijst, die is uitgezet onder ondernemingsraden, het gebruik van HR instrumenten binnen ondernemingsraden geïnventariseerd en de relatie tussen het gebruik van deze instrumenten binnen de OR en de effectiviteit van de OR onderzocht. Er zal aan de hand van de resultaten een antwoord op de centrale vraag en op de onderliggende onderzoeksvragen worden geformuleerd en er wordt aangegeven wat op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de slotconclusie en er worden praktische aanbevelingen gedaan voor de ondernemingsraad, de HR manager, de bestuurder en het GBIO. De lezer die geïnteresseerd is in het toepassen van HR instrumenten in de eigen OR praktijk wordt verwezen naar andere publicaties, zoals ‘OR Regie 2.0’ van Termeulen en van Slageren (2008) en ‘OR en

interne competentieontwikkeling’ van Blanken en Nap (2007). Beiden gaan in op de verschillende aspecten die samenhangen met het gebruik van deze instrumenten in de OR.

### 5.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Op basis van vijf onderzoeksvragen is een antwoord op de centrale vraag geformuleerd. Hieronder staan deze beschreven en wordt op basis van de onderzoeksresultaten een antwoord geformuleerd.

*1. Welke HR instrumenten worden binnen welk percentage van de ondernemingsraden gebruikt?*

Uit de resultaten blijkt dat ondernemingsraden over het algemeen veel gebruik maken van HR instrumenten. Alle instrumenten die in dit onderzoek zijn bevraagd worden in de OR gebruikt, gemiddeld wordt gebruik gemaakt van 15 van de 43 instrumenten en alle ondernemingsraden gebruiken tenminste twee instrumenten. Over het algemeen blijkt dat binnen ondernemingsraden redelijk aan werving en enigszins aan selectie wordt gedaan. Wanneer de OR leden eenmaal zitting hebben in de OR wordt vrij veel gedaan aan ontwikkeling van de OR leden. Deze ontwikkeling vindt voor het grootste gedeelte plaats op het niveau van de OR in het geheel, maar wordt ook op individueel niveau toegepast. De ontwikkeling geschiedt echter niet altijd aan de hand van een planmatige aanpak.

In het grootste gedeelte van de ondernemingsraden wordt het functioneren van de OR geëvalueerd. Deze evaluatie geschiedt alleen veelal op het niveau van de OR in het geheel. De individuele evaluatie van het functioneren blijft in veel ondernemingsraden achterwege. Ondanks dat binnen de ondernemingsraad wordt geëvalueerd en beoordeeld, blijft het gebruik van deze instrumenten achter bij het veelvuldige gebruik binnen de ‘normale’ organisatiepraktijk.

Hetgeen in de ondernemingsraad geleerd is door de OR leden wordt binnen de meeste ondernemingsraden niet gekoppeld aan de functie en de loopbaan die het OR lid binnen de organisatie heeft. Dit lijkt een gemiste kans omdat het OR werk volgens verscheidene auteurs de inzetbaarheid van ondernemingsraadleden binnen de reguliere functie kan verhogen. Door expliciet stil te staan bij de koppeling van het OR lidmaatschap en de reguliere functie kan er juist voor worden gezorgd dat het verrichten van OR werk van positieve invloed is op de verdere loopbaan. Een gegeven waarmee ook het animo voor het OR werk zou kunnen worden gestimuleerd.

Er zijn wel heel grote verschillen in het gebruik van de instrumenten. Cursussen en trainingen voor de hele ondernemingsraad worden bijvoorbeeld in bijna alle ondernemingsraden ingezet, terwijl beoordelingsinstrumenten om de capaciteiten

van OR leden in kaart te brengen en loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR werk bijna niet worden ingezet. In de literatuur veel bepleite instrumenten zoals het opstellen van een competentieprofiel, competentie management, evaluatie van het functioneren van individuele OR leden, selectiegesprekken, functioneringsgesprekken en een opleidingsplan worden ook binnen de ondernemingsraad gebruikt. Het gebruik van deze instrumenten verschilt per instrument van 14 tot 29 procent. Gezien het pleidooi om deze instrumenten in te zetten in de ondernemingsraad lijken deze percentages laag. Maar wanneer deze percentages bekeken worden vanuit het oogpunt dat deze instrumenten van oudsher niet met het gebruik in de ondernemingsraad worden geassocieerd, zijn dit aanzienlijke percentages.

### *2. Verschilt het gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de branche waarin de organisatie waarvoor de OR is ingesteld, opereert?*

Als gekeken wordt naar het aantal instrumenten dat binnen de OR wordt gebruikt zijn er geen verschillen te zien over de branche waarbinnen de ondernemingsraad werkzaam is. Er zijn wel enkele verschillen te zien in het gebruik van specifieke instrumenten. Van de 43 instrumenten die zijn bevraagd is dit voor vijf instrumenten het geval. Deze worden dan over het algemeen meer ingezet binnen ondernemingsraden die werkzaam zijn binnen de overheid en in de sector zorg en welzijn. Over het algemeen zijn de verschillen tussen het gebruik van HR instrumenten over de branche niet van dien aard dat gesproken kan worden van een daadwerkelijk verschil van het gebruik van instrumenten binnen de OR over de branche.

### *3. Verschilt het gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de grootte van de organisatie waarvoor de OR is ingesteld?*

Uit de resultaten blijkt duidelijk dat hoe groter de organisatie is, hoe meer instrumenten binnen de ondernemingsraad worden gebruikt. Voor meer dan de helft van de instrumenten die in dit onderzoek zijn bevraagd, geldt dat er een positieve relatie is tussen het instrument en de organisatiegrootte. Ondernemingsraden binnen grote organisaties gebruiken meer instrumenten en de kans dat een specifiek instrument binnen deze ondernemingsraden wordt gebruikt is daarom ook groter.

### *4. Verschilt het gebruik van HR instrumenten binnen de OR over de lengte van het bestaan van de OR?*

Ondernemingsraden die langer bestaan maken in de regel meer gebruik van HR instrumenten. De relatie die het gebruik van instrumenten binnen de OR heeft met de lengte van het bestaan van de ondernemingsraad, is echter niet enkel aan de bestaansduur toe te schrijven. Wanneer voor de organisatiegrootte wordt gecontroleerd heeft bestaansduur van de OR geen invloed meer op het gebruik van instrumenten binnen de ondernemingsraad.

Ondernemingsraden die langer bestaan zijn over het algemeen binnen grote ondernemingen ingesteld. Uit het onderzoek blijkt dat de grootte van de onderneming de belangrijkste factor is in het gebruik van HR instrumenten binnen de OR, niet zozeer de bestaansduur van de OR zelf.

### *5. Heeft het gebruik van HR instrumenten binnen de ondernemingsraad een relatie met de effectiviteit van de OR?*

Effectiviteit van de OR is in dit onderzoek breed opgevat. Verschillende effectiviteitsmaten uit eerder onderzoek zijn samengebracht tot één effectiviteitsmaat met zes onderliggende factoren. Ongeacht de invalshoek die voor de effectiviteit van de ondernemingsraad wordt gekozen, blijkt uit de resultaten dat er een stevige relatie is tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de ondernemingsraad.

Het zijn vooral de volgende vijf instrumenten die invloed lijken te hebben op de effectiviteit van de OR:

- evaluatie van het functioneren van individuele OR leden
- het toepassen van competentie management
- het inschakelen van een externe adviseur
- training in vaardigheden voor de hele OR
- een opleidingsplan binnen de OR.

Het is verder opvallend om te zien dat de verschillende aspecten van de effectiviteit van de OR worden verklaard door het gebruik van verschillende HR instrumenten. Er is hierdoor vrij specifiek te bepalen met welke instrumenten bepaalde aspecten van de effectiviteit van de ondernemingsraad kunnen worden verbeterd (paragraaf 4.4.3). Ook wanneer de effectiviteit wordt beoordeeld door meerdere OR leden en de HR manager blijft de relatie tussen het gebruik van de instrumenten en de effectiviteit grotendeels bestaan.

*Kort samengevat wordt binnen de ondernemingsraden in Nederland gebruik gemaakt van HR instrumenten. Het gebruik van deze instrumenten hangt samen met de effectiviteit van de OR. Het is voorbarig om op basis van dit onderzoek uitspraken te doen over de causaliteit van de relatie tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR. De verschillende analyses (zoals regressieanalyses) maken het echter aannemelijk dat de effectiviteit van de OR door het gebruik van deze instrumenten wordt verhoogd.*

## 5.2. Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ondanks dat het onderzoek een goed beeld heeft gegeven van het gebruik van HR instrumenten binnen de OR en dat de relatie tussen het gebruik hiervan en effectiviteit is aangetoond, zijn er wel enkele beperkingen aan het onderzoek. In dit gedeelte wordt ingegaan op deze beperkingen en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 5.2.1. *HR instrumenten*

Bij het in kaart brengen van het gebruik van HR instrumenten is er voor gekozen een set van 43 instrumenten te bevragen. Deze lijst is niet uitputtend. Door gebruik te maken van een dergelijke vragenlijst komt in dit onderzoek alleen het gebruik van de HR instrumenten naar voren die bevestigd zijn. Door op deze deductieve manier te werk te gaan, zijn de conclusies die worden getrokken afhankelijk van de onderzoeker. In dit onderzoek is dit probleem geprobeerd te ondervangen door de lijst niet alleen op te stellen op basis van wat in de literatuur is beschreven, maar ook op basis van in gesprekken met ervaren ondernemingsraadtrainers naar voren is gebracht. In vervolgonderzoek zou op een inductieve manier onderzoek gedaan kunnen worden door bijvoorbeeld aan ondernemingsraden te vragen welke instrumenten binnen de OR worden gebruikt. Op deze manier zou wellicht een meer compleet beeld naar voren kunnen komen. Een dergelijke manier van onderzoek vergt meer inspanning. De antwoorden zijn bovendien afhankelijk van de mate waarin OR leden zelf de inzet van instrumenten als zodanig herkennen.

Een tweede beperking is dat alleen is gevraagd of het HR instrument in de OR wordt gebruikt of niet. Er wordt verder niet ingegaan op hoe het instrument wordt gebruikt, met welke intensiteit, met welke HR instrumenten het instrument gecombineerd wordt en of er externe betrokkenheid bij het gebruik ervan wordt georganiseerd. Kortom, er wordt niet ingegaan op waardevolle informatie over het gebruik van HR instrumenten. In vervolgonderzoek zou meer kunnen worden ingegaan op de kenmerken van het gebruik van de instrumenten.

### 5.2.2. *De effectiviteit van de OR*

Bij het in kaart brengen van de effectiviteit is er voor gekozen om de effectiviteit van de OR subjectief te operationaliseren. Er is gevraagd naar de mening van de betrokkenen. Er had ook gekeken kunnen worden naar harde effectiviteitsmaten zoals de winst of het organisatieverloop. In vervolgonderzoek zouden de meer objectieve maten kunnen worden meegenomen. Deze zaken zouden echter de subjectieve maat niet moeten vervangen aangezien deze veel informatie kan geven over de effectiviteit van de OR, zoals die door de deelnemers zelf wordt gewaardeerd.

In dit onderzoek is geprobeerd de effectiviteit van de OR te objectiveren door van meer partijen het subjectieve oordeel te combineren. Dit is helaas niet helemaal gelukt, doordat te weinig ondernemingsraden in het onderzoek hebben meegedaan waarvoor van zowel de bestuurder, de HR manager en een OR lid de gegevens bekend zijn.

De beoordeling van de effectiviteit van de OR door de bestuurder lijkt in dit onderzoek bovendien niet helemaal zuiver. Dit zou kunnen komen door een te laag aantal bestuurders dat aan het onderzoek heeft meegedaan of aan een andere beoordelingsgrond die door bestuurders wordt gehanteerd. Wanneer bestuurder en OR verschillend denken over wat in hun specifieke situatie een effectieve OR is, kan de beoordeling van de mate waarin de OR effectief is natuurlijk verschillen. Het is voor vervolgonderzoek van belang hier rekening mee te houden, bijvoorbeeld door te vragen naar doelen van de OR, vervolgens naar de mate waarin deze gehaald worden en dan beide antwoorden te vergelijken tussen bestuurder en OR. Een andere optie is dat gecorrigeerd wordt voor de mate waarin de beoordelaar (bestuurder of OR) belang hecht aan een specifieke effectiviteitsmaat.

In dit onderzoek is verder niet gekeken naar hoe de effectiviteit van de OR wordt beoordeeld door de achterban. Hoewel de achterban een belangrijke partij is in relatie tot de OR en de effectiviteit van de OR, is om redenen van de uitvoerbaarheid van het onderzoek voor gekozen de beoordeling van de achterban achterwege te laten.

### 5.2.3. *De relatie tussen gebruik van HR instrumenten en effectiviteit van de OR*

In dit onderzoek is alleen gekeken naar de samenhang tussen het gebruik van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR. Op basis van dit onderzoek kunnen geen uitspraken gedaan worden over de causaliteit van de relatie. Om de causaliteit van deze relatie in kaart te brengen kan gebruik worden gemaakt van experimenteel onderzoek. Er zou door middel van een voor- en nameting bij een experimentele groep en een controle groep gekeken kunnen worden naar de effecten. Het gebruik van een HR instrument kan in de experimentele groep worden gezien als de interventie. Dit onderzoek geeft aan welke instrumenten in een dergelijk onderzoek zouden kunnen worden ingezet. Ook door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode kan worden geprobeerd de causaliteit van de relatie verder te onderzoeken. Zo zou door middel van interviews kunnen worden gekeken hoe de betrokkenen het inzetten van HR instrumenten binnen de OR ervaren en of zij vinden dat het de effectiviteit van de OR ten goede komt. Zorgvuldig doorvragen op de volgorde van gebeurtenissen is dan wel van belang.

Er is in dit onderzoek niet gekeken naar op welke manier en onder welke omstandigheden het gebruik van HR instrumenten een bijdrage levert aan de effectiviteit van de OR. Om dit verder te onderzoeken zou bijvoorbeeld gebruik gemaakt kunnen worden van de realistische evaluatiemethode (vgl. Pawson en Tilley, 1997). Bij realistische evaluatie wordt geprobeerd de werking van deze onderliggende mechanismen in een bepaalde context aan te tonen. Het gaat om de vraag in welke context het mechanisme welke uitkomst tot gevolg heeft. Het mag voor zich spreken dat een dergelijke methode veel meer inspanning kost dan een survey, waar simpelweg gevraagd wordt naar het gebruik van het HR instrument en naar de effectiviteit van de OR.

### 5.3. Slotconclusie

Door de grote aandacht die de ondernemingsraad in diverse onderzoeken geniet, is inmiddels veel bekend over de OR. Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het in kaart brengen van de manier waarop de OR de effectiviteit probeert te verbeteren. De resultaten van dit onderzoek pleiten voor het gebruik van HR instrumenten binnen de OR. Hoe meer dit gebeurt, des te positiever wordt de effectiviteit van de OR door OR leden en HR managers beoordeeld. Deze resultaten passen in de overwegend positieve literatuur over de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. Ook binnen de OR, die van oudsher niet wordt geassocieerd met het gebruik van HR instrumenten, is de relatie tussen HRM en effectiviteit nu aangetoond.

De resultaten sluiten aan bij de in de literatuur veel genoemde oplossingsrichtingen om de effectiviteit van de OR te verhogen. In de wetenschappelijke literatuur en in de praktijkbladen komt naar voren dat er grofweg twee oplossingsrichtingen zijn om de knelpunten weg te nemen waartegen de OR aanloopt. Om de effectiviteit van de OR te verhogen wordt enerzijds gepleit voor het professionaliseren van de OR en anderzijds voor het meer integreren van de OR in de organisatie. In dit onderzoek is gesteld dat de twee oplossingsrichtingen kunnen worden gecombineerd door gebruik te maken van HR instrumenten binnen de OR. De resultaten van het onderzoek bevestigen dit gebruik en tonen de positieve relatie aan met de effectiviteit van de OR.

De resultaten ondersteunen de gedachte dat het gebruik van HR instrumenten bijdraagt aan de positie van de OR in de (veranderende) arbeidsorganisatie. Met behulp van deze instrumenten kan de OR beter richting kan geven aan zijn werkzaamheden en op basis van bewuste keuzen het OR werk effectief en efficiënt aanpakken. Dit kan de OR doen door binnen de OR te weten wat van de OR leden verwacht kan en mag worden en op basis hiervan de juiste OR leden aan te trekken, deze zo goed mogelijk te ontwikkelen aan de hand van een opleidingsplan en te beoordelen en te evalueren of het functioneren en de ontwikkeling van de OR leden (nog) aansluit bij de ambities van de OR.

Naast het professionaliseren wordt verondersteld dat de OR meer een onderdeel vormt van de organisatie door gebruik te maken van HR instrumenten binnen de OR. Door bij de werving en selectie, ontwikkeling, evaluatie en beoordeling van de leden binnen de OR stil te staan bij wat dit betekent voor de reguliere functie en de loopbaan van het OR lid, wordt meer aansluiting gevonden bij de werkzaamheden van het OR lid binnen de reguliere organisatiepraktijk. Verder vindt de OR meer aansluiting wanneer het gebruik van HR instrumenten wordt afgestemd met de bestaande personeelsystemen in de organisatie. Door gericht en planmatig bezig te zijn met het koppelen van 'Human Resources' aan de belangenbehartiging van de werknemers en het realiseren van de doelen van de organisatie in het geheel, wordt de OR meer geïntegreerd in de strategie, structuur en cultuur van de organisatie. Hierdoor kan de OR meer rendement opleveren, wordt medezeggenschap minder vrijblijvend en kan de OR waarde toevoegen aan de ontwikkeling van medewerkers en organisatie.

Er moet wel worden opgemerkt dat de effectiviteit van de OR ligt in de ogen van wie kijkt. De OR kiest de eigen doelen en ambities en probeert deze zo goed mogelijk waar te maken. De doelen die de OR uiteindelijk kiest, kunnen uiteenlopen met de doelen van andere partijen binnen de organisatie. Het moge duidelijk zijn dat de OR opereert in het speelveld van mogelijke belangentegenstellingen. Inzet van HR instrumenten helpt de OR zijn eigen gekozen doelen te bereiken. In veel gevallen betekent dat overigens het bij elkaar brengen van belangen van organisatie en medewerkers, een van de uitgangspunten van het *human resources* denken.

### 5.4. Praktische aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal praktische aanbevelingen gedaan worden. Deze aanbevelingen worden hieronder geformuleerd voor de OR, de HR manager, de bestuurder en het GBIO. Bij het formuleren van deze aanbevelingen bestaat overigens niet de pretentie volledig te zijn. Zoals aangegeven wordt bovendien voor praktische handleidingen voor het gebruik van HR instrumenten door ondernemingsraden, verwezen naar andere publicaties, zoals die van Blanken & Nap (2007) of Termeulen & van Slageren (2008).

#### 5.4.1. De Ondernemingsraad

Gezien de resultaten is meest belangrijke praktische aanbeveling aan de OR dat de OR de HR instrumenten binnen de OR moet (blijven) gebruiken. Voor dit belangrijke werk binnen de organisatie, is het goed te zorgen voor goed toegeruste OR leden. Hiervoor kunnen middelen ingezet worden die binnen de 'normale' organisatie hun toegevoegde waarde hebben bewezen.

Het inzetten van deze middelen is echter geen doel op zich, maar een middel om een effectieve OR (effectieve medezeggenschap) te organiseren. Het inzetten van middelen die van oorsprong door het management worden ingezet om de organisatie beter te laten functioneren, hoeft niet te betekenen dat de OR een management instrument wordt. De OR dient zelf de doelen en ambities van de OR te bepalen en vervolgens kan worden gekeken in welke mate HR instrumenten kunnen bijdragen aan het realiseren van deze doelen en ambities. Wanneer de OR gebruik maakt van de instrumenten die al lang in organisaties worden ingezet, kan de eigen effectiviteit versterkt worden. Het is bijvoorbeeld niet gangbaar om binnen de OR stil te staan bij het functioneren van OR leden, terwijl uit dit onderzoek blijkt dat dit een sterke relatie heeft met de effectiviteit van de OR.

Bij het gebruik van HR instrumenten is het belangrijk dat de instrumenten onderling op elkaar aansluiten. Aan de hand van een competentieprofiel kunnen bijvoorbeeld OR leden worden geworven, kan planmatig aan de ontwikkeling worden gewerkt, kan worden geëvalueerd en kan de opgedane ervaring worden gewaarborgd binnen de organisatie. Wat eerder al bleek bij onderzoek naar HR in organisaties, blijkt ook voor de OR op te gaan: een planmatige algemene aanpak, geeft de grootste kans op verbetering van effectiviteit. Het kan dan gaan om het invoeren van een systeem van competentie management, waarbij alle instrumenten op elkaar worden afgestemd. Het kan ook gaan om een meer geïntegreerde aanpak op onderdelen. Zo zou de ontwikkeling van de OR veel meer gericht kunnen worden opgepakt door middel van een scholingsplan, waarbij doelen van de OR gekoppeld worden aan verschillende soorten opleiding en ontwikkelingsactiviteiten. Een meer planmatige aanpak in het kader van werving van nieuwe leden, zou kunnen inhouden dat preciezer wordt nagedacht over welke groepen mensen de OR wil aanspreken, het vastleggen van wat van mensen verwacht wordt, het laten proeven aan de OR door middel van simulaties, het houden van een ontwikkelingsgesprek zodra mensen gekozen zijn, etc.

Naast het onderling op elkaar laten aansluiten van de HR instrumenten is het van belang verbinding te zoeken met de instrumenten die binnen de organisatie worden ingezet. Het is zonde om het wiel steeds opnieuw uit te vinden of om dubbel werk te doen. Bovendien kunnen de instrumenten binnen de organisatie en de instrumenten binnen de OR elkaar aanvullen en bijvoorbeeld bijdragen aan inzetbaarheid van mensen binnen de OR en binnen het reguliere werk. Samenwerking met de afdeling HRM ligt voor de hand. De HRM afdeling, of andere interne of externe adviseurs, kunnen ook ondersteunen bij de invoering van HR instrumenten binnen de OR.

#### **5.4.2. De HR manager**

De praktische aanbevelingen voor de HR manager zijn tweeledig. De HR manager kan onderzoeken op welke manier de afdeling HRM kan bijdragen aan de verbetering van de medezeggenschap binnen de organisatie en kan worden gezocht naar manieren waarop medezeggenschap kan bijdragen aan het realiseren van de doelen van het HRM-beleid.

Uit dit onderzoek blijkt dat het gebruik van HR instrumenten binnen de OR een positieve relatie heeft met de effectiviteit van de OR. De HR manager kan de OR ondersteunen bij het gebruik van deze instrumenten binnen de OR. Er kan worden onderzocht welke instrumenten binnen de OR zijn in te zetten en welke aanpassingen aan de instrumenten moeten worden gedaan om dit te doen.

Ook kan er een verbinding worden gezocht tussen het gebruik van instrumenten binnen de OR en de instrumenten die binnen de organisatie worden ingezet. De HR manager kan actief op zoek gaan naar verbindingen tussen het OR werk en het reguliere werk. Door ook in de normale functie van de OR leden gebruik te maken van

de kennis en ervaring die wordt opgedaan binnen de OR, kan de medezeggenschap bijdragen aan de ontwikkeling van werknemers binnen de organisatie.

De verbinding tussen de HR instrumenten binnen de organisatie en de OR kan vorm krijgen door bijvoorbeeld in een persoonlijk ontwikkelplan van werknemers het OR lidmaatschap aan de orde te stellen, vanuit de afdeling HRM actief te werken aan loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR werk, de opgedane kennis en vaardigheden van de OR leden te waarborgen en ook elders binnen (of buiten) de organisatie bruikbaar te maken.

Meer overstijgend kan de HR manager een actieve rol spelen in het zoeken van verbinding tussen de OR en diverse andere vormen van participatie en initiatieven van HRM. Door middel van een optimale verbinding kunnen de verschillende vormen elkaar versterken om zo de talenten van medewerkers optimaal te verbinden met de organisatie en haar doelstellingen.

#### **5.4.3. De bestuurder**

Het onderzoek heeft voeding gegeven aan de opvatting dat de bestuurder en de OR niet dezelfde opvatting hoeven te hebben over wat een effectieve OR is. Het kan hierom nuttig zijn om de verwachtingen die de bestuurder heeft van de OR, met de OR te delen. Dit kan leiden tot een meer heldere afbakening van de gebieden waar de OR zich op wil richten. Vervolgens kunnen afspraken gemaakt worden over de onderwerpen waar de OR inhoudelijk bij betrokken wil zijn en over de ontwikkeling van de OR.

Natuurlijk is de rol die de bestuurder kan vervullen in de keuzes die de OR maakt beperkt. De ondernemingsraad is immers een zelfstandig orgaan, dat eigen keuzes maakt, soms tegenstrijdig aan de wensen/ideeën van de bestuurder. Dat neemt niet weg dat in veel gevallen bestuurder en OR er belang bij hebben samen te werken aan het versterken van elkaars positie. Een goed functionerende medezeggenschap is niet alleen belangrijk voor medewerkers, maar biedt ook de bestuurder de mogelijkheid met medewerkers van gedachten te wisselen over de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

De bestuurder speelt een belangrijke rol in de ruimte die de ondernemingsraad heeft om zelfgekozen doelen waar te maken (vgl. Van het Kaar & Looise, 1999). Het is van belang helderheid te hebben over wat OR en bestuurder van elkaar verwachten. Hierover kan de bestuurder met de OR in dialoog. Daarnaast kan de bestuurder meedenken over de rol van de OR binnen de organisatie, mogelijk zelfs over de onderwerpen die de OR oppakt en kan de bestuurder de OR ondersteunen in het OR werk. Verder is het duidelijk dat de bestuurder een bijdrage kan leveren aan het verwezenlijken van de doelstellingen van de OR door de faciliteiten te bieden voor scholing en ontwikkeling van de OR. Ook hierbij kan de bestuurder (evenals de afdeling HR) zich actief opstellen en meedenken over inhoud en wijze van bijvoorbeeld opleiding.

Door als bestuurder faciliteiten te bieden, kan de bestuurder bijdragen aan effectievere medezeggenschap. Een gerichte ontwikkeling van OR leden heeft ook een belangrijk neveneffect. Zowel voor de organisatie als de betrokken OR leden, geldt dat in de OR opgedane kennis en vaardigheden beter benut kunnen worden in de reguliere baan en andersom.

#### 5.4.4. *Het GBIO*

Het GBIO heeft tot taak de scholing en vorming van OR leden te bevorderen. Het onderzoek ondersteunt een belangrijke beleidslijn die het GBIO daarbij hanteert: het stimuleren van het planmatig omgaan met scholing bij ondernemingsraden. Uit dit onderzoek blijkt (opnieuw) dat ondernemingsraden relatief weinig planmatig omgaan met scholing, maar wanneer zij dit wel doen dit een positieve relatie heeft met de effectiviteit van de OR.

Het ligt dan ook voor de hand dat het GBIO deze planmatige aanpak van scholing en ontwikkeling verder blijft stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op een opleidingsplan binnen de OR of competentie management. Het GBIO stimuleert het gebruik van scholingsplannen. In de subsidievoorwaarden is sinds enkele jaren opgenomen dat als een de OR een scholingsplan heeft, de financiële bijdrage ook wordt verstrekt als de OR op andere wijze schoolt dan gebruikelijk. Een OR maakt hierin zelf zijn keuze. Van Wielink en Kumeling (2009) houden in dit licht een pleidooi voor een andere manier van subsidieverlening voor de scholing van de OR. Zij stellen dat de huidige subsidieregeling haar doel voorbij schiet door voornamelijk aan ‘losse’ scholingsmomenten een bijdrage te leveren. Zij opperen dat het wellicht beter is wanneer een scholings- of ontwikkelingsplan als voorwaarde wordt gesteld voor subsidie.

Daarnaast zou het GBIO zich meer kunnen richten op de planmatige inzet van verschillende andere HR instrumenten. Het onderzoek geeft aan dat een aantal instrumenten een belangrijke bijdrage leveren aan de effectiviteit van de ondernemingsraad: evaluatie van individuele OR leden, competentie management, een opleidingsplan binnen de OR, het inschakelen van externe adviseurs en een training in vaardigheden voor de gehele OR. Afhankelijk van het type effectiviteit dat wordt nagestreefd komen daar enkele instrumenten bij, zoals het invoeren van 360° feedback, coaching van de gehele OR en coaching van het DB van de OR. Het is duidelijk dat het GBIO ondersteuning biedt of zou kunnen bieden op al deze instrumenten. Voor een deel kan dat binnen de bestaande doelstellingen (zoals bij de inzet van coaching), voor een deel zou het GBIO kunnen onderzoeken of andere instrumenten niet ondersteund zouden moeten worden. Te denken valt bijvoorbeeld aan het verder stimuleren van mentorsystemen (door middel van voorlichting, subsidie bij ontwikkeling binnen organisaties, organiseren van uitwisseling tussen ondernemingsraden, etc.).

Het GBIO zou bovendien naast aandacht te besteden aan de reguliere scholing van de OR, meer nadruk kunnen leggen op de onderlinge aansluiting van verschillende HR instrumenten. Hij zou kunnen kijken of de ontwikkeling van OR leden al voor het lidmaatschap aan de orde wordt gesteld, de ontwikkeling plaatsvindt aan de hand van een competentieprofiel, de ontwikkeling en het functioneren van OR leden ook geëvalueerd wordt en of de ontwikkeling ook gewaarborgd wordt om in de loopbaan van de werknemer een rol te spelen. Door middel van verschillende op elkaar aansluitende instrumenten kan de effectiviteit van de OR worden verhoogd. Het zou zonde zijn om vanwege de focus op de scholing van OR leden, kansen voor het verbeteren van de effectiviteit van de OR te missen.

Tot slot is uit dit onderzoek gebleken dat de evaluatie van het functioneren van OR leden een sterke positieve relatie heeft met de effectiviteit van de OR. Een OR waarbinnen het functioneren van de OR leden wordt geëvalueerd is in de regel effectiever. Dit biedt kansen! Het GBIO zou een actievere rol kunnen spelen in het evalueren van de OR en de individuele OR leden. Natuurlijk roept dit al snel de vraag op wie de legitimiteit heeft om het functioneren van de OR en de OR leden te evalueren en te beoordelen. In dat licht is het GBIO misschien wel de meest aangewezen (neutrale) instantie om dit uitdagende thema op te pakken: in dialoog met de verschillende belanghebbenden komen tot een paradigma waarbinnen de evaluatie van het functioneren van de OR en haar leden bespreekbaar is.

## 6. Referenties

- Albers, O. (2008). Ontwikkeling en toekomst van de medezeggenschap. Handboek OR Basis Documentatie.
- Allertz, W.M.G. (2002). Grensoverschrijdende organisatie-ontwikkeling en medezeggenschap. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Andriessen, J.H.T.H., Drenth, P.J.D. & Lammers, C.J. (1984). Medezeggenschap in Nederlandse bedrijven. Verslag van een onderzoek naar participatie-en invloedshoudingen. Amsterdam, B.V. Noord-Hollandsche Uitgevers Maatschappij.
- AWVN (2005). Slimmer werken met de OR. Startpunt voor de dialoog tussen werkgever en medezeggenschap. AWWN, Haarlem.
- Baardemans, W. (2008). Vernieuwing van medezeggenschap vraagt om een nieuwe balans. A+O magazine, 21, 4-5.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quin Mills, D., & Walton, R.E. (1984). Managing human assets. New York: The Free Press.
- Blanken, L., & Nap, S. (2007). OR en interne competentieontwikkeling. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Boselie, P. (2002). Human resource management, work systems and performance: A Theoreticalempirical approach. Rotterdam: Research Series Erasmus University Rotterdam.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1107-1125.
- Bruin, E. J., Cremers, J., Heijink, J., Van den Hoek, J., & Van den Tillaart, H. (2003). Scholing, begeleiding en ondersteuning van ondernemingsraden. Verslag van een uitgebreid GBIO-onderzoek. Den Haag: GBIO-katernen. Reed Business Information BV.
- Buitelaar, W., & Van der Meer, M. (2008). Leren balanceren. Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie. Tijdschrift voor HRM, 11(3), 70-89.

- Bunk, R., Slooter, M. Ten Vegert, M., & Verheul, C. (2002). Help competentiemanagement. Handreiking bij invoering. Amersfoort: CPS onderwijs ontwikkeling en advies.
- Cremers, J. (2006). Deskundigheid op maat. In C.P. Berkel (Ed.) Beeldvorming over de OR. Handboek OR Strategie en Beleid. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Cremers, J., Bruin, E., Van den Hoek, J., De Jong, B. Van den Tillaart, H. (2007). Medezeggenschap in beeld. Ondersteuning van ondernemingsraden in enkele cases. Den Haag: Reed Business Information BV.
- De Bodt-Kloosterziel, H.K. (2003). Kwaliteitsbevordering medezeggenschap – Gezamenlijke Aanpak gewenst. Werkdocument 303, Den Haag: Ministerie van SZW.
- De Ridder, A. (2009). Turbo voor je carrière. Persoonlijke ontwikkeling in de OR. OR Informatie, 35(1/2), 24-25.
- Doorewaard, H. & Nijs, W. de (2003). Organisatieontwikkeling en Human Resource Management. Utrecht.
- Drucker, M. (2003). Organisatievernieuwing en medezeggenschap. De effecten van decentralisatie op de verhouding tussen ondernemingsraad en directe participatie. Enschede: Twente University Press.
- Engelen, M., & Kemper, R. (2006). Naleving van de Wet op ondernemingsraden. Stand van zaken, 2005. Eindrapport, Den Haag: Ministerie van SZW
- EPOC (1997). New Forms of Work Organization: Can Europe realize its Potential? Dublin: European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.
- Fombrun, C., Tichy, N.M., & Devenna, M.A. (1984). Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley & Sons.
- Goodijk, R. (1993). Op weg naar een professionele ondernemingsraad? Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (1995). Ondernemingsraad en strategische beleidsvorming. De meerwaarde van de ondernemingsraad in veranderende organisaties. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (1998). Corporate governance en medezeggenschap. Een nieuw perspectief op de verdeling van verantwoordelijkheden binnen ondernemingen. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2008a). Herwaardering van de Rijnlandse principes. Over governance, overleg en engagement. Assen: Van Gorcum.

Goodijk, R. (2008b). De vormgeving van de medezeggenschap in moderne ondernemingen. In: G. Bruinsma (Ed.) Het huishouden van de OR. Handboek OR Strategie en Beleid. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

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

Guest, D.E. (1999). Human resource management. The workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.

Guest, D.E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.

Guest, D.E., Michy, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.

Hoekstra, H.A., & van Sluijs, E. (2003). Management van competenties. Het realiseren van HRM. Assen: Van Gorcum.

Hofmans, P., & Jetten, B. (1995). HRM in Nederland: Meer woorden dan daden. *Gids voor Personeelsmanagement*, 2, 33-36.

Huijgen, F. (2008). Zeggenschap van werknemers in de spagaat Afscheidsrede. Radboud Universiteit Nijmegen.

Huijgen, F., Bruin, E., & Heijink, J. (2007). De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad. Den Haag: Ministerie van SZW.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Jansen, S. (2007). Ondernemingsraden: Samenhang tussen de managementkwaliteit van de voorzitter, teamleren en performance. Masterthesis Universiteit van Tilburg.

Karel, J. (2010). De wereld van de OR opnieuw bekend, derde GBIO monitor (1). *Praktijkblad Ondernemingsraad*, 31.

Karel, J., Heijink, J., Van den Tillaart, H. Boekhorst, L., & van Rijsingen, B. (2010). Inzet en invloed van de OR. Onderzoeksrapport van de GBIO medezeggenschapsmonitor 2008. Den Haag: Reed Elsevier.

Kerkhof, P., Winder, A.B., & Klandermans, B. (2003). Instrumental and relational determinants of trust in management among members of works councils. *Personnel Review*, 32(5), 623-637.

Kluytmans, F. (2000). Personeelsafdelingen en ondernemingsraden: Schuivende posities en relaties. Handboek OR Strategie en Beleid. Alphen aan den Rijn: Samson.

Looise, J.K., Wigboldus, J.E., & Torka, N. (2008). HRM, participatie en organisatieprestaties. Op zoek naar een geïntegreerd model. *Tijdschrift voor HRM*, 11(3), 32-52.

Markey, R. (2006). The internationalization of representative employee participation and its impact in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(3), 342-363.

Meyers, L.S., Gamst, G., & Guarino, A.J. (2006). Applied multivariate research: Design and interpretation. Thousand Oaks, CA: Sage.

Miller, P. (1992). Integrating Strategy and Human Resource Management. In B. Tower (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 147-166), Oxford UK: Blackwell Publishers.

Nagelkerke, A., & De Nijs, W. (2006). Regels rond arbeid: arbeidsverhoudingen in Nederland en op Europees niveau. Wolters-Noordhoff Groningen, Houten.

Nauta, A., & Blokland, K. (2007a). Sociale innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 55

Nauta, A., & Blokland, K. (2007b). Vernieuwingsdrift. Sociale innovatie als kern van personeelsbeleid. *Personeelbeleid*, 6, 16-21.

Nauta, A., & Euwema, M. (2008). Hoe ondernemingsraden hun rol ervaren. Gebrek aan competenties. *Zeggenschap*, 19(3), 36-39.

Nauta, A., Euwema, M., Krijger, L., Schoonhoven, R., & Pehlke, B. (2008). Hoe ondernemingsraden hun rol beleven en uitoefenen. *Expedities in sociale innovatie*, NCSI working paper 1.

Pauwe, J. (2004). HRM and performance. Achieving long-term viability. New York: Oxford University Press.

Pawson, R. & Tilley, N. (1997). Realistic evaluation. London: Sage Publications Ltd.

Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69.

Poutsma, F. & Nijs, W.F. de (1998). Financial participation in the 1990's: Dissemination and challenges. *Economic and Industrial Democracy*, 20(2), 163-171.

Smit, E., & Schilstra, K. (2006). Vakbeweging met OR terug bedrijven in. Voeten op de vloer. *OR Informatie*, 32(1), 24-25.

Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289

Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Ter Laak, J.J.F., & De Goede, M.P.M. (2003). *Psychologische diagnostiek: Inhoudelijke en methodologische grondslagen*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Termeulen, J.E., & van Slageren, S.R.M. (2007). *ORRegie, naar een professionele medezeggenschap in zeven stappen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Termeulen, J.E., & van Slageren, S.R.M. (2008). *ORRegie 2.0. Naar een professionele medezeggenschap in zeven stappen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Thomas, E., Van Broekhoven, S., & Friedman, J. (2000). *EVC aan de poorten van het hoger onderwijs. Handreiking voor de implementatie van EVC in hogescholen en universiteiten*. Nijmegen, ITS.

Van den Berg, A. (2003). *The Dutch Works council from an institutional economics point of view: An efficient solution to the governance structure problem? Discussion Paper Series nr: 03-06*. Utrecht School of Economics. Tjalling C.Koopmans Research Institute

Van den Tillaart, H. (2005). *Kiezen voor medezeggenschap. Een onderzoek naar de bereidheid van medewerkers van gemeentelijke organisaties om zich kandidaat te stellen voor de OR*. Stichting Arbeidsmarkt-en Opleidingsfonds Gemeenten.

Van der Avoird, M. (2003) *Hét gesprek functioneert. Gids voor personeelsmanagement*, 82(5), 22-27.

Van der Heijden, P., & Vos, K. (1998). *Inleiding. Het tijdperk van participatie*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 14(2), 110-112.

Van der Meer, M., & Buitelaar, W. (2007). *Balancing roles – bridging the divide between HRM, employee participation and learning in Dutch knowledge economy*. Paper for the conference of the Dutch HRM Network. 8-9 November, Tilburg University.

Van Ees, H., Goodijk, R., & Van Witteloostuijn, A. (2007). *Verliest medezeggenschap aansluiting?* Den Haag: Ministerie van SZW.

Van Eijk, E. & Vermeulen, P. (2010). *Effectieve Medezeggenschap*. In: *Zeggenschap, tijdschrift voor arbeidsverhoudingen*.

Van Ewijk, M., & Engelen, M. (2002). *De faciliteiten, bevoegdheden en informatievoorziening van OR-en en het effect van het netwerk op het functioneren van de OR*. Den Haag: Ministerie van SZW/Elsevier.

Van Halem, A. (2006). *Arbeid en organisatie in beweging; nieuwe uitdagingen voor de medezeggenschap*. Handboek OR Strategie en Beleid. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Van het Kaar, R., & Looise, J.K. (1999). *De volwassen OR. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad. Resultaten van het grote OR-onderzoek*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Van het Kaar, R., & Smit, E. (Eds.) (2006). *Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap*. Delft: Eburon.

Van Loo, J. & De Grip, A. (2002). *Loont HRM? Een literatuur verkenning*. Maastricht: ROA-R-2002/15.

Van Teijlingen, H. (2006). *Medezeggenschap en directe participatie*. In A. van Halem (Ed.) *Arbeid en organisatie in beweging; nieuwe uitdagingen voor de medezeggenschap*. Handboek OR Strategie en Beleid. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Van Wielink, J., & Kumeling, G. (2009). *Als het maar een gezellige training is*. *OR Informatie*, 35(3), 20

Visee, H.C. & Mevissen J.W.M. (2009), *Naleving van de wet op de ondernemingsraden: stand van zaken 2008*, Den Haag, ministerie van SZW.

Vermeulen, P. (2004). *Professionele participatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Vermeulen, P. (in voorbereiding). *Participatie: van vorm naar werkelijkheid*. Proefschrift Universiteit van Tilburg.

Volz, A. & Van der Heijden, H. (2005). Competentiemanagement. In F. Kluytmans(Ed.), Leerboek Personeelsmanagement. (pp 529-556). Groningen, Wolters-Noordhoff.

Vrieling, R. (2009). Loopbaanbeleid voor OR-leden. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Wigboldus, J.E., Looise, J.K., & Nijhof, A. (2008). Understanding the effect of works council on organization performance. A theoretical model and results from initial case studies from the Netherlands. *Management Revue*, 19(4), 307-323.

Winder, A.B., Kerkhof, P., & Klandermans, B. (1999). De ondernemingsraad volgens werknemers. Oordeel. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.

Wobma, L., & De Koning, M. (2008). De OR is alive and kicking. *Zeggenschap*, 19(3), 32-34.

## 7. Bijlagen

- Tabel B1: Verdeling achtergrondvariabelen en vergelijking ander onderzoek  
Tabel B2: Gebruik van HR instrumenten binnen de OR: overzicht  
Tabel B3: Factoranalyse: geroteerde component matrix, bij eigenwaarde groter dan 1, met de OR leden en de HR managers  
Tabel B4: Verschil gebruik van HR instrumenten:  
    Tabel B4-1 Verschil tussen branches  
    Tabel B4-2 Verschil naar organisatiegrootte  
    Tabel B4-3 Verschil naar bestaansduur OR  
Tabel B5: Paired sample T-test voor het gemiddelde van de effectiviteit  
Tabel B6: Correlatiematrix effectiviteitmaten over de verschillende groepen invullers  
Tabel B7: Correlatiematrix effectiviteitmaten voor alle bestuurders  
Tabel B8: Correlaties van HR instrumenten op de effectiviteit van de OR  
Tabel B9: Regressieanalyse: Het gebruik van HR instrumenten op de effectiviteit van de OR  
Tabel B10: Correlatietabel: het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR  
Tabel B11: Regressieanalyse: de beoordeling van de HR manager  
Tabel B12: Regressieanalyse: de beoordeling van de bestuurder

**Tabel B1:** Verdeling achtergrondvariabelen en vergelijking met ander onderzoek

Branche	Aantal	%	Percentages in eerder onderzoek	
			Bruin et al., 2003	Karel et al. 2010
Industrie	62	26,2	23	25
(zakelijke) diensten	67	28,3	27	22
Zorg en welzijn	55	23,2	28	33
Overheid	53	22,4	21	20
Organisatiegrootte			Karel et al., 2010	van het Kaar & Looise, 1999 <sup>38</sup>
Minder dan 50	13	5,5	4	8
50-99	47	19,8	16	22
100-199	63	26,6	25	23
200-399	46	19,4	21	
400-599	14	5,9	8	22 (200-500)
600-999	14	5,9	7	
1000 of meer	40	16,9	19	25 (> 500)
Bestaansduur van de OR			Van Ewijk & Engelen, 2006	
Korter dan een jaar	6	2,5	3	
1-3 jaar	15	6,3	11	
4-5 jaar	20	8,4	17	
6-10 jaar	29	12,2	16	
Langer dan 10 jaar	153	64,6	52	
Weet het niet	14	5,9	1	

**Tabel B2:** Gebruik van HR instrumenten binnen de OR: Percentages van het wel/niet gebruiken of het niet weten (N = 237). De instrumenten zijn op volgorde van de mate van gebruik weergegeven

HR instrument	wordt toegepast	wordt niet toegepast	weet niet
Cursus voor de hele OR gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis	95,8	3,8	0,4
Persoonlijke benadering van medewerkers om zich kandidaat te stellen voor de OR	92,0	7,6	0,4
Training in vaardigheden voor de hele OR (bv. onderhandelen)	91,1	8,4	0,4
Inschakelen van een externe adviseur	79,7	19,0	1,3
Raadplegen van interne deskundigen	77,6	20,3	2,1
Bijwonen studiedagen/congressen	73,0	24,5	2,5
Zelfstudie	69,6	25,7	4,6
Evaluatie van het functioneren van de OR als groep	67,9	31,2	0,8
Het geven van feedback (een boodschap over het gedrag of over het functioneren van anderen)	65,8	33,8	0,4
Een wervingscampagne	64,1	35,0	0,8
Cursus voor individuele OR leden gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis	61,2	37,1	1,7
Training in vaardigheden voor individuele OR leden	59,9	39,2	0,8
OR-functiebeschrijving of een beschrijving van OR-werkzaamheden	55,3	43,5	1,3
Coaching voor de OR als groep	54,9	44,3	0,8
Advertenties om nieuwe OR leden te werven	44,7	54,9	0,4
Deelname aan OR-platforms	41,4	54,4	4,2
Taakrotatie binnen de OR	36,7	62,9	0,4
Onderzoek onder de achterban naar het functioneren van de OR	35,4	61,6	3,0
Beoordeling van de OR als groep	32,5	65,8	1,7
Evaluatie van het functioneren van individuele OR leden	28,7	70,5	0,8
Mogelijkheid tot het volgen van stage binnen de OR ter kennismaking met OR-werk	27,0	72,2	0,8
Mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden	25,7	70,9	3,4
Opleidingsplan binnen de OR (weten wat het gewenste niveau van kennis en kunde voor OR leden is, om vervolgens gestructureerd vorm te geven aan de opleiding van OR leden om dit niveau te bereiken)	22,8	74,7	2,5
OR-werkzaamheden vastleggen in het personeelsdossier	21,9	53,2	24,9
Functierotatie binnen de OR	21,5	76,8	1,7

HR instrument	wordt toegepast	wordt niet toegepast	weet niet
Selectiegesprekken voor OR-kandidaten	20,3	78,5	1,3
Coaching voor individuele OR leden	20,3	78,1	1,7
Coaching voor het Dagelijks Bestuur (DB)	16,0	76,8	7,2
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) (een plan waarin afspraken staan over de individuele ontwikkeling en de mogelijkheden en voorwaarden daarvoor)	15,6	81,4	3,0
Er is een competentieprofiel voor OR leden (hierin wordt vastgelegd welke competenties (combinaties van gedrag, kennis en vaardigheden) nodig zijn voor succesvol handelen binnen OR)	15,6	81,0	3,4
Competentiemanagement (systematiek om benodigde en aanwezige competenties op elkaar af te stemmen)	13,9	84,0	2,1
Functioneringsgesprekken of regie/voortgangsgesprekken	13,9	84,4	1,7
360° feedback (een techniek om feedback te verzamelen uit de hele omgeving van de OR, dus bij de bestuurder, de achterban, de OR zelf, de direct leidinggevende van de OR leden, etc.)	13,5	84,4	2,1
Team ontwikkelingsplan (TOP) (in een TOP wordt stilgestaan bij de ontwikkeling van teamwerk in relatie tot de ontwikkeling van het individu en de doelstellingen van de OR)	12,2	84,4	3,4
Het opleidingsplan van de OR is gekoppeld aan het opleidingsplan van de organisatie	10,5	84,4	5,1
Beloning is gekoppeld aan OR-werk	8,0	88,2	3,8
Individuele beoordeling van OR leden (in tegenstelling tot bij een evaluatie heeft een beoordeling gevolgen voor de betrokkene(n))	5,9	92,0	2,1
Het inzetten van simulaties (door middel van rollenspellen aan kandidaat OR leden inzicht proberen te verschaffen in wat het OR-werk inhoudt)	5,5	93,2	1,3
Loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR-werk	5,1	91,1	3,8
Ondernemingsraad Verworven Competenties (OVC) (in de OR ontwikkelde competenties kunnen ten behoeve van de loopbaan worden vastgelegd in een rapportage)	4,6	84,4	11,0
Erkenning van Verworven Competenties (EVC) (via EVC-procedures kan werkervaring worden omgezet in algemeen erkende diploma's of certificaten)	4,6	85,2	10,1
Beoordelingsinstrumenten om capaciteiten van (potentiële) OR leden te bepalen (bijv. assessment competentievragenlijst en/of psychologische vragenlijst)	4,2	93,7	2,1
E-learning met begeleiding op afstand	3,8	91,6	4,6

**Tabel B3:** Factoranalyse (geroteerde component matrix, eigenwaardegroter dan 1) met de OR leden en de HR managers

Item	Cronbach's alpha	Dimensie						Oorsprong *
		1	2	3	4	5	6	
11 De OR heeft een goede werkstructuur	0,75	0,88	0,87	0,89	0,82	0,84	0,49	2
13 De OR leden weten wat van hun wordt verwacht	0,74							2
12 De OR heeft een duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden	0,74							2
9 De OR functioneert als team	0,74							2
10 De OR heeft een goede interne communicatie	0,71							2
14 De OR bereid zich voldoende voor op het overleg met de bestuurder	0,65							2
35 De OR is voldoende deskundig om haar werk goed te kunnen doen	0,55							5
36 De OR is op de hoogte van wat onder het personeel leeft	0,53							5
15 Er worden duidelijke afspraken gemaakt tussen de OR en de bestuurder	0,41	0,36						2
29 Het werk van deze OR heeft geleid tot groter begrip en vertrouwen tussen leiding en werknemers		0,73						1
30 Door het werk van de OR zijn de verschillen in invloed tussen leiding en werknemers minder geworden		0,72						1
24 De medewerkers aanvaarden beslissingen gemakkelijker wanneer deze in de OR besproken zijn		0,64						1
27 De werknemers hebben door het werk van de OR meer over de gang van zaken te zeggen		0,60						1
25 Het werk van deze OR leidt ertoe dat betere beslissingen genomen worden		0,59		0,38				1
23 De OR heeft ervoor gezorgd dat werknemers beter weten wat in het bedrijf gebeurt		0,57						1
26 Het werk van deze OR leidt ertoe dat de belangen van de werknemers beter worden behartigd		0,55		0,39				1
28 Het werk van de OR leidt ertoe dat het nemen van beslissingen minder tijd kost		0,46						1
31 Door de OR is er een zorgvuldigere besluitvorming door de directie		0,39						3

Item	Cronbach's alpha	Dimensie						Oorsprong *
		1	2	3	4	5	6	
		0,88	0,87	0,89	0,82	0,84	0,49	
18	De OR heeft grote invloed op het financieel/economisch beleid			0,76				3
20	De OR heeft een grote invloed op het organisatorisch beleid			0,76				3
17	De OR heeft een grote invloed op het commerciële of marktbeleid			0,75				3
19	De OR heeft een grote invloed op het technologiebeleid			0,73				3
16	De OR heeft een grote invloed op het algemene bedrijfsbeleid			0,68				3
21	De OR heeft een grote invloed op het personeelsbeleid			0,65				3
22	De suggesties van de OR worden over het algemeen meegenomen in de beslissingen van het management		0,41	0,50				4
1	In het overleg met de bestuurder brengt de OR eigen onderwerpen in				0,66			2
3	De OR probeert via eigen initiatieven vroegtijdig bij de besluitvorming betrokken te raken				0,67			2
2	De OR zet binnen de onderneming ontwikkelingen in gang				0,61			2
4	De OR is op beleidszaken gericht (i.p.v. detailkwesties)				0,60			2
6	De OR maakt in de gesprekken met de bestuurder gebruik van zijn eigen werknemersdeskundigheid en ervaringen	0,40			0,57			2
5	De OR geeft input bij strategische beleidsdiscussies			0,38	0,56			2
34	De OR vergroot het vermogen tot innovatie					0,79		3
33	De OR verhoogt de winstgevendheid					0,77		3
32	De OR verhoogt de efficiëntie		0,37			0,61		3
7	De OR voert voortgangsgesprekken met de bestuurder				0,39		0,51	2
8	De OR werkt aan de hand van een eigen beleidsplan en werkplannen						0,48	2

\* 1 = Andriessen et al., 1984

2 = Goodijk, 1995

3 = Van het Kaar & Looise, 1999

4 = Kerkhof et al., 2003

5 = Jansen, 2007

**Tabel B4-1:** Gebruik van HR instrumenten naar branche: percentages van OR'en waar het instrument wordt gebruikt ( $\chi^2$  voor het verschil in gebruik).

Instrument	Branche					$\chi^2$
	Totaal	Industrie	(Zakelijke) diensten	Zorg & welzijn	Overheid	
Aantal	237	62	67	55	53	
Advertenties om nieuwe OR leden te werven	44,7	43,5	50,7	40,0	43,4	
Een wervingscampagne	64,1	53,2	64,2	69,1	71,7	
Persoonlijke benadering medewerkers voor kandidaatstelling voor de OR	92,0	91,9	91,0	92,7	92,5	
Het inzetten van simulaties	5,5	9,7	6,0	1,8	3,8	
Mogelijkheid tot het volgen van stage binnen de OR	27,0	17,7	25,4	34,5	32,1	
OR-functiebeschrijving /beschrijving van OR-werkzaamheden	55,3	45,2	59,7	70,9	45,3	10,68*
Competentieprofiel voor OR leden	15,6	16,1	14,9	18,2	13,2	
Beoordelingsinstrumenten om capaciteiten van OR leden te bepalen	4,2	4,8	3,0	1,8	7,5	
Selectiegesprekken OR-kandidaten	20,3	17,7	25,4	16,4	20,8	
Competentiemanagement	13,9	12,9	16,4	10,9	15,1	
Evaluatie van het functioneren van individuele OR leden	28,7	37,1	22,4	29,1	26,4	
Evaluatie van het functioneren van de OR als groep	67,9	66,1	61,2	70,9	75,5	
Functioneringsgesprekken of regie/voortgangsgesprekken	13,9	12,9	13,4	16,4	13,2	
Individuele beoordeling OR leden	5,9	3,2	9,0	7,3	3,8	
Beoordeling van de OR als groep	32,5	30,6	31,3	32,7	35,8	
Onderzoek onder de achterban naar het functioneren van de OR	35,4	33,9	32,8	41,8	34,0	
Het geven van feedback	65,8	61,3	68,7	72,7	60,4	
360° feedback	13,5	9,7	19,4	10,9	13,2	
Training in vaardigheden voor de hele OR (bv. onderhandelen)	91,1	93,5	88,1	94,5	88,7	
Training in vaardigheden voor individuele OR leden	59,9	59,7	50,7	61,8	69,8	
Cursus voor hele OR gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis	95,8	95,2	92,5	100,0	96,2	
Cursus voor individuele OR leden gericht op kennis	61,2	50,0	55,2	69,1	73,6	9,15*

Instrument	Branche					x <sup>2</sup>
	Totaal	Industrie	(Zakelijke) diensten	Zorg & welzijn	Overheid	
Coaching voor de OR als groep	54,9	66,1	55,2	50,9	45,3	
Coaching Dagelijks Bestuur (DB)	16,0	24,2	17,9	7,3	13,2	
Coaching voor individuele OR leden	20,3	22,6	17,9	25,5	15,1	
Inschakelen van externe adviseur	79,7	80,6	80,6	81,8	75,5	
Raadplegen van interne deskundigen	77,6	83,9	76,1	74,5	75,5	
Bijwonen studiedagen/congressen	73,0	67,7	58,2	83,6	86,8	16,58**
Mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden	25,7	22,6	23,9	38,2	18,9	
Deelname aan OR-platforms	41,4	27,4	34,3	47,3	60,4	15,03**
Zelfstudie	69,6	61,3	71,6	74,5	71,7	
E-learning met begeleiding op afstand	3,8	4,8	3,0	7,3	7,5	
Opleidingsplan binnen de OR	22,8	27,4	22,4	23,6	17,0	
Opleidingsplan OR gekoppeld aan opleidingsplan van de organisatie	10,5	11,3	4,5	21,8	5,7	11,40*
Team ontwikkelingsplan (TOP)	12,2	14,5	10,4	10,9	13,2	
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	15,6	6,5	19,4	23,6	13,2	
Taakrotatie binnen de OR	36,7	30,6	41,8	43,6	30,2	
Functionierrotatie binnen de OR	21,5	25,8	17,9	21,8	20,8	
Loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR-werk	5,1	6,5	6,0	5,5	1,9	
OR-werkzaamheden vastleggen in het personeelsdossier	21,9	24,2	27,4	21,8	11,3	
Ondernemingsraad Verworven Competenties (OVC)	4,6	3,2	6,0	5,5	3,8	
Erkenning van Verworven Competenties (EVC)	4,6	3,2	9,0	1,8	3,8	
Beloning is gekoppeld aan OR-werk	8,0	6,5	11,9	5,5	7,5	

**Tabel B4-2:** Gebruik van HR instrumenten naar aantal medewerkers in de organisatie: percentages van OR'en waar het instrument wordt gebruikt (r voor het verschil in gebruik).

HR-instrument	Organisatiegrootte							r
	< 50	50-99	100-199	200-399	400-599	600-999	> 1000	
Aantal	13	47	63	46	14	14	60	
Advertenties om nieuwe OR leden te werven	23,1	38,3	41,3	43,5	78,6	71,4	45,0	0,14*
Een wervingscampagne	15,4	53,2	68,3	63,0	64,3	85,7	80,0	0,25**
Persoonlijke benadering medewerkers voor kandidaatstelling voor de OR	84,6	89,4	95,2	89,1	85,7	100,0	95,0	
Het inzetten van simulaties	7,7	6,4	4,8	8,7	7,1	7,1	0,0	
Mogelijkheid tot het volgen van stage binnen de OR	0,0	19,1	22,2	32,6	21,4	28,6	47,5	0,24**
OR-functiebeschrijving / beschrijving van OR-werkzaamheden	46,2	51,1	47,6	56,5	64,3	64,3	67,5	0,14*
Competentieprofiel voor OR leden	7,7	10,6	14,3	6,5	21,4	21,4	32,5	0,20**
Beoordelingsinstrumenten om capaciteiten van OR leden te bepalen	0,0	2,1	1,6	4,3	7,1	7,1	10,0	0,15*
Selectiegesprekken OR-kandidaten	15,4	8,5	15,9	17,4	42,9	14,3	40,0	0,24**
Competentiemanagement	7,7	8,5	15,9	13,0	7,1	7,1	25,0	
Evaluatie van het functioneren van individuele OR leden	23,1	21,3	25,4	21,7	42,9	42,9	42,5	0,17**
Evaluatie van het functioneren van de OR als groep	53,8	51,1	77,8	50,0	92,9	85,7	82,5	0,20**
Functioneringsgesprekken of regie/voortgangsgesprekken	15,4	4,3	7,9	8,7	14,3	50,0	27,5	0,26**
Individuele beoordeling OR leden	0,0	2,1	4,8	4,3	0,0	14,3	15,0	0,19**
Beoordeling van de OR als groep	15,4	17,0	39,7	32,6	35,7	42,9	40,0	0,14*
Onderzoek onder de achterban naar het functioneren van de OR	23,1	31,9	36,5	41,3	35,7	7,1	45,0	
Het geven van feedback	69,2	66,0	58,7	58,7	71,4	71,4	80,0	
360° feedback	15,4	17,0	12,7	13,0	7,1	7,1	15,0	
Training in vaardigheden voor de hele OR (bv. onderhandelen)	76,9	87,2	90,5	93,5	100,0	92,9	95,0	0,13*
Training in vaardigheden voor individuele OR leden	38,5	61,7	58,7	52,2	64,3	85,7	65,0	

HR-instrument	Organisatiegrootte							r
	< 50	50-99	100-199	200-399	400-599	600-999	> 1000	
Cursus voor hele OR gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis	84,6	97,9	93,7	95,7	92,9	100,0	100,0	
Cursus voor individuele OR leden gericht op kennis	61,5	51,1	55,6	54,3	64,3	92,9	77,5	0,20**
Coaching voor de OR als groep	15,4	55,3	58,7	58,7	50,0	57,1	57,5	
Coaching Dagelijks Bestuur	0,0	6,4	12,7	19,6	28,6	35,7	22,5	0,20**
Coaching voor individuele OR leden	0,0	17,0	12,7	19,6	21,4	50,0	32,5	0,22**
Inschakelen van externe adviseur	69,2	70,2	77,8	80,4	100,0	92,9	85,0	0,16*
Raadplegen van interne deskundigen	69,2	61,7	77,8	76,1	92,9	85,7	92,5	0,22**
Bijwonen studiedagen/congressen	46,2	70,2	68,3	76,1	85,7	64,3	87,5	0,17**
Mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden	0,0	14,9	27,0	23,9	7,1	14,3	57,5	0,27**
Deelname aan OR-platforms	7,7	36,2	34,9	41,3	42,9	35,7	70,0	0,26**
Zelfstudie	53,8	72,3	73,0	67,4	71,4	71,4	67,5	
E-learning met begeleiding op afstand	7,7	2,1	3,2	4,3	0,0	0,0	7,5	
Opleidingsplan binnen de OR	30,8	19,1	23,8	10,9	42,9	21,4	30,0	
Opleidingsplan OR gekoppeld aan opleidingsplan van de organisatie	15,4	10,6	11,1	4,3	7,1	7,1	17,5	
Team ontwikkelingsplan (TOP)	7,7	8,5	12,7	10,9	7,1	7,1	22,5	
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	15,4	14,9	11,1	6,5	14,3	14,3	35,0	0,17**
Taakrotatie binnen de OR	46,2	48,9	33,3	28,3	14,3	42,9	40,0	
Functionierrotatie binnen de OR	30,8	23,4	17,5	23,9	21,4	21,4	20,0	
Loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR-werk	15,4	0,0	4,8	4,3	0,0	0,0	12,5	
OR-werkzaamheden vastleggen in het personeelsdossier	15,4	17,0	23,8	28,3	28,6	14,3	20,0	
Ondernemingsraad Verworven Competenties (OVC)	0,0	2,1	4,8	2,2	7,1	0,0	12,5	0,14*
Erkenning van Verworven Competenties (EVC)	0,0	2,1	1,6	15,2	7,1	0,0	2,5	
Beloning is gekoppeld aan OR-werk	7,7	12,8	4,8	13,0	0,0	0,0	7,5	

**Tabel B4-3:** Gebruik van HR instrumenten naar bestaansduur van de OR in de organisatie: percentages van OR'en waar het instrument wordt gebruikt (r voor het verschil in gebruik).

HR-instrument	Bestaansduur van de OR					r
	< 1 jaar	1-3 jaar	4-5 jaar	6-10 jaar	> 10 jaar	
<b>Aantal</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>153</b>	
Advertenties om nieuwe OR leden te werven	44,7	43,5	50,7	40,0	43,4	
Een wervingscampagne	64,1	53,2	64,2	69,1	71,7	
Persoonlijke benadering medewerkers voor kandidaatstelling voor de OR	92,0	91,9	91,0	92,7	92,5	
Het inzetten van simulaties	5,5	9,7	6,0	1,8	3,8	
Mogelijkheid tot het volgen van stage binnen de OR	27,0	17,7	25,4	34,5	32,1	
OR-functiebeschrijving /beschrijving van OR-werkzaamheden	55,3	45,2	59,7	70,9	45,3	10,68*
Competentieprofiel voor OR leden	15,6	16,1	14,9	18,2	13,2	
Beoordelingsinstrumenten om capaciteiten van OR leden te bepalen	4,2	4,8	3,0	1,8	7,5	
Selectiegesprekken OR-kandidaten	20,3	17,7	25,4	16,4	20,8	
Competentiemanagement	13,9	12,9	16,4	10,9	15,1	
Evaluatie van het functioneren van individuele OR leden	28,7	37,1	22,4	29,1	26,4	
Evaluatie van het functioneren van de OR als groep	67,9	66,1	61,2	70,9	75,5	
Functioneringsgesprekken of regie/voortgangsgesprekken	13,9	12,9	13,4	16,4	13,2	
Individuele beoordeling OR leden	5,9	3,2	9,0	7,3	3,8	
Beoordeling van de OR als groep	32,5	30,6	31,3	32,7	35,8	
Onderzoek onder de achterban naar het functioneren van de OR	35,4	33,9	32,8	41,8	34,0	
Het geven van feedback	65,8	61,3	68,7	72,7	60,4	
360° feedback	13,5	9,7	19,4	10,9	13,2	
Training in vaardigheden voor de hele OR (bv. onderhandelen)	91,1	93,5	88,1	94,5	88,7	
Training in vaardigheden voor individuele OR leden	59,9	59,7	50,7	61,8	69,8	
Cursus voor hele OR gericht op het verwerven van inhoudelijke kennis	95,8	95,2	92,5	100,0	96,2	
Cursus voor individuele OR leden gericht op kennis	61,2	50,0	55,2	69,1	73,6	9,15*
Coaching voor de OR als groep	54,9	66,1	55,2	50,9	45,3	
Coaching Dagelijks Bestuur	16,0	24,2	17,9	7,3	13,2	

HR-instrument	Bestaansduur van de OR					r
	< 1 jaar	1-3 jaar	4-5 jaar	6-10 jaar	> 10 jaar	
Coaching voor individuele OR leden	20,3	22,6	17,9	25,5	15,1	
Inschakelen van externe adviseur	79,7	80,6	80,6	81,8	75,5	
Raadplegen van interne deskundigen	77,6	83,9	76,1	74,5	75,5	
Bijwonen studiedagen/congressen	73,0	67,7	58,2	83,6	86,8	16,58**
Mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden	25,7	22,6	23,9	38,2	18,9	
Deelname aan OR-platforms	41,4	27,4	34,3	47,3	60,4	15,03**
Zelfstudie	69,6	61,3	71,6	74,5	71,7	
E-learning met begeleiding op afstand	3,8	4,8	3,0	7,3	7,5	
Opleidingsplan binnen de OR	22,8	27,4	22,4	23,6	17,0	
Opleidingsplan OR gekoppeld aan opleidingsplan van de organisatie	10,5	11,3	4,5	21,8	5,7	11,40*
Team ontwikkelingsplan (TOP)	12,2	14,5	10,4	10,9	13,2	
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	15,6	6,5	19,4	23,6	13,2	
Taakrotatie binnen de OR	36,7	30,6	41,8	43,6	30,2	
Functierotatie binnen de OR	21,5	25,8	17,9	21,8	20,8	
Loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR-werk	5,1	6,5	6,0	5,5	1,9	
OR-werkzaamheden vastleggen in het personeelsdossier	21,9	24,2	27,4	21,8	11,3	
Ondernemingsraad Verworven Competenties (OVC)	4,6	3,2	6,0	5,5	3,8	
Erkenning van Verworven Competenties (EVC)	4,6	3,2	9,0	1,8	3,8	
Beloning is gekoppeld aan OR-werk	8,0	6,5	11,9	5,5	7,5	

Tabel B5: Paired sample T-test voor het gemiddelde van de effectiviteit van de OR voor ondernemingsraden waarvoor niet alleen de OR de vragenlijst heeft ingevuld

N	OR lid		HR manager		Bestuurder		t	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
30	3,6	0,41	3,2	0,68			3,70	0,00
28	3,6	0,39			3,6	0,53	-2,08	0,84
28					3,6	0,53	0,10	0,92
10			3,3	0,54	3,7	0,53	-0,17	0,12

Tabel B6: Correlatiematrix effectiviteitsmaten over de verschillende groepen invullers

OR lid (N = 237)		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Beschrijving van het functioneren	1							
2	Effectiviteit van de OR	0,49**	1						
3	Interne functioneren	0,50**	0,78**	1					
4	Effecten OR	0,37**	0,83**	0,52**	1				
5	Beleidsinvloed OR	0,37**	0,80**	0,43**	0,61**	1			
6	Initiatief & rol in besluitvorming	0,35**	0,74**	0,57**	0,47**	0,50**	1		
7	Innovatie, winst & efficiëntie	0,25**	0,63**	0,30**	0,54**	0,56**	0,27**	1	
8	Plannen & bewaken voortgang	0,21**	0,55**	0,41**	0,39**	0,27**	0,42**	0,30**	1
HR manager (N = 30 <sup>39</sup> )									
9	Beschrijving van het functioneren	0,56**	0,47**	0,56**	0,48**	0,10	0,23	0,16	0,32
10	Effectiviteit van de OR	0,51**	0,49**	0,53**	0,31	0,28	0,40*	0,10	0,41*
11	Interne functioneren	0,49**	0,52**	0,54**	0,37*	0,29	0,36	0,17	0,39*
12	Effecten OR	0,46*	0,37*	0,41*	0,27	0,18	0,24	-0,03	0,40*
13	Beleidsinvloed OR	0,46**	0,40*	0,46*	0,18	0,29	0,37*	0,08	0,18
14	Initiatief & rol in besluitvorming	0,46*	0,49**	0,52**	0,32	0,25	0,44*	0,12	0,42*
15	Innovatie, winst & efficiëntie	0,35	0,33	0,27	0,14	0,29	0,28	0,09	0,38*
16	Plannen & bewaken voortgang	0,31	0,47**	0,46*	0,25	0,25	0,46*	0,12	0,50**

\*\* p < 0,01 \* p < 0,05

**Tabel B6 (vervolg):** Correlatiematrix effectiviteitsmaten over de verschillende groepen invullers

<b>HR manager (N = 30)</b>		9	10	11	12	13	14	15	16
9	Beschrijving van het functioneren	1							
10	Effectiviteit van de OR	0,62**	1						
11	Interne functioneren	0,64**	0,93**	1					
12	Effecten OR	0,56**	0,91**	0,84**	1				
13	Beleidsinvloed OR	0,50**	0,87**	0,73**	0,67**	1			
14	Initiatief & rol in besluitvorming	0,63**	0,91**	0,79**	0,78**	.77**	1		
15	Innovatie, winst & efficiëntie	0,28	0,77**	0,67**	0,69**	.71**	.61**	1	
16	Plannen & bewaken voortgang	0,42*	0,74**	0,72**	0,57**	.57**	.67**	.51**	1
<b>Bestuurder (N = 28)</b>		1	2	3	4	5	6	7	8
17	Beschrijving van het functioneren	.32	.29	.27	.26	.11	.08	.10	.18
18	Effectiviteit van de OR	.01	-.35	-.19	-.23	-.18	-.29	-.09	-.43*
19	Interne functioneren	-.03	-.24	-.08	-.13	-.08	-.37	-.03	-.39*
20	Effecten OR	.09	-.27	-.10	-.25	-.07	-.12	-.23	-.39*
21	Beleidsinvloed OR	-.08	-.33	-.19	-.13	-.31	-.27	-.02	-.38*
22	Initiatief & rol in besluitvorming	.03	-.29	-.22	-.12	-.23	-.28	.03	-.29
23	Innovatie, winst & efficiëntie	-.01	-.48**	-.11	-.49**	-.31	-.17	-.39*	-.41*
24	Plannen & bewaken voortgang	.03	-.17	-.35	-.06	.12	-.31	.22	-.24

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

**Tabel B6 (vervolg):** Correlatiematrix effectiviteitsmaten over de verschillende groepen invullers

<b>Bestuurder (N = 28)</b>		9	10	11	12	13	14	15	16
17	Beschrijving van het functioneren	.17	.22	.40	.38	-.29	.09	.18	.41
18	Effectiviteit van de OR	.25	-.11	-.04	.14	-.10	-.19	-.30	-.32
19	Interne functioneren	.39	-.01	.12	.15	.03	-.20	-.18	-.21
20	Effecten OR	-.10	-.18	-.24	.02	-.08	-.16	-.43	-.28
21	Beleidsinvloed OR	.50	.06	.15	.30	-.06	-.03	-.19	-.26
22	Initiatief & rol in besluitvorming	.25	-.17	-.03	.14	-.38	-.20	-.20	-.36
23	Innovatie, winst & efficiëntie	-.18	-.40	-.44	-.32	-.11	-.35	-.42	-.40
24	Plannen & bewaken voortgang	.27	.15	.23	.26	.17	-.13	.11	.02
<b>Bestuurder (N = 28)</b>		17	18	19	20	21	22	23	24
17	Beschrijving van het functioneren	1							
18	Effectiviteit van de OR	-.08	1						
19	Interne functioneren	-.06	.82**	1					
20	Effecten OR	-.10	.86**	.56**	1				
21	Beleidsinvloed OR	-.10	.86**	.74**	.55**	1			
22	Initiatief & rol in besluitvorming	.04	.89**	.61**	.71**	.80**	1		
23	Innovatie, winst & efficiëntie	-.07	.71**	.58**	.72**	.47*	.48*	1	
24	Plannen & bewaken voortgang	-.09	.79**	.59**	.65**	.63**	.80**	.35	1

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

**Tabel B7:** Correlatiematrix effectiviteitsmaten voor alle bestuurders<sup>40</sup>

Bestuurder (N = 41)	Beschrijving van het functioneren
Effectiviteit van de OR	0,24
Interne functioneren	0,41**
Effecten OR	0,09
Beleidsinvloed OR	0,09
Initiatief & rol in besluitvorming	0,35*
Innovatie, winst & efficiëntie	0,08
Plannen & bewaken voortgang	0,04

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

**Tabel B8:** Correlaties van HR instrumenten op de effectiviteit OR en de zes effectiviteitsfactoren

HR-instrument	effectiviteit OR	intern functioneren	effecten OR	beleidsinvloed OR	initiatief en rol in besluitvorming	innovatie, winst, efficiëntie	Plannen en bewaken voortgang
Advertenties om nieuwe OR leden te werven	0,04	-0,01	0,05	-0,01	0,09	0,07	0,04
Een wervingscampagne	0,02	-0,09	-0,03	0,02	-0,02	0,01	0,02
Persoonlijke benadering medewerkers voor kandidaat stelling	0,01	0,00	-0,08	0,09	-0,09	-0,04	0,01
Het inzetten van simulaties	0,11	0,05	0,11	0,07	0,05	0,05	0,11
Stage volgen binnen OR ter kennismaking met OR-werk	0,04	0,00	0,03	0,02	0,00	0,03	0,04
OR-functiebeschrijving of een beschrijving van OR-werkzaamheden	0,18**	0,08	0,16*	0,13*	0,11	0,19**	0,18**
Er is een competentieprofiel voor OR leden	0,08	0,04	0,06	0,06	0,08	0,13*	0,08
Beoordelingsinstrumenten om capaciteiten OR leden te bepalen	0,08	0,00	0,08	0,05	0,06	0,13*	0,08
Selectiegesprekken voor OR-kandidaten	0,08	-0,04	0,04	0,11	0,01	0,17**	0,08
Competentiemanagement	0,24**	0,16*	0,23**	0,20**	0,22**	0,20**	0,24**
Evaluatie van functioneren van individuele OR leden	0,32**	0,27**	0,20**	0,22**	0,26**	0,20**	0,32**
Evaluatie van functioneren van de OR als groep	0,24**	0,18**	0,14*	0,18**	0,11	0,28**	0,24**
Functioneringsgesprekken of regie/voortgangsgesprekken	0,19**	0,18**	0,13*	0,15*	0,13	0,10	0,19**
Individuele beoordeling van OR leden	0,20**	0,13*	0,13*	0,14*	0,21**	0,17**	0,20**
Beoordeling van de OR als groep	0,07	0,02	0,06	0,01	0,09	0,17**	0,07
Onderzoek onder de achterban naar functioneren van OR	0,09	0,04	0,03	0,05	0,03	0,10	0,09
Het geven van feedback	0,23**	0,16*	0,14*	0,22**	0,15*	0,13	0,23**
360° feedback	0,16*	0,13*	0,14*	0,07	0,15*	0,20**	0,16*
Training in vaardigheden voor de hele OR (bv. onderhandelen)	0,19**	0,15*	0,07	0,11	0,20**	0,17**	0,19**
Training in vaardigheden voor individuele OR leden	0,11	0,04	0,06	0,06	0,09	0,12	0,11

<i>HR-instrument</i>	effectiviteit OR	intern functioneren	effecten OR	beleidsinvloed OR	initiatief en rol in besluitvorming	innovatie, winst, efficiëntie	Plannen en bewaken voortgang
Cursus voor de hele OR voor inhoudelijke kennis	0,16*	0,19**	0,11	0,11	0,13	0,04	0,16*
Cursus individuele OR leden voor inhoudelijke kennis	0,12	0,08	0,09	0,07	0,04	0,13*	0,12
Coaching voor de OR als groep	0,17**	0,13*	0,17**	0,09	0,23**	0,17**	0,17**
Coaching voor het Dagelijks Bestuur (DB)	0,15*	0,11	0,09	0,10	0,13*	0,18**	0,15*
Coaching voor individuele OR leden	0,18**	0,10	0,13	0,13*	0,21**	0,09	0,18**
Inschakelen van een externe adviseur	0,23**	0,15*	0,11	0,22**	0,08	0,17*	0,23**
Raadplegen van interne deskundigen	0,07	0,02	0,02	0,16*	0,11	0,02	0,07
Bijwonen studiedagen/congressen	0,18**	0,17**	0,14*	0,12	0,10	0,12	0,18**
Mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden	-0,01	-0,07	-0,03	0,03	0,03	-0,03	-0,01
Deelname aan OR-platforms	0,20**	0,21**	0,12	0,16*	0,12	0,08	0,20**
Zelfstudie	0,04	0,01	0,03	0,03	0,11	0,07	0,04
E-learning met begeleiding op afstand	0,15*	0,12	0,14*	0,11	0,10	0,07	0,15*
Opleidingsplan binnen de OR	0,18**	0,16*	0,15*	0,05	0,23**	0,20**	0,18**
Opleidingsplan OR is gekoppeld aan opleidingsplan organisatie	0,13*	0,10	0,17**	0,06	0,15*	0,11	0,13*
Team ontwikkelingsplan (TOP)	0,16*	0,09	0,17*	0,14*	0,15*	0,16*	0,16*
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	0,16*	0,11	0,13*	0,03	0,15*	0,18**	0,16*
Taakrotatie binnen de OR	0,14*	0,14*	0,15*	0,11	0,17*	-0,02	0,14*
Functierotatie binnen de OR	0,09	0,03	0,10	0,07	0,17**	0,01	0,09
Loopbaanbegeleiding met betrekking tot het OR-werk	0,16*	0,08	0,12	0,15*	0,09	0,13*	0,16*
OR-werkzaamheden vastleggen in het personeelsdossier	0,10	0,06	0,12	0,01	0,12	0,14**	0,10
OVC: Ondernemingsraad Verworven Competenties	0,00	-0,05	-0,03	-0,02	0,10	0,09	0,00
Erkenning van Verworven Competenties (EVC)	-0,01	0,00	-0,02	-0,06	0,02	0,02	-0,01
Beloning is gekoppeld aan OR-werk	-0,03	0,01	0,01	-0,09	0,00	0,04	-0,03

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

**Tabel B9:** Regressieanalyse: het gebruik van HR-instrumenten en de effectiviteit van de OR: de beoordeling van de OR-leden

	Effectiviteit van de OR	Intern functioneren	Effecten OR	Beleidsinvloed OR	Initiatief en rol in de besluitvorming	Innovatie, winst en efficiëntie	Plannen en bewaken voortgang
<b>OR lid (n=237)</b>							
<b>Model 1</b>							
Reikwijdte HR instrumenten binnen OR	.35**	.30**	.22**	.26**	.24**	.30**	.31**
Multiple R	.35	.30	.22	.26	.24	.30	.31
Adjusted R <sup>2</sup>	.12	.09	.05	.06	.06	.09	.09
F	33.12**	22.94**	12.09**	16.68**	14.82**	23.64**	25.09**
<b>Model 2</b>							
Werving en selectie binnen OR							
Evaluatie en beoordeling binnen de OR	.25**	.29**	.25**	.16**	.25**	.25**	.24**
Ontwikkeling van de OR	.20**			.15*			.15*
Koppeling tussen OR en loopbaan						.16*	
Multiple R	.39	.29	.25	.27	.25	.33	.34
Adjusted R <sup>2</sup>	.14	.08	.06	.07	.06	.10	.11
F	20.32**	21.26**	15.81**	9.17**	14.95**	14.33**	14.86**
<b>Model 3</b>							
Evaluatie functioneren individuele OR leden	.23**	.23**	.23**	.16*	.13*	.16*	
Competentiemanagement	.17**			.19**	.18**	.15*	
Inschakelen van een externe adviseur	.16**	.21**			.15*		
Training in vaardigheden voor de hele OR	.13*	.12*				.13*	
Wervingscampagne		.14*					
Cursus individuele OR leden gericht op kennis			.18**				
Deelname aan OR-platforms			.17**				

	Effectiviteit van de OR	Intern functioneren	Effecten OR	Beleidsinvloed OR	Initiatief en rol in de besluitvorming	Innovatie, winst en efficiëntie	Plannen en bewaken voortgang
<b>OR lid (n=237)</b>							
Opleidingsplan binnen de OR			.13*			.16**	
Mentorsysteem voor (nieuwe) OR leden			-.15*				
Taakrotatie binnen de OR				.15*			
Het geven van feedback					.14*		
Beloning is gekoppeld aan OR-werk					-.16*		
Coaching voor de OR als groep						.14*	
Evaluatie functioneren van OR als groep							.23**
Coaching voor het Dagelijks Bestuur (DB)							.14*
OR-functiebeschrijving							.13*
360° feedback							.13*
Multiple R	.42	.40	.40	.31	.38	.41	.37
Adjusted R <sup>2</sup>	.16	.15	.14	.09	.12	.15	.13
F	12.61**	11.32**	8.85**	8.30**	7.61**	9.22**	9.42**

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Tabel B10: correlaties tussen het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR, de vier clusters van HR instrumenten en de effectiviteit van de OR en de zes effectiviteitsfactoren

	Effectiviteit van de OR	Intern functioneren	Effecten OR	Beleidsinvloed OR	Initiatief en rol in de besluitvorming	Innovatie, winst en efficiëntie	Plannen en bewaken voortgang
<b>HR manager (N = 30)</b>							
Het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR	0,44*	0,46*	0,19	0,41*	0,44*	0,38*	0,61**
Werving en selectie	0,30	0,27	0,06	0,41*	0,29	0,28	0,44*
Evaluatie en beoordeling	0,24	0,27	0,21	0,03	0,24	0,15	0,53**
Ontwikkeling van de OR	0,42*	0,42*	0,19	0,46*	0,42*	0,36*	0,46*
Koppeling tussen OR en loopbaan	0,10	0,19	-0,06	0,08	0,12	0,18	0,14
<b>Bestuurder (N = 28)</b>							
Het totale gebruik van HR instrumenten binnen de OR	-0,22	-0,47*	-0,19	-0,18	0,01	-0,29	0,11
Werving en selectie	0,04	-0,26	0,11	-0,01	0,17	-0,02	0,30
Evaluatie en beoordeling	0,05	-0,20	0,07	0,02	0,27	-0,20	0,34
Ontwikkeling van de OR	-0,45*	-0,58**	-0,42*	-0,35	-0,29	-0,35	-0,18
Koppeling tussen OR en loopbaan	-0,13	-0,19	-0,20	-0,07	0,08	-0,19	-0,12

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Tabel B11: Regressieanalyse: het gebruik van HR-instrumenten: de beoordeling van de HR-managers

	Effectiviteit van de OR	Intern functioneren	Effecten OR	Beleidsinvloed OR	Initiatief en rol in de besluitvorming	Innovatie, winst en efficiëntie	Plannen en bewaken voortgang
<b>HR manager (n=30)</b>							
<b>Model 1</b>							
Reikwijdte HR instrumenten binnen de OR							.61**
Organisatiegrootte	.52**	.47**		.50**	.52**	.39**	
Multiple R	.52	.47		.50	.52	.39	.61
Adjusted R <sup>2</sup>	.24	.20		.22	.25	.12	.35
F	10.19	8.13	Ns.	9.36	10.52	4.98*	16.73
<b>Model 2</b>							
Werving en selectie binnen de OR							.42**
Evaluatie en beoordeling binnen de OR							.51**
Ontwikkeling van de OR				.34**			
Koppeling tussen de OR en de loopbaan							
Organisatiegrootte	.52**	.47**		.40**	.52**	.39**	
Bestaansduur van de OR							
Multiple R	.52	.47		.59	.52	.39	.68
Adjusted R <sup>2</sup>	.24	.20		.30	.25	.12	.42
F	10.19**	8.13**	Ns.	7.34**	10.52**	4.98*	11.45**

\*\* p < .01 \* p < .05

Tabel B12: Regressieanalyse: Het gebruik van HR instrumenten (reikwijdte en de vier clusters) op de effectiviteit van de OR en de onderliggende factoren: de beoordeling van de bestuurder

	Effectiviteit OR	Intern functioneren OR	Effecten OR	Beleidsinvloed OR	Initiatief & rol in besluitvorming	Innovatie, winst & efficiëntie	Plannen & bewaken voortgang
<b>Bestuurder (n=28)</b>							
<b>Model 1</b>							
Reikwijdte HR instrumenten binnen de OR		-.66**					
Organisatiegrootte		.47**					.36*
Bestaansduur van de OR	.42*		.50**				.43*
Multiple R	.42	.64	.50				.66
Adjusted R <sup>2</sup>	.15	.36	.22				.39
F	5.60*	8.68**	8.60**	Ns.	Ns.	Ns.	9.77**
<b>Model 2</b>							
Werving en selectie binnen de OR			.34*				
Evaluatie en beoordeling binnen de OR							.38**
Ontwikkeling van de OR	-.54**	-.65**	-.68**				-.51**
Koppeling tussen de OR en de loopbaan							
Organisatiegrootte							.34*
Bestaansduur van de OR	.51**	.43**	.55**				.47**
Multiple R	.68	.72	.77				.82
Adjusted R <sup>2</sup>	.42	.47	.55				.61

\*\* p < .01 \* p < .05

## 8. Verwijzingen

### Hoofdstuk 1

- 1 Financiële participatie wordt hier buiten beschouwing gelaten. Financiële participatie wordt in de praktijk toch meer gezien als beloning dan als middel om invloed uit te oefenen op beleid in de organisatie (Poutsma & De Nijs, 1998). Overigens zijn er ook tal van andere indelingen mogelijk, zoals naar de mate waarin vormen zijn vastgelegd in formele besluitvormingsstructuren (formeel vs. informeel), het niveau waarop de vorm betrekking heeft (organisatie, afdeling, individu), de mate van invloed (informatie, consultatie, codeterminatie en zelfsturing), het type onderwerpen dat besproken wordt en de fase van besluitvorming waarop de vorm betrekking heeft (Vermeulen, in voorbereiding).
- 2 In ondernemingen met 10-49 personen kan vrijwillig een OR worden ingesteld of kan er een personeelsvertegenwoordiging in het leven worden geroepen. Het laatste is overigens verplicht als een meerderheid van de in de onderneming werkzame personen dit wenst. Hiernaast is er in enkele sectoren bij CAO een lagere grens voor het instellen van een OR afgesproken.
- 3 O.a. door verschuiving van besliscentra naar het buitenland (bijv. Allertz, 2002), diffuse besluitvorming binnen netwerkoncerningen (bijv. Goodijk & Sorge, 2005) of decentralisering (bijv. Drucker, 2003). Deze verschuivingen kunnen ook gelijktijdig plaatsvinden.

### Hoofdstuk 2

- 4 Deze omschrijving is ontleend aan Doorewaard en De Nijs (2003).
- 5 Zij hebben naar aanleiding van het intrekken van de WMW in opdracht van het ministerie voor SZW een studie verricht naar mogelijke toekomstscenario's van de medezeggenschap.
- 6 Hierbij moet wel opgemerkt worden dat deze principes niet overal worden ingevuld. Ongeveer een derde van de ondernemingsraden heeft bijvoorbeeld vacatures en op veel plekken zijn er evenveel kandidaten als zetels. Termeulen & Van Slageren (2008) schatten in dat in ongeveer de helft van de ondernemingsraden geen verkiezingen heeft plaatsgevonden. Uit bevindingen van Karel et al., (2010) blijkt dat bij 70 % van de ondernemingsraden geen verkiezing plaatsvond.
- 7 In beperkte mate wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan de waarde van de OR voor de onderneming door Vrieling (2009) en het project 'Slimmer werken met de OR' van de AAVN (2005).
- 8 Deze functies zijn afgeleid van Goodijk & Sorge (2005).

### Hoofdstuk 3

- 9 Voor meer informatie zie de website van het GBIO: [www.gbio.nl](http://www.gbio.nl)
- 10 Voor de overzichtelijkheid zijn alleen de bruikbare gegevens in het stroomschema opgenomen. Verloren gegevens, evenals de gegevens van de 360° invullers waarvoor er geen gegevens bekend zijn van het initiële OR lid.
- 11 De tweede vragenlijst is in totaal 490 keer ingevuld. Het betreft 41 bestuurders, 44 HR managers, 385 OR leden en 19 overige invullers. De vragenlijsten van deze laatste categorie zijn niet in de analyses meegenomen.
- 12 De vragenlijst is niet in zijn geheel opgenomen. Voor een overzicht van de bevroegde HR instrumenten: zie tabel B2. Voor alle items met betrekking tot effectiviteit: zie tabel B3
- 13 In de afstudeerscriptie is deze variabele "de reikwijdte van HR instrumenten in de OR" genoemd. Deze naam is geïnspireerd op eerder onderzoek van Steijn (2003). Voor de leesbaarheid is in deze publicatie gekozen voor de naam "het totale gebruik van HR instrumenten in de OR". Gezien in de vragenlijst de inventarisatie van HR instrumenten niet uitputtend is geweest, dekt het totale gebruik van HR instrumenten niet volledig de lading van de variabele.
- 14 De antwoorden van de bestuurders zijn niet in deze factoranalyse opgenomen omdat uit de data blijkt dat zij (n = 41) een andere onderliggende factorstructuur hebben.
- 15 De analyse van de beoordelingen van de OR leden van de 360° meting wordt hier niet apart weergegeven. Deze beoordelingen zijn te vergelijken met die van het van het initiële OR lid. De geaggregeerde scores van de meerdere OR leden per OR hebben een hoge correlatie met het OR lid dat ook het HR-gedeelte van de vragenlijst heeft ingevuld ( $r_{102} = 0,53$ ,  $p < 0,01$ ). Wanneer er een effectiviteitsmaat wordt geconstrueerd waarbij de beoordelingen van alle OR leden per OR worden gemiddeld, geeft dit nagenoeg dezelfde samenhang met de effectiviteit van de OR als bij de beoordeling van één OR lid.

### Hoofdstuk 4

- 16 Uit onderzoek van de frequentieverdeling blijkt dat het totale gebruik van HR instrumenten bij benadering normaal is verdeeld: Skewness = 0,577, Kurtosis = 0,888 (N=237).
- 17 Dit beeld kan beïnvloed zijn door het feit dat de ondernemingsraden benaderd zijn via het GBIO bestand (vgl. Bruin e.a., 2003).
- 18 De WOR geeft overigens wel een indicatie van de werkzaamheden van een OR lid.
- 19 De resultaten uit dit onderzoek komen deels tegemoet aan het pleidooi om ten behoeve van de instroom van nieuwe OR leden een functie-of competentieprofiel op te stellen (Goodijk, 1995, 2008a; Goodijk & Sorge, 2005) en dat er net

als voor andere belangrijke functies in de organisatie professionele werving en selectie kan plaatsvinden (Goodijk, 2008a; Nauta & Blokland, 2007a, 2007b; Goodijk & Sorge, 2005).

- 20 Het onderzoek van Karel e.a. (2010) geeft bijvoorbeeld een hoger percentage voor het gebruik van meerdaagse cursussen (96%), maar in dat onderzoek werd specifiek gekeken naar meerdaagse cursussen. Het percentage coaching ligt lager, al is dat iets anders gemeten, namelijk 40% als het gaat om coaching gekoppeld aan cursussen en 29% als het gaat om individuele coaching.
- 21 Wanneer het toepassen van competentie management hieraan wordt toegevoegd blijkt dat 41,4% van de ondernemingsraden tenminste van één van de vier HR instrumenten gebruik maakt.
- 22 Voor het interpreteren van de correlaties moet er worden opgemerkt dat bij zowel de organisatiegrootte als bij de bestaansduur van de OR sprake is van een nominale schaal. De nummers van de categorieën in de schaal zijn wel oplopend en corresponderen met een oplopend aantal personen die werkzaam zijn in de organisatie en een oplopende bestaansduur, maar er is geen vaste interval tussen de categorieën.
- 23 De categorie 'weet het niet' is niet meegenomen in de correlatieberekening (N = 232).
- 24 Een algemene assumptie voor de interpretatie van Pearson correlatie is dat de twee variabelen beide zijn gemeten op een kwantitatieve schaal (Meyers e.a., 2006). Het gebruik van de specifieke HR instrumenten is gemeten met een schaal van het wel of niet gebruiken van het HR instrument. Het is een dichotome variabele, met de antwoord mogelijkheden wel toegepast (1) en niet toegepast (0). Het interpreteren van een correlatie tussen een dichotome variabele en een kwantitatieve variabele is wel mogelijk, er moet alleen extra worden opgelet bij de interpretatie (Meyers e.a., 2006).
- 25 Dit houdt in dat bij een positieve correlatie een grotere organisatie wordt geassocieerd met het gebruik van het betreffende instrument en een kleinere organisatie wordt geassocieerd met het niet gebruiken van het instrument. Het gaat kortom niet om het in gradaties meer of minder gebruiken van het HR instrument, maar om het wel of niet gebruiken van het HR instrument.
- 26 Uit onderzoek van de frequentieverdeling blijkt dat de beschrijving van het functioneren van de OR bij benadering normaal is verdeeld (Skewness = -0,575, Kurtosis = 0,700 (N = 726)).
- 27 In het onderzoek van Karel (2010) bijvoorbeeld: 0% slecht, 18% matig, 76% goed en 6% zeer goed.
- 28 Skewness = -0,428, Kurtosis=0,177 (N=237).
- 29 Voor een meer precieze indicatie van verschillen tussen beoordelaars kan worden gekeken naar de t-waarde met bijhorende p-waarde in tabel B4 in de bijlage waar de uitkomsten van een paired sample t-test zijn weergegeven. Er kan ook naar de correlaties tussen de beoordelingen van verschillende groepen invullers worden gekeken, welke zijn weergegeven in tabel B5.

- 30 Ten eerste is er wel een positieve correlatie tussen de beschrijving van het functioneren van de OR door de bestuurder en door het OR lid (tabel B6 in de bijlage). Ten tweede zijn er grote verschillen te zien tussen de effectmaten voor alle bestuurders die in dit onderzoek de effectiviteit van de OR hebben beoordeeld en het gedeelte van de bestuurders waarvoor ook een OR lid de effectiviteit heeft beoordeeld.
- 31 De categorie 'weet het niet' is niet meegenomen in de correlatieberekening.
- 32 Er is geen regressiemodel opgesteld met de 43 HR instrumenten. Dit heeft twee redenen, die beide te maken hebben met het feit dat aan belangrijke statistische voorwaarden niet is voldaan:
  - Het aantal variabelen die dan in de stapsgewijze regressieanalyse worden ingevoerd (43 instrumenten), is hoger dan het aantal personen die de afhankelijke variabelen hebben ingevuld (30 HR managers)
  - Voor een aantal HR instrumenten is geen spreiding in het gebruik, waardoor ze niet in het model kunnen worden opgenomen.
- 33 Wanneer er geen variabelen meer zijn die een significante relatieve invloed hebben, wordt er geen variabele meer in het model opgenomen (Stapsgewijze criteria: p van  $F \leq 0,05$  om de variabele in het model op te nemen en p van  $F \leq 0,10$  om de variabele uit het model te verwijderen). In het model worden dus alleen die variabelen opgenomen die een unieke significante bijdrage leveren aan het verklaren van de variantie van de afhankelijke variabele.
- 34 Het is belangrijk om te controleren voor de bestaansduur van de OR en de organisatiegrootte omdat uit de resultaten is gebleken dat deze variabelen samenhangen met het gebruik van HR instrumenten.
- 35 Er kan op basis van dit onderzoek echter niet simpelweg gesteld worden dat organisaties die meer HR instrumenten gebruiken hierdoor ook effectiever zijn. Het zou ook zo kunnen zijn dat omdat een OR effectiever is, er meer gebruik wordt gemaakt van HR instrumenten.
- 36 Deze relatie is in lijn met bevindingen van Nauta en Euwema (2008). Zij geven aan dat met competentie management OR leden meer zelfvertrouwen en tevredenheid met het OR werk ontwikkelen, wat bij kan dragen aan het innemen van een positie en het nemen van initiatief.
- 37 Het koppelen van de beloning aan OR werk heeft een negatieve bijdrage. Het zou kunnen dat het koppelen van beloning aan het OR werk, ten koste gaat van de onafhankelijkheid en het lef om een eigen koers te varen, wat een negatieve invloed kan hebben op het initiatief van de OR en de rol die de OR inneemt in de besluitvorming.

## **Bijlagen**

- 38 In dit onderzoek is een andere indeling van de grootteklasse gebruikt.
- 39 Voor de correlaties tussen de effectiviteitmaten beoordeeld door de HR manager en de bestuurder ( $N = 10$ ).
- 40 In tabel B6 zijn alleen de bestuurders meegenomen waarvan ook de score van de OR bekend is, in tabel B7 zijn de correlaties tussen de verschillende effectiviteitmaten voor alle bestuurders die de vragenlijst hebben ingevuld weergegeven.