



Verslag onderzoeksnetwerk medezeggenschap
12-06-2007

Aanwezig:

Annette van den Berg (Utrecht School of Economics),

Marjet van der Heijden (AbvaKabo),

Niko Manshanden (FNVBouw),

Evert Smit (Basis en Beleid),

Jan Heijink (ITS)

Martin Behrens (Hans Böckler Stiftung),

Marjolein van Griethuysen (Min. SZW),

Gert de Vries (SBI),

Rob van Dijk (SBI),

Peggy Ann de Ridder (Falke & Verbaan)

Koen Zonneveld,

Henny Dijkstra (BVMP),

Jan Cremers (AIAS),

Henny Jenner (VASMO),

Bruno van Rijsingen (GBIO),

Jan Karel (GBIO).

Jan Kees Looise (Universiteit Twente) en Harry van den Tillaart (ITS hebben afbericht.

1. Opening

Bruno van Rijsingen introduceert zich voor degenen die hij nog niet heeft ontmoet als de directeur van het GBIO sinds afgelopen februari. Hij opent de bijeenkomst en heet allen welkom. Hij introduceert Jan Karel als eveneens nieuw bij het GBIO en wel als senior-onderzoeker.

Hij stipuleert het belang van onderzoek op het terrein van medezeggenschap. Daarin is al veel gedaan en hij ziet uit naar innovatieve benaderingen. Deze bijeenkomsten kunnen daar een stimulerende functie in hebben. Het karakter hiervan moet in zijn ogen ook in overeenstemming zijn met het toegepast-wetenschappelijke doel.

2. Korte voorstelronde

Jan Heijink: tot voor zeer kort projectleider van het ambassadeursnetwerk. De vraag is hoe dat voort te zetten. Mogelijk wordt het ondergebracht bij de AWWN. ITS werkt nu veel voor OR'en. Een boekje Best Practices is verschenen.

Jan participeert o.a. met Marjolein van Griethuysen in een Rotterdams onderzoek waar 28 OR'en en bestuurders in meedoen.

Koen Zonneveld heeft een brede achtergrond. Hij werkt bij FNV-Formaat en vanuit een eigen bureau waardoor hij ook OR-scholing leidt. Hij heeft gemerkt dat OR-en traditioneel handelen en is geboeid door/is specialist in creatief denken en heeft het initiatief genomen het innoverend vermogen van OR-en te onderzoeken. Zijn vragen zijn: zijn OR-leden meer of minder creatief; hoe zou je als je dat zou willen kunnen beïnvloeden; houdt een OR creativiteit buiten?

Marjolein van Griethuysen: SZW, directie Arbeidsverhoudingen. Zij vervult een rol in veel onderzoeken. Later zal zij twee daarvan nader bespreken.

Peggy Ann de Ridder: Falke & Verbaan. Na een periode als OR-voorzitter is zij bij F&V gaan werken, eerst als stagiaire en nu als consultant. F&V richt zich op cultuurverandering. Zij zal straks de resultaten van haar afstudeeronderzoek presenteren over het onderwerp OR & Macht.

Gert de Vries: SBI. door verhindering van Jan Ekke Wigboldus en Anja Mijnheer is hij hier aanwezig vanuit SBI



Rob van Dijk: SBI. voor hem geldt hetzelfde

Martin Behrens: Hans Böckler Stiftung. Door zijn instituut wordt om het jaar onderzoek gedaan rond Betriebsräte, laatst in 2006. Het lopend onderzoek gaat ook in op de wijze waarop de herstructurering doorwerkt in de medezeggenschap. Thema's die worden bestreken zijn de verhouding tussen kosten en opbrengst, bezuinigingen in de hiërarchie en in de staf, outsourcing, waarbij een exploratieve werkwijze wordt gevolgd met een telefonische survey. 2.000 BRe zijn bevroegd incl. centrale BRe. Ook zijn 300 interviews afgenomen. Het blijkt dat decentralisatie en bezuinigingen wel met de BR worden besproken, maar dat was de afgelopen twee decennia meer het geval. Outsourcing en financiële herstructurering komen minder aan de orde.

Is er sprake van recentralisatie van medezeggenschap? Hoewel dit wettelijk lokaal dient te gebeuren wordt dit regelmatig centraal geregeld en de indruk is ook dat dit dan ook wel beter gebeurt. In ieder geval vermijdt het bedrijf zo het probleem om soms tientallen BRe op één lijn te krijgen! Als voorbeeld noemt Martin het seksebeleid.

Over de telefonische enquêtes meldt Martin dat dit door een pollingbedrijf gebeurt en nu goed verloopt. De data komen uit de kaartenbak van MvA en de respons is goed. Voor hun onderzoek duurt zo'n enquête ongeveer 50 minuten. Het voordeel van de telefonische benadering is dat je minder zwarte gaten hebt.

Het instituut voert jaarlijks meer onderzoeken uit waarover niet altijd wordt gepubliceerd. Recentelijk is dat wel gebeurd over drie thema's. Zie daarvoor o.a. hun internetpagina.

<http://www.boeckler.de/> of, voor de Engelstalige versie:
<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-0F09D7EB/hbs/hs.xsl/181.html>

Jan Cremers: diverse. Sinds 1 maart gastdocent voor twee jaar bij AIAS. Richt zich op het vrij verkeer van werknemers en arbeidsmigratie. Daarnaast bij GITP met als onderwerp de positie van de werknemer (bond, OR) toegesneden op de herstructurering en transnationalisering. Hij doet daar ook projecten.

Evert Smit: Basis en Beleid. In samenwerking met het Sinzheimer instituut heeft hij het onderzoek in opdracht van SZW over de toekomst van de medezeggenschap afgerond met het omschrijven van vier scenario's. Elk van de scenario's wordt nu samen met ondernemingsraden in kleinschalige werkconferenties uitgewerkt. Voor de OR als 'lokale bond' bleek vooral enthousiasme bij de sectoren ICT en zakelijke dienstverlening. De andere scenario's waarbij de OR fungeert als vakbondspartner, innovatiepartner van het management en de 'netwerk medezeggenschap' passen bij uiteenlopende ondernemingen.. Een ander project loopt bij het Nederlands centrum voor sociale innovatie waar B&B zich heeft gericht op sociale innovatie door werknemers. Stelling: "Medezeggenschap = S.I.". Hij vraagt zich wel af of er concrete resultaten uit komen. Als laatste noemt hij het onderzoek over CAO's, bijv. van de sector thuiszorg. De bonden en werkgeversorganisatie AktiZ waren opdrachtgever van een oriënterend onderzoek naar decentralisatie van de CAO. De rol van de OR op decentraal niveau kwam aan de orde (rapport te verkrijgen bij paritaire brancheorganisatie FAOT).

www.faot.nl.

Henny Dijkstra. Is vanuit het BVMP vooral als toehoorder aanwezig. Zij is ook bestuurslid van DEBEM en streeft naar contact met het onderzoeksveld. Haar achterban kan zowel gebruiker van onderzoeksresultaten als leverancier van gegevens zijn. Zij wijst op de conferentie die is geweest over: "Bestaat de nieuwe medewerker?" en bereidt zich voor op "Bestaat de nieuwe organisatie?"

Henny Jenner: bestuurslid VASMO. De VASMO profileert zich meer en meer. Zo is men o.a. in overleg met diverse HBO's of daar een module kan worden ontwikkeld rond medezeggenschap.

Annette van den Berg: Utrecht School of Economics. Zij heeft ervoor gekozen binnen de school meer bezig te zijn met medezeggenschap. Nu richt zij zich op het effect van de OR op de bedrijfsresultaten. De dataset daarvoor dateert van 1998. Zij heeft de beschikking over twee datasets: niet alleen die uit 1998 (gebaseerd op het grote OR onderzoek van Van het Kaar en Loise) en data van de OSA (drie golven uit het arbeidsvraag panel: 1993, 1999 en 2001).



Marjolein wijst hierbij op de AVON-monitor van TNO.

Marjet van der Heijden: zij coördineert als beleidsadviseur bij Abvakabo de dienstverlening. Hoewel het aantal kaderleden in PVT's en OR'en daalt zijn toch nog steeds rond 10.000 leden als zodanig actief. De daling is niet alleen het gevolg van een teruglopend ledental maar heeft ook te maken met centralisatie tendenzen. Zij weet dat de bond jarenlang gegevens bijhoudt en stelt deze in principe ter beschikking.

Niko Manshanden: het helpen oprichten van OR'en is nog steeds dagelijks werk bij FNV-bouw en daarbij komt Niko nogal eens werkgevers tegen die dat niet willen. Met folders en boeken wordt dit werk ondersteund. Er is behoefte aan de resultaten en meerwaarde in kaart te brengen om ook langs die weg werkgevers te beïnvloeden. Als je kunt uitleggen wat medezeggenschap oplevert neemt de animo naar verwachting toe. Hij wijst ook op de trend OR'en meer invloed op de CAO te geven.

Hij weet dat bij paritaire fondsen veel geld zit dat onder andere kan worden aangewend voor verbetering van de medezeggenschap. Binnen Bouwnijverheid wordt dat al gedaan. Hij zegt dat er ook een boek (eventueel het resultaat van een gefinancierde studie) of een campagne kan worden gefinancierd.

3 Rondje onderzoek: wat kunnen we elkaar melden over lopende en te starten onderzoeken.

Marjet van der Heijden meldt dat vanuit de AbvaKabo extra aandacht wordt besteed aan processen van centralisatie in de zorgsector en gevolgen voor de medezeggenschapsstructuur. Ook decentralisatie van arbeidsvoorwaarden is een aandachtsgebied.

Peggy-Ann de Ridder geeft straks een presentatie heeft over haar afrondende onderzoek voor de studie arbeids- en organisatiepsychologie aan de Open Universiteit. Zij heeft onderzocht wat de (formele) invloed/macht is van ondernemingsraden, en of en hoe zij deze gebruiken. Dit heeft geleid tot een toespitsing op de rol van de OR- voorzitter. De titel van de presentatie is dan ook: "Het effect van de OR-leider op het machtsgevoel van de OR".

Marjolein van Griethuysen: de minister wil verbetering van het adviesrecht van OR'en. Het gebied van topbeloningen wordt nadrukkelijk genoemd met de vraag of dit gevolgen heeft voor de medezeggenschap. Belangrijk probleem ziet zij in de 'knip' in de organisatie: een OR heeft geen zeggenschap over de holding. De OR zou daarom ook meer structureel moeten kijken.

Zij signaleert een veranderend karakter van de medezeggenschap. Maar hoe is dat precies te omschrijven? Heide de Bodt, collega van Margriet, kijkt verder dan het overleg, dus ook naar de structuren.

In de themabijeenkomst over sociale innovatie komt onder andere aan de orde wat SI precies is (als dat al precies beschreven kan worden)? De lading is nu in ieder geval "er mee bezig zijn" en dat "er" is dan bijvoorbeeld het ontwikkelen van het denken over de werknemers als 'menselijk kapitaal' en het ontwikkelen van sociale verbanden. Daarover is ook contact met organisatieadviesbureaus. Zij stelt ook de vraag: 'Is medezeggenschap een object of middel van sociale innovatie?' en wijst later deze middag ook op de AVON monitor.

AVON Monitor: http://docs.szw.nl/pdf/129/2007/129_2007_3_11321.pdf

Bruno van Rijsingen: het GBIO wil door onderzoek meer weten over wat zich nu nog aan de waarneming onttrekt. Hoe staat het bijvoorbeeld met niet scholende ondernemingsraden? Wat weten we na allerlei onderzoek en projecten nu eigenlijk over de rol van de bestuurder voor de kwaliteit van de medezeggenschap? Hoe verhouden de ambities van het OR lid zich met diens rolgedrag? Welke bijdrage kan EVC hier bieden (daarbij noemt hij het A&O fonds en de inspanning van Jan Sniijders). Wat is eigenlijk de kwaliteit van en OR: welke betekenis hebben scholing, ervaring en deskundigheid hier en hoe zijn de verschillen tussen sectoren?

Jan Karel: het GBIO wil het kwaliteitsmeetinstrument dat wordt gebruikt voor maatwerk cursussen actualiseren. Met dat instrument –een schriftelijke vragenlijst- wordt de mening gevraagd van OR-cursusdeelnemers over door hen gevolgde meerdaagse maatwerk cursus. De resultaten worden in een rapport teruggekoppeld naar de erkende instituten. Zijn indruk is dat dit instrument (de MISOR) veel gegevens oplevert over het cursusproces en de voorbereiding, maar weinig in termen van effect of resultaat.

Voorlopig is de behoefte om een non-response onderzoek te doen (jaarlijks worden ongeveer 7.000 enquêtes verstuurd, de respons is al enkele jaren iets meer dan 40%).

Op korte termijn zullen verbeteringen in de structuur van het onderzoek worden aangebracht. Ook zullen we nagaan of met moderne middelen de kwaliteit en effectiviteit van het onderzoek beter kan. De MISOR krijgt volgend jaar inhoudelijk een opfrisbeurt waarbij ook het genoemde effectaspect wordt meegenomen en rekening houdend met een gewenste verbinding met historische gegevens. De MISOR bestaat nu 20 jaar en omvat een schat aan gegevens. De ontsluiting daarvan zal ook aan de orde komen. Als laatste bestaat de wens de evaluatieresultaten beter inzichtelijk te maken voor het instituut en de ook voor de OR zelf als klant informatie te bieden uit de verzamelde gegevens.

Verder is het weer tijd voor het vijfjaarlijkse monitor onderzoek. Dat moet aansluiten bij het vorige onderzoek. Een belangrijke vraag was en is hoe het staat met de invloed van de OR zowel in eigen ogen als in die van de bestuurder. De onderzoeksgroep zal dit keer ook de achterban omvatten. Verder moet de onderzoeksopzet nog worden uitgewerkt. ITS zal hier weer bij worden betrokken.

Martin Behrens heeft drie artikelen meegenomen. Het eerste verschijnt in het International Journal of Conflict Management met als titel: "Conflict, arbitration and dispute resolution in the German Workplace". Het andere met als titel Die Rolle des Managements bei der betrieblichen Restrukturierung is al uitgebracht in 2006 in WSI Mitteilungen. Hier heeft Jürgen Kädtler aan meegewerkt.

Beide schrijvers hebben tenslotte het artikel *Betriebliche Restrukturierung und Partizipation: Wie viel Beteiligung erlauben unterschiedliche Rationalisierungskonzepte?* aangeboden voor het tijdschrift Industrielle Beziehungen.

De teksten spreken voor zich.

De teksten van de eerste twee artikelen waren op Internet (nog) onvindbaar maar zijn in gescande (digitale) vorm verkrijgbaar bij het GBIO.

Het laatste van de drie is wel op Internet vindbaar:

http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-44897511/hbs/hs.xsl/169_84500.html

4. Presentaties

Jan Cremer: onderzoekspresentatie Medezeggenschap in beeld.

Als GBIO-katern (nummer 11, Reed Business Informations) is recent het verslag van dit onderzoek door Harry van de Tillaart, Jan zelf e.a. verschenen. Het omvat onderzoeken bij dertien ondernemingsraden met als centrale vragen:

- hoe is de medezeggenschap in de organisatie geregeld?
- Hoe wordt de deskundigheidsbevordering georganiseerd?
- Welke invloed heeft deze ondersteuning op het functioneren van de OR?

Gedurende het tweejarig onderzoek, verdeeld in een nulmeting, verdiepingfase en een laatste controle hebben de onderzoekers in de bedrijven gekeken naar hoe de OR-en werken. Gekeken is naar de interne relaties van de OR, de relatie met de bestuurder en de relatie met de achterban. De onderzoekers hebben benoemd wat hen opviel maar ervoor gewaakt als adviseur op te treden.

Eigenlijk functioneert iedere OR in een veranderende, soms hectische of nieuwe omgeving. De ontwikkelingen zijn voor OR-leden vaak moeilijk te bevatten waarbij de helikopterwens van de bestuurder het extra lastig maakt. De meeste OR-en komen nauwelijks toe aan een eigen agenda en er dreigt een Calimero-effect. "Een OR moet samen werken, niet samen vergaderen" is een duidelijke conclusie. De positie van de ambtelijk secretaris is interessant: invloedrijk maar eenzaam. De achterban is onzichtbaar (of wordt dat gehouden?): er is geen analyse van hun behoeften, de communicatie zeer beperkt en het referentiekader en de inbedding zijn gering. Door deze geringe inbedding en beperkte interne ondersteuning is de afhankelijkheid van de bestuurder groot.

Opvallend is dat een goed functionerende OR ook inhoudt dat deze hun weg wel weten te vinden, ook wat betreft scholing en begeleiding. Dat laatste is bij minder sterke OR-en anders: zij doen aan zelfbeperking en blijven steken in basistraining. Je zou kunnen zeggen dat hier de eerste prioriteit ligt bij het ontwikkelen van een goede leeromgeving. In het onderzoek is ook onderscheid gemaakt tussen goede en minder goede Or-en aan de hand van een aantal criteria. De 15% goede OR-en gebruiken bijvoorbeeld veel scholing via het



GBIO. Ze hebben een goedwillende, dat wil zeggen uitdagende en faciliterende bestuurder. Zo'n bestuurder krijgt dus een goede OR!

Peggy Ann de Ridder: het effect van leiderschap

Peggy-Ann heeft recent haar onderzoek afgerond naar het effect van de OR-leider op het machtsgevoel van de OR. Daarvoor heeft zij begin 2007 173 ondernemingsraden van een bepaald scholingsinstituut benaderd. In haar presentatie hierover vertelt zij dat ze er van is uitgegaan dat de OR verschillende vormen van macht heeft. Zij missen echter een machtsgevoel. Waar heeft dat mee te maken? Peggy-Ann geeft verschillende aspecten van macht aan. Het heeft te maken met leiderschap en zij onderscheidt dan transactioneel en transfunctioneel leiderschap. Het laatste zou je ook charismatisch leiderschap kunnen noemen. Het blijkt dat juist het laatste effect heeft op het machtsgevoel. Dat kan worden verklaard door de positieve invloed op de groepscohesie, het collectieve effect en de ervaren voldoening.

In haar onderzoek heeft ze als controlevariabelen ingebracht: de invloed van de achterban, de omvang van de OR en de tijd om onderwerpen te behandelen. De leiderschapscomponent blijkt dan sterk.

Op de vraag waarom je macht nodig hebt antwoordt Peggy-Ann dat het de contacten met de bestuurder ondersteunt als de OR zich machtig voelt: je manifesteert je sterker.

Het digitale verslag wordt, tot nader bericht alleen voor eigen lezing, via het GBIO eind januari 2008 aan de aanwezigen toegestuurd

Marjolein van Griethuysen presenteert twee thema's waarover binnenkort onderzoeksresultaten zullen verschijnen.:

- succes- en faalfactoren in het benutten van medezeggenschap door de bestuurder en
- hedendaagse organisatie ontwikkeling en medezeggenschap

Voor Marjolein is van belang dat onderzoek beleidsrelevantie heeft.

Door professor Fred Huijgen (RUG) is onderzocht of met het vertrek van de bestuurder uit de OR niet met het kind het badwater is weggegooid. Opvallend is dat na die tijd weinig onderzoek werd gedaan naar de rol van de bestuurder. Neemt deze medezeggenschap nog wel mee in de manier waarop hij sturing geeft aan de organisatie? Het gaat dus over de rol van bestuurders bij de benutting van medezeggenschap in de besturing van de organisatie.

Het rapport is geschreven aan de hand van een webenquête (met het risico op *bias*) in het MKB (bedrijven met 50-500 medewerkers) en wel onder bestuurders die overleg voeren met de OR en onder voorzitters c.q. secretarissen van de OR

In het onderzoek waar ook door Jan Heijink en Erna Bruin van het ITS aan is meegewerkt is gekeken naar bestuurderskenmerken zoals: de stijl van leidinggeven (taak- en/of mens gericht)

- Voorkeur voor managementrol
- Persoonlijkheidstype
- Visie op medezeggenschap / opvattingen over de OR
- Activiteit m.b.t. bevorderen functioneren OR
- Visie op medezeggenschap van:
 - aandeelhouders
 - RvC
 - collega-bestuurders
 - brancheorganisatie

kenmerken van de OR zoals o.a.:

- Ervaring (.)2
- Deskundigheid (.4)
- Faciliteiten om OR-werk te doen (.25)
- Relatie met de achterban

en naar kenmerken van het overleg OR-bestuurder zoals:

- Frequentie
- Type: formeel-informeel vooroverleg
- Aard: conflictueus, oplossingsgericht, vertrouwen; (totaal 13 aspecten)
- Ontwikkeling: overleg opener, verhoudingen verhard, beter op elkaar ingespeeld, e.d.

Een conclusie is dat effectief functioneren van de OR verband houdt met een bepaald soort overleg:



- Wederzijdse oplossingsgerichtheid
- Respect voor het standpunt van de ander
- Wederzijds vertrouwen
- Zich houden aan de gemaakte afspraken

hetgeen betrekkelijk ongevoelig voor factoren als:

- Bedrijfssector
- Omvang bedrijf
- Economische voor- of tegenspoed.

Met als conclusie: **De bestuurder maakt – en breekt – de OR.**

Mogelijk kunnen door postanalyse op de gegevensset nog aanvullende inzichten ontstaan.

Het onderzoeksverslag is ondertussen uit:

http://docs.szw.nl/pdf/92/2007/92_2007_1_17912.pdf

Het tweede onderzoek, door van Ees en Goodijk, “Verliest de medezeggenschap aansluiting?” is opgezet met als theoretisch kader de contingentiebenadering waarbij medezeggenschap als kenmerk van de interne organisatie wordt toegevoegd. Twaalf bedrijven zijn vergeleken. De onafhankelijke variabelen zijn globalisering en digitalisering en de keuzevariabelen strategie en structuur.

De universiteit maakt ook verschil tussen operationele en strategische centralisatie. Bij de laatste zie je de zeggenschap weggelopen, met name als het besliscentrum stateloos wordt en de zeggenschap buiten de juridische grenzen van de onderneming valt. Realiseer je daarbij dat een klein marktaandeel in Nederland weinig ruimte voor medezeggenschap geeft. De COR krijgt hierdoor een probleem.

Wat wel toeneemt is de directe participatie op lagere niveaus (operationele decentralisatie).

Vormgeving van de interne relaties en het ontstaan van nieuwe externe relaties (*insourcing* en *outsourcing*) zijn zaken waar de OR mee moet kunnen omgaan. De tendens is dat de OR daar meer een regiefunctie krijgt. Hun invloed komt af te hangen van de positie van de lokale onderneming in de totale onderneming en het bestuurlijk mandaat van de lokale vestiging is mede bepalend voor de invloed van de MZ op strategische besluiten.

Kort samengevat komt het antwoord op de vraag “Verliest de medezeggenschap haar traditionele aangrijpingspunt?” in de vorm van twee nieuwe vragen:

- Hoe kan MZ worden geherpositioneerd in het veranderende krachtenveld?
- Uit beide onderzoeken komt de prominente rol van de bestuurder naar voren. Wat leert ons dit en welke consequenties trekken we hieruit.

Vanuit de groep komt de vraag of OR-en van TNO-en gebruik maken van vaste instituten. (Komen we op terug, GBIO) en in hoeverre OR-en zich pro-actief op de veranderende positie instellen of meer reactief zijn.

Voor het rapport: http://docs.szw.nl/pdf/92/2007/92_2007_1_17545.pdf

Bruno en Jan bedanken alle presentanten voor hun bijdragen.

5. Tot slot

Overige opmerkingen:

-planning bijeenkomst 2008: de voorkeur gaat uit naar het eerste kwartaal hetgeen overeenkomt met wat we van afwezigen hebben vernomen. Eind 2007 zal GBIO het initiatief voor een datumplanning nemen.

Bruno bedankt iedereen voor haar/zijn aanwezigheid en bijdrage.

20 december 2007 Jan Karel/GBIO