

# MACHT, ONMACHT EN DESKUNDIGHEID VAN ONDERNEMINGSRADEN



# Macht, onmacht en deskundigheid van ondernemingsraden

*Verslag van een onderzoek onder  
650 ondernemingsraden*

Harry van den Tillaart

De particulierenprijs van deze uitgave is f 39,50  
Deze uitgave is te bestellen bij de boekhandel,  
bij de Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO),  
telefoon 030-2318800,  
of bij de uitgever, telefoon 024-3234986, fax 024-3602420.

Omslagontwerp: de Heus & Worrell, communicatie ontwerp bNO, Naarden

De Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO):

- bewaakt de kwaliteit van OR-cursussen en stimuleert nieuwe ontwikkelingen op dit gebied;
- betaalt ongeveer 50 procent van de cursuskosten van ondernemingsraden;
- geeft voorlichting en adviezen over OR-cursussen;
- verzorgt zelf geen OR-cursussen. Dat doen ongeveer 27 op kwaliteit geselecteerde scholingsinstituten met een GBIO-contract.

Het GBIO is in 1975 opgericht door de Stichting van de Arbeid en wordt bestuurd door vertegenwoordigers van de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties.

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Tillaart, Harry van den

Macht, onmacht en deskundigheid van ondernemingsraden : Verslag van een onderzoek onder 650 ondernemingsraden / Harry van den Tillaart - Utrecht : De Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) ; Ubbergen : Tandem Felix.

ISBN 90 5750 044 2 (Tandem Felix)

NUGI 685

Trefw.: ondernemingsraden

© 1999 GBIO, Utrecht

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het GBIO te Utrecht en/of Uitgeverij Tandem Felix te Ubbergen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## Voorwoord

De Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) heeft onder andere tot doel om de scholing en vorming van ondernemingsraden te begeleiden en te ondersteunen. Cursussen nemen hierbij een dominante plaats in. Het GBIO verzorgt zelf geen cursussen, maar bewaakt de kwaliteit van het cursusaanbod. In dit kader stelt het GBIO vooraf bepaalde eisen - via de GBIO-richtlijnen - terwijl achteraf via onderzoek onder cursusdeelnemers wordt gevolgd of de cursussen blijven aansluiten bij de verwachtingen van de OR-en en OR-leden.

De ontwikkelingen op opleidingsterrein gaan echter vrij snel en leiden regelmatig tot nieuwe producten en nieuwe benaderingen. Zo wint bijvoorbeeld de opvatting terrein dat opleiding en training niet van het dagelijkse werk moeten worden geïsoleerd, maar daaraan juist dienen te worden gekoppeld. Van tijd tot tijd is het daarom nodig om de GBIO-richtlijnen kritisch tegen het licht te houden en te bekijken of aanpassingen en verbeteringen nodig en mogelijk zijn. In de periode 1997-1998 is dit opnieuw gebeurd. Eind 1998 heeft dit geresulteerd in een aanpassing van de GBIO-richtlijnen. Dit aanpassingsproject is mede gebaseerd op diverse (onderzoeks-)activiteiten. Zo heeft er een wetenschappelijke reflectie op het leren van ondernemingsraden plaatsgehad. Verder zijn gesprekken gevoerd met opleidingsinstituten. Uiteraard is ook nagegaan welke manieren OR-en bij voorkeur hanteren om hun deskundigheid te verbreden en te verdiepen. Vandaar dat begin 1998 circa 2000 OR-en een vragenlijst hebben ontvangen. Daarin zaten overigens niet alleen vragen over deskundigheidsbevordering, maar ook over de rol en betekenis van de OR-en in hun bedrijf. Dit levert veel relevante informatie op, niet alleen voor de OR-trainers maar ook voor de OR-en zelf.

Bij de voorbereiding en uitvoering van dit onderzoek is door veel personen meegedacht: drs. Sjaak van den Berg (ITS), drs. Jan Heijnk (FNV Formaat), drs. Frans van Geest, dr. Ferd van der Krogt (KUN), dr. Erik Poutsma (KUN) en drs. John Warmerdam (ITS). Drs. Jan Doesborgh (JD Data-analyse) heeft tijdens de analyse fase veel werk uit handen genomen. Het onderzoek is vanuit het GBIO opgezet en uitgevoerd door drs. Harry van den Tillaart in samenwerking met ir. Erna Bruin.

Wij bedanken hen, maar vooral ook al die OR-leden die hebben meegewerkt aan de telefonische en/of schriftelijke enquête.

Drs. Gerben Bruinsma  
GBIO



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	v
<b>1. Samenvatting en conclusies</b>	1
<b>2. Probleemstelling en onderzoeksopzet</b>	9
2.1 Achtergronden en probleemstelling	9
2.2 Respons en representativiteit	14
2.3 Samenvatting	18
<b>3. Ondernemingsraden in bedrijf</b>	23
3.1 Bedrijven en bedrijfstypen	23
3.2 Samenstelling en taakverdeling van ondernemingsraden	40
3.3 Opstelling en rol van ondernemingsraden	51
3.4 Invloed op bedrijfsbeleid	59
3.5 Onwil van bestuurder of onvermogen van de OR?	60
3.6 Samenvatting en conclusies	71
<b>4. Deskundigheidsbevordering</b>	77
4.1 Deskundigheidsbevordering voor OR-en een centraal topic	77
4.2 Vormen van deskundigheidsbevordering	79
4.3 Achtergronden van de DBV-voorkeuren	95
4.4 Samenvatting en conclusies	102
<b>Literatuur</b>	105
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1 - Typering bedrijven/instellingen	107
Bijlage 2 - Overzicht van de onderzoeksuitkomsten naar bedrijfssector	110
Bijlage 3 - Overzicht van de onderzoeksuitkomsten naar bedrijfsgrootte	118
Bijlage 4 - Overzicht van de onderzoeksuitkomsten naar bedrijfstype	126
Bijlage 5 - Overzicht van de onderzoeksuitkomsten naar OR-typen	134
Bijlage 6 - Overzicht van de onderzoeksuitkomsten naar OR-invloed	142
<b>Verschenen GBIO-onderzoekspublicaties</b>	151



# 1 Samenvatting en conclusies

1. De Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) heeft onder andere tot doel om de scholing en vorming van ondernemingsraden (OR-en) te begeleiden en te ondersteunen. In dit kader verricht het GBIO al vanaf de oprichting in 1975 onderzoek. In feite wordt continue gevolgd of het cursusaanbod en de cursussen aansluiten bij de verwachtingen van de OR-en en OR-leden. Daarnaast wordt periodiek gepeild of zich verschuivingen voordoen in cursusbehoeften van OR-en en OR-leden.
2. Van tijd tot tijd is het echter nodig om wat nadrukkelijker stil te staan bij de vraag welke rol zowel het GBIO als de cursusinstituten kunnen of moeten spelen bij de deskundigheidsbevordering van ondernemingsraden. De ontwikkelingen in de sector (bedrijfs)opleidingen gaan immers vrij snel en leiden regelmatig tot nieuwe producten - onder andere begeleiding, supervisie, coaching - en nieuwe benaderingen. Zo wint bijvoorbeeld de opvatting terrein dat opleiding en training niet van het dagelijkse werk moeten worden geïsoleerd, maar daaraan juist dienen te worden gekoppeld.
3. Vandaar dat het GBIO dit onderzoek naar het leren van ondernemingsraden is gestart. Met behulp van dit project willen we in kaart brengen welke rol ondernemingsraden in hun bedrijf (willen) spelen, met welke onderwerpen en zaken zij zich (vooral) bezighouden, welke eisen dit aan hen stelt en op welke manieren OR-en en OR-leden hun deskundigheid proberen te verbreden en te verdiepen?
4. Het is evident dat in een project naar *'Het leren van ondernemingsraden'* vooral de ondernemingsraden zelf, maar ook de opleidingsinstituten belangrijke informatie kunnen aandragen.
5. Met alle GBIO-opleidingsinstituten zijn gesprekken gevoerd, waarin de volgende vier vragen centraal stonden:
  - Welke visie heeft het opleidingsinstituut op de (veranderende) rol van de ondernemingsraad?
  - Hoe vertaalt zich deze visie in het (leer)aanbod van het desbetreffende instituut?

- Hoe vindt afstemming plaats van dit (leer)aanbod op de concrete werksituaties en het concrete leergedrag van individuele OR-en?
- Op welke manier wordt binnen de instituten vorm gegeven aan deskundigheidsbevordering en kwaliteitsbewaking?

Over het algemeen hebben de instituten een duidelijke visie op ondernemingsraden en hoe die zich (zouden moeten) ontwikkelen. Men onderkent dat OR-en in verschillende posities zitten en verschillende rollen kunnen kiezen (OR als klachtenbureau, OR als staforgaan, strategische OR, professionele OR, interactieve OR, etc.). Vaak hebben de opleidingsinstituten wel een voorkeur voor een bepaald rolmodel, onder andere omdat ze hier veel expertise aan te bieden hebben, maar ze gaan hier in de praktijk niet op een rigide manier mee om. Een meerderheid van de opleidingsinstituten constateert dat er een geleidelijke afname optreedt van het aantal driedaagse cursussen, overigens vooral ten gunste van tweedaagse cursussen. Praktisch alle opleidingsinstituten signaleren bovendien een toenemende vraag naar nieuwe producten zoals begeleiding en advisering. De gevolgen hiervan voor de meerdaagse cursus worden verschillend ingeschat.

6. Zoals gezegd zijn in dit onderzoek de ondernemingsraden zelf de belangrijkste leveranciers van informatie. Er is een uitgebreide schriftelijke enquête onder de OR-secretarissen gehouden. Ter voorbereiding van deze enquête en ter completering van de informatie uit deze enquête zijn 50 telefonische interviews met OR-en gehouden.

In totaal zijn 1765 OR-secretarissen aangeschreven. Hiervan hebben er 674 (38%) de enquête ingevuld teruggestuurd. Voor een schriftelijke enquête van 27 pagina's is dit een zeer goede respons. Tegelijkertijd betekent dit dat we van 1100 OR-secretarissen geen informatie hebben ontvangen. Uiteraard is de kans op vertekening van de onderzoeksresultaten groter naarmate er meer non-respons is. Om hier meer zicht op te krijgen hebben we telefonisch contact opgenomen met 20 OR-secretarissen, die de vragenlijst niet geretourneerd hebben. De reden van de non-respons blijkt vrijwel steeds te zijn dat men geen kans heeft gezien om de vragenlijst tijdig in te vullen. Deze uitkomsten wijzen er niet op dat er sprake is van een selectieve non-respons. De antwoorden op een relevante selectie van vragen uit de schriftelijke enquête bevestigen dit. De antwoorden van de non-respons groep blijken namelijk absoluut niet af te wijken van de responsgroep. We kunnen er dan ook vanuit gaan dat de resultaten van de enquête onder de 674 OR-secretarissen representatief zijn voor het gehele bestand van circa 12000 ondernemingsraden in Nederland.

Op een later moment is een selectie van vragen uit de schriftelijke enquête voorgelegd aan bezoekers van de landelijke OR-dag 1998. Het gaat hierbij om zowel secretarissen als gewone leden van ondernemingsraden. De antwoorden op de vragen blijken vrijwel identiek te zijn aan die van de 674 OR-secretarissen die onze enquête ingevuld retourneerden. Dit wijst er eveneens op dat deze 674 ondervraagde OR-secretarissen representatief zijn voor het gehele bestand van OR-en en OR-leden in Nederland.

In totaal hebben weliswaar 674 secretarissen de vragenlijst ingevuld geretourneerd, maar 32 hebben dit gedaan op een moment dat al met de verwerking van de gegevens was gestart. In dit rapport zijn dus de gegevens van 642 OR-en verwerkt.

7. In de WOR is een dubbele taakstelling voor ondernemingsraden vastgelegd, namelijk het behartigen van de belangen van de werknemers en het bijdragen aan het goed functioneren van het bedrijf. Ruim driekwart van de onderzochte ondernemingsraden probeert deze dubbele taakstelling zo goed mogelijk te realiseren. De rest kiest ervoor vooral het werknemersbelang te behartigen.
8. De formele, procedure-gerichte ondernemingsraad die bij wijze van spreken 'met de WOR in de hand' tegenover de bestuurder zit bestaat nog, maar is wel een uitzondering aan het worden. Een overgrote meerderheid van de ondernemingsraden probeert het beleid van de directie ook of zelfs uitsluitend te beïnvloeden op basis van argumenten en overtuigingskracht.
9. Dit betekent echter nog geenszins dat er in de praktijk overwegend of vooral sprake is van professionele en interactieve ondernemingsraden. In de vakliteratuur wordt weliswaar veel aandacht aan deze typen besteed, maar in realiteit zijn er duidelijk meer ondernemingsraden die zich vooral of uitsluitend met het toetsen en controleren van het bedrijfsbeleid bezighouden dan er ondernemingsraden zijn die een heel actieve rol spelen in de ontwikkeling van het bedrijfsbeleid. In dit onderzoek komt het volgende beeld naar voren:

• passieve, controlerende OR	17%
• controlerende OR	20%
• tussenpositie	32%
• actieve, meedenkende OR	20%
• actieve, beleid mee-ontwikkende OR	12%

10. Een opvallende uitkomst van dit onderzoek is dat er nauwelijks of geen samenhang bestaat tussen deze typering van ondernemingsraden enerzijds en kenmerken van de OR-leden anderzijds. Zo zitten in de passieve controlerende ondernemingsraad gemiddeld evenveel personen met een hbo/universitaire opleiding dan in de actieve, beleid mee-ontwikkellende ondernemingsraad.

Overigens ziet het profiel van de OR-leden er als volgt uit:

- Het gaat overwegend om mannen
- Een meerderheid van de leden is tevens vakbondslid
- Ruim driekwart heeft een middelbare of hogere opleiding genoten
- Een meerderheid vervult een uitvoerende of ondersteunende functie
- De helft zit nog maar kort, dat wil zeggen hooguit twee jaar, in de ondernemingsraad

Zoals gezegd is dit profiel in passieve, controlerende ondernemingsraden niet anders dan in actieve, beleid mee-ontwikkellende ondernemingsraden.

11. Zeker zo verrassend is dat er eveneens nauwelijks of geen samenhang bestaat tussen de manier waarop de ondernemingsraden hun rol invullen (controlerend versus meedenkend) en het type bedrijf waarin zij functioneren. De 5 typen ondernemingsraden worden naar verhouding evenzeer aangetroffen in kleinere als in grotere bedrijven. Ook tussen de diverse bedrijfssectoren zijn nauwelijks of geen verschillen bespeurbaar.

In de literatuur wordt vaak verondersteld dat er sprake is van samenhangen tussen bedrijfskenmerken op een zodanige manier dat er verschillende typen of soorten bedrijven onderscheiden kunnen worden. Nadere analyse wijst uit dat dit tot op zekere hoogte het geval is. Zo konden de volgende typen geïdentificeerd worden:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| • professionele organisaties               | (62 van de 642 bedrijven) |
| • participatieve organisaties              | (39 van de 642 bedrijven) |
| • bureaucratische organisaties             | (40 van de 642 bedrijven) |
| • innovatieve productiebedrijven           | (44 van de 642 bedrijven) |
| • in teamverband werkende zorginstellingen | (49 van de 642 bedrijven) |

Het merendeel van de onderzochte bedrijven blijkt echter in meer of mindere mate 'een beetje van alles' te zijn.

Er is nauwelijks of geen relatie tussen deze typen bedrijven en de eerder genoemde typen ondernemingsraden. De passieve, controlerende OR wordt bij voorbeeld

even vaak aangetroffen in innovatieve productiebedrijven als in professionele organisaties of participatieve organisaties.

12. Overigens indiceren deze uitkomsten tevens dat de participatieve onderneming nog maar in beperkte mate realiteit is. Weliswaar is in veel bedrijven op alle of de meeste afdelingen sprake van regulier en regelmatig werkoverleg, maar modernere varianten van directe participatie zoals zelfsturende teams zijn vooralsnog duidelijk minder in de bedrijfspraktijk doorgedrongen. Dat geldt ook voor de financiële participatie van werknemers. Voor zover hiervan sprake is, gaat dit vooral via de vorm van een winstdelingsregeling voor het personeel.

Dit wordt bevestigd wanneer we kijken naar de mate waarin diverse methoden van personeelsmanagement worden toegepast in de onderzochte bedrijven. Zo zijn er duidelijk meer bedrijven waar verantwoordelijkheden naar lagere niveaus in de organisatie zijn gedelegeerd dan er bedrijven zijn waar hetzelfde is gebeurd met bevoegdheden. In minder dan 10 procent van de bedrijven wordt er volgens de OR-secretarissen veel tijd en energie in gestoken om de medewerkers bedrijfsbreed mee te laten denken over het bedrijfsbeleid. In meer dan de helft van de bedrijven krijgt dit geen enkele aandacht. In ruim een kwart van de bedrijven doet men zelfs nauwelijks of niets om de werknemers mee te laten denken over de inrichting van hun eigen werkzaamheden.

13. De geïnterviewde OR-secretarissen zijn over het algemeen (dan ook) van mening dat de medezeggenschap van de werknemers in hun bedrijven vooral berust op de ondernemingsraad en in mindere mate op directe participatie via werkoverleg of het voor zichzelf opkomen van individuele werknemers.
14. Dit neemt overigens niet weg dat lang niet alle onderzochte OR-en vinden dat zij (zeer) veel invloed hebben op het beleid. Een duidelijke meerderheid vindt dat ze hierop niet zo heel veel invloed hebben:

- zeer veel invloed 1%
- veel invloed 25%
- niet zo heel veel invloed 62%
- (te) weinig invloed 12%

15. Naar hun eigen oordeel is de (te) geringe invloed van hun OR op het bedrijfsbeleid zeker zo vaak te wijten aan eigen onvermogen als aan onwil van de kant van de bestuurder. De overgrote meerderheid van de OR-en geeft te kennen dat hun bestuurder zich open en constructief opstelt in het overleg met de OR. Bovendien

is men over het algemeen van mening dat de OR alle medewerking en ruimte krijgt van de bestuurder om de eigen rol en taak in het bedrijf waar te maken. Slechts 2 procent van de OR-en signaleert dat dit absoluut niet het geval is.

Dit impliceert overigens niet dat de bestuurders de OR-en vrijwel altijd tijdig en goed informeren. Dit is in feite vaker niet dan wel het geval. Echter, ook van de OR-en die vinden dat zij (zeer) veel invloed op het bedrijfsbeleid hebben, wordt slechts een minderheid vrijwel altijd adequaat geïnformeerd door hun bestuurder. Dit belet of weerhoudt deze OR-en er echter niet van om invloed uit te oefenen op het bedrijfsbeleid.

16. Hierbij speelt ongetwijfeld een rol dat deze OR-en niet alleen over de nodige potentie - zowel wat betreft materie-kennis als wat betreft leervermogen - beschikken, maar bovendien kunnen zij in gevallen dat dit nodig is meestal gemakkelijk terugvallen op interne en externe bronnen van informatie en ondersteuning. Deze OR-en beschikken namelijk meestal over veel draagvlak binnen de eigen organisatie, alsmede over een uitgebreid extern netwerk van relevante contacten. Op deze punten is er een duidelijk verschil met ondernemingsraden die (vrij) weinig invloed op het bedrijfsbeleid hebben. Uit de sterkte-zwakke analyse die we de OR-en gevraagd hebben van zichzelf te maken, komt naar voren dat juist deze OR-en minder overtuigd zijn van de eigen kennis, expertise en strategisch inzicht. Bovendien ontbreekt het deze OR-en intern vaak aan een breed draagvlak en extern aan een goed ondersteuningsnetwerk.
17. De eigen deskundigheidsbevordering (DBV) staat bij veel OR-en dan ook hoog op de agenda. Dit wijst erop dat er nog steeds behoefte bestaat aan goede DBV-voorzieningen, dus aan voorzieningen die zowel wat betreft vorm als wat betreft inhoud aansluiten bij de situaties waarin OR-en zitten c.q. mee geconfronteerd worden.
18. Bij deskundigheidsbevordering denken OR-en zowel aan formele als aan informele manieren van leren.
19. Bij de formele manieren van leren scoren vooral de meerdaagse cursussen hoog in de ogen van de OR-en. Praktisch alle OR-en vinden die van (doorslaggevend) belang voor hun functioneren. Zij spreken zich bovendien meestal positief uit over de leereffecten van deze vorm van deskundigheidsbevordering. Coaching/begeleiding door externe deskundigen komt op de tweede plaats en het (informele) zelfleren - zelfstandig leren in en door het OR-werk - op de derde plaats. Andere vormen van deskundigheidsbevordering (studiedagen, literatuur, coaching/

begeleiding door interne deskundigen, contacten met andere OR-en) blijven hier ver bij achter.

20. Op zich is het overigens van belang expliciet te constateren dat de hoge tevredenheidsscores die OR-leden in het kwaliteitsonderzoek geven aan concrete door hen gevolgde meerdaagse cursussen, bevestigd worden wanneer men OR-en vraagt deze vorm van leren *in zijn algemeenheid* te beoordelen. De meerdaagse cursus blijkt nog steeds een cruciale functie te vervullen in de deskundigheidsbevordering van veel OR-en.
21. Het informele leren - we hanteren ook wel de term zelfleren - kent vele vormen. Alle OR-en hanteren verschillende vormen naast elkaar. De effectiviteit van elke vorm van zelfleren op zich is, in de ogen van de OR-en zelf, betrekkelijk laag. Waarschijnlijk vormt juist dit '*Baron van Münchhausen-syndroom*', c.q. het onvermogen om over de eigen schaduw te springen, de achtergrond van de hoge leercores voor de meerdaagse maatwerkcursussen en, hoewel in iets geringere mate, de externe coaching. In deze gevallen leert men onder deskundige leiding verder te komen waar dat eerder op eigen kracht niet of slechts ten dele lukte. Deze uitkomst bevestigt de opvatting dat informele en formele leerprocessen zoveel mogelijk gekoppeld dienen te worden.
22. Veel OR-en zijn weliswaar namelijk van mening dat de nodige potentie - zowel wat betreft materie-kennis als wat betreft leervermogen - aanwezig is, maar zij hebben tevens vaak het gevoel dat zij (vooralsnog) onvoldoende ervaring en expertise bezitten om een en ander op eigen kracht om te zetten c.q. te vertalen in een adequate OR-strategie. Het is zeker niet ondenkbaar dat zij vanuit dit gevoel de waarde van het zelfleren (sterk) onderschatten.
23. Tot nog toe neemt de cursusvorm een dominante plaats in bij de deskundigheidsbevordering van OR-en. Als het aan de OR-en zelf was om te beslissen zou er een verschuiving optreden naar coaching-achtige trajecten. Met name bij strategische keuzeprocessen gaat de voorkeur van OR-en vaak uit naar dit soort trajecten. Zelfleren stuit hier op de grenzen, zoals we hierboven hebben aangegeven. Cursussen hebben daarentegen een moment-karakter dat zich niet goed verdraagt met het *proces*karakter van dit type strategie- en beleidsvorming.
24. Onze veronderstelling - vooraf - was dat er een relatie is tussen leergedrag van OR-en en de context waarin zij functioneren. De analyse-uitkomsten maken echter duidelijk dat het dan niet zozeer om contextgegevens gaat zoals kenmerken van het bedrijf of van de OR, maar veel meer om (leer-)ervaringen die OR-en

inmiddels hebben opgedaan met verschillende vormen van deskundigheidsbevordering en vooral ook om de aard en inhoud van hun beleidsagenda.

25. Zo is er sprake van een duidelijke relatie tussen de inhoudelijke thema's waar de OR mee bezig is en de gewenste vorm en inhoud van deskundigheidsbevordering. Die is bij het thema arbo bijvoorbeeld wezenlijk anders dan bij het thema reorganisatie/fusie. Bij arbo kiezen OR-en - en dat geldt zowel voor de passieve, controlerende OR als voor de pro-actieve OR - vooral voor de cursusvorm, waarin *inhoudelijk* ingegaan wordt op dit thema, terwijl zij - en dat geldt opnieuw voor alle typen OR-en - bij zaken zoals reorganisatie/fusie een voorkeur hebben voor externe begeleiding/coaching, toegespitst op *procesmatige* ondersteuning in het overleg- en onderhandelingstraject.
26. Ook bij externe begeleiding/coaching moet het accent volgens de OR-en op hun deskundigheidsbevordering liggen. Kant en klare adviezen worden slechts bij uitzondering gevraagd. OR-en verwachten van externe deskundigen vooral ondersteuning in en bij hun werk- en leerproces. Dit is een indicatie dat de afbakening tussen scholing en advisering volgens de OR-en zelf (nog) niet echt actueel is. Zij vragen deze externe deskundigen vooral om hen bij hun werk- en leerproces te coachen en te begeleiden; zij vragen hen niet om hun werk over te nemen.

## 2 Probleemstelling en onderzoeksopzet

### 2.1 Achtergronden en probleemstelling

#### *Het GBIO en onderzoek*

De Stichting Gemeenschappelijke Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) heeft tot taak:

- . Begeleiden en ondersteunen van de scholing en vorming van ondernemingsraden.
- . Coördineren, stimuleren en financieel mogelijk maken van deze scholing en vorming.
- . Bevorderen van het goed functioneren van ondernemingsraden.

Om deze taken goed te kunnen uitvoeren, verricht het GBIO al vanaf de oprichting in 1975 onderzoek onder ondernemingsraden, namelijk:

- . Cursus-evaluatie onderzoek
- . Onderzoek naar cursusbehoeften
- . Themagericht onderzoek.

Dit maakt al wel duidelijk dat de door het GBIO meegefinancierde cursussen een centrale plaats innemen in het GBIO-onderzoek. In feite wordt continue gevolgd of deze cursussen aansluiten bij de verwachtingen van OR-en en OR-leden. Daarnaast wordt periodiek gepeild of zich verschuivingen voordoen in de cursusbehoeften van OR-en en OR-leden.

Van tijd tot tijd is het echter nodig om wat nadrukkelijker stil te staan bij de vraag welke rol zowel het GBIO als de cursusinstituten kunnen of moeten spelen bij de deskundigheidsbevordering van ondernemingsraden. De ontwikkelingen in de sector (bedrijfs)opleidingen gaan immers vrij snel en leiden regelmatig tot nieuwe producten - onder andere begeleiding, supervisie, coaching - en nieuwe benaderingen. Zo wint bijvoorbeeld de opvatting terrein dat opleiding en training niet van het dagelijkse werk moeten worden geïsoleerd, maar daaraan juist dienen te worden gekoppeld.

#### *Probleemstelling*

Vandaar dat het GBIO een onderzoek naar *het leren van ondernemingsraden* is gestart. De centrale probleemstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

*In hoeverre en op welke manieren is en wordt in het landelijk leersysteem voor ondernemingsraden voldoende differentiatie ingebouwd om adequaat tegemoet te komen aan de verschillende situaties waarin ondernemingsraden functioneren en de hiermee samenhangende scholings- en ondersteuningsbehoeften?*

Binnen het onderzoek zijn drie deelprojecten onderscheiden.

#### *Deelproject 1: Ontwikkeling van een theoretisch kader*

Doel van dit deelproject was een kader te ontwikkelen waarbinnen reflectie kan plaatsvinden op het leren van ondernemingsraden, de rol van opleidingsinstituten en de regelgeving van het GBIO. Er is aansluiting gezocht bij ideeën die recent zijn ontwikkeld en gepubliceerd onder de titel *Leren in netwerken* (Van der Krogt, 1995). Het gaat hierbij om een theorie over het organiseren en verbeteren van leersystemen van werknemers in arbeidsorganisaties.

In een netwerkbenadering worden organisaties opgevat als een samenstel van actoren die met elkaar in wisselende verbanden activiteiten ondernemen en interacties aangaan. Leren en arbeid worden in een netwerkbenadering gezien als deel uitmakend van één omvattend netwerk, waarin actoren hun eigen doelen en belangen proberen te realiseren en tegelijkertijd werken aan gemeenschappelijke doelen.

Het ligt voor de hand dat de netwerkbenadering tevens van belang is om het leren van OR-en en OR-leden te thematiseren en zo mogelijk te verbeteren. Vandaar dat het GBIO aan Van der Krogt gevraagd heeft de ideeën en inzichten van de leernetwerktheorie toe te passen op ondernemingsraden. De resultaten van deze exercitie zijn beschreven in twee publicaties, namelijk *Hoe leren ondernemingsraden. Een kader voor onderzoek naar strategieën van ondernemingsraden om hun leerwegen beter te organiseren* (Van der Krogt, 1998) en *Leerwegen van ondernemingsraden. Een kader voor onderzoek en experimenten om voor ondernemingsraden veelzijdige leerwegen op maat te creëren* (Van der Krogt, 1999).

Een belangrijk vertrekpunt in dit eerste deelproject vormt de gedachte dat ondernemingsraden continue leren. Naast het deelnemen aan opleidingstrajecten, bijvoorbeeld in de vorm van studiedagen of cursussen, zijn ook het leren tijdens het werk, het informeel leren, het zelfstandig leren en het incidenteel leren - met één woord: het werkplek-leren - zeer belangrijke elementen van het leergedrag van ondernemingsraden. Werkplek-leren vormt de basis van de leerweg van een OR. Opleidingstrajecten - in feite interventies door een opleider - kunnen de leerweg van een OR intensiveren en van nieuwe impulsen voorzien.

Uit het voorafgaande vloeit logisch voort dat ondernemingsraden van elkaar verschillen in leergedrag. Ondernemingsraden functioneren immers in zeer uiteenlopende situaties, waarbij niet alleen de uiteenlopende rollen die OR-en in hun bedrijf (willen) spelen van belang zijn, maar ook kenmerkende verschillen tussen de bedrijven zelf. Bij de uitwerking van het theoretisch kader is door Van der Krogt veel aandacht besteed aan dit verband tussen type arbeidsorganisatie, type OR en type leergedrag. Overzicht 2.1 brengt in beeld welke samenhangen er volgens hem bestaan tussen de drie hoofdelementen uit het theoretisch kader. In de hierboven genoemde publicaties worden deze begrippen uitgewerkt en toegelicht.

### *Overzicht 2.1 - Verband tussen type arbeidsorganisatie, type OR en leergedrag*

Type arbeidsorganisatie	type OR	type leergedrag/leerweg
ondernemende organisatie	faciliterende OR	contractuele leerweg
mechanische organisatie	toetsende OR	lineaire leerweg
organische organisatie	organische OR	geïntegreerde leerweg
professionele organisatie	externe OR	externe leerweg

Bron: Van der Krogt, 1998 en 1999

In het verdere verloop van dit project is (onder andere) nagegaan of en in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van de verbanden die in overzicht 2.1 worden verondersteld. Er is dus nagegaan of en in hoeverre de informatie die in de twee andere deelprojecten (respectievelijk gericht op opleidingsinstituten en OR-en) is verzameld, in te passen is in het aangeduide kader.

### *Deelproject 2: Discussie met opleidingsinstituten*

In het tweede deelproject staan de GBIO-opleidingsinstituten centraal. Met alle opleidingsinstituten zijn gesprekken gevoerd waarin de volgende vier vragen centraal stonden:

- . De visie van de opleidingsinstituten op de (veranderende) rol van OR-en in bedrijven.
- . De (mogelijke) gevolgen hiervan voor het (leer)aanbod van de instituten.
- . De afstemming van dit (leer)aanbod op de concrete werksituaties en het concrete leergedrag van individuele OR-en.

- . De manier waarop binnen de instituten vorm wordt gegeven aan deskundigheidsbevordering en kwaliteitsbewaking.

In de literatuur wordt de laatste jaren veel aandacht besteed aan de professionele en de interactieve OR. In de gesprekken met de opleidingsinstituten klinkt dit door. Tegelijkertijd wordt in deze gesprekken duidelijk gemaakt dat er in de praktijk behoefte en plaats is voor hele andere rolmodellen en benaderingen: zoals bijvoorbeeld de startende OR, de ervaren OR, de belangenbehartigende OR, de strategische OR, de netwerkende OR. Vaak hebben de opleidingsinstituten wel een voorkeur voor een bepaald rolmodel of een bepaalde benadering, onder andere omdat ze hier veel expertise aan te bieden hebben, maar ze gaan hier in de praktijk niet op een rigide manier mee om. Wel worden sommige posities en rollen, bijvoorbeeld de OR als klachtenbureau of de OR als staforgaan of als schaduwdirectie, als oneigenlijk ervaren. In deze situaties proberen de opleidingsinstituten de desbetreffende OR-en naar andere, beter bij hun situatie passende, rollen te begeleiden.

De eisen die aan OR-en worden gesteld, zijn in de afgelopen jaren duidelijk toegenomen. Verschuivingen in de arbeidsverhoudingen, de veranderende rol van de vakbeweging en de decentralisatie van beleidsvorming of beleidsuitwerking - denk bijvoorbeeld aan het arbeidsvoorwaardenoverleg - naar bedrijfsniveau spelen hierbij een belangrijke rol. De opleidingsinstituten signaleren dat veel OR-en vooralsnog niet of nauwelijks toekomen aan deze nieuwe eisen. Bij veel OR-en gaat het bij de deskundigheidsbevordering vooral nog om kleine verbeterprojecten met een sterk de-krachtvan-herhaling karakter. Tegelijkertijd zijn de opleidingsinstituten zich goed bewust dat het voor hen uiterst belangrijk is dat zij ook ondernemingsraden in hun klantenbestand hebben, die vooroplopen bij het inspelen op en het zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Van c.q. met deze OR-en kunnen zij leren hoe ze hun opleidingsaanbod en opleidingsmethoden verder kunnen of moeten ontwikkelen.

Een meerderheid van de opleidingsinstituten constateert dat er een geleidelijke afname optreedt van het aantal driedaagse cursussen, overigens vooral ten gunste van tweedaagse cursussen. Praktisch alle opleidingsinstituten signaleren bovendien een toenemende vraag naar nieuwe producten zoals begeleiding, coaching en advisering. De gevolgen hiervan voor de meerdaagse cursus worden verschillend ingeschat. Vaak bieden de opleidingsinstituten een stukje coaching en ook wel lichte vormen van advisering aan als after sales activiteit. In deze gevallen wordt er doorgaans niet extra voor betaald. De contacten vinden dan meestal plaats per telefoon of fax en, inhoudelijk gezien, gaat het praktisch steeds om de transfer van de cursusstof naar de OR-praktijk. Vaak wil de OR alleen even afchecken of men het geleerde op een adequate manier in de praktijk toepast. De opleidingsinstituten zien deze service vooral als een

element van goed relatiebeheer. Daarnaast zijn er echter ook opleidingsinstituten die bewust een full service concept hanteren en naast scholing ook betaalde coaching en advisering aanbieden. In deze gevallen gaat het vooral om zwaardere vormen van coaching, bijvoorbeeld het bijwonen en evalueren van vergaderingen, en substantiële advisering.

Een andere trend die door de meeste opleidingsinstituten wordt gesignaleerd is dat OR-en steeds nadrukkelijker vragen om *inhoudelijk* maatwerk. De scholing moet aansluiten bij de concrete, actuele situatie waarin de OR zich bevindt.

De afstemming van het leer-aanbod op de leervraag van individuele OR-en is vaak een min of meer natuurlijk proces, aangezien een aanzienlijk deel van de OR-en (vrij) langdurige relaties onderhoudt met een bepaald opleidingsinstituut/trainer. Bij toewijzing van nieuwe relaties speelt vooral het criterium bedrijfstak een rol. Sommige opleidingsinstituten zijn gespecialiseerd in een of enkele bedrijfstakken. Bij de rest is binnen de trainersgroep vaak sprake van een zekere sectorspecialisatie. Bij de toewijzing van OR-en aan trainers spelen daarna(ast) soms ook nog criteria een rol zoals de ontwikkelingsfase waarin de OR zit en de leerstijl van de OR.

Er zijn slechts enkele opleidingsinstituten die aangeven dat externe personen of instanties een duidelijke rol spelen bij de deskundigheidsbevordering van hun trainers. In de meeste gevallen is dit een interne aangelegenheid, waaraan wel de nodige aandacht wordt besteed. Er wordt veel aandacht en tijd besteed aan intercollegiale toetsing. In sommige instituten wordt deze deskundigheidsbevordering beschouwd als een individuele verantwoordelijkheid van elke trainer. In de meeste instituten is op dit punt echter sprake van bepaalde regels, voorschriften, procedures en programma's.

### *Deelproject 3: Onderzoek onder OR-en*

Het is evident dat in een project dat gaat over het leren van ondernemingsraden ook de OR-en zelf een duidelijke stem dienen te krijgen. Vandaar dat we medio januari 1998 een uitgebreide *schriftelijke enquête* hebben toegestuurd aan 1765 OR-secretarissen. Ter voorbereiding van deze enquête en ter completering van de informatie uit deze enquête zijn 50 *telefonische interviews* met OR-en gehouden.

Met behulp van dit deelproject willen we in kaart brengen welke rol OR-en in hun bedrijf (willen) spelen, met welke onderwerpen en zaken zij zich (vooral) bezighouden, welke eisen dit aan hen stelt en op welke manieren OR-en en OR-leden hun deskundigheid proberen te verbreden en te verdiepen. Hierboven is al verwoord dat we verwachten dat er op deze punten de nodige variatie zal bestaan, onder andere

omdat OR-en in verschillende typen organisaties zitten. In de enquête en de telefonische interviews is uiteraard ook ingegaan op deze organisatie-context.

In hoofdstuk 3 en 4 van dit rapport staan de uitkomsten uit het derde deelonderzoek, dus het onderzoek onder OR-en, centraal. In die hoofdstukken is, evenals in dit hoofdstuk, ook een aantal telefonische interviews met OR-secretarissen opgenomen.

## 2.2 Respons en representativiteit

In totaal zijn 1765 vragenlijsten naar OR-secretarissen verstuurd. Hiervan zijn er 674 (38%) ingevuld teruggestuurd. Voor een schriftelijke enquête van 27 pagina's is dit een zeer goede respons. Dit is tevens een aanwijzing dat dit thema de OR-en boeit en bezighoudt.

Tegelijkertijd betekent een en ander dat we van circa 1100 OR-secretarissen geen informatie hebben ontvangen. Vanzelfsprekend is de kans op vertekening van de onderzoeksresultaten groter naarmate er meer non-respons is. Om hier meer zicht op te krijgen hebben we telefonisch contact opgenomen met 20 OR-secretarissen, die de vragenlijst niet hebben geretourneerd. In dit gesprek hebben we hen uiteraard gevraagd waarom zij niet mee wilden of konden werken aan dit onderzoek. Tabel 2.2 geeft een overzicht van hun antwoorden.

*Tabel 2.2 - Redenen om niet mee te werken*

	aantal keren genoemd
. vragenlijst niet ontvangen	10
. geen tijd/te druk	9
. vragenlijst is te lang	2
. geen belangstelling voor dit onderwerp	1
. niet bekend met GBIO	1

In feite hanteren de secretarissen twee redenen, namelijk dat zij de vragenlijst niet ontvangen hebben, of dat zij geen kans hebben gezien deze tijdig in te vullen. Deze argumenten wijzen er niet op dat er sprake is van een selectieve non-respons.

## Zwakzinnigeninrichting met 200 werknemers

### Scholingsdagen

De OR is pas twee jaar bezig. De bestuurder heeft geen enkel probleem met de scholingsrechten zoals die in de WOR zijn vastgelegd. De nieuwe WOR zal volgens respondenten zeker invloed hebben. De OR gaat die extra dagen zeker benutten. Vooral het afzonderlijke recht op scholingsdagen voor commissieleden vindt ze een goede zaak: *'Heb je geen gedoe meer met het overhevelen van dagen van OR naar commissies. Ik verwacht ook geen problemen met bestuurder, omdat het hoofd personeelszaken in de VGW-commissie zit en hij die extra dagen wel kan waarderen.'*

### Inventarisatie onderwerpen en deskundigheden

De OR heeft een jaarplan gemaakt om dat naast dat van de directie te leggen. Daarna willen ze samen met de directie een planning gaan maken van onderwerpen en kijken of en welke commissies een rol zouden kunnen of moeten spelen bij de voorbereiding van deze onderwerpen. Ook eventuele scholing van deze commissies is daarbij een agendapunt. De onderwerpen voor cursussen worden eerst binnen de OR bepaald. Daarna komen die aan bod in een voorgesprek met het cursusinstituut. De cursusleider is inmiddels goed op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de organisatie: *'Zij volgt ons als het ware, door de notulen en telefoontjes, allerlei contacten over en weer. Met haar wordt afgecheckt wat is handig, wat is slim om aandacht aan te besteden.'*

### Vormen van leren

*'OR-werk kun je absoluut leren. Dingen die de OR nu doet is meer overwogen, tactischer, meer gebaseerd op inhoud. Zelf leren is tien keer op je snufferd gaan. Onderhandelingen met de directie kun je wel na gaan spelen, maar op het moment dat je ervoor staat, maak je toch fouten en daar leer je weer van.'* Als meerwaarde van cursussen noemt respondenten de teamvorming, het leren kritisch te zijn, en het enthousiasmeren. *'Het OR-werk vraagt best heel veel en als men dan op scholing gaat wordt de batterij weer opgeladen en heb je er weer zin in'*. Externe begeleiding is belangrijk. Vooral in het begin heeft men veel baat gehad van de OR-servicelijn van de FNV. De desbetreffende persoon is ook later als externe deskundige aangetrokken. *'Het sterke punt van externe begeleiding is dat, naast hun kennis van zaken, ze met een objectieve kijk en onbevangen blik naar de organisatie kunnen kijken'*.

De sessies met de deskundige van de OR-servicelijn werden betaald. De OR kan het cursusinstituut altijd bellen, ook voor advies. Dit is gratis. *'Maar op het moment dat we ze echt vragen voor uitgebreid advies, om echt externe deskundige begeleiding dan komt er ook een dikke rekening. Coaching, als verdere begeleiding buiten cursussen om lijkt mij fantastisch, als je dat in mocht vullen zonder aan het kostenplaatje te*

denken, maar ik denk dat onze bestuurder dan toch wel gaat sputteren.' Het lijkt haar zeer leerzaam. 'Vooral in het begin veel behoefte gehad aan feedback, een stuk begeleiding, want we deden natuurlijk maar wat, niemand had OR-ervaring, we moesten gelijk in het diepe leren zwemmen'. Toen is ook de OR-servicelijn ingeschakeld. Bij langdurige begeleiding worden de kosten ook te hoog, niet alleen voor de bestuurder. 'De OR neemt op de begroting al meer dan een formatieplaats in, vinden we zelf ook al genant. Iedereen loopt op zijn tenen te rennen'.

### **Keuze tussen cursorisch leren en adviezen**

'Cursussen werken zeer inspirerend, je bent er even uit met z'n allen. Kant en klare adviezen kunnen soms echter ook zeer welkom zijn.' De OR zit nu weer met een organisatie-ontwikkelingstraject, dat volgens een stappenplan verloopt. Bij sommige stappen zou respondente graag ondersteuning van een externe deskundige krijgen: 'Zie je hier nog haken en ogen aan, moeten we hier wel of geen instemming aan geven'. Het zijn vaak hele concrete gevallen, die de OR op haar bord krijgt. Verschillende malen heeft de OR toestemming gevraagd voor deskundige ondersteuning bij adviesaanvragen. Die werden ook gehonoreerd.

### **Driedaagse cursus**

Volgens respondente is driedaagse niet goed werkbaar in verband met privé-omstandigheden. De OR heeft voor een MOP gekozen, duidelijk om onder de driedaagse uit te komen. 'Dat was een verplichting van het GBIO, dus dan zet je even zo'n meerjarenplan in elkaar, dat is niet zo moeilijk'. Het vastleggen van zoveel dagen is geen probleem, omdat de OR toch al zoveel dagen op scholing wil. De duur van drie jaren van een MOP is ook geen probleem. 'Of je die dagen wel of niet plant, je maakt die dagen toch. Het stelt ook niet zoveel voor, hoor, die meerjaren scholing, je verbindt je gewoon voor die tijd aan het scholingsinstituut. En als het tegenvalt met zo'n instituut dan heb je een probleem, maar dan is er geloof ik een mogelijkheid om in overleg met het GBIO tot een oplossing te komen.'

Respondente vindt overigens de houding van het GBIO enigszins betuttelend: 'Waarom persé de cursus buiten de organisatie, waarom in een duur hotel overnachten en drie dagen aaneengesloten?'. De organisatie beschikt volgens haar al over weinig financiële armslag. (Inmiddels zijn de GBIO-richtlijnen aangepast, HvdT.)

### **Transfer**

Over het algemeen lukt het volgens haar wel. 'In de stress van alledag wil je wel eens wat vergeten, vooral bijvoorbeeld als er een advies op korte termijn uitgebracht moet worden. De besluitvorming laat dan wel eens wat te wensen over. Het zou wel prettig zijn, als er iemand eens tijdens een overlegvergadering bij zou zitten, zodat je later goede feedback krijgt.'

De antwoorden op de andere vragen bevestigen dit. In de telefonische interviews met deze 20 OR-secretarissen hebben we namelijk enkele vragen aan de orde gesteld, die ook in de schriftelijke enquête zitten, namelijk:

- . Hoeveel mensen werken er in het bedrijf
- . In welke bedrijfstak hoort het bedrijf thuis.
- . Hoelang bestaat de OR in het bedrijf.
- . Hoeveel invloed heeft de OR op het beleid van de directie.
- . In welke mate hebben OR-leden in 1997 deelgenomen aan cursussen.
- . Welke manieren van deskundigheidsbevordering zijn voor de OR van (doorslaggevend) belang.

De antwoorden van de 20 secretarissen op deze vragen zijn steeds nagenoeg identiek aan die van de circa 650 secretarissen die deelgenomen hebben aan de schriftelijke enquête. Zo blijkt er nagenoeg geen enkel verschil te zijn tussen de respons en de non-responsgroep wat betreft de invloed die men als OR op het beleid van de organisatie denkt te hebben (zie tabel 2.3). Het is dus zeker niet zo dat juist of vooral OR-en meegedaan hebben aan het onderzoek, die van zichzelf vinden dat zij het goed doen. In dit onderzoek staat het leren van ondernemingsraden centraal. Een van de hoofdvragen is dan ook welke manieren van deskundigheidsbevordering OR-en (vooral) van belang vinden. Ook op dit punt is er vrijwel geen verschil tussen de respons en de non-respons groep. Beide groepen zetten de meerdaagse cursus op de eerste plaats, op enige afstand gevolgd door begeleiding/coaching van externe deskundigen en door zelfleren.

*Conclusie:* Er blijkt op belangrijke punten nauwelijks of geen verschil te bestaan tussen de respons en de non-respons groep ondernemingsraden. We kunnen er dan ook vanuit gaan dat de resultaten van de enquête onder de ruim circa 650 OR-secretarissen representatief zijn voor het gehele bestand van circa 12.000 ondernemingsraden.

Er is nog een andere aanwijzing dat de geënquêteerde OR-secretarissen een geluid hebben laten horen dat representatief is voor *alle* OR-leden. Tijdens de landelijke OR-dag in het voorjaar van 1998 is een groot aantal deelnemers - zowel secretarissen als gewone leden van ondernemingsraden - de volgende vragen voorgelegd:

- . Hoeveel invloed heeft uw OR op het bedrijfsbeleid?
- . Voelt uw OR zich wel eens machteloos?
- . Is uw OR een deskundig tegenspeler van de bestuurder?

De antwoorden van de deelnemers aan de OR-dag 1998 op deze vragen zijn vrijwel identiek aan die van de 642 in het onderhavige onderzoek ondervraagde OR-secretarissen. Dit wijst er op dat de ondervraagde OR-secretarissen inderdaad representatief zijn voor het gehele bestand van OR-en en OR-leden in Nederland.

Tabel 2.3 - Vergelijking van de respons en de non-respons groep op enkele punten

	respons N = 642	non-respons N = 20
<i>Personele omvang van de bedrijven:</i>		
. tot 100 werknemers	26%	25%
. 100 - 499	50%	55%
. 500 of meer	23%	20%
totaal	100%	100%
<i>Invloed van OR op beleid</i>		
. zeer veel	1%	5%
. veel	25%	20%
. niet zo heel veel	62%	65%
. (te) weinig	12%	10%
totaal	100%	100%

In totaal hebben weliswaar 674 secretarissen de vragenlijst ingevuld geretourneerd, maar 32 hebben dit gedaan op een moment dat al met de verwerking van de gegevens was gestart. In dit verslag zijn dus de gegevens van 642 OR-en verwerkt.

## 2.3 Samenvatting

1. De Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) heeft onder andere tot doel om de scholing en vorming van ondernemingsraden (OR-en) te begeleiden en te ondersteunen. In dit kader verricht het GBIO al vanaf de oprichting in 1975 onderzoek. In feite wordt continue gevolgd of het cursusaanbod en de cursussen aansluiten bij de verwachtingen van de OR-en en OR-leden. Daarnaast wordt periodiek gepeild of zich verschuivingen voordoen in cursusbehoeften van OR-en en OR-leden.
2. Van tijd tot tijd is het echter nodig om wat nadrukkelijker stil te staan bij de vraag welke rol zowel het GBIO als de cursusinstituten kunnen of moeten spelen bij de deskundigheidsbevordering van ondernemingsraden. De ontwikkelingen in de sector (bedrijfs)opleidingen gaan immers vrij snel en leiden regelmatig tot nieuwe producten - onder andere begeleiding, supervisie, coaching - en nieuwe benaderingen. Zo wint bijvoorbeeld de opvatting terrein dat opleiding en training niet van het dagelijkse werk moeten worden geïsoleerd, maar daaraan juist dienen te worden gekoppeld.

3. Vandaar dat het GBIO dit onderzoek naar het leren van ondernemingsraden is gestart. Met behulp van dit project willen we in kaart brengen welke rol ondernemingsraden in hun bedrijf (willen) spelen, met welke onderwerpen en zaken zij zich (vooral) bezighouden, welke eisen dit aan hen stelt en op welke manieren OR-en en OR-leden hun deskundigheid proberen te verbreden en te verdiepen?
4. Het is evident dat in een onderzoek naar het leren van ondernemingsraden vooral de ondernemingsraden zelf, maar ook de opleidingsinstituten belangrijkere informatie kunnen aandragen.
5. Met alle GBIO-opleidingsinstituten zijn gesprekken gevoerd, waarin de volgende vier vragen centraal stonden:
  - Welke visie heeft het opleidingsinstituut op de (veranderende) rol van de ondernemingsraad?
  - Hoe vertaalt zich deze visie in het (leer)aanbod van het desbetreffende instituut?
  - Hoe vindt afstemming plaats van dit (leer)aanbod op de concrete werksituaties en het concrete leergedrag van individuele OR-en?
  - Op welke manier wordt binnen de instituten vorm gegeven aan deskundigheidsbevordering en kwaliteitsbewaking?

Over het algemeen hebben de instituten een duidelijke visie op ondernemingsraden en hoe die zich (zouden moeten) ontwikkelen. Men onderkent dat OR-en in verschillende posities zitten en verschillende rollen kiezen (OR als klachtenbureau, OR als staforgaan, strategische OR, professionele OR, interactieve OR, etc.). Vaak hebben de opleidingsinstituten wel een voorkeur voor een bepaald rolmodel, onder andere omdat ze hier veel expertise aan te bieden hebben, maar ze gaan hier in de praktijk niet op een rigide manier mee om. Een meerderheid van de opleidingsinstituten constateert dat er een geleidelijke afname optreedt van het aantal driedaagse cursussen, overigens vooral ten gunste van tweedaagse cursussen. Praktisch alle opleidingsinstituten signaleren bovendien een toenemende vraag naar nieuwe producten zoals begeleiding en advisering. De gevolgen hiervan voor de meerdaagse cursus worden verschillend ingeschat.

6. Zoals gezegd zijn in dit onderzoek de ondernemingsraden zelf de belangrijkste leveranciers van informatie. Er is een uitgebreide schriftelijke enquête onder de OR-secretarissen gehouden. Ter voorbereiding van deze enquête en ter completering van de informatie uit deze enquête zijn 50 telefonische interviews met OR-en gehouden.

In totaal zijn 1765 OR-secretarissen aangeschreven. Hiervan zijn er 674 (38%) ingevuld teruggestuurd. Voor een schriftelijke enquête van 27 pagina's is dit een zeer goede respons. Tegelijkertijd betekent dit dat we van 1100 OR-secretarissen geen informatie hebben ontvangen. Uiteraard is de kans op vertekening van de onderzoeksresultaten groter naarmate er meer non-respons is. Om hier meer zicht op te krijgen hebben we telefonisch contact opgenomen met 20 OR-secretarissen, die de vragenlijst niet geretourneerd hebben. De reden van de non-respons blijkt vrijwel steeds te zijn dat men de vragenlijst niet ontvangen heeft of geen kans heeft gezien om deze tijdig in te vullen. Deze uitkomsten wijzen er niet op dat er sprake is van een selectieve non-respons. De antwoorden op een relevante selectie van vragen uit de schriftelijke enquête bevestigen dit. De antwoorden van de non-respons groep blijken namelijk absoluut niet af te wijken van de responsgroep. We kunnen er dan ook vanuit gaan dat de resultaten van de enquête onder de 674 OR-secretarissen representatief zijn voor het gehele bestand van circa 12000 ondernemingsraden in Nederland.

Op een later moment is een selectie van vragen uit de schriftelijke enquête voorgelegd aan bezoekers van de landelijke OR-dag 1998. Het gaat hierbij om zowel secretarissen als gewone leden van ondernemingsraden. De antwoorden op de vragen blijken vrijwel identiek te zijn aan die van de 674 OR-secretarissen die onze enquête ingevuld retourneerden. Dit wijst er eveneens op dat deze 674 onder-vraagde OR-secretarissen representatief zijn voor het gehele bestand van OR-en en OR-leden in Nederland.

In totaal hebben weliswaar 674 secretarissen de vragenlijst ingevuld geretourneerd, maar 32 hebben dit gedaan op een moment dat al met de verwerking van de gegevens was gestart. In dit rapport zijn dus gegevens van 642 OR-en verwerkt.

## **Elektriciteitsmaatschappij met 1700 werknemers**

### **Scholingsdagen**

Er zijn afspraken gemaakt met de bestuurder over het aantal scholingsdagen. OR zit hierbij boven de wetgeving. Dagen worden ook gebruikt voor seminars, workshops etc. De OR heeft vast opleidingsprogramma lopen in de vorm van een MOP bij een scholingsinstituut. Daarnaast lopen ook programma's bij andere scholingsinstituten voor bedrijfsonderdeelcommissies. Nieuwe wetgeving is voor deze OR minder relevant. *'De directie heeft zonder meer een positieve houding ten opzichte van scholing.'*

### **Inventarisatie van onderwerpen en deskundigheden**

Dit wordt gestructureerd aangepakt. De OR is ten aanzien van beleid initiërend en meedenkend. Het beleidsprogramma heeft betrekking op een langere periode en wordt iedere keer als een soort erfenis uit de vorige zittingsperiode meegenomen. Er worden punten aan toegevoegd en afgestreept. De keuze van onderwerpen wordt direct ontleend aan wat in de praktijk binnen het bedrijf gaat spelen. De cursussen worden dan ook heel gericht ingevuld. *'Het oorspronkelijke cursusplaatje, waarbij heel veel op de wet werd ingegaan hebben wij achter ons gelaten. Wij praten zelden nog in het kader van de wet, artikel dit of dat. Wij adviseren op basis van inhoudelijke argumenten. Het gebeurt op basis van vertrouwen, maar mocht dat vertrouwen beschaamd worden dan zullen we terugvallen op de wet, die we echt wel kennen. Het is veel meer meedenken dan toetsen.'*

### **Vormen van leren**

De OR heeft gemerkt dat, nu ze al een aantal jaren met een vast team van trainers/opleidingsinstituten samenwerken, er binnen dat team veel kennis van en inzicht in de organisatie ontstaat. *'Dit externe begeleidingsteam bestaat uit twee trainers: de een is gespecialiseerd in de organisatorische inrichting van bedrijven en de ander in de sociale inrichting. Op bepaalde momenten, als de OR dat nodig vindt worden ze een halve dag uitgenodigd om een vergadering bij te wonen. De OR heeft voor ondersteuning door meer dan één scholingsinstituut gekozen. Omdat je dan over meerdere invalshoeken beschikt, zodat je niet verzandt in één vertrekpunt of zienswijze.'*

Coaching houdt vooral procesbegeleiding in. *'Hoe houd je hoofdlijnen in de gaten, hoe laat je je niet verleiden tot afdalen naar details, hoe gedraag je je als je resultaatgericht wilt onderhandelen. Een coach is iemand die het traject begeleidt, bijstuurt, kijkt hoe je je in zo'n proces beweegt. Hij geeft tips: ik zou dat zo doen, zou daar die formulering gebruiken, enz.'*

### **Keuze tussen cursorisch leren en adviezen**

*'Cursussen blijven altijd een pré houden vanwege de kennisoverdracht. Bij nieuwe instroom heb je niet altijd de tijd om mensen tot een bepaald niveau te brengen. Cursus-*