

'Medezeggenschap in veranderingsperspectief'

Pleidooi voor een 'Raad voor Duurzame Medezeggenschap'



Onderzoeksrapport juli 2022

sbi

SAMENWERKING | BEZINNING | INSPIRATIE

Voorwoord

‘Een onderzoek naar de rol van de ondernemingsraad van morgen’. Dat was de opdracht die de Stichting SBI zich zelf oplegde. Juist ook als invulling van het (statutaire) doel van de Stichting SBI: ‘De Stichting heeft ten doel het bijdragen aan een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling van organisaties en samenleving’.

De organisaties die zich binnen het SBI bezighouden met medezeggenschap hebben als marktleider in het opleiden begeleiden en adviseren al meer dan 60 jaar ervaring met de medezeggenschap. Tegelijkertijd is de Stichting SBI speler op het terrein van arbeidsverhoudingen en is de Stichting SBI drie jaar geleden gestart met het SDG House Utrechtse Heuvelrug. Onder meer vanuit die vertrekpunten heeft de Stichting SBI, in samenwerking met haar Curatorium, in 2021 een startnotitie gemaakt, met als titel: ‘Medezeggenschap in veranderingsperspectief’ (Pleidooi voor een ‘Raad voor Duurzame Medezeggenschap’; zie bijlage A).

Het onderzoek is bedoeld voor alle stakeholders in de medezeggenschap. Uiteraard de ondernemingsraden voorop. Maar geen goede medezeggenschap als de bestuurder en toezichthouder geen actieve rol spelen in de relatie met de medezeggenschap. De wetgever zal constant kritisch moeten zijn op de Wet op de Ondernemingsraden. De SER (sociale partners en kroonleden) heeft een bijzondere rol omdat zij de medezeggenschap moeten bevorderen (CBM). En last but not least de trainers/adviseurs spelen een belangrijk rol in duurzame medezeggenschap.

Het eerste, het kwantitatieve deel, is uitgevoerd door Panteia, research to progress. Het tweede, het kwalitatieve onderdeel samen met een literatuuronderzoek, is uitgevoerd door Prof dr. Marc van de Meer en Dr. John Snel.

Het rapport dat voor u ligt is opgebouwd uit de conclusies vanuit beide onderzoeken. Gevolgd door een aantal aanbevelingen. In bijlage B vindt u het Panteia onderzoek zelf.

We bedanken iedereen die heeft bijgedragen hebben aan dit onderzoek. Met name diegenen die meegedaan hebben in het kwalitatieve onderzoek.

Uiteindelijk ligt er een rapport dat bij kan dragen aan betere medezeggenschap in organisaties. Door betere medezeggenschap en meer participatie kunnen organisaties sociaal innovatief groeien. In ieder geval gaat de Stichting SBI aan de slag met de conclusies en aanbevelingen. We werken daarin ook samen met het programma ‘Menswaardige Economie’ van de Goldschmeding Foundation.

Veel inspiratie toegewenst bij het lezen van dit rapport.

Jaap Jongejan
directeur bestuurder Stichting SBI

Inhoudsopgave

Inleiding	blz. 4
Betrokken zijn, betrokken weten – onderzoeksgegevens over medezeggenschap	blz. 9
Conclusies Aanbevelingen	blz. 28
Afronding: hoe nu verder?	blz. 34
Bijlagen:	
A Medezeggenschap in veranderingsperspectief, visiedocument	blz. 37
B Panteia De Toekomst van de OR Een onderzoek onder bestuurders, OR-voorzitters en medewerkers	blz. 58

Inleiding

Op de website 'Sociale vraagstukken' publiceerde Jan van Dam op 23 juni 2022 een artikel over Kim Putters (oud directeur SCP, nu benoemd als voorzitter SER).

Burgers zijn en doen vaak anders dan beleidmakers veronderstellen. Een diep en wederzijds wantrouwen is het gevolg. Volgens Kim Putters, kan die kloof overbrugd worden met een nieuw sociaal contract.

In dat artikel wordt geschreven over de:

De verassende mens

In één van de laatste rapporten van de Raad Volksgezondheid & Samenleving staat dat mensen ook behoefte hebben aan verbinding en samenwerking. De homo economicus is derhalve hoogstens een van de vele mogelijke prototypes.

De veelzijdige mens

Te vaak echter is de focus van het beleid verengd tot opleiding en inkomen. Opvattingen, normen en waarden van mensen doen er ogenschijnlijk niet toe, laat staan dat aan de veelzijdigheid van de mens tegemoet wordt gekomen.

De betrokken mens

Om het vertrouwen van burgers terug te winnen, moet de overheid zich weer een betrouwbare partner tonen en goed beleid voeren. Simpel gezegd zal de overheid (..) zijn werk goed moeten doen.' Maar niet door te pas en onpas maatwerk te willen bieden want 'dat is geen oplossing voor slecht beleid'.

In zijn afscheidsessay "De menselijke staat. Burgerperspectief als voorwaarde voor een toekomstbestendig sociaal contract" pleitte de toen aftredende directeur van het SCP, Kim Putters, voor een nieuw sociaal contract. Een contract dat niet alleen gaat over 'rechten, plichten, en vrijheden, verankerd in regels, belastingen, inspraak en vormen van meebeslissen', maar vooral een sociaal contract dat ook helderheid biedt 'over de gewenste uitkomsten in termen van mee kunnen doen in de samenleving, rechtvaardigheid en solidariteit'.

Systeem

We beginnen deze inleiding niet voor niets met deze visie, waar we overigens de *florenderende mens* nog bij kunnen voegen (zie ook de inleiding van Aart Jan de Geus, directievoorzitter van de Goldschmeding Foundation op de SBI-Jaarbijeenkomst 2021).

Uit bovenstaande tekst blijkt hoe snel we denken vanuit prototypen van mensen, vanuit het systeem als het gaat om het oplossen van vraagstukken. Er is niet veel fantasie voor nodig om deze inzichten te transformeren naar organisaties, naar bestuurder, medezeggenschap en medewerkers.

We hebben als mens dubbelrollen, we zijn én burger én medewerker, maar ook werkgever, beleidsmedewerker én burger. We kunnen organisaties niet los zien van de samenleving en de samenleving niet los zien van organisaties.

Goede medezeggenschap in organisaties, optimale participatie, en verrassende, betrokken en bewogen leiderschap werkt verder dan alleen de eigen organisatie. Het belang van goede arbeidsverhoudingen is groot.

Zelfbewust

Vanuit de veranderende context, of de op ons afstormende transitie (crises) die Jan Rotmans treffend omschrijft in zijn boek 'Omarm de chaos' zoeken we naar nieuwe verrassende, bewogen en betrokken verbindingen. Vanuit welke mensvisie, organisatievisie en samenlevingsvisie werk je aan (arbeids-)verhoudingen binnen een organisatie?

De medezeggenschap speelt daarin een essentiële rol, als verbinder in een organisatie waar vervreemding steeds vaker voorkomt. Als medeverantwoordelijke voor goed maatschappelijk verantwoord werkgeven en werknemen. Als 'countervailing power' in complexe strategische besluitvorming. Waarbij de opdracht aan de medezeggenschap veelal hetzelfde blijft: het belang dienen van de werknemer en de organisatie.

Maar de organisatie is steeds meer onderdeel van de omgeving, staat in directe verbinding met veel stakeholders. De organisatie van vandaag wordt geconfronteerd met veel meer uitdagingen dan alleen een economisch succes boeken.

De werknemer, of beter gezegd diegene die meewerkt aan de organisatie heeft een andere (juridische) verbinding met de organisatie dan bij de start van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Van 'loonslaf' naar zelfbewuste medewerker...

Of? Zien we juist dat het beeld op veel plekken (terug)kantelt. In hoeverre is de organisatie de plek waarin je kan zorgen voor je onafhankelijke bestaan. Zijn nieuwe platforms, of Schiphol voorbeelden waarin we juist andersom groeien. Is Tata Steel een voorbeeld waar uiteindelijk de mens toch wint, of komt die 'overwinning' te laat. Worden we (onbewust?) meegezogen door wat technisch mogelijk is, wat algoritmes ons kunnen leren? Waar de medewerker toch weer een nummer wordt. De klant een prospect wordt en de belastingdienst door middel van digitalisering het menselijke aspect wegvaagt. Waar werken bijdraagt aan een ongezond leven..

De gezonde menselijk organisatie

Het is dan ook niet voor niets dat wij pleiten voor een nieuwe rol van de medezeggenschap. Gestoeld op menselijker-wijs samenwerken. Waarbij samenwerken vele doelen kent en het belang van de organisatie en de medewerker opnieuw moet worden gedefinieerd. Niet alleen economisch of juridisch doelen, maar nieuwe definities en doelen op het gebied van ethiek, over SDG's (Sustainable Development Goals) waaronder inclusie en diversiteit, over gezond werken, gezond leven en kunnen voorzien in eigen levensonderhoud. Over de multidisciplinaire toegevoegde waarde van arbeid. Maar ook over de risico's (en het voorkomen daarvan) die arbeid met zich meebrengen.

Wat is een gezonde organisatie anno 2022? Wordt dat bepaald door de accountant en de jaarrekening, of moeten er ook 'accountant' komen die de organisatie beoordeelt op de 'SDG jaarrekening'. Hoe gezond is de organisatie echt bezig...?

WOR is niet alles

Een kritische blik op de WOR mag niet ontbreken. Alleen al het taalgebruik zal geactualiseerd moeten worden (wrang voorbeeld, de WOR spreekt nog steeds van 'minderheden'...).

Er dreigt ook een ander gevaar, we vermengen medezeggenschap met participatie. Participatie is een groot goed. In steeds meer organisaties zien we aandacht voor participatie van alle werkenden. Maar medezeggenschap zit echt op een ander level. Meedoen of participeren op de werkplek is echt iets anders dan werken aan de medezeggenschap. Dan denk en doe je mee met de strategie van de organisatie, met het zijn van een duurzame organisatie en het verbeteren van sociale innovatie.

Lang leve het ontwikkelen

Uit ons onderzoek blijkt dat in ieder geval scholing belangrijk is voor het goed functioneren van de medezeggenschap. Dat klinkt goed. Want een 'leven lang leren' doe je ook in de ondernemingsraad. En eigenlijk moet je nog meer leren dan in je 'andere baan'. Je hebt bijzondere bevoegdheden, je hebt bijzondere kennis en vaardigheden nodig. Maar hoe definieer je dat?

Wat heb je nodig voor de ontwikkeling van de medezeggenschap (zowel het OR-lid als de OR samen). Hoeveel ondernemingsraden hebben een profiel vastgesteld (uiteraard gebaseerd op democratische principe dat iedereen zich kandidaat mag stellen) en daaraan gekoppeld een leerplan voor zich zelf uitgestippeld? En hoe verhoudt zich dat tot de strategie, brede (MVO) doelstelling van de organisatie?

Wij zijn dan ook voorstander van een helder vertrekpunt als het gaat om de startsituatie van de OR te markeren.

Daaraan gekoppeld willen wij ook een scan van de organisatie maken. Waar staat de organisatie over een, drie, of vijf jaar? Nieuwe technologie kan daarbij helpen. Welke medezeggenschapsthema's horen bij die scan en welke onderwerpen brengt de medezeggenschap in? Daar koppelen we een ontwikkelplan aan voor de medezeggenschap. Daar blijft het niet bij, want ook de bestuurder leert hoe de medezeggenschap werkt!

Daarnaast maakt de medezeggenschap samen met de zeggenschap een convenant hoe medezeggenschap en zeggenschap samenwerken aan een organisatie waarin het draait om een gemeenschappelijk besef dat de economie de bloei en het welzijn van mensen ondersteunt.

Medezeggenschap voor en van iedereen

Wie mag vandaag meedoen in de medezeggenschap? Alleen de medewerker in dienst, vanwege een juridisch contract? Of is medezeggenschap voorbehouden aan een iedere die toegevoegde waarde levert aan die organisatie, los van een juridisch contract. Dan zijn er nieuwe verbindingen mogelijk met flexkrachten, en wordt de medezeggenschap eerder gestoeld op een psychologisch samenwerkingsovereenkomst?

Kantelpunt

Staat de medezeggenschap op een kantelpunt? Ja en nee. De huidige medezeggenschap is situationeel bepaald met als basis de WOR. De medezeggenschap heeft een bijzondere rol in de organisatie. Er is al een 'eigen wet' en een SER die zich bezighoudt met medezeggenschap, zowel met de kwaliteit van opleidingsbedrijven en opleiders (SCoor-RMZo), als via de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) en door het instellen van Bedrijfscommissies.

Wordt ook in die instituties gezien dat er een kantelpunt gaande is? Is de ondernemingsraad niet te veel de oude term? Gaat het niet veel meer om duurzame medezeggenschap. Medezeggenschap met betrekking tot de strategie van de onderneming, met focus op ethische gevolgen voor medewerker, mens en omgeving. Duurzame medezeggenschap die zelf zaken als SDG 's agendeert, omdat 'de wereld niet van de bestuurder is' maar van iedereen. Medezeggenschap die verbindt, zodat medewerkers weten dat ze onderdeel zijn van een groter geheel. Medezeggenschap die gelijk geschakeld wordt aan de toezichthouder. Ook voor wat betreft rechten en plichten.

Ja, dan staan we voor een kantelpunt. Maar we weten ook dat die niet bewerkstelligd wordt door een wet, of een afspraak dat vraagt tijd, dat vraagt om energie, dat vraagt om lef en visie. Niet voor iedereen zal dit direct mogelijk zijn... Er zijn koplopers en volgers.

Jong en oud

De aloude vraag hoe betrekken we jongeren leggen we voor aan jongeren zelf. Het is niet verrassend te constateren dat er een achterstand is in de kennis van de geschiedenis van arbeidsverhoudingen. Te gemakkelijk worden in de samenleving sociale partners als achterhaald weggezet. 'We zien niet het directe nut van de ondernemingsraad' zeggen sommige jongeren in het onderzoek. Dat zal niet snel beter worden als we geen kennis over arbeidsverhoudingen delen met jongeren en ook niet als we ons niet aanpassen aan wat jongeren willen. Binnen het SBI wordt gesproken over de zogenoemde 'toekomstige generatiestoel'. Zet bij iedere vergadering waarin je besluiten neemt een 'toekomstige generatiestoel' neer. Voordat je een besluit neemt vraag je je af welke effect dit besluit heeft voor de generatie van morgen...

We zien ook dat in het beroepsonderwijs geen aandacht wordt geschonken aan het fenomeen arbeidsverhoudingen. Waar kan je nog de geschiedenis van arbeidsverhoudingen leren, zodat je weet hebt hoe de arbeidsverhoudingen van vandaag tot stand gekomen zijn? Als dat er niet is, hoe kan je dan ooit leren hoe we de arbeidsverhoudingen van morgen verder ontwikkelen. Hoe zorg je dat menswaardig organiseren al geleerd wordt voordat je begint met werken?

Een mooie opdracht voor het SBI, SER en beroepsonderwijs om te leren dat goede arbeidsverhoudingen iets is wat niet vanzelf tot stand komt... Menswaardig samenwerken is als vriendschap, je moet het onderhouden anders raak je het kwijt.

Volgende fase na het onderzoek

In het proces van tot stand komen van het onderzoek is er ook aandacht voor het vervolgproces. Wat doen we met de aanbevelingen, hoe kan de medezeggenschap een stap verder komen?

De eerste stappen naar een andere ondernemingsraad (Raad voor Duurzame Medezeggenschap) willen we in samenwerking met de Goldschmeding Foundation zetten vanuit hun programma Menswaardige Economie. Dit programma faciliteert en versnelt de transitie naar een nieuw economisch denken en doen dat is gericht op de reële economie vanuit een relationeel perspectief en vanuit waarden zoals gemeenschap, meervoudige waardecreatie, bloei en welzijn. Daarin wordt rekening gehouden met de belangen van alle bij een organisatie en samenwerking betrokken stakeholders. In september van dit jaar maken we de vervolgstap in een convenant met 25 organisaties van waaruit minimaal 6, maar liever nog 12 ondernemingsraden, concreet aan de slag

willen met een groeitraject richting een Raad voor Duurzame Medezeggenschap.

Samengevat

Na meer dan zestig jaar ondernemingsraad komt de medezeggenschap in een nieuwe fase. Verdere professionalisering is onontbeerlijk. De positie van de medezeggenschap zal verbeterd moeten worden. Daarin speelt de zeggenschap een belangrijke rol. Durf je te investeren in medezeggenschap, zodat je besluitvorming beter wordt (Raymond van Hattem, Prorail)? De medezeggenschap is een investering in mens, organisatie en omgeving. De Wet op de Ondernemingsraden zal geactualiseerd moeten worden. Jongeren laten participeren in de medezeggenschap is één van de uitdagingen.

De SER zal daadwerkelijk de medezeggenschap moeten gaan bevorderen. En dan vooral door omstandigheden te creëren waarin zeggenschap en medezeggenschap optimaal kunnen samenwerken. Zij verbindt de wetgever aan de instituties die zich bezighouden met het professioneel ondersteunen van ondernemingsraden en (willen) weten wat er speelt binnen de medezeggenschap. Duurzame medezeggenschap is meer dan een ondernemingsraad, het is de partner voor de mens, omgeving en de organisatie van morgen.

Veel leesplezier

In dit rapport lees je in het eerste gedeelte wat wij geleerd hebben van het onderzoek van Panteia (kwantitatief) en onze eigen verkenning op basis van onze lezing van de literatuur, gesprekken en interviews binnen het SBI onderzoek (kwalitatief). De conclusies en aanbevelingen willen wij samen met ondernemingsraadsleden en onze stakeholders omzetten in concrete acties. In de bijlage kunt u de visie nota van het SBI en het volledige onderzoek lezen.

Dit onderzoek is geen eindpunt, maar een vertrekpunt. De ontwikkeling van medezeggenschap is nooit klaar! De weg die wij willen bewandelen past uitstekend bij één van de doelen van de Stichting SBI: *De stichting heeft ten doel het bijdragen aan een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling van organisaties en samenleving.*

Betrokken zijn, betrokken weten – onderzoeksgegevens over medezeggenschap

Inleiding: medezeggenschap, zeggenschap en participatie in een democratische samenleving

Onze samenleving wordt momenteel op de proef gesteld. Tien jaar na de Grote Crisis als gevolg van val van de Lehman Brothers zijn we getuige van sterke polarisatie in alle geledingen van de maatschappij. De coronacrisis, de oorlog in de Oekraïne en de milieuvraagstukken rondom CO₂ en stikstof mobiliseren maatschappelijke groepen.

Wat ook gaande is dat door de sterke digitalisering (mede onder invloed van de overheidsmaatregelen in de coronaperiode) de verhouding tussen werk en privé sterk aan het verschuiven is. Digitaal werken, thuis en op afstand werken hebben een grote vlucht genomen, mensen spreken elkaar niet meer bij de koffiemachine, het contact op de werkvloer verandert daardoor.

Economisch gezien veranderen productmarktcombinaties. Vooraanstaande digitaliserings- en mediabedrijven maken enorme groei door, handelsrelaties verschuiven, de levertijden van goederen en diensten vertragen en overall stijgt het prijspeil. We zijn getuige van een zeer sterk groeiende inflatie, bij toenemende inkomensverschillen. De allerrijkste bovenlaag krijgt een steeds groter aandeel van het geheel, een steeds grotere groep komt minder gemakkelijk mee. De polarisatie manifesteert zich in patronen van in- en uitsluiting, discriminatie en een verschuiving van posities op de arbeidsmarkt en in de samenleving.

In de arbeidsverhoudingen vinden vergaande herschikkingen plaats. Het meest in het oog springt misschien wel de steeds verdergaande flexibilisering van de arbeid, die ondanks het advies van de Staatscommissie Borstlap (2020) nog niet van een antwoord is voorzien. Anderhalf miljoen werkenden, uitzendkrachten, gedetacheerden en payrollers kennen een tijdelijke en dus onzekere arbeidsovereenkomst. Voor het groeiend aantal zzp'ers geldt een andere vraag: zijn zij te beschouwen als medewerker of als ondernemer.¹

Dit alles raakt natuurlijk de medezeggenschap. De vraag is wie je wel betreft en wie niet? Zo stelt artikel 19, lid 2. van de Grondwet bijvoorbeeld dat het 'recht van werkenden op medezeggenschap wordt onderkend'. Het onderliggende mechanisme gaat niet uit van een bepaald juridisch contract, maar van verhoudingen op het werk. Als flexkrachten geen medezeggenschap kennen gaat het om een grondrecht dat zij niet kunnen uitoefenen, terwijl zij toch gebonden zijn aan de organisatie. Grofweg gaat het om 1,5 miljoen personen (waarvan 50% met werknemersstatus).

In de landelijke arbeidsverhoudingen van onze overlegeconomie zijn zowel de pijler van het stabiele politieke midden (door de teruggang van invloed van de vroegere middenpartijen CDA en PvdA, en de versplintering van het politieke landschap), als de maatschappelijke pijler van de overlegeconomie (door de teruggang in lidmaatschap van de vakbeweging en de schermutselingen in het koepels van de werkgeversorganisaties) stapje voor stapje geërodeerd. De verzuiling van voorheen heeft plaats gemaakt voor pragmatische politieke ruil. De verschillende kabinetten Rutte moeten bij grote beleidshervormingen (arbeidsmarkt, sociale zekerheid) bijvoorbeeld steeds een beroep doen op partijen van de constructieve oppositie om tot een meerderheid in het parlement te komen.² Dat

¹ Commissie Borstlap (2020), *In welk land willen we leven?*, Den Haag. WRR (2020), *De waarde van werk*, Amsterdam University Press.

² Hemerijck A.C., J.Karremans, M. van der Meer, 'Responsible corporatism without political credit', *Acta Politica*, 2022.

gebeurde bijvoorbeeld in de herzieningen van de sociale zekerheid, zoals het Mondriaanakkoord in 2013 en het landelijk pensioenakkoord in 2019, waarvan de details nog verder worden uitgewerkt.

De laatste jaren heeft het kabinet steeds meer beslissingen gedecentraliseerd naar regionaal niveau, met name op het terrein van de arbeidsmarkt, de jeugdzorg en de participatiewet. Dat stelt gemeenten voor uitdagingen hoe het budget te besteden bij thema's als het vergroten van kansengelijkheid, herstel van de bestaanszekerheid en bevorderen van gezond leven (positieve gezondheid).³ Dat roept nieuwe politieke en bestuurlijke vragen op over de verhouding tussen Rijk en gemeente en tussen staat en burger.⁴

Parallel aan deze landelijke ontwikkelingen is de derde pijler van (internationale) beleidsvorming juist meer van belang geworden in onze mondiale economische orde. Er is sprake van centralisatie van politieke besluitvorming in internationale verbanden, bijvoorbeeld op het terrein van gezondheidszorg, klimaat en openbare financiën (de internationale criteria die we stellen aan de staatsschuld en de Rijksbegroting).

Deze ontwikkelingen vinden we ook terug op de werkvloer, waar de opinies en oriëntaties een afspiegeling zijn van wat we maatschappelijke waarnemen. Ook op de werkvloer geldt dat wat de werkende mens zekerheid geeft, verschuift. In de coronacrisis heeft iedereen ervaren wat het betekent als op nationaal niveau besluiten worden genomen. Bedrijven hebben de poorten moeten sluiten, werkenden werden naar huis gestuurd, de flexkrachten voorop. Het psychologisch effect daarvan is dat mensen zich hun kwetsbaarheid realiseren. Dit is natuurlijk niet een nieuw verschijnsel, maar wel een ontwikkeling die iedereen aan de lijve heeft ondervonden.

In de meest recente statistieken vinden we machteloosheid en uitzichtloosheid, in sterke mate onder jongeren. Het SCP spreekt van een 'diep en wederzijds wantrouwen' tussen overheid en burger. Uit een rapport van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving blijkt dat mensen behoefte hebben aan verbinding en samenwerking. Het SCP heeft daarom terecht gewezen op de psychologische behoefte van mensen om grip te krijgen op hun leefwereld. De opvattingen, normen en waarden van mensen komen juist in de werkomgeving bij elkaar. Bij zijn recente afscheid van het SCP stelde Kim Putters dat het niet alleen gaat om 'rechten, plichten, en vrijheden, verankerd in regels, belastingen, inspraak, vormen van meebeslissen', maar ook 'in gewenste uitkomsten in termen van meekunnen doen in de samenleving, rechtvaardigheid en solidariteit'.

'Alle mensen deugen!' (R. Bregman) maar niet alle mensen hebben 'zeven vinkjes' (J. Luyendijk) . Als het klopt dat er sprake is van een diepe tweedeling op de arbeidsmarkt en in onze samenleving, als mensen zich inderdaad steeds verder terugtrekken in hun eigen cocon, als er apathie is en groepen worden gedestabiliseerd, moeten we nadenken op welke wijze we de machteloosheid en uitzichtloosheid kunnen doorbreken. Hoeveel hoop bied je mensen?

Dat is ontegenzeggelijk 'ingewikkeld' bij grote vraagstukken, zo is gesteld in de groeps gesprekken. Wie bijvoorbeeld de parlementaire enquête naar de arbeidsvoorziening, de belastingtoeslagen, infrastructuur en rijbewijzen analyseert, constateert dat er in de werkorganisaties van de publieke dienstverlening veel problemen zijn met ICT, dat de kwaliteit van de arbeid onder druk staat en dat top en werkvloer niet van elkaar leren. In de parlementaire enquête werd gesproken over de

³ Zie het recente manifest van VNG en Divosa onder de titel: De winst van het sociaal domein (2021).

⁴ Zie de studie naar 'nieuwe vormen van decentraal bestuur' van D.J. Elzinga, met 7 kernaanbevelingen en 70 aanbevelingen over de verhouding tussen Rijk en Gemeenten (december 2021).

'leemlagen van de organisatie', terwijl de ondernemingsraden spraken over een 'angstcultuur', bijvoorbeeld bij de belastingdienst.⁵ Eenzelfde voorbeeld bleek bij het recente VPRO programma Tegenlicht over de 'onzichtbaren' in de zorg, het onderwijs en de vuilnisophaaldiensten (september 2020). Deze mensen bleken heel goed over de inhoud van hun werk te kunnen spreken, ook in relatie met het werk van anderen, maar hen werd niets gevraagd.⁶

Wie vertegenwoordigt wie nog, of zijn mensen aan zichzelf over gelaten? De vakbeweging vergrijsst en loopt in lidmaatschap terug, dat geldt ook voor verenigingen en buurtgroepen in wijken en gemeenten, de sociale cohesie staat onder druk.⁷ Wat is er te doen? Is er een nieuwe verheffing mogelijk? En is dat wenselijk? In de literatuur vinden we daartoe vele suggesties. Pot (2021) concludeert bijvoorbeeld dat 'het zeer plausibel is dat 'goed werk' leidt tot meer belangstelling voor bijvoorbeeld buurtwerk en politieke activiteiten. Ook is opnieuw aannemelijk gemaakt dat slechte werkervaringen de gevoeligheid voor populisme vergroten.' Turner et al. (2019) vonden dat lidmaatschap bij vakbonden samenhangt met meer politieke participatie, maar dit effect was vroeger sterker dan nu. Timming en Summers (2018) volgen een soortgelijke lijn en vinden dat 'workplace democracy' sterk gerelateerd is aan politieke interesse en voorstander zijn van democratie. Hierbij wordt gecontroleerd voor andere factoren zoals vakbondslidmaatschap. Dit effect wordt ondersteund door Korkmaz (2021) die stelt dat wanneer (Turkse) arbeidsmigranten meer participeren in de organisatie, zij ook positiever worden over de (Duitse) samenleving en de democratie.

Natuurlijk, de medezeggenschap vindt plaats op ondernemingsniveau, de bedrijfsdemocratie is maar een klein schakeltje in de rad van landelijke democratie. Mensen zullen hun prioriteiten stellen. Voor sommigen is de bedrijfsbeslissing van belang, anderen hechten aan hun pensioen. 'Choose your battles'; 'pensioen- het zal wel', zo werd opgemerkt in de gesprekken.

Niettemin, door deelnemers aan de gesprekken is gesteld dat ook vanuit het vertrekpunt 'tweedeling van de samenleving' de vraag van belang is: hoe kan je (meer en beter) mensen bij de medezeggenschap betrekken? Wat kun je dan doen? Het is immers lastig om bijvoorbeeld zzp'ers en vrijwilligers bij de medezeggenschap te betrekken (de OR kan voor deze groepen wel open gesteld worden door middel van het OR-reglement), maar bijvoorbeeld klanten kunnen niet deelnemen aan de medezeggenschap. Vergelijk dit met patiënten- en cliëntenraden. Waarom zou je klanten niet kunnen betrekken?

Over dergelijke en andere suggesties gaat onze verkenning. We doen met deze studie een oprecht pleidooi om de verhouding tussen zeggenschap en medezeggenschap te herdoordenken. Niet dat bijvoorbeeld één actor alle zeggenschap heeft en de andere niets. Zoals werd gesteld tijdens de bijeenkomsten: SBI kijkt naar mens, organisatie en samenleving. Dat roept vragen op:

- Wat voor mens wil je zijn?
- Wat voor opleider wil je zijn?
- Wat voor organisatie ben je?

⁵ Zie de Parlementaire commissie Bosman, Klem tussen balie en beleid, Tweede Kamer 2021.

⁶ Een dergelijk beeld wordt ook getoond in de film 'Inequality for all'.

⁷ In recent vakbondsonderzoek analyseren Jansen en Lehr (2022) het verschil in participatie tussen werknemers met vaste banen (insiders) en zonder vast baan (outsiders), en concluderen dat 'deze kloof kan worden verklaard door verschillende percepties over vertegenwoordiging ('komt de vakbond voor mij op?') en niet zozeer door de mate van (of het gebrek aan) sociale cohesie op de werkplek.

- Aan wat voor organisatie wil je bijdragen?
- In wat voor samenleving wil je leven?

Kortom, in deze studie kijken we naar de wereld van de ondernemingsraden. Dit is de vraagstelling:

Hoe kijken (medewerkers van) organisaties met een ondernemingsraad aan tegen de huidige verhoudingen tussen zeggenschap en medezeggenschap en hoe zien zij de toekomstige rol van de ondernemingsraad?

Functie en taak van ondernemingsraad: een mooi rapportcijfer

De ondernemingsraad in Nederland heeft als functie alle ondernemingsdoelstellingen te behartigen op economisch, sociaal en maatschappelijk gebied. De taken zijn het behartigen van de belangen van werkenden. Daartoe wordt er regelmatig overleg gevoerd.

Uit de enquête van Panteia blijkt dat in bedrijven en organisaties regelmatig overlegd wordt. Bij 33% tot 40% van de organisaties is er elke 2 maanden formeel overleg tussen de bestuurder en de OR, terwijl ongeveer een kwart één keer per kwartaal overlegt. Bij de overheid, zorg en onderwijs is er significant vaker formeel overleg dan in de overige sectoren.

De onderwerpen, die het meest besproken worden tijdens de formele overleggen, zijn de lopende zaken en alles wat met personeelsregelingen en HR-zaken te maken heeft. Andere veel genoemde onderwerpen zijn Arbo, financiën en de algemene gang van zaken van de onderneming.

In algemene zin wordt dit ook goed gewaardeerd. De beantwoording op onze vraagstelling stemt positief. Gemiddeld beoordelen de bestuurders de samenwerking tussen de zeggenschap en medezeggenschap in hun organisatie met het rapportcijfer 7,7. OR-voorzitters beoordelen deze samenwerking gemiddeld met een 7,5. Interessant is ook het inzicht dat zowel de bestuurders als de OR-voorzitters denken dat werknemers de OR gemiddeld met een 6,7 waarderen. Als we het aan de werknemers zelf vragen, dan blijkt dat zij de OR gemiddeld met een 7,3 waarderen. Al met al een ruime voldoende dus.

Binding tussen werknemers en de ondernemingsraad

Driekwart van de werknemers vindt het belangrijk om een OR te hebben. Een opvallend verschil is te zien tussen de jongeren en de meer ervaren medewerkers; 50% van de jongeren zegt het belangrijk te vinden dat er een OR is, terwijl 78% van de meer ervaren medewerkers het belang inziet.

Twee derde van de werknemers vindt de OR onmisbaar in een organisatie, dat werknemers nauwer betrokken moeten worden bij belangrijke beslissingen in de organisatie en dat werknemers nauwer betrokken moeten worden bij het werk van de ondernemingsraad. 80% vindt dan ook dat de OR iets toevoegt in de organisatie.

Ruim driekwart van de werknemers kent één tot alle leden van de OR. Opvallend is dat jongeren vaker dan de meer ervaren medewerkers aangeven de leden van de ondernemingsraad niet te kennen. Ook tussen de type sectoren zien we verschillen: in de primaire en secundaire sector geven bijna alle werknemers aan de OR-leden te kennen, terwijl in de tertiaire en quartaire sector respectievelijk 22% en 27% aangeven de OR-leden niet te kennen.

Er is gekozen voor de volgende sectorindeling:

Type sector	Specificatie
Primaire en secundaire sector	landbouw, bosbouw, visserij, industrie, bouw
Tertiaire sector	commerciële dienstverlening (horeca, vervoer en opslag, groot- en detailhandel, financiële en zakelijke dienstverlening, informatie en communicatie)
Quartaire sector	niet-commerciële dienstverlening (t.w. zorg en welzijn, overheid)

Iets meer dan de helft vindt dat de OR van deze tijd is. Jongeren daarentegen vinden vaker dan de meer ervaren medewerkers dat de ondernemingsraad niet meer van deze tijd is en zien vaker geen toegevoegde waarde aan een ondernemingsraad.

Werknemers missen vooral goede communicatie richting achterban met meer terugkoppeling en updates, betrokkenheid en regelmatig contact met de werkvloer, daadkracht en overtuigingskracht en inzicht in wat de OR doet. Ondanks dat alles bij elkaar werknemers in het algemeen positief zijn over de ondernemingsraad in hun organisatie, zijn ze minder tevreden over de mate waarin zij op de hoogte zijn van de activiteiten van de OR.

Jongeren zijn in het algemeen minder positief over het functioneren van de OR als het gaat om de inspraak van de medewerkers via de OR, het contact tussen ondernemingsraad en achterban en de wijze waarop de OR de belangen van alle medewerkers behartigt ongeacht het soort dienstverband.

De consoliderende werking van instituties

In onze Rijnlandse versie van kapitalistische productie zijn we gewend samen te werken en onderlinge afspraken te maken. Deze zijn voor een deel vastgelegd in de wet- en regelgeving. Voor een deel komt dat tot uiting in het gedrag van politici, bestuurders en werkenden: een pragmatische houding aannemen, consensus zoeken, en lenigheid aan de dag leggen om oplossingen te vinden als het nodig is. Kenmerken van de gepacificeerde verhoudingen in de medezeggenschap.

De ondernemingsraad van nu heeft zijn antecedenten in personeelskringen die zijn ontstaan voor de Tweede Wereldoorlog. Vanaf 1950 is de medezeggenschap wettelijk geregeld. Vooral in de jaren zeventig zijn de bevoegdheden van de OR fors verruimd. In de decennia daarna zijn de bevoegdheden van de OR meermalen op onderdelen nog uitgebreid en geactualiseerd, op basis van het wettelijk stramien van 1979. Sinds die tijd is het wettelijk kader voor ondernemingsraden niet wezenlijk gewijzigd. En ook het functioneren van ondernemingsraden beweegt zich nog altijd binnen deze uitgangspunten en grenzen.

Instituties brengen enerzijds stabiliteit. Ze maken het handelen mogelijk. Wolfgang Streeck beargumenteerde altijd dat zonder de Duitse wetgeving de Duitse 'Mitbestimmung' niet tot ontwikkeling zou zijn gekomen. Anderzijds houden instituties verandering tegen. Als de regels complexer worden, neemt de wendbaarheid in het handelen niet toe, wordt de besluitvorming vertraagd en is er minder flexibiliteit. De Amerikaanse personeelseconomie van Edward Lazear stelt dat personeelsinspraak alleen maar kan werken op basis van vrijwilligheid ('voluntarism').

In de literatuur zijn er voorbeelden van een remmende werking van de medezeggenschap, als ook het bereiken van doorbraken. Bijvoorbeeld, in hun casestudy naar de coöperatieve onderneming Fagor Electrodomésticos, waar de werknemers de eigenaren zijn, concluderen Basterretxea et al. (2020) dat managers in deze vorm van bedrijfsdemocratie moeilijke besluiten (permanent) kunnen uitstellen en dat moeilijke beslissingen niet gemaakt worden, omdat ze weten dat de werknemers-eigenaren het toch zullen wegstemmen. Ook in Duitsland is er bij sommige ondernemingen weerstand tegen de 'Betriebsrat'. Muller en Stegmaier (2017) onderzochten de bezwaren, veroorzaakt bijvoorbeeld door een risicomijdende houding en korte termijn denken. Haipeter en Rosenbohm (2020) kijken naar het effect van ondernemingsraden bij grote Duitse internationale ondernemingen en stellen dat de raden een centrale coördinerende en representatieve rol vervullen.

Een vergelijkbaar argument wordt vaak gebruikt ten aanzien van artikel 14 van de Wet op de cao, die de werking ervan toepast op alle werkenden in dienst van werkgever die is aangesloten bij een werkgeversorganisatie. Zouden we het artikel moeten schrappen om het vakbondslidmaatschap een impuls te geven, of kunnen we langs deze weg verder?

Als de instituties deze kenmerken van gedragsbestendiging kennen, kunnen we ons afvragen hoe ze veranderen. Theoretisch gezien worden institutionele regelingen steeds heronderhandeld en weer bevestigd.⁸ Voor de verandering van een institutioneel evenwicht komen de initiatieven daartoe doorgaans van buiten. Bijvoorbeeld, onlangs op Schiphol, of vandaag met de boeren, vinden wilde manifestaties plaats ondanks de institutionele organen. Of neem het PO in Actie, een werkgroep op Facebook, die in 2017 met succes pleitte voor hogere lonen en minder werkdruk voor basisschooldocenten. De aanvoerders van gisteren zijn vandaag de onderhandelaars en bestuurders van de onderwijsvakbond AOB.⁹

Op het terrein van duurzaamheid zijn er vergelijkbare activiteiten gaande. Neem de recente rechtszaak van Milieudefensie tegen Shell. In totaal kregen 20 ondernemingen een brief van Milieudefensie. Wat opviel was dat de bedrijven bij een webinar over medezeggenschap zeiden: 'hier moeten we wat mee, op deze (vervelende) brief moeten we antwoorden. Het raakt de existentie van de onderneming'. Milieudefensie op zijn beurt stelt: 'we willen meer stakeholders betrekken, al lossen we het kernprobleem van het neo-liberalisme niet op'.¹⁰

Wat wel verschuift: de Corporate Governance Code

'Governance' in werkorganisaties betreft de taak- en bevoegdheidsverdeling tussen bestuur, toezichthouders en aandeelhouders, op basis van wet- en regelgeving. Van belang zijn de belangen van alle belanghebbenden: niet alleen de aandeelhouders, maar ook medewerkers, leveranciers en klanten. In ons Rijnlandse arbeidsbestel is samenwerking is het devies waarbij uitgegaan wordt van redelijkheid in het handelen.

⁸ De institutionele ontwikkeling laat zich in hoofdlijn tekenen aan de hand van drie patronen, de regeling verliest zijn waarde (*erosie*), een institutioneel arrangement wordt aangevuld met nog een extra regeling of bepaling (*layering*), of een institutionele regeling wordt herontworpen (*transformation*). Zie Thelen en Mahoney (2010).

⁹ Roovers, T. en J. van de Ven (2021). *Leraar durf te claimen, hoe we samen ons prachtvak heroveren*. Uitgeverij Pica.

¹⁰ Zie interview met Donald Pols, in Down by Earth, April 2022.

In de kern richt de Corporate Governance Code zich op de driehoek van aandeelhouders, raad van bestuur en raad van commissarissen. De ondernemingsraad heeft geleidelijk aan steeds meer gewicht gekregen, bijvoorbeeld voor raden van commissarissen is het onderhouden van de relatie met de medezeggenschap een belangrijke verantwoordelijkheid. Het gaat dan om gedrag en cultuur.

Sinds 1997 zijn tal van commissies aan het werk geweest die over de bestuurlijke verhoudingen in ondernemingen advies hebben uitgebracht. Aanvankelijk was sprake van zelfregulering, op basis van de adviezen van de Commissie Peters (1997). Nadat de tweede commissie Peters constateerde dat zelfregulering tot onvoldoende resultaten leidde, is wetgeving voorbereid. In 2004 is de Nederlandse Governance Code in de wet opgenomen, na het advies van de Commissie Tabaksblat. In 2010 en 2018 is de wet aangepast, op basis van de adviezen van de Commissie Frijns (2008) en de Commissie Van Manen (2016)

Besturen (en daarmee ook zeggenschapsverhoudingen) gaan over relaties en onderlinge verhoudingen tussen werkenden en de leiding van de organisatie. De kunst is om rekenschap te geven van de ander, op een wijze die zowel de sociale coherentie bevordert als de economische resultaten.

In het boek 'De governancedriehoek in bedrijf' wordt gesteld dat besturing in bedrijven en instellingen 'mensenwerk' is en daarmee open staat 'voor de gevolgen van menselijk zwakten' (2020, p.29).¹¹ Er zijn twee zorgen: ten eerste het thema 'rolvastheid', daarmee wordt bedoeld dat de rollen van toezichthouders en ook van ondernemingsraadsleden zodanig ingevuld kunnen worden dat het bestuur 'zodanig onder druk wordt gezet, dat het afwijkt van de eigen koers'. Omgekeerd kan het bestuur de informatievoorziening zodanig manipuleren dat toezichthouder en ondernemingsraad de risico's lager inschatten dan ze eigenlijk zijn. 'Als de rollen gaan schuiven raken relaties belast en is de kwaliteit van besluitvorming in het geding' (p.29-30).

De tweede zorg is 'menselijk falen'. De regelgeving is bedoeld om een vangnet te bieden bij menselijk falen, met name bij het bestuur. Maar ook bij de andere deelnemers aan het overleg kunnen verkeerde inschattingen worden gemaakt. 'Het antwoord moet zijn: openheid, respect en vertrouwen' (p.30-31). We kunnen dat ook anders formuleren: het is van belang dat de ondernemingsraad kan werken met hoor- en wederhoor, met voldoende toegankelijke gegevens en een dialoog met open communicatie.

In hetzelfde boek wordt verwezen naar een 'Whitepaper' uit begin 2019 van de AAVN en het Nationaal Register dat aandacht bepleit voor mens en maatschappelijk handelen aan de bestuurs- en toezichttafels in Nederland. De suggestie is om de maatschappelijke rol van ondernemingen en hun stakeholders op de bestuurlijke agenda te plaatsen. Dit wordt beargumenteerd vanuit de vaststelling dat medewerkers (mensen) een onlosmakelijk deel zijn van de bedrijfsstrategie. Het ligt daarom voor de hand de dialoog over strategische onderwerpen te voeren met de medezeggenschap en de werknemers.

In onze interviews benadrukt een vakbondsbestuurder, als het gaat om de strategische besturing van organisaties, vooral de institutionele rol van de ondernemingsraad. Of liever gezegd, het haast

¹¹ Alliantie Medezeggenschap & Governance, *De governancedriehoek in bedrijf*, Den Haag, 2020.

vanzelfsprekend gebrek aan het serieus nemen van de medezeggenschap op landelijk (nationaal) niveau. Als voorbeeld wordt precies de Corporate Governance Code genoemd. De medezeggenschap komt in de Code niet aan de orde; 'het mag hoogstens een cultuurfenomeen zijn'. 'Er zouden voor de medezeggenschap meer formele mogelijkheden moeten zijn voor overleg met de toezichthouder en de bestaande mogelijkheden daarvoor zouden beter benut moeten worden'.

De rollen van bestuurders en tijdsframes die worden gehanteerd.

In de gesprekken varieerde het beeld over hoe goed de medezeggenschap functioneert. Er waren positieve voorbeelden, ook werden kanttekeningen gemaakt. Sommige gesprekspartners stelden dat het beeld bestaat -bewust of onbewust- dat de 'ondernemingsraad een slechte reputatie heeft', 'niets voor elkaar krijgt'. De angst werd uitgesproken dat de bestuurder een soort vakbond ziet en het verwijt krijgt 'je gaat eerst langs ons'. Ook werd opgemerkt dat het lidmaatschap van de ondernemingsraad voor werkenden 'slecht staat op je cv, moet je niet doen!' Dat heeft een negatief gevolg voor je carrière. Als voorbeeld werd genoemd dat iemand die acht jaar in de COR van een multinational heeft deelgenomen, na acht jaar terug moet naar zijn of haar oude functie, 'terwijl je acht jaar lang strategische besluitvorming hebt beïnvloed'.

In de gesprekken is gekeken naar de rolopvatting van bestuurders. Daarbij zijn in de gesprekken verschillende posities onderscheiden:

1. Bestuurder / Directie – geeft vorm aan de zeggenschap van de organisatie. De organisatie heeft een identiteit. De identiteit is in principe gericht op de lange termijn, gericht op continuïteit, gericht op productiecapaciteit. En dat knelt soms in een open markteconomie. De bestuurder heeft een bepaald DNA en moet zich tot de ondernemingsraad verhouden. Sommigen vinden het thema medezeggenschap wellicht niet zo interessant. Maar de bestuurder zal zich moeten verdiepen in de toekomstige generatie. Hij of zij heeft er niets aan als er niet een goed functionerende OR is. De bestuurder moet ook geïnteresseerd zijn in de kwestie wat de toekomst is van zijn of haar organisatie en in wat de medewerkers verwachten.
2. HR-manager – heeft een eigen positie ten opzichte van de directie, maar ook ten opzichte van de ondernemingsraad. Zij staan voor de opgave om mensen in de organisatie mee te krijgen met de taken die gedaan moeten worden. Waar loop je tegen aan? In de waan de van de dag om 10.000 zaken geregeld te krijgen. Daarbij zijn er in het algemeen grote verschillen tussen grotere en kleinere organisaties, waar soms wel en soms geen sprake is van professionele HR-afdelingen, waar nu eens sprake is van een overwegend HRM (management)-cultuur, en dan weer van een HRD (development)-insteek.

In sommige gevallen wordt de medezeggenschap meer serieus genomen dan in andere gevallen, zo wordt gesteld. In een eerder artikel hebben we beargumenteerd dat de HR-manager natuurlijk samenwerkingspartner is van de directie, maar ook kennispartner is van de ondernemingsraad, zij zijn in staat om gegevens van de werkvloer met elkaar te delen.¹² Van Tuin (2022) beschouwt in zijn recente essay de psychologische effecten van twee soorten ondernemingsdoelen, aandeelhouderskapitalisme ten opzichte van het stakeholdermodel, en de

¹² Buitelaar, W. en M. van der Meer, *Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie*, Tijdschrift voor HRM, 2008.

rol van leiderschap daarbij. Medewerkers en leidinggevende verschillen in de taakopvatting van de organisatie; de eerste kijken vooral naar de maatschappelijke waarden, leidinggevendenaar de belangen voor de organisatie zelf en de aandeelhouders.

3. Leidinggevendena hebben een opdracht in de organisatie, zij willen impact bereiken. Maar op het terrein van medezeggenschap weten ze lang niet altijd waar je wel of niet over mag spreken, zo wordt gesteld. 'Voor je het weet ben je een soort boeman of boevrouw en kom je in de knel'. Informatie van de werkvloer komt immers gemakkelijk aan de top voor zover het succes betreft, maar waar de knelpunten zitten of waar het hapert blijkt niet meteen. Een manier van inspraak is het aanklaarten van problemen bij leidinggevendena. Akkerman et al. (2022) vinden steun voor de substitutiemethoden tussen twee routes van beïnvloeding, als de ene weg, bijvoorbeeld het aanklaarten bij leidinggevendena, niet werkt, dan probeert de klager (melder) een andere route, bijvoorbeeld de OR, lokale politici of de media. Steun van collega's speelt ook een rol. Op basis van deze inzichten ligt het voor de hand dat werkgevers de inspraak intern goed organiseren, met een risico op nadeligere effecten bij doofpotgedrag. Een soortgelijk fenomeen is het doorgeven van ideeën aan leidinggevendena. Satterstrom et al. (2020) vonden dat de meeste ideeën direct door leidinggevendena werden verworpen, maar dat de ideeën vaak in de hoofden van teamleden bleven en later succesvol wederom opgegooid werden. Wellicht dat dit ook een zekere vluchtigheid van managers toont alsmede een focus op formele participatie, terwijl informele participatie wordt weggewuifd.
4. De ondernemingsraad biedt vertegenwoordigers van werkendena een platform voor inspraak in de besluitvorming van de directie (de zeggenschap). Het is een instrument van 'voice', waarbij het evenwicht ontstaat tussen de belangen van de organisatie en van het personeel. De toegevoegde waarde van de medezeggenschap is veel lager dan die van de directie of de leiding van de organisatie. Maar wat is oorzaak, wat is gevolg? Wie draagt bij aan de kwaliteit van het product, aan het doel van de organisatie?

Samengevat

In de gesprekken is opgemerkt dat 'het effect van de medezeggenschap lastig is vast te stellen'. En ook is opgemerkt dat het steeds gaat om meer en meer gespecialiseerd werk. Dat groeit sommigen in de dagelijkse praktijk boven de pet, het wordt te ingewikkeld. Het gevolg kan dan zijn: we doen niet meer mee. Dan daalt de betrokkenheid.

De communis opinio lijkt te zijn: het is traditioneel allemaal, er moet drastisch vernieuwd worden. Oplossing kan zijn: met meer mensen werken, meer personen bij de ondernemingsraad betrekken. Personen met een hogere opleiding zijn mogelijk beter in staat om deel te nemen. Dus de OR moet ad hoc-commissies inzetten van mensen, die niet gekozen zijn.

Kernpunt is dat het aankomt op 'timing'. De kwaliteit van de medezeggenschap knelt op snelheid, op het goede moment betrokken zijn, net op tijd en niet te laat geïnformeerd worden.¹³ Tegelijkertijd bestaat er bij een bestuurder of directie altijd onzekerheid, enige angst voor onrust. Je moet afremmen, vertragen om verder te komen, je moet niet afgestompt worden, door hypes, en veel

¹³ Zie ook hieronder, het onderzoek van NVMZ, M&O, CBM en BVMZ: medezeggenschap moet bij zeggenschap beginnen.

trends niet meer kunnen ordenen. De bestuurder moet ook geïnteresseerd zijn in de kwestie hoe in de organisatie wordt samengewerkt.

Dit passen we nu toe op onze drie hoofdthema's. Uit onze analyse blijkt dat op terreinen als digitalisering, de eisen van de omgeving en sociale innovatie nieuwe thema's op het bordje van de medezeggenschap worden gelegd.

Deelthema 1. Strategische besluitvorming: techniek en tactiek gevraagd

Een eerste ontwikkeling die het bestaande evenwicht in de medezeggenschap op de proef stelt is de groeiende complexiteit van en het gebruik van technologie in de interne besluitvorming in de organisatie. Dat is extra van belang zodra organisaties substantieel groeien in omvang. Dan kan het nodig zijn de besluitvorming op andere wijzen te organiseren. Dat gebeurt niet alleen bij autonome groei van een onderneming, maar ook door samenvoeging van bedrijven bij overnames of deelneming in andere organisaties. Bedrijven en instellingen nemen bijvoorbeeld de organisatorische vorm aan van een holdingstructuur of een matrixorganisatie. Voor de medezeggenschap is deze ontwikkeling bekend. In afspiegeling van de organisatorische structuur van bedrijven en instellingen wordt ook de medezeggenschap ingericht per werkeenheid of unit, met een centrale en/ of groepsondernemingsraad om het overzicht te bewaren. Bij organisaties met veel flexibele arbeidsinzet wordt ook gewerkt met een kern-or en daarom heen een flexibele schil van medewerkers.

De meest recente vernieuwing gaat verscholen in de technologie die wordt gebruikt bij de besturing van de organisatie. Door de groei van instrumenten waarin gegevens worden verzameld, geordend en ingezet verandert de aard van de besluitvorming. Spreadsheets met gegevens. Artificial intelligence maakt op dat terrein een grote verdieping mogelijk. Waar voorheen gesprekken, verslagen en vragenlijsten informatie boden, kunnen gegevens nu 'realtime' worden ingezet. De bestuurlijke papierwinkel wordt vervangen door dashboards en apps op laptops, waarop gegevens anders en sneller kunnen worden gepresenteerd dan voorheen.¹⁴

Dit vraagt deskundigheid op het terrein van databeheer en inzicht in de onderliggende besluitvormingsmodellen. We stellen hier dus niet dat deze instrumenten niet behulpzaam kunnen zijn in de boardroom. Integendeel, kunstmatige intelligentie maakt het in theorie mogelijk om de rolbezetting in bedrijven te expliciteren (hoe zijn in de lijn de verantwoordelijkheden verdeeld en welke resultaten worden bereikt?) en daarmee de kwaliteit van de arbeid te vergroten. We mogen er wel van uitgaan dat het sturen op data specifieke vaardigheden met zich mee brengt op het terrein van besluitvorming.

Onderzoek

In het onderzoek van Panteia blijkt dat ondernemingsraden volgens 85% van de OR-voorzitters en volgens 85% van de bestuurders al een rol spelen bij het thema 'strategische besturing'. Bij de

¹⁴ Zie Jan van de Poll, *'How transformation executives sleep so well, Seven business patterns they avoid and seven other patterns they embrace'* (in druk, 2022). In deze studie worden op basis van 22.000 besluitvormingsprocessen in teams (bij 1000 veranderingsprocessen) aangegeven hoe voorspelbaarheid van gedrag kan toenemen. Ruim de helft van de teams die zijn bevraagd heeft bijvoorbeeld geen focus en zegt 'ja' als ze 'nee' bedoelen. Door alle actoren in de organisatie te bevragen wordt het mogelijk slimmere doelstellingen te formuleren en te komen tot verrijkende kennisdeling en productiviteitsstijging.

meeste van de onderliggende onderwerpen is de rol van de OR echter klein of middelmatig. De rol is het grootst als het gaat om ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategische keuzes van de organisatie en transparantie over het strategisch beleid van de organisatie.

Twee derde van de bestuurders is tevreden met de huidige rol die de ondernemingsraad vervult op het thema 'strategische besturing' en ziet geen grotere rol voor hun ondernemingsraad weggelegd. De helft van de OR-voorzitters zou graag een uitbreiding van de rol van de OR zien bij de onderwerpen medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau, transparantie over het strategisch beleid, duurzame inzetbaarheid van werknemers, verbindingsgerichte achterbancommunicatie en verbinding tussen mens en organisatie.

Het misschien wel belangrijkste inzicht is dat op het terrein van data en databeheer volgens de Panteia-enquête de kloof tussen wat gevraagd wordt en wat voor kennis en expertise aanwezig is, het grootst is. De rol van de OR bij het onderwerp 'besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse' is volgens de bestuurders vrij beperkt. Niemand zegt dat de OR een zeer grote rol speelt op dit gebied, terwijl wel 39% zegt dat de OR geen rol speelt. Ook vindt driekwart van de bestuurders het niet nodig dat de OR een grotere rol gaat spelen op dit terrein. Vooral degenen die zeggen dat er op dit moment geen rol, of juist een grote rol voor de OR op dit gebied is, vinden dat deze niet groter hoeft te worden.

Deze kloof komt overeen met een recente peiling 'Hoe gaat u als OR/PVT om met strategische vraagstukken?', gehouden door NVMZ, MNO en CMB (april 2022). Ook daar luidde de stelling dat ontwikkelingen als digitalisering, robotisering en duurzaamheid invloed hebben op ondernemingen en leiden tot allerlei strategische (middellange/ lange termijn) vraagstukken. Deze ontwikkelingen gaan steeds sneller en het worden er meer in omvang. Hoe gaan ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigers hiermee om?

Het antwoord tekent zich als volgt: in termen van de 'relatie' moet de ondernemingsraad moeite doen om als serieuze gesprekspartner te worden gezien, de relatie met de bestuurder goed te houden en een gemeenschappelijk belang te vinden. In termen van het 'proces' wordt gesteld dat het nodig is 'vroegtijdig betrokken te worden', 'goed geïnformeerd te zijn en blijven' en 'er prioriteit van te maken, naast actuele concrete zaken', 'voldoende tijd aan te kunnen besteden'. Ten aanzien van de 'inhoud' wordt opgemerkt: 'Eén gezamenlijk beeld vormen als OR', 'Strategisch kunnen denken en loskomen van de dagelijkse praktijk', 'Het overzien van de strategische keuzes op korte en lange termijn (helicopterview)', 'Up-to-date blijven: de omgeving verandert zo snel dat strategische antwoorden snel verouderen', en ook dat 'Veel vraagstukken worden in het buitenland beslist' (april 2022).

Gespreksverslagen

In onze gesprekken is deze thematiek op uiteenlopende wijzen naar voren gekomen. Ten eerste wordt opgemerkt dat doelstellingen van bedrijven en instellingen heel verschillend kunnen zijn geformuleerd. Soms zijn er eenduidige kwalitatieve doelstellingen. Zo werd gesteld dat in *private equity*-beslissingen data over beurskoersen en rendementen een grote rol spelen, bijvoorbeeld bij beslissingen over bedrijfssluiting en deelneming. Welk bedrag staat er onder de streep en is dat voldoende rendabel gezien de bijvoorbeeld 5%, 10% of 15% groei-doelstelling die wordt nagestreefd? Ook is gesproken over het 'misbruik van winstdeling... de onderneming is ook van mij', zegt het personeel op de werkvloer. In het verlengde daarvan werd de vraag gesteld hoe binnen de eigendomsverhoudingen toegevoegde waarde wordt vastgesteld. Een voorbeeld dat werd gegeven

had betrekking op de kartonproductie, een product dat relatief weinig toegevoegde waarde in zich draagt.

Andere bedrijven en instellingen formuleren hun doelstelling in algemene termen in plaats van in toetsbare doelstellingen. Dergelijke kwalitatieve doelstellingen vragen in de praktijk een operationalisering in de besluitvorming, wil de zeggenschap in het bedrijf betekenisvol zijn en niet geharnast in zijn eigen samenstelling. Neem formuleringen als de 'purpose' van de organisaties: 'mensen te faciliteren in hun gebruikersgemak door verwarming van maaltijden'. Een volstrekt lege doelstelling als het gaat om het voorbereiden en rondbrengen van maaltijden.

Daarbij werd aangetekend dat zich ook bij ideële organisaties (Leger des Heils, Milieudefensie) deze ontwikkelingen voordoen. Wat is de strategie van de organisatie, welke doelstellingen streven we na? Respondenten maakten duidelijk dat de kwaliteit van de besluitvorming persoonsgebonden is. Neemt de bestuurder de organisatie bij de hand? Dat kan op internationaal niveau heel anders verlopen dan op nationaal niveau. Soms is de invloed van de landelijke ondernemingsraad op het nationaal beleid gering en is er relatief veel inspraak op internationaal niveau, maar het omgekeerde komt ook voor. Dan geldt dat de EOR (Europese ondernemingsraad) onbekend is, onbekend maakt onbemind.

Over het algemeen kan gesteld worden dat door alle deelnemers aan de gesprekken wordt herkend dat de strategische besturing van bedrijven en instellingen steeds technocratischer en daardoor complexer wordt. Maar ook de formulering van een lange termijn visie voor de organisatie wordt steeds lastiger, en daardoor ook het 'grip krijgen' op deze lange termijn visie door de medezeggenschap. Maar daardoor niet minder nodig!

Een OR-lid merkt op dat, doordat besluitvorming steeds complexer wordt, bedrijven en instellingen steeds vaker adviesbureaus inschakelen. En dat is bijvoorbeeld schrijnend in de zorg, waar het inschakelen van dure adviesbureaus staat tegenover het steeds nijpender probleem van de betaalbaarheid van de zorg door onder meer bezuinigingen in combinatie met de tekorten aan personeel.

De vraagstukken waar de medezeggenschap mee te maken krijgt, worden steeds complexer, stelt ook een wetenschapper. Denk bijvoorbeeld aan de pensioenen, klokkenluiders, AVG. Met name bij het onderwerp pensioen krijg je dan de situatie dat beide 'partijen' adviseurs in de arm nemen en dat die bij elkaar gaan zitten. Dit roept de vraag op of de medezeggenschap zich dan niet meer zou moeten richten op het transparant krijgen van de strategische keuzes die gemaakt worden en op de gevolgen voor mens, organisatie en omgeving van die keuzes?

Door de complexer wordende besluitvorming is het gevaar dat de medezeggenschap op steeds grotere afstand komt te staan van de zeggenschap. Dit speelt zeker sterk in bedrijven die voor een groot deel wereldwijd worden aangestuurd, zo stelt een OR-lid: in internationale concerns zijn besluitvormingsprocessen nog complexer en duren langer en daar staat de (Nederlandse) medezeggenschap sowieso al op grotere afstand van de strategische besluitvorming. Daar komt bij dat buitenlandse bedrijven vaak ook hiërarchischer zijn, dat wil zeggen: meer bureaucratie, meer rapportages en steeds meer (elektronische) managementtools. Dus ook de afstand tussen organisatie en medewerkers is al groter. 'Voor je het weet zit je als werknemer weer in een of ander programma waarvan je het exacte doel niet begrijpt.'

Een OR-lid geeft aan dat de OR in haar organisatie veel met (veelal tijdelijke voorbereidings-) commissies en interne expertgroepen werkt. Ook wordt bijvoorbeeld het artikel 24-overleg samen met de financieel directeur voorbereid. Dit zijn effectieve manieren voor de medezeggenschap om met strategische besluitvorming en complexe vraagstukken om te gaan. Meer in het algemeen zijn de deelnemers aan de gesprekken van mening dat er al veel deskundigheid bij de werknemers in de organisaties aanwezig is, maar dat er misschien nog veel te weinig gebruik van wordt gemaakt.

Ook wordt nog gewezen op de rol die de vakbond kan spelen. Bij de vakbond zit veel kennis. Je zou bij sommige issues bijvoorbeeld kunnen overwegen om een pact aan te gaan met de vakbond. Een OR-lid merkt op dat zij als OR samenwerken met vakbondsadviseurs door regelmatig vast overleg en betrokkenheid van de adviseurs bij de commissie arbeidsvoorwaarden van de OR.

Vanuit de hoek van de trainers/ adviseurs wordt een aantal ideeën geopperd om de medezeggenschap beter te laten aansluiten en deelnemen aan de strategische besluitvorming van de organisatie. Zo zou bij het artikel 24-overleg het vizier veel verder weg gezet kunnen/ moeten worden. In het algemeen prevaleert in het overleg tussen OR en bestuurder veel te veel het korte termijn denken. Dat geldt, weliswaar in mindere mate, helaas ook voor het artikel 24-overleg, dat een bespreking moet zijn over de algemene gang van zaken van de onderneming en het strategisch beleid op langere termijn.

Casus Prorail

In het reizigersvervoer blijkt inderdaad toename te zijn van complexiteit. Dat gebeurt ook bij ogenschijnlijk eenvoudige zaken, bijvoorbeeld de veilige bereikbaarheid van het spoor op een industrieterrein. We hebben te maken met aanbestedingsregels tot en met arbeidsmarkt-vraagstukken. Dat is soms een flinke belasting voor de medezeggenschap. Medezeggenschap is voor Prorail een belangrijk onderdeel binnen alle aangesloten werkorganisaties.

Mijn stelling is dan ook dat de medezeggenschap besluitvorming beter maakt! Daarom is het belang van de zeggenschap om goede medezeggenschap te hebben. De WOR is weliswaar een basis, maar is niet bepalend of we advies vragen. We vragen advies over veel meer onderwerpen. We maken ook steeds vaker samen met de medezeggenschap adviesaanvragen. Onze medezeggenschap wordt dan ook vroeg meegenomen in het proces. We werken met een participatieve medezeggenschap. Formele discussies vermijden we zoveel als mogelijk. We zoeken naar een open dialoog in het nemen van besluiten.

*Interview Raymond van Houten, 16 juni 2022
directeur HR, bestuurder OR van Prorail*

Deelthema 2. Relateren aan de omgeving

In artikel 2 van de WOR staat dat de ondernemer (die een onderneming in stand houdt waarin ten minste 50 personen werkzaam zijn), in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen verplicht is om ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen een ondernemingsraad in te stellen. Daaruit volgt in de eerste plaats dat de functie en de taak van de OR is: overleg voeren met de ondernemer en het vertegenwoordigen van het personeel. Maar evenzo belangrijk is, dat uit deze omschrijving volgt dat wij in Nederland ondernemingsraden hebben in het belang van het goed functioneren van de

onderneming in al haar doelstellingen. Dat roept de vraag op: wat zijn dan de doelstellingen van een onderneming?

Het antwoord luidt dat alle ondernemingen, of deze nou opereren in de profit (bedrijven), non-profit of overheidssector, drie 'typen' doelstellingen hebben: economische, sociale en maatschappelijke doelstellingen. Economische doelstellingen gaan over de (financiële) bedrijfsvoering van de onderneming (bijvoorbeeld winst maken, groei, continuïteit), sociale doelstellingen zijn doelstellingen die gerelateerd zijn aan de werknemers die de ondernemer in dienst heeft (bijvoorbeeld goede arbeidsvoorwaarden en goede arbeidsomstandigheden bieden) en maatschappelijke doelstellingen zijn doelstellingen die niet zozeer te maken hebben met de financiële bedrijfsvoering of met de werknemers die de organisatie in dienst heeft, maar die gerelateerd zijn aan de maatschappij of de samenleving als geheel.

Casus Innocent Drinks

Gevraagd naar de doelstellingen van een onderneming, geven de meeste OR-leden bij organisaties in de profit sector (bedrijven) direct als eerste antwoord: winst maken, geld verdienen, et cetera. Economische doelstellingen dus. Dan blijft het even stil en dan komen er later mogelijk nog andere (sociale en maatschappelijke) doelstellingen bij. Dat is in zekere zin ook logisch. De betreffende onderneming is een bedrijf en een bedrijf moet winst maken.

Maar bij de onlangs opgerichte Nederlandse OR van Innocent Drinks, een Engels bedrijf voor 90% in handen van Coca-Cola, dat claimt in 2030 helemaal CO2-neutraal te zijn en op dit moment in Nederland de eerste CO2-neutrale, duurzame fabriek neer te zetten, worden als eerste, andere doelstellingen naar voren gebracht. De OR-leden, vrijwel allemaal jongeren (!), noemen als belangrijkste doelstellingen van de onderneming zaken als: een bijdrage leveren aan een leefbare planeet, tegengaan van klimaatverandering, gebruik van zonne- en windenergie, een gezonde, veilige, fijne en uitdagende werkplek en werkomgeving voor iedereen, en een inclusieve en diverse organisatie. Maatschappelijke en sociale doelstellingen dus. De economische doelstellingen van de onderneming (geld verdienen en winst maken) komen pas daarna.

Wellicht voert het te ver om te spreken van een paradigmawisseling, maar dit voorbeeld, deze casus is van belang aangezien het de visie ondersteunt dat organisaties en medezeggenschap gezamenlijk een omslag moeten maken naar sociale en ecologische duurzaamheid en meer omgevingsgericht denken.

Als het gaat om de maatschappelijke doelstellingen kan om te beginnen gesteld worden dat alle bedrijven en organisaties een maatschappelijke functie hebben. Bijvoorbeeld een uitlatenfabriek voorziet de wereld van uitlaten voor auto's en vrachtwagens zodat deze voertuigen kunnen rijden. Maar daar zijn gaandeweg voor alle ondernemingen ook andere maatschappelijke doelstellingen bijgekomen, die steeds belangrijker zijn geworden. Dan gaat het over begrippen als duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijvoorbeeld produceren zonder het milieu te belasten, produceren zonder (indirect) gebruik te maken van kinderarbeid en het streven naar diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid.

Dit is onlangs nog prominent verwoord in een ingezonden artikel in de Volkskrant, waar FNV-onderzoeker Vera Vrijmoeth met Rodrigo Fernandez samen met 31 wetenschappers pleitte voor hogere maatschappelijke eisen aan het Nederlandse bedrijfsleven, op basis van een onderzoek van SOMO naar de afoming van het bedrijfsrendement door aandeelhouders in 51 bedrijven gedurende twintig jaar. De suggesties die zij doen gaan (behalve over financiële prikkels en maatschappelijke zorgplicht van bestuurders en belastingheffing) over inspraak en zeggenschapsrechten voor werknemers en andere stakeholders.

Onderzoek thema 'sociale en ecologische omgeving'

Uit de Panteia-enquête volgt dat 71% van de OR-voorzitters en 71% van de bestuurders inderdaad vindt dat de ondernemingsraad al een rol speelt op het thema 'sociale en ecologische omgeving'. Bij de meeste van de onderliggende onderwerpen is hun rol klein tot middelmatig. De rol is het grootst als het gaat om diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid. OR-voorzitters en bestuurders zijn het erover eens dat de rol van de OR iets groter mag worden; iets minder dan de helft van beide groepen wenst een grotere rol.

Gespreksverslagen

Dit bleek ook in de groeps gesprekken. Ook de sociale en ecologische omgeving van arbeidsorganisaties wordt door de deelnemers aan de gesprekken in het onderzoek herkend en erkend als essentieel thema voor de medezeggenschap van de toekomst. Zo stelt een COR-lid: maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid zijn voor ons bedrijf echt ontzettend belangrijk. Het bedrijf wil ook echt ('intrinsiek') duurzaam zijn. Het vormt ook een paragraaf in het Jaarverslag van de onderneming. Verder monitoren de toezichthouders (in dit geval de Nederlandse en Europese Centrale Bank) of ons bedrijf en onze klanten voldoende doen aan duurzaamheid en het tegengaan van klimaatverandering. Er is ook een werkgroep van de COR op dit onderwerp actief, deze werkt samen met de verantwoordelijken op dit punt binnen onze organisatie. Ook leden uit de 'onderliggende' OR-en participeren in deze werkgroep. En belangrijk: dit onderwerp spreekt jongeren aan.

Ook diversiteit en inclusiviteit staan bij ons bedrijf hoog in het vaandel, zo stelt dit COR-lid. De bestuurder heeft de afgelopen tijd een betere verdeling man/vrouw in de groepsdirectie voor elkaar gekregen, hij heeft daar gericht op aangestuurd.

Een ander OR-lid geeft ook aan dat MVO en duurzaamheid al belangrijke items zijn voor de organisatie en de medezeggenschap. Zo wordt met betrekking nieuw vastgoed voor de organisatie rekening gehouden met duurzaamheid. Verder is afvalscheiding een belangrijk item. En de OR houdt 50% van zijn vergaderingen in MS Teams om reizen te reduceren.

Een vakbondsbestuurder zet een stevige kanttekening bij het bovenstaande positieve beeld. Zij stelt dat iedereen zich wel wil committeren aan de SDG's in zijn algemeenheid, maar wanneer iets dieper en serieuzer gegaan wordt, haken er toch een hoop bedrijven af. Het lijkt erop alsof het pronken met SDG's momenteel vaak nog niets meer is dan een vorm van 'window dressing'. Er is nog geen visie op de SDG's in bedrijven. Soms wordt met name SDG nummer 10 (ongelijkheid verminderen) aangehaald, maar er is veel meer, wat nodig is, is een integrale benadering. "We zullen terug moeten naar: wat is de 'purpose' van de onderneming en hoe betrek je je medewerkers en de medezeggenschap daarbij?"

Een vertegenwoordiger uit de advocatuur is het hiermee eens. Hij stelt dat bedrijven vooral bezig zijn met winst maken en voor zover duurzaamheid een item is, is dat te vaak nog omdat 'het moet'. Je kunt je afvragen, zeker bij private equity partijen, of productie draaien gelijk staat aan waarde toevoegen aan de maatschappij. Het antwoord is voor de hand liggend en luidt: nee.

Om zaken als duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en diversiteit en inclusie prominenter op de agenda te krijgen, moeten we de WOR volgens deze deelnemer aan onze gesprekken misschien wel aanpassen, maar ook zeker beter benutten. Met name zou je veel meer kunnen halen uit artikel 28 (de zorgplicht en de stimulerende taken van de OR) en artikel 23 (het initiatiefrecht) van de WOR.

Een ander (wetenschapper) voegt daaraan toe dat een kernpunt gaat zijn hoe je meer jongeren bij de medezeggenschap kunt betrekken zodat nieuwe belangrijke vraagstukken zoals duurzaamheid en gerichtheid op de omgeving van de organisatie, daadwerkelijk op de agenda komen te staan. Daarbij kan bijvoorbeeld ook gedacht worden aan het aanpassen van de zittingstermijn van het OR-lid en het gebruik maken van de mogelijkheid van een plaatsvervangend lid.

Vanuit de hoek van de trainers/adviseurs wordt gesteld dat in vergelijking met de rechten en bevoegdheden van de OR volgens de WOR, veel meer aandacht besteed zou moeten worden aan de functie, rol en taken van de ondernemingsraad (met name artikel 2.1 en artikel 28 WOR). Daaruit volgt namelijk dat de OR moet bijdragen aan de sociale en maatschappelijke doelstellingen van de onderneming, dat de OR erop moet toezien dat de onderneming bijvoorbeeld Arbo-regelgeving naleeft en dat de gelijke behandeling van werknemers naar gender en de inschakeling van werknemers met verschillende etniciteit en met een arbeidshandicap moet worden bevorderd.

In het algemeen zouden niet alleen de directie en het management, maar ook de andere belanghebbenden (met name de medewerkers, de medezeggenschap en de toezichthouder) veel meer moeten worden gehoord over hoe zij aankijken tegen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de SDG's.

Hierbij kan SBI een belangrijke rol vervullen: We kunnen en moeten de medezeggenschap veel meer meenemen in de SDG doelstellingen: wat is goed voor Nederland en de wereld?", zo stelt een trainer. En je kunt de vraag: 'Wat betekent dit besluit voor de volgende generatie' ook als vast bespreekpunt zetten op de overlegvergadering tussen OR en bestuurder.

Een weer ander perspectief betreft de besluitvorming in regionaal ecosysteem. In het ecosysteem wordt samengewerkt met organisaties, de school, de universiteit. Het gaat dus niet om solitair handelen maar om gezamenlijk handelen, in samenwerking optrekken. Heel vaak is het een werkgroep namens de organisaties maar buiten de organisatie om. De MZP heeft het nakijken. Het gaat er daarom om leiderschap te tonen voor de organisatie. Maak de vergelijking met de cliënten of patiëntenraden. Dat wordt vanuit de kwaliteit van het werk beargumenteerd.

Deelthema 3. Sociaal innovatief handelen: ontwikkelings- en verbindingsgerichtheid

Ook het derde thema, sociale innovatie ofwel ontwikkelings- en verbindingsgericht werken, wordt in grote lijnen door alle stakeholders als een belangrijk thema voor de medezeggenschap nu en in de toekomst gezien. Zeker naarmate economie, digitalisering en inkopers meer van belang worden en de menselijke dimensie naar de achtergrond verdwijnt.

Literatuur

Dat volgt ook uit de literatuur. Om een voorbeeld te geven: volgens de Rotterdamse lector Ben van Lier is de technologische ontwikkeling in bedrijven in een zodanig stadium gekomen dat het technologische determinisme onomkeerbaar is geworden. In de gesprekken is gezegd: 'De technologie kunnen we misschien niet tegenhouden. Maar we kunnen vanuit de medezeggenschap wel pleiten voor 'human touch'. Hoe integreren we mensen en machine? Welk ontwerp past daarbij? Welke menselijke maat is nodig? Waar dient de techniek voor?' Een voorbeeld uit de sessies: 'het omgaan met MRI-scan in de zorg is goed. Maar praten met mensen doen we liever rechtstreeks dan via de computer'.

Zinsmeister et al. (2022) concluderen 'dat [respondenten vinden dat] hun vakmanschap onder druk staat en zien de reden hiervoor in de toename van standaardisatie en protocollering als gevolg van wetgeving, efficiency, zorg voor veiligheid en de toename van het aantal flexwerkers. De inhuur van flexwerkers, variërend van 'handen' om gestandaardiseerd werk te doen tot specialisten die zeer complexe taken uitvoeren, leidt volgens de vakmensen tot een toename van routinematige werkzaamheden. Hierdoor daalt de variatie in hun werk, neemt hun autonomie af en is er minder onderlinge samenwerking waarin ze van elkaar leren. De vakmensen ervaren dat zij minder toekomen aan de uitoefening van hun vakmanschap.'

Een illustratie hiervan treffen we ook aan bij het onderzoek naar medewerkersparticipatie bij de politie (Duijneveld & Hilhorst, 2020). Zij concluderen onder andere dat ruimte voor participatie beperkt is wanneer beslissingen op een andere niveau dan teamniveau worden genomen.

Het is in dit licht niet voor niets dat de kwaliteit van de arbeidswetgeving in Nederland uitgaat van zelfregulering en zelfsturing. Daar hoort ook autonomie en inspraak bij, die ingrediënten zijn onlosmakelijk verbonden aan de regelgeving over de kwaliteit van de arbeid in ons land. Nu de digitalisering maar voortschrijdt is er ook behoefte aandacht te besteden aan de kwaliteit van kennisarbeid.¹⁵ De medezeggenschap zou daar op kunnen toezien.

Tenslotte is er het in de inleiding al genoemde thema van de flexibilisering van de arbeid. Als de externe flexibilisering van de onderneming doorgaat staat de innovatie op de werkvloer onder druk.¹⁶ Laat staan dat de betrokkenen inspraak kennen. Ook dat is een verantwoordelijkheid voor de medezeggenschap, zo zouden we kunnen beredeneren.

Panteia onderzoek

Een groot deel van de ondernemingsraden (86%) speelt al een rol bij het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken. Bij de onderwerpen die onder dit thema vallen, is de rol van de OR groter dan bij de andere thema's. De helft van de OR-voorzitters en de helft van de bestuurders vinden het wenselijk dat deze rol groter wordt.

¹⁵ Zie Lohman, Van der Meer en Noteboom, 2022.

¹⁶ Zie de rapporten van de Commissie-Borstlap (2020) en van de WRR (2020).

Casus Charim

Goed medezeggenschap organiseren is wel een worsteling. Veel OR leden zitten al meer dan 10 jaar in de OR. Jonge mensen kiezen steeds vaker voor hun eigen ontwikkeling. De stap naar de OR is dan moeilijk.

Verpleeghuizen zijn vaak traditionele organisaties. Met mooie bevlogenheid en maatschappelijke bewogenheid. De OR is vooral praktisch ingesteld. Heeft daarmee wat minder oog voor de strategische koers.

De OR leden kunnen de oren en de ogen van de bestuurder zijn, kennen de organisatie goed en hebben mede daardoor ook behoorlijk veel invloed. Ze weten wat er leeft. De bestuurder is groot voorstander van Rijnlandsdenken. Alle stakeholders zijn belangrijk, maar het gebeurt tussen de client en de medewerker.

Wat wel opvalt is dat sommige professionals zich niet vertegenwoordigd voelen door de OR. Zij willen het liefst apart overleg met RVT en bestuurder. Een dilemma.

Een helder profiel van de medezeggenschap en convenant met een toekomstvisie tussen bestuur en OR worden gezien als welkome aanvulling in het proces tussen bestuurder en OR.

*Interview Henk Prins 16 juni 2022
voorzitter Raad van Bestuur Charim (zorginstelling)*

Gespreksverslagen

De deelnemers aan de gesprekken in ons onderzoek laten merken dat ze dit thema in feite verder onderverdelen in vier (nauw verbonden) sub-thema's:

- a. De (persoonlijke en professionele) ontwikkeling van, en de verbinding tussen de medewerkers en de organisatie

Een OR-lid stelt: 'The war on talent is going on.' Binden en boeien van werknemers wordt steeds belangrijker. Ook werknemersparticipatie speelt daarin een belangrijke rol (zie verder). Deze stelling wordt onderschreven door alle deelnemers aan de gesprekken. Duurzame inzetbaarheid en de vraag hoe mensen (met name jongeren) aan te trekken en te behouden speelt momenteel in alle sectoren en organisaties van de samenleving.

Tegelijkertijd lijkt het erop dat het met de 'engagement' van de medewerkers in nogal wat bedrijven en instellingen momenteel beroerd gesteld is. Dan komt er een vaag 'connect'-programma om de engagement te bevorderen. Maar is 'het management eigenlijk wel 'connected' met de medewerkers, bij wat wij doen?', vraagt een OR-lid zich af. Waarop gesteld wordt dat er sprake is van een soort van 'engagement enquête-moeheid'. Het gaat volgens deze persoon veel meer om 'connected leadership': 'people management is key'.

Een deelnemer aan de gesprekken (OR-lid in de profit sector) merkt cynisch op dat 'als we met het ziekteverzuim en de burnout van de werknemers op het gemiddelde zitten, is het goed voor de aandeelhouder'. Een ander (OR-lid in de zorg) stelt juist dat bij haar organisatie ondermeer externe coaching aangeboden wordt, ter voorkoming van ziekteverzuim en burnout.

b. De communicatie van de medezeggenschap met de medewerkers (de 'achterban')

De communicatie met de achterban wordt door ondernemingsraden dikwijls als problematisch ervaren. In de gesprekken met OR-leden kwamen echter ook een aantal 'good practices' naar voren. Zo werkt een OR, om de verbinding tussen de medezeggenschap en de medewerkers tot stand te brengen en te vergroten, steevast met een communicatieplan, waardoor bij adviestrajecten met personele gevolgen altijd de getroffen medewerkers worden betrokken en geraadpleegd. Een andere OR maakt voor de achterbancommunicatie gebruik van moderne en originele middelen en kanalen als: maximaal vijf minuten durende filmpjes van de overlegvergadering, vlogs, digitale enquêtes, webinars en een jaarverslag in stripvorm. En een derde OR organiseert geregeld online 'inloopbijeenkomsten', die zeer goed bezocht worden.

c. Werknemersparticipatie en de verbinding met de medezeggenschap

Hiervoor zagen wij al dat een ontwikkeling die parallel loopt aan de steeds complexer wordende strategische besluitvorming in organisaties is, dat de afstand tussen de organisatie enerzijds en de medezeggenschap en de medewerkers anderzijds steeds groter wordt. Hierop proberen verschillende ondernemingsraden een antwoord te vinden door middel van het stimuleren van (aanvullende) vormen van werknemersparticipatie. Een OR-lid geeft bijvoorbeeld aan dat er in haar organisatie sprake is van steeds meer en betere werknemersparticipatie, georganiseerd en gestimuleerd vanuit zowel het lijnmanagement als de medezeggenschap. Concreet wordt gewerkt met zogenaamde werktafels. De werknemersparticipatie staat *naast* de medezeggenschap. Het gaat er soms om dezelfde en soms om andere onderwerpen dan bij de medezeggenschap. Er is vaak wel een koppeling tussen de twee: soms doordat een OR-lid deelneemt aan een werktafel en soms doordat deelnemers aan een werktafel worden uitgenodigd bij de medezeggenschap. Een probleem is wel dat de tijdsbesteding aan de medezeggenschap en aan de participatie moeilijk is door de bezettingsproblemen waar de organisatie mee te kampen heeft.

d. De deelname aan de (formele) medezeggenschap

Door meerdere deelnemers aan de gesprekken wordt opgemerkt dat de te verwachten tijdsbesteding aan de medezeggenschap mensen weerhoudt om lid te worden van de OR. Terwijl dat uitgaande van de in de WOR geregelde tijdsfaciliteit in principe geen reden zou moeten of kunnen zijn om geen lid te worden. Een OR-lid geeft aan dat de OR toch altijd succesvol nieuwe kandidaten weet te rekruteren. Deze OR werkt met een zogenaamde klankbordgroep, een groep die regelmatig bij elkaar komt en bestaat uit 15 mensen. Vanuit deze groep stromen geregeld mensen door naar de OR. Daarnaast werkt deze OR met 'stageplekken' waar mensen kunnen kennismaken met het OR-werk en hanteert de OR consequent het argument dat het OR-lidmaatschap goed is voor je persoonlijke ontwikkeling, hetgeen ook OR-leden 'oplevert'.

Conclusies

Besluitvorming in organisaties is een complexe kwestie, en dat geldt ook voor de medezeggenschap. Er doen zich allerlei nieuwe issues voor. Vraagstukken zoals duurzaamheid, digitale transformatie. Er moet adequaat onderhandeld worden, er zijn vaardigheden nodig en kennis van zaken. MZ-werk is ook maar gewoon werk. Directie heeft meer tijd dan de OR. In de OR besteden sommigen meer tijd dan anderen, anderen doen maar wat. Het moet meer fluide zijn, fluide niet persé in de raad, maar in de impact op de toekomst.

Recente studies naar medezeggenschap

Er zijn het laatste decennium verschillende verkenningen over de toekomst van de medezeggenschap. In 2006 publiceerde de WissemaGroup een studie medezeggenschap op maat. In 2007 deed toenmalig minister Aart Jan de Geus een (eerste, politiek niet gehonoreerd) voorstel te komen tot vernieuwing van de wet- en regelgeving. Vervolgens bleek dat de vier toekomstscenario's die in de onderbouwing van dat voorstel waren ontwikkeld (Van het Kaar en Smit, 2007), in de praktijk ook daadwerkelijk bestonden (Van der Meer en Smit, 2010). In 2012 presenteerden Van der Heijden, Grapperhaus, Heerma van Voss, Timmerman en Verhulp een juridische verkenning over de toekomst van de medezeggenschap in de 21^e eeuw. De CBM/ SER heeft de laatste jaren pleidooien gehouden voor het versterken van medezeggenschap in internationale organisaties en voor het opnemen van de medezeggenschap in de nationale governance-code. Momenteel wordt de betekenis van strategische medezeggenschap voor vitale ondernemingen verkend. Tros c.s. (2019) presenteerden 13 voorbeelden in hun studie 'Experimenteren in medezeggenschap Evaluatie van vernieuwingsprojecten in medezeggenschap' (2019). Het gaat met name om hybride zeggenschap, geïnitieerd door de ondernemingsraden, met een gemiddeld genomen klein positief effect. Volgens Goodijk (2020) tenslotte, is de ondernemingsraad zeker niet overbodig geworden, maar dient deze zich wel te vernieuwen. Specifiek geeft Goodijk aan dat de ondernemingsraad zich meer moet richten op een 'regisserende en coördinerende rol op ondernemingsniveau' en in plaats van dingen zelf te willen doen.

Wat kunnen we van wie verwachten? Wat kunnen bedrijven en instellingen doen? Wat kunnen we doen met opleiding? Wat kunnen onze adviesraden doen? Wat kan het kabinet doen?

Het zal helpen als er doorwrochte studies zijn over de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen, de medezeggenschap in Nederland. Het helpt ook als inzichten over politieke besluitvorming, maatschappelijke besluitvorming en besluitvorming op ondernemingsniveau bij elkaar worden gebracht.

Het zal helpen als de attitude van de WOR blijft: het voeren van een open gesprek, met oog voor de reciprociteit van relaties en wederzijdse posities. Hoor- en wederhoor zijn behulpzaam, klokkenluiders moeten gehoord worden, en data moeten transparant zijn.

Het onderzoekbeeld samengenomen

Uit de Panteia-enquête blijkt dat de mening van de bestuurders op gemiddelden overeen komt met die van de OR-voorzitters, als het gaat om de huidige rol die ondernemingsraden al spelen. Dat geldt

ook voor de wens om de rol van de OR te vergroten als het gaat om de thema's 'sociale en ecologische omgeving' en 'sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken'. Voor het thema strategische besturing liggen de meningen echter uit elkaar: de helft van de OR-voorzitters wenst daar een grotere rol in, tegenover 35% van de bestuurders.

Het is volgens Panteia dan ook niet zo verwonderlijk dat 'scholing en training van de OR-leden het meest wordt genoemd als maatregel om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen. Andere maatregelen die mee kunnen helpen om de veranderende rol tot stand te brengen zijn meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap, meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap en verantwoording hierover in het jaarverslag.

In de visienota 'Medezeggenschap in veranderingsperspectief, Pleidooi voor een 'Raad voor Duurzame Medezeggenschap' benoemen we drie grote vraagstukken. Het blijkt uit de onderzoeken en de literatuurstudie dat deze vraagstukken ook herkend worden door de OR, werkgever en werknemers.

Ten eerste:

De besturing van organisaties wordt vaak gekenmerkt door een combinatie van centrale besluitvorming en decentrale uitvoering en verantwoording. Technologie en gegevensbeheer (data/ algoritmes) spelen daarbij een belangrijke rol. Technologische ontwikkelingen zullen leiden tot een sterkere centralisatie van de besluitvorming op basis van data-analyse, waarbij de mens vervreemdt van zijn organisatie en de medezeggenschap steeds verder op afstand dreigt te komen.

Uit beide onderzoeken blijkt dat er een toename is van complexiteit en dat dit de afstand tussen de medezeggenschap en de bestuurder vergroot. Weliswaar worden strategische onderwerpen op de agenda geplaatst, maar verwachten beide partijen meer van elkaar. Werkgevers geven in meerderheid aan dat ze niet meer strategie met de OR willen bespreken. Maar constateren we dat er meer gedaan moet worden aan opleiden. De meerderheid van de OR-en vinden dat ze meer betrokken moeten worden bij strategische besluitvorming. En vinden ook dat ze meer opgeleid moeten worden.

Bij de weging van de uitkomsten hebben we meegenomen dat er alleen maar gevraagd is of de complexiteit van de strategische besluitvorming is toegenomen. De mate waarin is niet meegenomen. Wel zien we in het kwalitatieve onderzoek dat er sprake is van verwijdering. De OR vindt het lastig om alles te doorgronden, maar ook om te zien of alle info gedeeld is. Illustratief is de opmerking dat er steeds meer adviesbureaus binnen komen bij de directie... Het is voor hen ook al moeilijk om alles te doorgronden.

Om te voorkomen dat medezeggenschap verwordt tot participatie op de werkplek, is het nodig om medezeggenschap goed te blijven definiëren.

Ten tweede:

De omgeving van de organisatie is niet alleen (meer) een zaak van de zeggenschap. Een ieder die betrokken is bij de organisatie is niet alleen verantwoordelijk voor die organisatie, maar ook voor zijn omgeving. Duurzaam denken en doen zijn daarbij sleutelbegrippen, niet alleen meer van de zeggenschap maar ook van de medezeggenschap.

Duurzaamheid kent hier meerdere definities, duurzame arbeidsverhoudingen, duurzame omgeving, duurzame medezeggenschap. Zowel werkgever als ondernemingsraad constateren dat

duurzaamheid regelmatig op de agenda staat, maar dan specifiek toegespitst op duurzaam sociaal beleid. De WOR geeft ook aan dat regelen met betrekking tot sociaal beleid op de agenda horen van de ondernemingsraad.

Duurzaamheid langs de lijn van de SDG's geeft een divers beeld. Met name die ondernemingsraden die er niet mee bezig zijn geven aan behoefte te hebben aan meer kennis. In 1/3 van de bedrijven wordt er een discussie gevoerd over de SDG's met de ondernemingsraad. In alle gevallen heeft de meerderheid van werkgevers behoefte om duurzaamheidsthema's te bespreken met de ondernemingsraad.

Zoals eerder in het rapport aangegeven worden bedrijven vooral beoordeeld op hun economische prestatie, de accountant toetst de financiële jaarrekening. Dan lijkt het gedaan voor wat betreft verantwoording afleggen. Steeds vaker zullen bedrijven ook in het kader van duurzaamheid verantwoording af moeten leggen (ook via Europese wetgeving). We zien dat de meeste bedrijven hier niet echt op voorbereid zijn. En zeker ook niet de medezeggenschap.

Ten derde

Duurzame persoonlijke en professionele ontwikkeling in sociaal-innovatieve werkorganisaties wordt een nieuw thema. Met verbinding met en tussen betrokken werknemers, duurzame inzetbaarheid en levensfase bewust personeelsbeleid. Telt iedereen mee, ook de flexibele krachten? Voelt eenieder zich veilig en gerespecteerd? Kan en mag iedereen groeien en leren in en buiten de organisatie, en levert iedereen ook de bijdrage die verwacht mag worden? Juist die verbinding tussen mens en organisatie wordt een thema voor medezeggenschap.

Zowel werkgevers als ondernemingsraden geven aan dat ze hierin meer zouden moeten investeren. Geholpen door de arbeidsmarktvragestukken zien we dat boeien en verbinden nu wel serieus wordt genomen.

Naarmate de leeftijd hoger is wordt de ondernemingsraad meer gewaardeerd en kent men ook de ondernemingsraadsleden.

Werknemers missen vooral goede communicatie richting achterban. Vragen om meer terugkoppeling en updates, betrokkenheid en regelmatig contact met de werkvloer, daadkracht en overtuigingskracht en inzicht in wat de OR doet.

Ondanks dat zijn werknemers in het algemeen positief over de ondernemingsraad in hun organisatie, wel zijn ze minder tevreden over de mate waarin zij op de hoogte zijn van de activiteiten van de OR.

Jongeren zijn in het algemeen minder positief over het functioneren van de OR als het gaat om de inspraak van de medewerkers via de OR, het contact tussen ondernemingsraad en achterban en de wijze waarop de OR de belangen van alle medewerkers behartigt ongeacht het soort dienstverband.

Thema's als SDG's slaan meer aan bij jongeren, zij willen dan wel participeren in een project, maar de stap naar lid van de ondernemingsraad is (te) groot.

Hoe (jonge) mensen te betrekken bij de ondernemingsraad? Of zoeken jongeren juist meer naar een raad voor duurzame medezeggenschap?

De wet door de wasstraat

In de inleiding spreken we over het kantelpunt van de ondernemingsraad. Moet de ondernemingsraad niet veel meer raad voor duurzame medezeggenschap worden.

Aanpassingen in de wet kunnen daarbij helpen. Sinds 1970 is de wet niet fundamenteel gewijzigd. Zelfs het taalgebruik is nog veelal uit die tijd.

Wie participeert er in de medezeggenschap, is dat nog steeds voorbehouden aan de werknemer met (vooral) een vast contract of hebben alle contract vormen recht op medezeggenschap (ZZP, Flex).

Onze conclusie is dat de wet grondig bekeken zal moeten worden op basis van duurzame medezeggenschap (zie ook bijlage C samenvatting onderzoeksvraagstuk Goldschmeding Foundation).

In de gesprekken is gesteld dat de WOR een prachtige wet is, maar dat de praktijk aan erosie onderhevig is, benut daarom het potentieel van de wet- en regelgeving. Bij volwassen en wederkerige arbeidsverhoudingen hoort het actief gebruik maken van het instemmingsrecht, het adviesrecht en het informatierecht. Hieronder enkele suggesties:

Onderscheid kan gemaakt worden in aanbevelingen voor aanpassing van de wet en aanbevelingen voor een betere toepassing van de wet en een beter gebruik van de mogelijkheden die de wet al biedt.

Met betrekking tot het eerste thema (de strategische besturing van organisaties):

- Versterking van de positie van de medezeggenschap als het gaat om de strategische besluitvorming en het lange termijn beleid van de onderneming. Dit kan bijvoorbeeld door een aanscherping/versterking van artikel 24 WOR (bespreking van de algemene gang van zaken van de onderneming), door te bepalen dat hierin ook het lange termijn (bv. 5 jaar) beleid van de onderneming (en indien van toepassing: van het concern waartoe de onderneming behoort) besproken dient te worden, al of niet aan de hand van een strategisch beleidsplan (meerjarenplan; onderdeel van het financieel informatierecht artikel 31a. lid 7 WOR).
- Beter gebruik en toepassing van artikel 24. Uit de SBI Formaat MonitOR (2016) kwam al naar voren dat dit artikel slecht wordt nageleefd. Dan gaat het met name om de frequentie van dit overleg (minimaal 2x per jaar), om de vraag of de ondernemer in het kader van dit overleg daadwerkelijk mededeling doet over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in de WOR artikelen 25 (adviesrecht) en 27 (instemmingsrecht), en om de verplichte aanwezigheid van de toezichthouder.
- De OR kan actief contact zoeken/leggen met de WOR-bestuurder/boardroom, ook als die in het buitenland zit, en via de WOR-bestuurder of rechtstreeks contact leggen met de toezichthouder; op grond van governance code(s) en zijn wettelijke positie en taken (WOR artikel 28, artikel 24, artikel 25 lid 1 l, artikel 27 1 d, artikel 23, Arboret).
- Aanscherping/uitbreiding van het adviesrecht met betrekking tot de invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening (artikel 25 lid 1 k WOR), door zaken als artificial intelligence, digitale transformatie, databeheer en algoritmen expliciet te benoemen. Dit raakt ook aan de AVG, de privacy-bepalingen.

Met betrekking tot het tweede thema (de sociale en ecologische omgeving):

- Update en uitbreiding van WOR artikel 28 (zorgtaken OR), in het algemeen door middel van opname en uitwerking van SDG's. Specifiek: zorgtaak OR voor milieu, waaronder nu ook kan worden verstaan: klimaatdoelen, en tegengaan discriminatie op de werkvloer, waaronder nu ook kan worden verstaan: inclusie/diversiteit. Schrappen van de term 'minderheden'.
- Revisie/aanpassing van het adviesrecht en het instemmingsrecht (WOR artikelen 25 en 27) aan de hand van de SDG's.
- Betere benutting en toepassing van WOR artikel 23 (overlegrecht en initiatiefrecht van de OR), artikel 25 lid 1 I WOR (adviesrecht besluiten inzake het milieu/klimaat) en artikel 27 lid 1 d (instemmingsrecht besluiten inzake veiligheid/gezondheid werkenden).

Met betrekking tot het derde thema (sociale innovatie: ontwikkelings- en verbindingsgerichtheid):

- 'Een regeling op het gebied van duurzame inzetbaarheid' opnemen als aangelegenheid in artikel 27 WOR (instemmingsrecht).
- Aanscherpen/versterken van de tijdsfaciliteiten van deelnemers aan de medezeggenschap (artikel 17 en 18 WOR) en aan werknemersparticipatie, bijvoorbeeld door het verminderen van de werkdruk en het regelen van een stevige vervangingsbasis.

Een leven lang leren

Het onderwerp waar iedereen het over eens: er moet meer aandacht zijn voor ontwikkelen. Als we concluderen dat de medezeggenschap een functie vervult in bedrijven en organisaties, moeten we ons daar ook in scholen. Het gaat om de identiteit van de OR, dat is niet een vak, het is een werkwijze, een manier van met elkaar omgaan. De werkwijze van de ondernemingsraad kan worden afgeleid van de functie die de medezeggenschap vervult en de wijze van besturing van de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat bestuurders de huidige kennis en vaardigheden van hun ondernemingsraadleden meestal onvoldoende tot slecht beoordelen om de toekomstige veranderende rol te kunnen vervullen. OR-voorzitters daarentegen beoordelen de huidige kennis vooral voldoende tot goed.

In de gesprekken is gepleit voor veel meer aandacht voor medezeggenschap in opleidingen. Een enkele hoogleraar besteedt er aandacht aan, maar lang niet allemaal, het vak arbeidsverhoudingen is sterk teruggedrongen aan universiteiten en hbo's, en zelfs in de wereld van personeelwetenschappen is medezeggenschap een ondergeschoven kindje. Het is daarom nodig een alliantie te bouwen van SBI met (beroeps)opleidingen, managementtrainingen, organisatieadvies (OR Consultancy) en mediation-bureaus.

Investeer dus 'the young professionals', een nieuwe generatie bestuurders met oog op het ontwikkelen van gelijkwaardig en reciproke gedrag ten behoeve van de strategie en uitvoering in organisaties. Ook de trainerswereld kan een slag maken. Dat vereist gecoördineerde inzet. Deelnemers aan de gesprekken hebben gezegd dat ze daar een bijdrage aan willen leveren.

Trainers kunnen optreden als missionaris of ambassadeur. In de gesprekken is een voorbeeld gegeven van de noodzaak van bevordering van medezeggenschap bij defensie. Daar gaat het om mensen uit de leiding, uit de afdeling verkoop die feitelijk een hulpvraag stellen, die komt niet van de

afdeling medezeggenschap. Met andere woorden, in een lerende organisatie speelt medezeggenschap op alle niveaus.

Daarbij kan gebruik gemaakt worden van moderne technologie om scenario's te doordenken en te beargumenteren hoe persoonlijke ontwikkeling samenhangt met de ontwikkelingsfase van de organisatie en van zijn omgeving.

Vanuit de opleiders is het nodig de contacten met de bedrijven te verbeteren, ook hier geldt: 'wie vertegenwoordigt wie nog?', 'wat is belangrijk?', 'hoe maken we de organisatie beter?' In de gesprekken is gezegd: 'er is veel werk te doen, als SBI moeten we stapje verder zijn'. Lees: 'SBI moet vooruit zijn op de golf. Er moet nu geïnvesteerd worden in het product van morgen. Er is werk aan de winkel! Ga een nieuwe generatie bestuurders opleiden, die ga je vormen!

Aanbevelingen

Vanuit de onderzoeken, de literatuurstudie en de conclusies geven we ook een aantal aanbevelingen mee.

1. De eerste stappen naar een andere ondernemingsraad (Raad voor Duurzame Medezeggenschap) willen we in samenwerking met de Goldschmeding Foundation zetten, vanuit hun programma Menswaardige Economie. Dit programma faciliteert en versnelt de transitie naar een nieuw economisch denken en is gericht op de reële economie vanuit een relationeel perspectief en vanuit waarden zoals gemeenschap, meervoudige waardencreatie, bloei en welzijn. Daarin wordt rekening gehouden met de belangen van alle bij een onderneming en samenwerking betrokken stakeholders. De medezeggenschap speelt hier een essentiële rol in. Centraal inzicht is dat juist de medezeggenschap rekening houdt met de ander. Wij willen met ondernemingsraad en bestuurder intentieverklaringen maken om te komen tot een Raad voor Duurzame Medezeggenschap.
2. Sluit als OR een convenant af met de bestuurder en toezichthouder en vakbonden, bij de start van iedere ondernemingsraadsperiode. Leg hierin in vast wat je wilt bereiken, hoe je samenwerkt, welke onderwerpen de komende periode aan de orde komen. In het convenant komt ook het meerjarenscholingsplan te staan van de ondernemingsraad. In het convenant kunnen ook de drie centrale argumenten in onze analyse worden meegenomen.
3. De wet wordt weliswaar gezien als volwaardig met veel mogelijkheden, maar een aanpassing in de wet kan versneld de positie van de medezeggenschap verbeteren. De ontwikkeling van ondernemingsraad naar Raad voor Duurzame Medezeggenschap levert ook nieuwe input voor de wetsaanpassingen.
4. Leg wettelijk vast dat er meer scholingsdagen komen. Het aantal dagen zal moeten stijgen vanwege de toegenomen complexiteit van het OR-werk.

5. Medezeggenschap is een speler in iedere governance code. Gelijkwaardig aan toezichthouder en bestuurder.
6. Medezeggenschap is voorbehouden aan iedereen die toegevoegde waarde levert aan de organisatie. En niet alleen voor mensen met een arbeidsovereenkomst (voor onbepaalde tijd).
7. Jongeren verdienen extra aandacht. Wat zouden we kunnen doen? Participeren op basis van thema's in de medezeggenschap betekent een positieve boost voor je loopbaan. We kunnen denken aan verschillende suggesties: kortere zittingstermijnen, plaatsvervangend lidmaatschap, een schaduwraad, een jongeren-denktank, om thematische inspraak loten. In de introductieperiode kun je de medezeggenschap al leren, net zo goed als je democratie, burgerschap en burgerrechten kunt oefenen op school (in de leerlingenraad).
8. De medezeggenschap leert niet alleen hoe het gaat in de 'boardroom'. De bestuurder leert ook hoe het werkt in de medezeggenschap. Een leve lang leren voor de bestuurder.
9. De medezeggenschap en de achterban hebben tijd en middelen om de onderlinge communicatie te versterken, een en ander vastgelegd in het convenant.
10. Belonen van medezeggenschapswerk in z'n algemeenheid maakt het medezeggenschapswerk beter.

Afronding: hoe nu verder?

De algemene houding die we in ons onderzoek noteren is dat werkgevers en ondernemingsraden vinden dat het niet slecht gaat in de medezeggenschap. Misschien is het ruim voldoende rapportcijfer het resultaat omdat we niet meer verwachten. De vraag hoe het beter kan en of de huidige situatie ideaal is, wordt door bestuurder en ondernemingsraadsvoorzitter in de enquête en in de interviews beantwoord. Deze tekst heeft drie belangrijke overwegingen aangereikt voor een koerswijziging.

We noteren tevens dat er veel interesse is in de vervolgstap. Er moet iets gebeuren. Naar eigen zeggen wil iedereen graag meedenken over een vervolg. Een goede OR, een Raad voor Duurzame Medezeggenschap in relatie tot organisatie en omgeving wordt als positief ervaren.

In het onderzoek werd gezegd: 'we zijn onze solidariteit verloren'. 'Het ligt aan jou als je aan de verkeerde kant zit.' 'Vergelijk het met vriendschap, die moet je onderhouden anders raak je die kwijt'. Dat is ook zo met de medezeggenschap; dat moet je ook onderhouden. We bijten nu teveel in onze staart, we hebben niet alleen roosteraars nodig maar ook kunstenaars, creatievelingen, productieve krachten, verbinders, de mensen-mensen! Medezeggenschap is essentieel voor een goede organisatie. Mensen die het lef hebben om mee verantwoordelijkheid te dragen verdienen beter ...

Waar de samenleving op zoek is naar nieuwe verbindingen, hebben we in de samenleving in het klein (lees in de organisatie) de medezeggenschap. Laten we daar zuinig op zijn. Up-to-date houden. Laat het vooral een Raad voor Duurzame Medezeggenschap zijn!

BIJLAGEN

BIJLAGE A

Medezeggenschap in veranderingsperspectief *Pleidooi voor een 'Raad voor Duurzame Medezeggenschap'*

Een visiedocument ter discussie

Augustus 2021

Inhoudsopgave

1. De context
 2. De betekenis van arbeid
 - 3.. De organisatie anno 2021
 4. De nieuwe rol van de medezeggenschap
 5. OR en MVO
 6. Wettelijk kader
 7. Relatie vakbond en ondernemingsraad
 8. Bevordering van medezeggenschap en de SER
 9. Het belang van scholing van OR-leden en de rol van SBI
 10. Slot: hoe verder?
- Bijlage: Afspraken over de rol van de OR bij (I)MVO (SER 2011)

1. De context

Artikel 2 lid 1 statuten SBI

De Stichting heeft ten doel het bijdragen aan een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling van organisaties en samenleving.

De Stichting SBI (Samenwerking, Bezinning, Inspiratie), ontstaan vanuit en nog steeds betrokken op de sociale partners, is sinds de jaren '70 een toonaangevend instituut voor training en advies van ondernemingsraden, en is ook breder actief op het terrein van arbeidsverhoudingen.

Sinds eind jaren '70 is het wettelijk kader voor ondernemingsraden niet wezenlijk gewijzigd. En ook het functioneren van ondernemingsraden beweegt zich nog altijd binnen deze uitgangspunten en grenzen.

SBI bepleit een herziening/actualisering van de positie van ondernemingsraden. Dat zal uiteraard dan ook consequenties moeten hebben voor de – reeds in 1975 wettelijk vastgelegde – scholing van ondernemingsraden, en dus ook het werk van SBI op dit terrein.

Om de discussie hierover te stimuleren heeft SBI deze notitie vastgesteld. Zie ook het slot van deze notitie.

2. De betekenis van arbeid¹⁷

Arbeid heeft een centrale betekenis in iedere samenleving. Zonder de productieve inzet van mensen geen welvaart. Er is wel een groot verschil met het industriële tijdperk: toen waren er scherpe onderscheidingen tussen 'blauwe' en 'witte' boorden en was er vooral massaproductie, georganiseerd volgens (de) Tayloriaanse principes van centrale aansturing en controle door middel van voltijdsbanen (met veel uren en (een) laag loon).

Mede onder de invloed en druk van de vakbeweging heeft de werknemer inmiddels veel meer positie gekregen door een verfijnd wettelijk beschermingsstelsel (arbeidsrecht, arbowetgeving, minimumloon, medezeggenschap) en cao's (arbeidsuren, beloning, vakantie enz.). Tevens is er een internationaal recht van de vakbeweging om zich te organiseren en collectief te onderhandelen (ILO-Verdragen).

Arbeid heeft thans vele (contractuele) vormen gekregen: naast voltijds- ook deeltijdbanen, naast vaste ook toenemend flexibele contracten, naast dienstverbanden ook het zzp-schap.

¹⁷ Zie ook SBI-Visienota 'Onze missie en bezieling' 2019-2023 (vastgesteld in juni 2019).

SBI onderschrijft het breed gedeelde uitgangspunt van een redelijke balans tussen ‘vast en flex’

Daar komt bij dat arbeid een steeds belangrijker bron van zingeving is geworden voor veel werkenden. De mens is meer dan ‘human capital’, zoals vaak gezegd wordt, meer dan een productiemiddel: het doet tekort aan de inherente waardigheid van de mens als persoon.

Volgens een van de drie SER-doelstellingen gaat het om maximale arbeidsparticipatie. SBI zou daaraan willen toevoegen dat het ook moet gaan om een ‘optimale’ arbeidsparticipatie. Zinnvolle arbeid is onverminderd van grote economische en niet-economische waarde voor het individu, de samenleving en – via de belastinginkomsten – ook de overheid.

We mogen ook verwachten dat de zgn. vierde industriële revolutie die al komt aanrollen, enerzijds banen vernietigt maar anderzijds weer nieuwe, nu nog onbekende banen, genereert, zoals zo vaak gebeurde.

Bij dit alles moet tenslotte niet vergeten worden dat andere vormen van activiteit, zoals vrijwilligerswerk, huishoudelijke arbeid, opvoeding van kinderen, kunstenaarschap en sport evenzeer het cement van de samenleving vormen.

SBI wil in al haar werk bijdragen aan een samenleving waarin het normaal is dat iedereen die kan werken ook mee kan doen. Met gelijke behandeling als basis, juist om verschillen tussen mensen tot hun recht te kunnen laten komen: de inclusieve samenleving.

3. De organisatie anno 2021¹⁸

De ‘oude’, vooral economisch gedreven organisatie heeft plaatsgemaakt voor een werkgemeenschap. De nieuwe organisatie heeft alleen bestaansrecht als deze een bijdrage levert aan een duurzame samenleving, als deze maatschappelijke toegevoegde waarde creëert. Organisaties zijn werkgemeenschappen van mensen, met elkaar verbonden door een ‘sociaal contract’.¹⁹

In zo’n inclusieve onderneming is de motivatie van mensen het sterkst bij:

- Zoveel mogelijk autonomie (zelf vormgeven aan eigen leiderschap); ZZP’erschap en flexibele arbeid moet idealiter daaraan gerelateerd zijn;
- Goed ontwikkelde kennis en kunde (en dus werken aan employability);
- Werken in sociale verbanden (en dus waardering in een betekenisvolle omgeving);

Het gaat dus om autonomie/zelfsturing én verbinding.

¹⁸ In deze notitie worden met ‘organisaties’ in beginsel alle ondernemingen en instellingen bedoeld, waarvoor formeel de WOR geldt, van klein tot groot.

¹⁹ Aukje Nauta noemt dat wel een ‘psychologisch contract’. Zie haar oratie aan de Universiteit Leiden onder de titel *Werk met liefde* (2018).

De gemiddelde organisatie heeft zich ontwikkeld tot actor in een wereldeconomie en heeft daardoor te maken met een sterke ontwikkeling op het gebied van technologie en digitalisering. De wereld is kleiner geworden, het dorp groter, logischerwijze raken organisaties daardoor verder af van wat dichtbij gebeurt. Vervreemding ligt op de loer. We spreken daarom wel van de ontheemde samenleving.

Dat heeft betekenis voor medewerkers, hun onderlinge samenwerking en vooral hun onderlinge relaties. Hoe ontwikkelen mensen zich in die veranderende wereld en hoe verandert de ontwikkeling van mensen onze wereld? We realiseren ons dat de veranderingssnelheid uiteenloopt en dat ieder mens een uniek persoon is.

Geïnspireerd samenwerken is dan een verantwoordelijkheid van eenieder in de organisatie. Sturen, uitvoeren, ondersteunen zijn nodig om de organisatie te kunnen laten groeien en ontwikkelen. In dat samenspel zijn er mensen nodig die hun nek uit durven steken, die LEF hebben (Leiderschap, Elan en Focus). Met respect voor elkaar samenwerken om elkaar verder te helpen en daarmee de organisatie, teneinde de mensen daarin te laten ontwikkelen en groeien. Overigens ook respectvol met elkaar kunnen botsen, ook dat hoort soms bij samenwerken.

4. De nieuwe rol van de medezeggenschap

De hierboven geschetste ontwikkelingen in de samenleving, óók internationaal, de voortgaande technologisering, de uitdagingen rondom milieu en klimaat, de sociale innovatie in organisaties, en de roep om 'omgevings sensitiviteit' vanuit bedrijven en organisaties vragen nadrukkelijk om een nieuwe rol voor de medezeggenschap. Werkgevers en bestuurders van ondernemingen (de 'zeggenschap') bewegen mee, en herijken strategische posities. De medezeggenschap kan en mag niet achterblijven bij al deze ontwikkelingen. Om wille van de continuïteit, interne cohesie en ontwikkeling van de organisatie.

Waar voorheen sprake was van heldere, maar ondergeschikte verhoudingen tussen leidinggevenden en medewerkers (verticaal), ontstaan nu meer horizontale verhoudingen, waarin inspirerend leiderschap wordt gevraagd. In die verticale managementlijn en die horizontale inspiratielijn zouden zeggenschap en medezeggenschap elkaar moeten kunnen vinden. Verschillende rollen in de organisatie en menselijke gelijkwaardigheid komen zo bij elkaar. Dat vraagt om onderling respect en acceptatie.

Het gaat bij dit alles om drie kernelementen:

a. De strategische besturing van bedrijven en instellingen

De besturing van organisaties wordt vaak gekenmerkt door een combinatie van centrale besluitvorming en decentrale uitvoering en verantwoording. Technologie en gegevensbeheer (data/algorithmes) spelen daarbij een belangrijke rol. Technologische ontwikkelingen zullen leiden tot een sterkere centralisatie van de besluitvorming op basis

van data-analyse, waarbij de mens vervreemdt van zijn organisatie en de medezeggenschap steeds verder op afstand dreigt te komen.

De medezeggenschap zal daarom complexe strategische vraagstukken moeten kunnen herkennen en analyseren. Het is zeer wenselijk om de medezeggenschap een rol te geven bij het maken van die strategische keuzen. De kern van de medezeggenschap wordt dan om vanuit menselijke maat en betrokkenheid vooral de brede ethische en arbeidskundige vraagstukken aan de orde te stellen binnen de koers van de organisatie. Daarbij sensitiviteit voor de omgeving in acht nemende.

De zeggenschap zal strategische keuzen helder moeten duiden. Optimale transparantie is een noodzaak om als zeggenschap en medezeggenschap te kunnen samenwerken.

De medezeggenschap is dan de aangewezen partner van de zeggenschap om die transparantie te toetsen en de gevolgen voor mens, organisatie en omgeving te beoordelen.

b. De relatie tussen organisatie en omgeving (omgevingsgerichtheid)

De omgeving van de organisatie is niet alleen (meer) een zaak van de zeggenschap. Eenieder die betrokken is bij de organisatie is niet alleen verantwoordelijk voor die organisatie, maar ook voor zijn omgeving. Duurzaam denken en doen zijn daarbij sleutelbegrippen, niet alleen meer van de zeggenschap maar ook van de medezeggenschap. Een nieuwe voorwaarde voor groeien en leren is dat dit voortaan altijd duurzaam plaatsvindt. Met vooral ook initiatief vanuit de medezeggenschap. Een vast punt op de OR-agenda wordt het halen van doelen op het gebied van sociale en ecologische duurzaamheid en op de overige door de zeggenschap en de medezeggenschap vastgelegde thema's. Variërend van kwaliteit van gezond en goed werk tot de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten met beoordeling van hun toegevoegde waarde aan de samenleving en alles daartussen.

Daarbij gaat het ook om de vraag of producten, productiewijze en diensten voldoen aan de relevante standaarden van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zie hiervoor par. 5.

c. Sociaal-innovatie werkorganisaties (verbindingsgerichtheid)

Duurzame persoonlijke en professionele ontwikkeling in sociaal-innovatieve werkorganisaties wordt een nieuw thema. Met verbinding met en tussen betrokken werknemers, duurzame inzetbaarheid en levensfase bewust personeelsbeleid. Voelt eenieder zich veilig en gerespecteerd? Kan en mag iedereen groeien en leren in en buiten de organisatie, en levert iedereen ook de bijdrage die verwacht mag worden? Juist die verbinding tussen mens en organisatie wordt een thema voor medezeggenschap. Hoe voorkomen we dat mensen vervreemden van hun arbeid, hun omgeving en uiteindelijk van zichzelf? Medezeggenschap kan in dat horizontale denken bij uitstek een verbinding tot stand brengen. En dat reikt verder dan achterbancommunicatie.

Als op al deze drie thema's de verbinding tussen de strategische keuzen van de organisatie en de medewerkers tot stand komt, als initiator van sociaal en ecologisch duurzaam denken en doen, dan verandert de taak en positie van de medezeggenschapsraden. De medezeggenschap is dan geen ondernemingsraad meer, maar wordt een 'Raad voor Duurzame Medezeggenschap' die ook MVO en bedrijfsethiek, de kwaliteit van het werk en

de verbindingen met de wereld buiten de onderneming bewaakt.

Die 'nieuwe' OR krijgt zo een belangrijke rol in hedendaagse vraagstukken, evenzeer als die van de Raad van Toezicht/Commissarissen en aandeelhouders.

Die belangrijke rol voor de medezeggenschap moet door de ondernemer 'gegrond' worden aan de OR. Uit welbegrepen eigenbelang. Andersom zal ook de OR bereid moeten zijn te opereren in de lijn van deze nieuwe ontwikkelingen. Daarbij moet de ondernemingsraad ook echt draagvlak hebben om verbinding te bewerkstelligen. Daar spelen ook vraagstukken als gebrek aan tijd, (over)belasting, afstand tussen de ondernemingsraad en de achterban, het moeilijk kunnen vinden van kandidaten en niet-representatieve samenstelling. Die problemen moeten ook betrokken worden.

De medezeggenschap blijft als basis de democratische werkwijze houden en opereert meer dan ooit zelfstandig en zelfbewust. Maar om meer, anders, te verbinden is er ook verbindingskracht nodig. De overlegvergadering met de bestuurder blijft in dat licht evenzeer van belang, het gaat uiteindelijk om de samenwerking van bestuurder en OR.

Die meer zelfstandige en beter gepositioneerde medezeggenschap kan alleen succesvol zijn als er een sterk ondersteunend systeem rondom de medezeggenschap staat. Zoals dat ook rond het strategisch management staat. Want de zeggenschap kan evenmin zonder professionele ondersteuning in de complexe wereld van de organisatie.

Als eerste stap kunnen werkgever en OR een convenant afsluiten over de nieuwe maatschappelijke/duurzame opdracht voor de medezeggenschap.

Formele en informele medezeggenschap

Bij de organisatie als werkgemeenschap hoort, naast de nieuwe en wezenlijke rol voor de ondernemingsraad, ook participatie en inspraak van de werkenden op de werkplek over de manier van (samen)werken, toetsing van doelstellingen, efficiencyverhoging, omgang met elkaar enz. Dat kunnen we ook vormen van participatieve, informele medezeggenschap noemen. De behoefte aan individuele regie/autonomie over inrichting van het werk, werkomstandigheden (zie ook corona en thuiswerk) en arbeidsuur is ook toegenomen ('grip op werk', zie WRR).

Dit alles hoort echter niet ten koste te gaan van de medezeggenschap via de ondernemingsraad, integendeel: beide moeten elkaar aanvullen op een natuurlijke wijze aan. En zo verrijken zij elkaar.

5. OR en MVO

De hierboven neergelegde visie raakt ook sterk aan het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals door de SER al in 2000 ontwikkeld. Daarbij wordt ook wel verwezen naar de Triple P van *profit, people, planet*. Tegenwoordig wordt dit vaak omschreven als 'duurzaam ondernemen' in sociaal en ecologisch opzicht. Door de werkgeversorganisaties wordt inmiddels ook erkend dat winst niet het doel van het

ondernemen is maar een noodzakelijk middel om maatschappelijke doelen te realiseren vanuit de voorkeuren van de consumenten en de samenleving zelf (duurzame waardencreatie).

Iedere onderneming en instelling zal moeten inspelen op de maatschappelijke omgeving, die kan variëren van de eigen regio tot de hele wereld. Daarbij gaat het om velerlei stakeholders, waaronder m.n. overheden en non-gouvernementele organisaties op velerlei terrein.

Door de globale verbondenheid zal ook internationaal sprake moeten zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO). De SER bracht daarover al in 2008 een Verklaring uit.

Er geldt voor de beursgenoteerde ondernemingen ook een corporate governance code (inclusief een monitoringscommissie) met transparantievoorschriften, ook ten aanzien van het ondernemingsbeleid op het gebied van (I)MVO.

Dit alles moet ook gevolgen hebben voor het opereren en de focus van de medezeggenschap. Alleen dan blijft de OR een relevante stakeholder binnen de onderneming.

De SER heeft daartoe al in 2011 een notitie vastgesteld, die als bijlage bij dit document is gevoegd. Wellicht zou deze geactualiseerd moeten worden.

Daarin staat ook de mogelijkheid genoemd dat in (middelgrote) ondernemingen die niet verplicht zijn om in een jaarverslag niet-financiële informatie op te nemen, OR en bestuurder afspreken dat de bestuurder jaarlijks informatie geeft over het gevoerde (I)MVO-beleid en dit integreert in het sociaal jaarverslag, ter bespreking in de overlegvergadering.

Sindsdien is op het terrein van IMVO veel in beweging gekomen, De SER speelt een belangrijke rol bij het tot stand komen van IMVO-convenanten in steeds meer sectoren en er zijn diverse adviezen uitgebracht over allerlei aspecten (vorig jaar nog over XX)

De SDG's (2015)

In 2015 zijn wereldwijd 17 Sustainable Development Goals vastgesteld als een wereldagenda tot 2030 voor het handelen van alle publieke en private organisaties. Zij kunnen ook gezien worden als de concrete vertaling van wat maatschappelijk verantwoord besturen en ondernemen in dit decennium vergt. Het gaat daarbij om allerlei aspecten van sociale en ecologische duurzaamheid.

Het is daarom een belangrijke zaak dat organisaties nagaan welke van deze SDG's relevant voor hen zijn, ook om op basis daarvan een selectie te maken. Bij de besprekingen daarover zou de ondernemingsraad betrokken moeten worden.

6. Wettelijk kader

De eerste Wet op de Ondernemingsraden (WOR) dateert uit 1950, als onderdeel van de opbouw van het naoorlogse overlegmodel. Werknemers kregen een zeker recht op

overleg/inspraak op bepaalde terrein, echter zonder veel bijbehorende bevoegdheden, vrijwel alle belangrijke beslissingen bleven bij de ondernemers/werkgever.

M.n. in de jaren zeventig zijn de bevoegdheden van de OR fors verruimd (overleg-, advies- en instemmingsrechten). Bij geschillen daarover konden de sectorale bedrijfscommissies diensten bewijzen. De ondernemer was ook niet langer voorzitter van de OR.

In de decennia daarna zijn de bevoegdheden van de OR meermalen op onderdelen nog uitgebreid/geactualiseerd, op basis van het wettelijk stramien van 1979.

Het gaat in deze notitie om een gemoderniseerde invulling van de rol van de OR. Daarbij zal nader bezien moet worden of en zo ja welke consequenties de hier geschetste fundamentele benadering moet hebben voor het wettelijk medezeggenschapskader, ook in verband met (verruimde) mogelijkheden voor het afsluiten van convenanten tussen ondernemer en ondernemingsraden alsmede de mogelijkheden voor betrokkenheid van de OR bij de arbeidsvoorwaarden, onverlet het primaat van de met vakbonden af te sluiten cao's. Ook individuele wettelijke medezeggenschapsrechten moeten hierbij wellicht betrokken worden.

7. Relatie vakbond en ondernemingsraad

Algemeen

De verhouding tussen vakbond en OR is van oudsher gevoelig. In de naoorlogse tijd erkende de vakbeweging dat in de sociale markteconomie de ondernemer het primaat heeft bij de besturing van de onderneming. De vakbeweging stemde ermee in dat haar taak lag bij de totstandkoming van cao's (zie vervolg) en de beïnvloeding van het sociaaleconomisch beleid op landelijk niveau.

En zo kreeg de ondernemingsraad als vanzelf de rol als medespeler op ondernemingsniveau. Deze verhouding tussen vakbond en ondernemingsraad is inmiddels al lange tijd uitgekristalliseerd, hoewel deze soms gevoelig blijft. We zien in de markt grote verschillen hoe vakbonden en ondernemingsraden samenwerken of juist niet samenwerken (zie ook context)

Arbeidsvoorwaardenvorming

Arbeidsvoorwaarden komen tot stand door overeenkomsten met vakbonden (de cao) of met individuele werknemers zelf (individueel contract). De cao gaat daarbij boven het individuele contract, dat immers niet in strijd met de cao mag zijn.

De ondernemingsraad speelt bij de totstandkoming van deze contractuele relaties geen rol. In de WOR is wel aan de ondernemingsraad een instemmingsbevoegdheid gegeven ten aanzien van een aantal collectieve regelingen in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden, zoals

de pensioenen, de vakantieregeling en de arbeidstijdenregeling, maar dat enkel voor zover deze onderwerpen niet geregeld zijn in de cao.

Deze (wettelijke) bevoegdheidsverdeling op arbeidsvoorwaardelijk terrein is ook anno 2021 als principieel juist te zien. Dat neemt niet weg dat er op vrijwillige basis wel degelijk een rol voor de ondernemingsraad kan zijn weggelegd in het kader van de arbeidsvoorwaardenvorming.

In 2019 heeft de BVMZ in de jaarbijeenkomst het thema: “arbeidsvoorwaarden wie gaat er over” besproken. De aanwezige adviseurs, trainers ondernemingsraadsleden en andere betrokkenen kozen in groot meerderheid voor het standpunt dat de ondernemingsraad niet over de CAO moet onderhandelen. Een opvallend standpunt was dat de Ondernemingsraad wel de opdrachtgever zou kunnen zijn van de vakbonden, waarmee ook het ‘achterban’ probleem zou opgelost zijn.

8. Bevordering van medezeggenschap en de SER

In 1950 kwam niet alleen die eerste WOR tot stand, maar ook de SER, waarmee werknemers c.q. vakbonden ook invloed kregen op het nationale sociaaleconomisch beleid. De SER kreeg ook als taak om de medezeggenschap in de bedrijven te bevorderen. Er is dus een sterke historische verwevenheid van de inspraak van werkenden op nationaal resp. decentraal niveau.

In 2012 heeft de SER een nieuwe Commissie Bevordering Medezeggenschap ingesteld met tot heden m.n. activiteiten in de sfeer van voorlichting, advisering, handreikingen en tips op diverse onderdelen van de WOR alsmede een aanbeveling op het gebied van scholing van OR-leden (zie voor dat laatste par. 9). Daarnaast is er de facilitering van de wettelijke bedrijfscommissies, waarvan er thans nog slechts twee zijn, een voor de private en een voor de publieke sector.

Het is echter nog niet gekomen tot de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op de huidige en toekomstige betekenis van medezeggenschap. Wij brengen daarom graag deze visienotitie in voor nader beraad in SER-verband, in de hoop dat deze kan bijdragen tot een dergelijke gezamenlijke toekomstvisie.

9. Het belang van adequate scholing van OR-leden en de rol van SBI

In 1975 werd een wettelijk recht op scholing van OR-leden vastgelegd, waarbij de werkgever voor een bepaald aantal dagen de OR-leden de gelegenheid moet geven om zich te laten scholen op zijn kosten. Om de kwaliteit van het scholingsaanbod zo veel mogelijk te waarborgen, is er een door de SER aangestuurd certificeringssysteem ontwikkeld (Stichting SCOOR).

Het behoeft geen betoog dat het belang van scholing nauwelijks overschat kan worden. En dat geldt nog meer bij de nieuwe rol van de OR, zoals die in deze notitie is beschreven.

De SER heeft al in 2012 een aanbeveling ter zake uitgebracht, die wij hier graag nog eens integraal onder aandacht brengen:²⁰

Het is van wezenlijk belang dat ondernemingsraden hun scholingsrechten ook daadwerkelijk ten uitvoer kunnen brengen. Overleg tussen ondernemer en OR over de concrete invulling/toepassing van deze rechten past in onze goede arbeidsverhoudingen maar uiteraard gebaseerd op deze rechten. Daarbij hoort ook dat ondernemers snel reageren op voorstellen c.q. plannen van ondernemingsraden betreffende hun scholing. Gelet op het onomstreden belang van een kwalitatief goede medezeggenschap en uitgaande van het nieuwe systeem van scholing van ondernemingsraadleden, beveelt de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER aan ondernemingsraden resp. ondernemers aan om:

- 1. Op de voor de onderneming passende wijze overleg te voeren over de scholingsbehoeften van de ondernemingsraad en
 - daarbij te kiezen voor een door de Stichting SCOOR gecertificeerd scholingsinstituut
 - zich daarbij te oriënteren op de jaarlijks door de CBM vastgestelde richtbedragen.*
- 2. de afspraken onder punt 1 ('scholingsplan') desgewenst vast te leggen in een regeling of convenant; het scholingsplan kan betrekking hebben op een zittingsjaar of een gehele zittingsperiode.*
- 3. onderlinge geschillen over de redelijkheid of interpretatie van de toepassing van het wettelijk scholingsrecht (omvang, betaling etc.) gezamenlijk of afzonderlijk voor te leggen aan de bedrijfscommissie waaronder de onderneming valt, op basis van de daartoe door de SER in zijn Verordening op de bedrijfscommissies opgestelde procedure.*

Over het in punt 2 bedoelde scholingsplan heeft de CBM in 2018 als handreiking een stappenplan voor opstelling daarvan uitgebracht.²¹

Wij brengen deze aanbeveling + handreiking van de SER-CBM hierbij graag nadrukkelijk onder de aandacht van alle bij de medezeggenschap betrokkenen in ondernemingen en organisaties in private en publieke sector, gelet op het grote belang daarvan.

Het aantal scholingsinstituten is in het afgelopen decennium fors teruggelopen door fusies en faillissementen. SBI is nu onbetwist marktleider. Alle werkenden moeten kunnen werken aan hun duurzame inzetbaarheid en daarin gefaciliteerd worden gedurende hun hele loopbaan (leven lang leren). En daar oefent SBI via zijn drie werkmaatschappijen SBI Formaat (een fusie in 2015 met het scholingsinstituut van de FNV), Odyssee en OR Consultancy zijn

²⁰ SER-CBM, *Aanbeveling inzake de scholing en vorming van OR-leden*, 21 december 2012. Een bijlage bij deze aanbeveling beschrijft het wettelijk stelsel van scholingsrechten.

²¹ SER-CBM, *Handreiking 'In vijf stappen naar een scholingsplan'*, 2018.

missie uit: scholing, gericht op duurzame inzetbaarheid en trainingen en advies op het brede terrein van medezeggenschap en andere overlegvormen binnen de onderneming.

Een nieuwe rol van de OR raakt niet alleen aan de OR zelf, ook de opleidings- en adviesinstituten zullen de beschreven veranderingen door moeten maken.

Zo geven we zeggenschapsverhoudingen vorm met LEF, met nieuw leiderschap, elan en focus. Medezeggenschappers kunnen daarbij in hun rol groeien, leren, kennis opdoen, waardoor ze steeds beter bijdragen aan sociaal-innovatieve verhoudingen binnen en buiten de organisatie. Hier ligt ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor ieder instituut voor medezeggenschapstraining, zoals SBI.

10. Slot: hoe verder?

In de medezeggenschapspraktijk van vandaag zien we dat er geen eenduidigheid is in de uitvoering van medezeggenschap. Hoe kijk de bestuurder aan tegen de medezeggenschap? Hoeveel interesse is er in de medezeggenschap bij werknemers, ook van jongeren? Heeft de medezeggenschap daadwerkelijk invloed?

We zullen als SBI over deze benadering vanaf het najaar 2021 gesprekken aangaan met ondernemingsraden en hun trainers en adviseurs, met ondersteuning van een onderzoeksbureau.

Daarin bespreken we of we deze visie nog moeten bijstellen/verfijnen, hoe we die over kunnen brengen²² en welke methodieken we kunnen gebruiken om de medezeggenschap in beweging te laten komen – en natuurlijk ook werkgevers en andere stakeholders kunnen meekrijgen.

Daarnaast willen we deze benadering graag voorleggen ter bespreking aan de SER, als belangrijke sleutelorganisatie op centraal niveau (zie par. 8).

Het streven is om medio 2022 formeel naar buiten te treden met een helder geformuleerde visie, die we graag zullen aanbieden aan alle relevante partijen in de samenleving.

Maar we doen het vooral voor de medewerkers en hun vertegenwoordigers in de ondernemingsraden. Voor de organisaties en bedrijven. Hun bestuurders en hun omgeving.

Kortom: voor mens, organisatie en omgeving.

Zo wordt voor allen perspectief geboden.

²² Daarbij gaat het ook over het narratieve, over de *taal* van de medezeggenschap (zie René Gude over de vier P's van een privé, private, publieke en politieke taal en over vier Z-en: het zinnelijk, het zintuigelijke, het zinrijke en het zinvolle).

BIJLAGE

Afspraken over de rol van de OR bij (I)MVO

Uit: SER-Notitie (2011), opgenomen als bijlage 6 van het SER-Voorbeeldreglement OR (zie ook website SER)

MVO als basiskenmerk van hedendaags ondernemen

Het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat steeds duidelijker op de agenda van bedrijven, politiek en maatschappij. Als het begin wordt vaak gezien het SER-advies *De winst van waarden* van eind 2000. Het daarin ontwikkelde concept (triple P, MVO als corebusiness, maatwerk) is nog steeds actueel. De SER constateert in het advies dat de zorg voor de maatschappelijke effecten van het ondernemen behoort tot de corebusiness van de onderneming. De onderneming zoekt in de samenleving bevestiging voor de uitoefening van haar kernfuncties; de samenleving verschaft de onderneming ruimte en erkenning – de licence to operate – wanneer in bevredigende mate aan de maatschappelijke verwachtingen wordt voldaan.

Volgens het advies bepalen in de kern twee elementen of met recht van MVO kan worden gesproken:

1. Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – People, Planet, Profit – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op lange termijn.
2. Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

Sinds het advies van 2000 is de internationale dimensie van MVO steeds belangrijker geworden, als onderdeel van het onomkeerbare proces van globalisering. Het SER-advies *Duurzame globalisering* van juni 2008 bevat daarom een omvangrijk hoofdstuk over internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO). Daaruit vloeide de SER-verklaring *Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* van december 2008 voort, gericht aan alle relevante partijen in het bedrijfsleven.

IMVO heeft betrekking op zowel de P van People als die van Planet en van Profit in een internationaal kader. IMVO richt zich daarbij niet alleen op het handelen van internationaal opererende Nederlandse bedrijven, maar ook op hetgeen er in 'hun' keten gebeurt. Onder verantwoord ketenbeheer verstaat de SER het vrijwillige maar niet-vrijblijvende commitment van bedrijven om een positieve invloed uit te oefenen op het sociaal- en milieubeleid van hun toeleveranciers.

Wat is (I)MVO?

Er is sprake van een groeiend bewustzijn dat MVO het vanzelfsprekende hedendaagse basiskenmerk van ondernemen is respectievelijk behoort te zijn en dus niet vrijblijvend kan zijn. Het is het ondernemen in de 21e eeuw, vrijwillig en uiteraard op basis van het nationale en internationale normatieve kader. Dat laatste is wat IMVO betreft in de SER-verklaring uitvoerig beschreven.

In de herziene Corporate Governance Code (zie ook [bijlage A, onder 2 B.c](#)) wordt MVO expliciet gezien als onderdeel van goed ondernemingsbestuur. De Code bepaalt dat de Raad van Bestuur beleid moet formuleren ten aanzien van de 'voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen'. Bedrijven die onder de Nederlandse Corporate Governance Code vallen (beursvennootschappen) zijn op grond daarvan verplicht ook maatschappelijke aspecten van de bedrijfsvoering ter goedkeuring voor te leggen aan hun raad van commissarissen en in hun jaarverslag hieraan aandacht te besteden (volgens het principe 'comply or explain').

De or is ingesteld in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen ([artikel 2 WOR](#)). Aangezien erkend wordt dat zorg voor de maatschappelijke aspecten van het ondernemen een hedendaags basiskenmerk van ondernemen is, ligt een bepaalde betrokkenheid van de or bij het MVO-beleid van de onderneming voor de hand. De or kan zowel een rol spelen in de beleidsvorming als bij de implementatie van het MVO-beleid en het creëren van draagvlak hiervoor in de onderneming. De ervaring leert dat de or enerzijds kan helpen om het MVO-beleid dat door het bestuur van de onderneming is vastgesteld, onder de aandacht te brengen op de werkvloer via zijn eigen communicatiekanalen en netwerken. Anderzijds kan de or ook nieuwe ideeën en eventuele knelpunten ontsluiten voor het bestuur van de onderneming en hiermee een katalyserende rol vervullen.

De or heeft, gegeven de reikwijdte van de WOR, allereerst een betrokkenheid bij het MVO-beleid van de eigen onderneming en zijn werknemers in Nederland. Maar de or kan ook een rol spelen bij het creëren van draagvlak voor de internationale aspecten van MVO en verantwoord ketenbeheer van bedrijven. In een aantal grote multinationale ondernemingen hebben or's hier al invulling aan gegeven (zie paragraaf 3).

Betrokkenheid or vanuit aanknopingspunten in de wet

Hieronder worden eerst de aanknopingspunten in de wet voor de betrokkenheid van de or bij het MVO-beleid besproken. Daarna wordt ingegaan op mogelijke vrijwillige afspraken tussen or en bestuurder. Binnen een organisatie zijn er ontwikkelingen die op alle fronten het reilen en zeilen van een organisatie beïnvloeden, ook ontwikkelingen die voor MVO van belang zijn. Op die ontwikkelingen baseert een organisatie een strategie, waarvan het resultaat – als het goed is – op de langere termijn gunstig is voor de organisatie.

De or speelt in dat proces van strategische planvorming een rol.

■ **Artikel 24 WOR: overlegvergadering**

Tijdens de vergadering over de algemene gang van zaken in een organisatie bespreekt de or met de bestuurder ontwikkelingen die van invloed zijn op het strategisch beleid van de organisatie. Een artikel 24-overleg is daarmee bij uitstek geschikt om ook over MVO te spreken met de bestuurder.

■ **Artikel 28 WOR: stimuleringstaken or**

De WOR kent aan de or een aantal taken toe, die als ‘stimuleringstaken’ kunnen worden opgevat. Veel van deze taken hebben raakvlakken met MVO, bijvoorbeeld de zorg voor het milieu, gelijke behandeling en diversiteit. Daarnaast zijn er raakvlakken met de naleving van arboregelingen en het stimuleren van werkoverleg.

■ **Artikel 23 lid 3 WOR: initiatiefrecht or**

Verder kan de or gebruikmaken van zijn initiatiefrecht om MVO op de agenda te zetten. Het is daarbij niet noodzakelijk dat de or met een volledig uitgewerkt en doordacht voorstel komt. Dat mag natuurlijk wel, hoewel het soms efficiënter is dat de or een onderwerp – zoals MVO – in eerste instantie gewoon bespreekbaar maakt. Op die manier kunnen or en bestuurder samen bekijken of en hoe het onderwerp kan worden aangepakt.

■ **Artikelen 31a en 31b WOR: informatie aan de or**

Tweemaal per jaar moet de onderneming uitvoerige informatie aan de or verschaffen over het financieel-economisch beleid (31a WOR) en ten minste eenmaal per jaar over het sociaal ondernemingsbeleid (31b WOR). Deze informatie moet dan vervolgens in een of meer overlegvergaderingen worden besproken.

Uit de informatie die de or met betrekking tot het gevoerde financieel-economische beleid (artikel 31a WOR) onder ogen krijgt, kan de or ook beoordelen op welke wijze een onderneming bijvoorbeeld aandacht heeft besteed aan duurzaam inkopen, duurzaam aanbesteden, duurzame mobiliteit, duurzaam bouwen, duurzame energie en bedrijfsinterne milieuzorg.

Hoewel de schriftelijke informatie over het sociaal beleid (artikel 31b WOR) van een onderneming slechts gegevens bevat over de aantallen en de verschillende groepen van de in de onderneming werkzame personen en het sociaal beleid dat de onderneming ten aanzien van die personen heeft gevoerd, moeten die gegevens wel zo worden aangeleverd dat daaruit blijkt welke uitwerking de verschillende onderdelen van het sociaal beleid hebben gehad voor afzonderlijke bedrijfsonderdelen en functiegroepen. Op die manier kan de or het sociaal beleid ook op MVO beoordelen.

Naast bovenstaande algemene aanknopingspunten heeft de or advies- en instemmingsrecht op enkele concrete aspecten van MVO. Via het adviesrecht op investeringen en het milieubeleid (interne milieuzorg) (artikel 25, lid 1 onder h en l WOR) kan de or invloed uitoefenen op ‘profit’- en ‘planet’- aspecten van MVO. Via het instemmingsrecht op zaken als arbeidsomstandigheden en personeelsopleiding (artikel 27 WOR) oefent de or invloed uit

op de 'people'- kant van MVO. Hierbij moet de or er wel op letten dat de WOR nationale werking heeft.

- **Artikel 2: 391 lid 1 BW: ook niet-financiële aspecten noemen in jaarverslag** Volgens dit artikel zijn grote ondernemingen verplicht ook te rapporteren over niet-financiële verplichtingen van de onderneming voor zover deze relevant zijn voor de interpretatie van de financiële informatie en de positie van de onderneming.

De or zou de bespreking van het jaarverslag en dan ook vooral het onderdeel over niet-financiële verplichtingen – waarvan MVO onderdeel kan uitmaken – op de agenda van de overlegvergadering kunnen plaatsen.

- **Artikel 2: 107a lid 1 sub b juncto lid 3 BW: standpunt or in de AvA** Het gaat hier om het spreekrecht van de or in de aandeelhoudersvergadering van naamloze vennootschappen. Dit artikel biedt ruimte aan de or om ook aspecten van MVO in de aandeelhoudersvergadering aan de orde te stellen.

Het voorgaande laat zien dat een or op diverse manieren (internationaal) MVO of aspecten ervan aan de orde kan stellen. Het kan zijn dat de or hierbij behoefte heeft aan aanvullende kennis en expertise, gegeven de complexiteit van (I)MVO-vraag.

Via het informatierecht (artikel 31a WOR), het recht om een beroep te doen op een deskundige (artikel 16 WOR) en/of een thematische medezeggenschaps- commissie (artikel 15 WOR) kan de or de benodigde kennis en expertise opbouwen of inwinnen.

Mogelijkheden voor vrijwillige afspraken

Zoals hiervoor is aangegeven, is de overlegvergadering bij uitstek geschikt om met de bestuurder te spreken over MVO. Daarbij kan het gaan over zowel de beleidsontwikkeling als het implementeren van het MVO-beleid in de onderneming en het scheppen van draagvlak hiervoor.

Naast het agenderen van MVO-onderwerpen voor de overlegvergadering kunnen bestuurder en or vrijwillig aanvullende afspraken maken. In (middelgrote) ondernemingen die niet verplicht zijn om in een jaarverslag niet-financiële informatie op te nemen, kunnen or en bestuurder bijvoorbeeld afspreken dat de bestuurder jaarlijks informatie geeft over het gevoerde (I)MVO-beleid en dit integreert in het sociaal jaarverslag, ter bespreking in de overlegvergadering.

Bij internationale MVO-vraagstukken vormen de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen een overkoepelend normenkader voor het internationaal opereren van bedrijven. De richtlijnen bieden handvatten voor bedrijven om met kwesties om te gaan als werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, mensenrechten, kinderarbeid, milieu, corruptie en ketenbeheer¹

1Zie <http://www.oesorichtlijnen.nl> voor meer informatie.. In 2011 zijn de richtlijnen herzien; ze worden door het bedrijfsleven onderschreven en ze vormen ook een belangrijk onderdeel van de SER-verklaring over IMVO (2008)²

2Zie ook SER (2011) Tweede Voortgangsrapportage Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, 17 maart 2011..

De Stichting Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg (MNO) heeft een Model- code ontwikkeld waarmee de or zijn betrokkenheid bij het MVO-beleid verder kan formaliseren³
3Stichting MNO (2011) De rol van medezeggenschap bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (www.Stichting-mno.nl)..154

Mogelijke onderwerpen voor de overlegvergadering

Hieronder wordt een aantal mogelijke (internationale) MVO-onderwerpen geïnventariseerd die tijdens de overlegvergadering met de bestuurder aan de orde kunnen komen.

Deze inventarisatie heeft een voorbeeldfunctie en is (dus) niet uitputtend. Verder moet worden bedacht dat MVO bovenal maatwerk is.

- Algemene uitgangspunten: Wat betekent MVO in dit bedrijf? Welke veranderingen ten gunste van duurzaamheid zijn wenselijk? Hoe kan de bekendheid van de visie en missie van het bedrijf ten aanzien van MVO worden vergroot? Heeft het bedrijf een duurzaam inkoopbeleid? Hoe kunnen de OESO-richtlijnen worden ingebed in het opereren van het bedrijf?
- Specifieke doelstellingen: Is het zinvol om specifieke doelstellingen te formuleren ten aanzien van zaken zoals ketenbeheer of CO²-reductie? Welke capaciteit en expertise in het bedrijf is nodig voor het behalen van deze doelstellingen?
- Wat zijn mogelijke knelpunten hierbij? Hoe kan het draagvlak binnen het bedrijf voor het behalen van deze doelstellingen worden vergroot?
- Inzet MVO-instrumenten: Is het zinvol een leverancierscode te ontwikkelen? Wat zijn elementen voor een dergelijke code? Hoe kan een dergelijke code zo effectief mogelijk worden ingezet? Wat zijn ervaringen binnen het bedrijf met het hanteren van dergelijke codes?
- Sociaal jaarverslag: De bestuurder zou jaarlijks informatie kunnen geven over het gevoerde (I)MVO-beleid, dit integreren in het sociaal jaarverslag en vervolgens in de overlegvergadering met de or bespreken.
- Overleg externe stakeholders: Welke rol kan de or spelen in het overleg over MVO met externe stakeholders zoals vakbonden en niet-gouvernementele organisaties?

Meer informatie over IMVO en de IMVO-convenanten is te vinden op www.ser.nl/nl/thema/imvo.

BIJLAGE B

Panteia

De toekomst van de OR

Een onderzoek onder bestuurders, OR-voorzitters en werknemers

BIJLAGE C Samenvatting onderzoeksvraagstuk Goldschmeding

In de afgelopen decennia wordt het appèl op het bedrijfsleven om bij te dragen aan meervoudige waardecreatie ten behoeve van de gehele samenleving alsmäär sterker. Het '22 trendsonderzoek van Berenschot laat zien dat duurzaamheid het afgelopen jaar een onderdeel van de managementagenda is geworden. Onderwerpen als maatschappelijke betrokkenheid, opleiding & ontwikkeling en gezondheid & levensstijl van medewerkers komen steeds meer in de spotlight te staan. Combineer deze bevindingen met het hoofdthema van '22 van de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de SER, te weten 'strategische medezeggenschap draagt bij aan een vitale onderneming'. En het momentum is daar om ook de medezeggenschap te verduurzamen.

De ondernemingsraad, medezeggenschap is gaandeweg steeds meer, van een in ontwerp goed, een institutioneel verstand arrangement geworden. Terwijl het in ontwerp de stem is en het belang behartigt van alle stakeholders. **Hett projectvoorstel dat SBI bij de Goldschmeding Foundation heeft ingediend richt zich dan ook op de vraag hoe de OR zich kan door ontwikkelen van de OR naar een 'Raad voor Duurzame Medezeggenschap' (RDMZ).** De medezeggenschap is in de toekomst dan geen OR meer, maar wordt een RDMZ die ook MVO en bedrijfsethiek, de kwaliteit van het werk en de verbindingen met de wereld buiten de onderneming bewaakt. **Een waardengedreven medezeggenschap dus: gezamenlijk verantwoordelijkheid dragend voor de effecten van de organisatie op de samenleving (als in: het welzijn van alle stakeholders).**

Dit project richt zich op een ontwerp van en het ontwikkelproces naar een RDMZ toe, waarmee bij 25 organisaties op basis van een convenant tussen het bestuur en de OR zal worden geëxperimenteerd. Zodra er een eerste groep van 6 organisaties gevormd is, zullen zij gezamenlijk het proces gaan doorlopen. Daarna starten groepsgewijs (in zestallen) de daarna aansluitende organisaties. Naast het vastleggen van inspirerende voorbeelden van deelnemende organisaties zal er een handreiking (ontwerp, procesbeschrijving, toolbox en do's & dont's) ontwikkeld en gedeeld worden.

Om de doelen te bereiken zal gedurende het gehele traject de visie van SBI over de RDMZ, het convenant en de voortgang onder de aandacht worden gebracht. Dit gaat in nauwe samenwerking met onze netwerkpartners (van MZ stakeholders tot St. Agape in Organisaties, Seepeople, NCD, MKB Nederland en MVO Nederland) en de activiteitenagenda's van hen zoals november de maand van de medezeggenschap.

De effecten zijn dat werknemers zich als mens meer betrokken voelen bij de organisatie, de organisatie meer wordt beleefd als 'waardengemeenschap' en de verbindingen tussen geledingen binnen de organisatie en met het systeem buiten de organisatie toenemen. De aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever groeit en de ontwikkeling van het MVO -beleid van organisaties wordt versterkt en versneld door de inbreng / het appèl vanuit de RDMZ.

Het project pas als 'module' in het groeithema Agape in Bedrijven van de Goldschmeding Foundation, waar het handelingsperspectief toevoegt voor organisaties die uit de bedrijfsvoering een commitment willen laten spreken aan het belang van alle stakeholders.

BIJLAGE D Gegevens deelnemers

Dit eindrapport is het resultaat van een proces dat enige tijd geleden in werking is gezet door de Stichting SBI. Diverse organisaties, personen en organen hebben een belangrijke bijdrage geleverd, te weten:

- Raad van Toezicht Stichting SBI
- Curatorium Stichting SBI
- Werkgroep Raad Duurzame Medezeggenschap
- Onderzoeksbureau Panteia
- Deelnemers Ronde Tafel Bijeenkomsten:
 - OR-leden (voorzitters)
 - Sociale Partners
 - Wetenschap
 - Bestuurders
 - Jongeren
 - OR trainers/adviseurs SBI



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



De toekomst van de OR

Een onderzoek onder bestuurders, OR-voorzitters en werknemers

Zoetermeer, 23 juni 2022

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Samenvatting en conclusies	5
1.1	Samenvatting	5
1.2	Conclusies	9
2	Achtergrond en doelstelling	10
2.1	Achtergrond	10
2.2	Doelstelling	11
2.3	Vragenlijst	12
2.4	Leeswijzer	12
3	Samenstelling ondernemingsraden	13
3.1	Omvang	13
3.2	Leden jonger dan 30 jaar	13
3.3	Vacatures	13
4	Bestuurders	14
4.1	Verhouding directe zeggenschap en indirecte medezeggenschap	14
4.2	Waardering OR	15
4.3	Achterbanbijeenkomsten	16
4.4	Thema 1: strategische besturing van organisaties	17
4.5	Thema 2: sociale en ecologische omgeving van de organisatie	22
4.6	Thema 3: sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken	26
5	OR-voorzitters	31
5.1	Verhouding directe zeggenschap en indirecte medezeggenschap	31
5.2	Waardering OR	32
5.3	Achterbanbijeenkomsten	33
5.4	Thema 1: strategische besturing van organisaties	34
5.5	Thema 2: sociale en ecologische omgeving van de organisatie	38
5.6	Thema 3: sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken	43
6	Werknemers	48
6.1	Binding tussen werknemers en de OR	48
6.2	Belang van een OR	50
6.3	Waardering en houding OR	51
6.4	Wat mist men in de OR?	52
6.5	Rol OR	53
6.6	Achterbanbijeenkomsten	54
6.7	Betrokkenheid OR	55
Bijlage 1	Onderzoekverantwoording bestuurders en OR-voorzitters	57
Bijlage 2	Onderzoekverantwoording werknemers	59
Bijlage 3	Vragenlijst bestuurders / or-voorzitters	62
Bijlage 4	Vragenlijst werknemers	75

1 Samenvatting en conclusies

1.1 Samenvatting

Inleiding

De eerste Wet op de Ondernemingsraden (WOR) dateert uit 1950, als onderdeel van de opbouw van het naoorlogse overlegmodel. Vooral in de jaren zeventig zijn de bevoegdheden van de OR fors verruimd. In de decennia daarna zijn de bevoegdheden van de OR meermalen op onderdelen nog uitgebreid/geactualiseerd, op basis van het wettelijk stramien van 1979. Sinds die tijd is het wettelijk kader voor ondernemingsraden niet wezenlijk gewijzigd. En ook het functioneren van ondernemingsraden beweegt zich nog altijd binnen deze uitgangspunten en grenzen.

SBI vond de tijd rijp voor een gemoderniseerde invulling van de rol van de OR en bepleit een herziening/actualisering van de positie van ondernemingsraden. Om de discussie hierover te stimuleren heeft SBI een notitie opgesteld waarin zij de nieuwe rol voor medezeggenschap omschrijft. In de notitie zijn drie kernelementen beschreven. Om te toetsen hoe bestuurders, OR-voorzitters en werknemers de toekomst van de ondernemingsraad zien, heeft in de maanden mei en juni 2022 een onderzoek onder voorgenoemde doelgroepen plaatsgevonden.

Doelstelling

De resultaten van het onderzoek moesten antwoord geven op de vraag:

Hoe kijken (medewerkers van) organisaties met een ondernemingsraad aan tegen de huidige verhoudingen tussen zeggenschap en medezeggenschap en hoe zien zij de toekomstige rol van een ondernemingsraad?

Onderzoeksvragen

Deze centrale vraag liet zich vertalen naar de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe kijkt men aan tegen de verhouding tussen directe zeggenschap en indirecte medezeggenschap in de organisatie?
- Hoe wordt de OR momenteel gewaardeerd?
- Welke rol vervult de OR op dit moment?
- Voldoet de OR aan de huidige verwachtingen en welke verwachtingen zijn er ten aanzien van de toekomst, rekening houdend met de toekomstige ontwikkelingen?
- Welke rollen ziet men voor de OR in de toekomst?
- Mening aangaande de drie thema's besluitvorming, relatie met de omgeving en belang sociaal-innovatief werken
- Hoe is de verbinding van werkenden met de organisatie?

Tevredenheid samenwerking

Gemiddeld beoordelen de bestuurders de samenwerking tussen de zeggenschap en medezeggenschap in hun organisatie met een 7,7.

OR-voorzitters beoordelen deze samenwerking gemiddeld met een 7,5.

Waardering van de OR door de werknemers

Zowel de bestuurders als de OR-voorzitters denken dat werknemers de OR gemiddeld met een 6,7 waarderen. Als we het aan de werknemers zelf vragen, dan blijkt dat zij de OR gemiddeld met een 7,3 waarderen.

Overleg en onderwerpen op de agenda

Bij 33% tot 40% van de organisaties is er elke 2 maanden formeel overleg is tussen de bestuurder en de OR, terwijl ongeveer een kwart één keer per kwartaal overlegd. In de quartaire sector is er significant vaker formeel overleg dan in de overige sectoren.

De onderwerpen die het meest besproken worden tijdens de formele overleggen, zijn de lopende zaken en alles wat met personeelsregelingen en HR-zaken te maken heeft. Andere veel genoemde onderwerpen zijn Arbo, financiën en de algemene gang van zaken van de onderneming.

Huidige rol en gewenste rol

Thema 'strategische besturing'

Ondernemingsraden spelen volgens 85% van de OR-voorzitters en volgens 85% van de bestuurders al een rol bij het thema 'strategische besturing'. Bij de meeste van de onderliggende onderwerpen is hun de rol van de OR echter klein of middelmatig. De rol is het grootst als het gaat om ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie en transparantie over het strategisch beleid van de organisatie.

De helft van de OR-voorzitters zou graag een uitbreiding van de rol van de OR zien. Twee derde van de bestuurders vindt echter de huidige rol voldoende en wenst geen uitbreiding ervan.

Thema 'sociale en ecologische omgeving'

71% van de OR-voorzitters en 71% van de bestuurders vinden dat de ondernemingsraad al een rol speelt op het thema 'sociale en ecologische omgeving'. Bij de meeste van de onderliggende onderwerpen is hun rol klein tot middelmatig. De rol is het grootst als het gaat om diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid.

OR-voorzitters en bestuurders zijn het erover eens dat de rol van de OR iets groter mag worden; iets minder dan de helft van beide groepen wenst een grotere rol.

Thema sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken

Een groot deel van de ondernemingsraden (86%) speelt al een rol bij het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken. Bij de onderwerpen die onder dit thema vallen, is de rol van de OR groter dan bij de andere thema's.

De helft van de OR-voorzitters en de helft van de bestuurders vinden het wenselijk dat deze rol groter wordt.

Tabel 1 geeft per onderwerp inzicht of de ondernemingsraad al een rol speelt en of een grotere rol wenselijk is. De mening van de or-voorzitters en bestuurders is naast elkaar gezet.

tabel 1 Wat is de huidige rol van de medezeggenschap en is een grotere rol wenselijk?

Thema en onderwerpen	OR-voorzitters		Bestuurders	
	Speelt al een rol	Grotere rol wenselijk	Speelt al een rol	Grotere rol wenselijk
Thema 'strategische besturing'	85%	51%	85%	35%
Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau	89%	64%	90%	29%
Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse	69%	46%	69%	25%
Digitalisering	82%	37%	77%	41%
Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie	93%	50%	94%	46%
Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie	91%	56%	93%	35%
Thema 'sociale en ecologische omgeving'	71%	46%	71%	45%
Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen	84%	46%	80%	48%
Duurzaam ondernemen	76%	50%	78%	48%
Voortbrengen van duurzame producten en diensten	60%	39%	59%	37%
Sustainable Development Goals	64%	47%	58%	42%
Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid	73%	46%	79%	51%
Thema sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken	86%	53%	89%	51%
Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie	86%	46%	90%	42%
Duurzame inzetbaarheid van werknemers	80%	53%	88%	50%
Leren en groeien in en buiten de organisatie	78%	44%	85%	50%
Verbinding tussen mens en organisatie	92%	56%	93%	55%
Verbindingsgerichte achterban communicatie	96%	69%	90%	59%

Bron: Panteia, 2022

De mening van de bestuurders komt op gemiddelden overeen met die van de or-voorzitters, als het gaat om de huidige rol die ondernemingsraden al spelen. Dat geldt ook voor de wens om de rol van de OR te vergroten als het gaat om de thema's 'sociale en ecologische omgeving' en 'sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken'. Voor het thema strategische besturing liggen de meningen echter uitelkaar: de helft van de or-voorzitters wenst daar een grotere rol in, tegenover 35% van de bestuurders.

Huidige kennis en vaardigheden

Iets meer dan de helft van de bestuurders vindt de huidige kennis en vaardigheden van de ondernemingsraadleden onvoldoende tot slecht. OR-voorzitters zijn positiever: 62% vindt de huidige kennis en vaardigheid voldoende tot goed.

Nodig om veranderende rol tot stand te brengen

Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat scholing en training van de or-leden het meest wordt genoemd als maatregel om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen. Andere maatregelen die mee kunnen helpen om de veranderende rol tot stand te brengen zijn meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap, meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap en verantwoording hierover in het jaarverslag. Men is er geen voorstander van om dit bij wet te regelen.

Binding tussen werknemers en de ondernemingsraad

Ruim driekwart van de werknemers kent één tot alle leden van de OR. Opvallend is dat jongeren vaker dan de meer ervaren medewerkers aangeven de leden van de ondernemingsraad niet te kennen. Ook tussen de type sectoren zien we verschillen: in de primaire/secundaire sector geven bijna alle werknemers aan de OR-leden te kennen, terwijl in de tertiaire en quartaire sector resp. 22% en 27% aangeven de OR-leden niet te kennen.

Momenteel is 11% van de deelnemende werknemers lid van de OR, 15% is lid geweest en 74% is geen lid.

De groep werknemers die zich zeker verkiesbaar wil stellen, bestaat vooral uit huidige en voormalig OR leden.

Driekwart van de werknemers vindt het belangrijk om een OR te hebben. Een opvallend verschil is te zien tussen de jongeren en de meer ervaren medewerkers; 50% van de jongeren zegt het belangrijk te vinden dat er een OR is, terwijl 78% van de meer ervaren medewerkers het belang inziet.

Twee derde van de werknemers vindt de OR onmisbaar in een organisatie, dat werknemers nauwer betrokken moeten worden bij belangrijke beslissingen in de organisatie en dat werknemers nauwer betrokken moeten worden bij het werk van de ondernemingsraad. 80% vindt dan ook dat de OR iets toevoegt in de organisatie. Iets meer dan de helft vindt dat de OR van deze tijd is.

Jongeren daarentegen vinden vaker dan de meer ervaren medewerkers dat de ondernemingsraad niet meer van deze tijd is en zien vaker geen toegevoegde waarde aan een ondernemingsraad.

Werknemers missen vooral goede communicatie richting achterban met meer terugkoppeling en updates, betrokkenheid en regelmatig contact met de werkvloer, daadkracht en overtuigingskracht en inzicht in wat de OR doet.

Ondanks dat alles bij elkaar werknemers in het algemeen positief zijn over de ondernemingsraad in hun organisatie, zijn ze minder tevreden over de mate waarin zij op de hoogte zijn van de activiteiten van de OR.

Jongeren zijn in het algemeen minder positief over het functioneren van de OR als het gaat om de inspraak van de medewerkers via de OR, het contact tussen ondernemingsraad en achterban en de wijze waarop de OR de belangen van alle medewerkers behartigt ongeacht het soort dienstverband.

25% tot 40% van de werknemers is niet op de hoogte van waar de ondernemingsraad bij betrokken wordt. In de quartaire sector weten werknemers dit opvallend vaker niet dan in de andere sectoren. Ook jongere medewerkers zijn iets minder goed op de hoogte dan hun meer ervaren collega's.

1.2 Conclusies

- Ondernemingsraden in de primaire/secundaire sector hebben procentueel gezien minder jongeren in hun OR. Zij laten dan ook weten dat een verjonging van de ondernemingsraad nodig is, om een grotere rol te kunnen gaan spelen bij de thema's 'strategische besturing' en 'sociale en ecologische omgeving'.
- De meeste bestuurders zijn tevreden met de huidige rol die de ondernemingsraad vervult op het thema 'strategische besturing' en zien geen grotere rol voor hun ondernemingsraad weggelegd.
- De helft of meer van de OR-voorzitters wenst een grotere rol te gaan spelen bij de onderwerpen medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau, transparantie over het strategisch beleid, duurzame inzetbaarheid van werknemers, verbindingsgerichte achterban communicatie en verbinding tussen mens en organisatie.
- Bestuurders beoordelen de huidige kennis en vaardigheden van hun ondernemingsraadleden meestal onvoldoende tot slecht om de toekomstige veranderende rol te kunnen vervullen. OR-voorzitters daarentegen beoordelen de huidige kennis vooral voldoende tot goed.
- Het merendeel van de OR-voorzitters en de bestuurders vinden dat de OR-leden scholing en training nodig hebben om in de toekomst een grotere rol goed uit te kunnen voeren. Ook vindt ruim de helft dat er meer samenwerking moet komen tussen zeggenschap en medezeggenschap.
- In de quartaire sector:
 - is de rol van de OR als het gaat om 'duurzame inzetbaarheid van werknemers' (zeer) groot terwijl die in de andere sectoren eerder gemiddeld is.
 - is de wens om de rol betreffende 'verbinding tussen mens en organisatie' te vergroten vele malen sterker dan in de andere sectoren.
 - zijn bestuurders vaker van mening dat er 'meer transparantie en openheid van uit de zeggenschap' moet zijn.
- Jongere werknemers weten niet goed wat de werkzaamheden van een ondernemingsraad zijn, wie de leden zijn en wat een ondernemingsraad toevoegt.
- Jongeren zijn minder positief over het functioneren van de OR als het gaat om:
 - de inspraak van de medewerkers via de OR
 - de mate waarin ze op de hoogte zijn van de activiteiten van de OR
 - de wijze waarop de OR de belangen van alle medewerkers behartigt ongeacht het soort dienstverband
 - het contact tussen ondernemingsraad en achterban

2 Achtergrond en doelstelling

2.1 Achtergrond

De Stichting SBI (Samenwerking, Bezinning, Inspiratie), ontstaan vanuit en nog steeds betrokken op de sociale partners, is sinds de jaren '70 een toonaangevend instituut voor training en advies van ondernemingsraden, en is ook breder actief op het terrein van arbeidsverhoudingen.

Een ondernemingsraad (OR) komt op voor de belangen van het personeel in een onderneming of organisatie. De OR mag meedenken over bedrijfseconomische en sociale onderwerpen. De OR kan door advisering of instemming invloed hebben op de bedrijfsvoering. Zo kan deze raad een bijdrage leveren aan het goed functioneren van het bedrijf. Voor ondernemingen of organisaties met 50 of meer medewerkers is een ondernemingsraad (OR) verplicht.

De eerste Wet op de Ondernemingsraden (WOR) dateert uit 1950, als onderdeel van de opbouw van het naoorlogse overlegmodel. Werknemers kregen een zeker recht op overleg dan wel inspraak op bepaalde terrein, echter zonder veel bijbehorende bevoegdheden, vrijwel alle belangrijke beslissingen bleven bij de ondernemers/werkgever. Vooral in de jaren zeventig zijn de bevoegdheden van de OR fors verruimd (overleg-, advies- en instemmingsrechten). Bij geschillen daarover konden de sectorale bedrijfscommissies diensten bewijzen. De ondernemer was ook niet langer voorzitter van de OR. In de decennia daarna zijn de bevoegdheden van de OR meermalen op onderdelen nog uitgebreid/geactualiseerd, op basis van het wettelijk stramien van 1979.

Sinds die tijd is het wettelijk kader voor ondernemingsraden niet wezenlijk gewijzigd. En ook het functioneren van ondernemingsraden beweegt zich nog altijd binnen deze uitgangspunten en grenzen.

SBI vond de tijd rijp voor een gemoderniseerde invulling van de rol van de OR en bepleit een herziening/actualisering van de positie van ondernemingsraden. Om de discussie hierover te stimuleren heeft SBI een notitie opgesteld waarin zij de nieuwe rol voor medezeggenschap omschrijft. In de notitie zijn drie kernelementen beschreven:

1. De strategische besturing van bedrijven en instellingen
De besturing van organisaties wordt vaak gekenmerkt door een combinatie van centrale **besluitvorming** en decentrale uitvoering en verantwoording. Technologie en gegevensbeheer (data/algoritmes) spelen daarbij een belangrijke rol. Technologische ontwikkelingen zullen leiden tot een sterkere centralisatie van de besluitvorming op basis van data-analyse, waarbij de mens vervreemdt van zijn organisatie en de medezeggenschap steeds verder op afstand dreigt te komen. De medezeggenschap zal daarom complexe strategische vraagstukken moeten kunnen herkennen en analyseren. Het is zeer wenselijk om de medezeggenschap een rol te geven bij het maken van die strategische keuzen. De kern van de medezeggenschap wordt dan om vanuit menselijke maat en betrokkenheid vooral de brede ethische en arbeidskundige vraagstukken aan de orde te stellen binnen de koers van de organisatie. Daarbij sensitiviteit voor de omgeving in acht nemende. De zeggenschap zal strategische keuzen helder moeten duiden.

Optimale transparantie is een noodzaak om als zeggenschap en medezeggenschap te kunnen samenwerken. De medezeggenschap is dan de aangewezen partner van de zeggenschap om die transparantie te toetsen en de gevolgen voor mens, organisatie en omgeving te beoordelen.

2. De relatie tussen organisatie en omgeving (omgevingsgerichtheid)

De **omgeving** van de organisatie is niet alleen (meer) een zaak van de zeggenschap. Een ieder die betrokken is bij de organisatie is niet alleen verantwoordelijk voor die organisatie, maar ook voor zijn omgeving. Duurzaam denken en doen zijn daarbij sleutelbegrippen, niet alleen meer van de zeggenschap maar ook van de medezeggenschap. Een nieuwe voorwaarde voor groeien en leren is dat dit voortaan altijd duurzaam plaatsvindt. Met vooral ook initiatief vanuit de medezeggenschap. Een vast punt op de OR-agenda wordt het halen van doelen op het gebied van sociale en ecologische duurzaamheid en op de overige door de zeggenschap en de medezeggenschap vastgelegde thema's. Variërend van kwaliteit van gezond en goed werk tot de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten met beoordeling van hun toegevoegde waarde aan de samenleving en alles daartussen.

Daarbij gaat het ook om de vraag of producten, productiewijze en diensten voldoen aan de relevante standaarden van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen.

3. Sociaal-innovatie werkorganisaties (verbindingsgerichtheid)

Duurzame persoonlijke en professionele ontwikkeling in **sociaal-innovatieve** werkorganisaties wordt een nieuw thema. Met verbinding met en tussen betrokken werknemers, duurzame inzetbaarheid en levensfase bewust personeelsbeleid. Voelt een ieder zich veilig en gerespecteerd? Kan en mag iedereen groeien en leren in en buiten de organisatie, en levert iedereen ook de bijdrage die verwacht mag worden? Juist die verbinding tussen mens en organisatie wordt een thema voor medezeggenschap. Hoe voorkomen we dat mensen vervreemden van hun arbeid, hun omgeving en uiteindelijk van zichzelf? Medezeggenschap kan in dat horizontale denken bij uitstek een verbinding tot stand brengen. En dat reikt verder dan achterbancommunicatie.

Als op al deze drie thema's de verbinding tussen de strategische keuzen van de organisatie en de medewerkers tot stand komt, als initiator van sociaal en ecologisch duurzaam denken en doen, dan verandert de taak en positie van de medezeggenschapsraden. Die 'nieuwe' OR krijgt zo een belangrijke rol in hedendaagse vraagstukken, evenzeer als die van de Raad van Toezicht/Commissarissen en aandeelhouders.

2.2 Doelstelling

Stichting SBI wil in juli 2022 naar buiten treden met een helder geformuleerde visie op de toekomst van de medezeggenschap. Om dit te realiseren is Panteia gevraagd onderzoek te doen naar de mogelijke afstand tussen visie en werkelijkheid. Het onderzoek moest een actueel beeld geven van de stand van zaken in de verhoudingen tussen zeggenschap en medezeggenschap.

De resultaten van het onderzoek moesten antwoord geven op de vraag:

Hoe kijken bestuurders, OR-voorzitters en werknemers aan tegen de huidige verhoudingen tussen zeggenschap en medezeggenschap en hoe zien zij de toekomstige rol van een ondernemingsraad?

2.2.1 Onderzoeksvragen

Deze centrale vraag liet zich vertalen naar de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe kijkt men aan tegen de verhouding tussen directe zeggenschap en indirecte medezeggenschap in de organisatie?
- Hoe wordt de OR momenteel gewaardeerd?
- Welke rol vervult de OR op dit moment?
- Voldoet de OR aan de huidige verwachtingen en welke verwachtingen zijn er ten aanzien van de toekomst, rekening houdend met de toekomstige ontwikkelingen?
- Welke rollen ziet men voor de OR in de toekomst?
- Mening aangaande de drie thema's besluitvorming, relatie met de omgeving en belang sociaal-innovatief werken
- Hoe is de verbinding van werkenden met de organisatie?

Dit rapport doet verslag van het onderzoek dat in de maande mei en juni 2022 is uitgevoerd.

2.3 Vragenlijst

De vooraf gedefinieerde onderzoeksvragen in de offerte zijn als uitgangspunt genomen voor de vragenlijsten. De vragenlijsten bevatten hoofdzakelijk gesloten vragen ten behoeve van kwantitatieve analyses. De definitieve vragenlijsten van het onderzoek zijn opgenomen in resp. bijlage 3 en bijlage 4 van deze rapportage.

2.4 Leeswijzer

Het onderhavige rapport bestaat uit drie hoofdstukken en vier bijlagen. Na de inleiding in dit hoofdstuk beschrijft hoofdstuk 3 de samenstelling van de gemiddelde ondernemingsraad. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de bestuurders besproken en in hoofdstuk 5 die van de or-voorzitters. Tot slot treft u in hoofdstuk 6 de onderzoeksresultaten van de werknemers aan. De bijlagen tonen de onderzoeksverantwoordingen en de gehanteerde vragenlijsten.

Begrippen

In dit onderzoek wordt er gekeken of er significante verschillen zijn onder meer in type sector. Er is gekozen voor de volgende sectorindeling:

<i>Type sector</i>	<i>Specificatie</i>
Primaire en secundaire sector	landbouw, bosbouw, visserij, industrie, bouw
Tertiaire sector	commerciële dienstverlening (horeca, vervoer en opslag, groot- en detailhandel, financiële en zakelijke dienstverlening, informatie en communicatie)
Quartaire sector	niet-commerciële dienstverlening (t.w. zorg en welzijn, overheid)

3 Samenstelling ondernemingsraden

3.1 Omvang

Gemiddeld telt een ondernemingsraad 7 leden. Hoe groter de onderneming hoe meer leden een ondernemingsraad kent. Zo telt een onderneming met 50 tot 100 werknemers telt gemiddeld 5 leden, terwijl het aantal leden bij een onderneming met 500 of meer werknemers gemiddeld 12 leden heeft.

tabel 2 Gemiddeld aantal leden van een ondernemingsraad

	<i>Tot 100 werknemers</i>	<i>100 tot 200 werknemers</i>	<i>200 tot 500 werknemers</i>	<i>500 werknemers en meer</i>	<i>Totaal</i>
Aantal leden gemiddeld	5,0	5,9	7,4	11,9	6,6

Bron: Panteia 2022

3.2 Leden jonger dan 30 jaar

Gemiddeld is 15% van de leden jonger dan 30 jaar. Er is geen significant verschil naar grootteklasse. Er is echter wel een significant verschil naar type sector. In de primaire en secundaire sector is het percentage jongeren 9%, terwijl in de tertiaire sector dit percentage 18% is en in de quataire sector 15%.

tabel 3 Percentage leden jonger dan 30 jaar

	<i>Primaire/secundaire sector</i>	<i>tertiaire sector</i>	<i>quataire sector</i>	<i>Totaal</i>
Percentage jongeren	9%	18%	15%	15%

Bron: Panteia 2022

3.3 Vacatures

Twee derde van de ondernemingsraden heeft geen vacatures. Ondernemingsraden die wel vacatures hebben, hebben gemiddeld 2 vacatures.

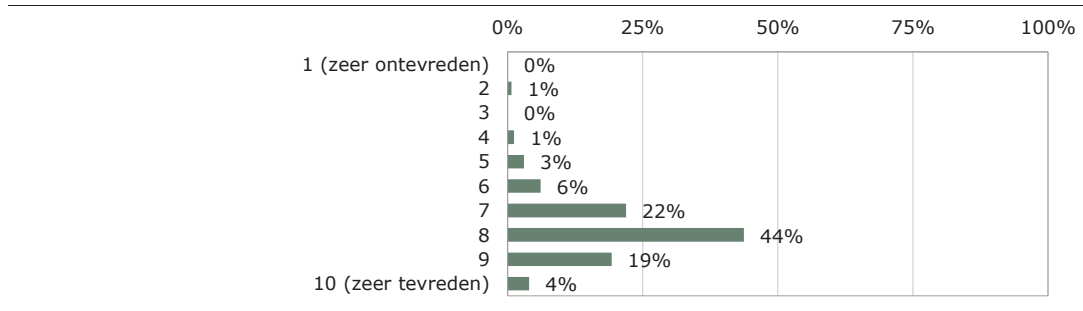
4 Bestuurders

4.1 Verhouding directe zeggenschap en indirecte medezeggenschap

4.1.1 Tevredenheid samenwerking

Gemiddeld beoordelen de bestuurders de samenwerking tussen de zeggenschap en medezeggenschap in hun organisatie met een 7,7. Er is daarbij geen significant verschil gevonden tussen de sectoren of werknemersklassen.

figuur 1 Op een schaal van 1 tot en met 10, hoe tevreden bent u over de samenwerking van de zeggenschap en medezeggenschap in uw organisatie?

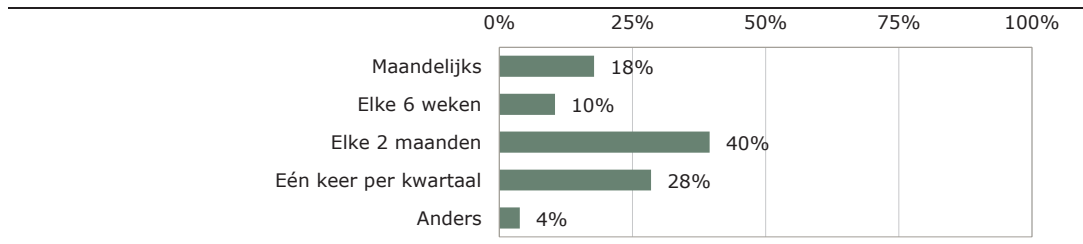


Bron: Panteia 2022

4.1.2 Overleg frequentie

De meeste bestuurders (40%) hebben eens per twee maanden overleg met hun OR. 28% heeft dit maandelijks of elke 6 weken. Ook 28% heeft dit eens per kwartaal. In de quartaire sector is significant vaker overleg dan in de overige sectoren. Een derde van de quartaire sector namelijk heeft maandelijks overleg, terwijl in de primaire / secundaire sector tezamen volgens de bestuurders slechts 11% een maandelijks overleg gepland heeft. In de tertiaire sector maakt 15% van de bestuurders melding van een maandelijks overleg.

figuur 2 Hoe vaak is er formeel overleg tussen de bestuurder en de OR?

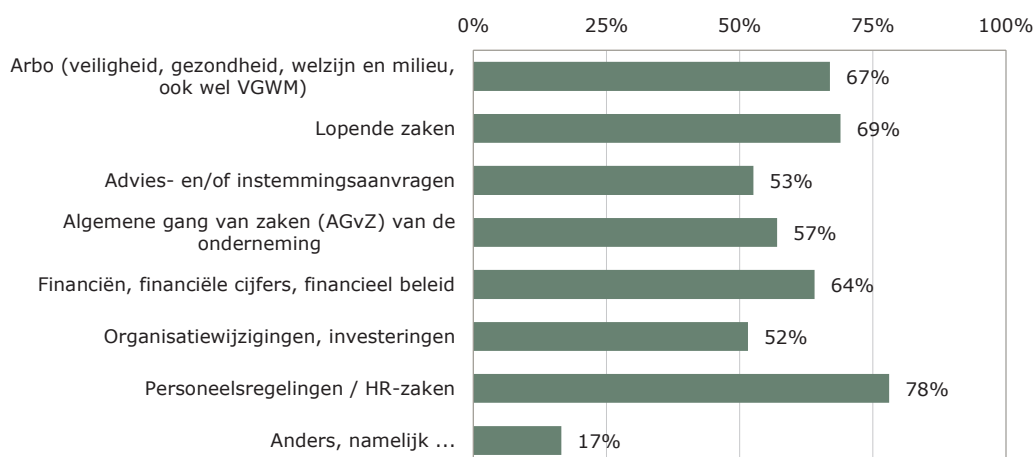


Bron: Panteia 2022

4.1.3 Onderwerpen op de agenda

Vervolgens is gevraagd welke onderwerpen er *meestal* op de agenda staan tijdens het formele overleg tussen OR en bestuurder. Ruim driekwart noemt de personeelsregelingen en overige HR zaken. Ook worden de Arbo, lopende zaken en de financiën vaak genoemd.

figuur 3 Welke onderwerpen staan meestal op de agenda?



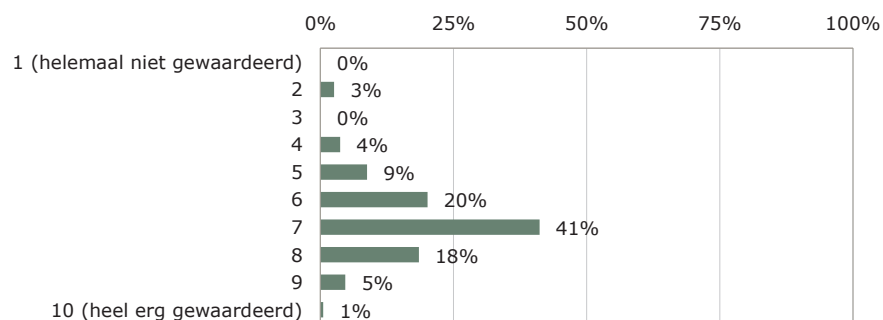
Bron: Panteia 2022

4.2 Waardering OR

4.2.1 Door de werknemers

Bestuurders denken dat de werknemers de OR gemiddeld met een 6,7 waarderen. Er zijn daarbij geen significante verschillen gevonden tussen de sectoren of werknemersklassen.

figuur 4 Op een schaal van 1 tot en met 10, hoe wordt de OR in uw organisatie door de werknemers gewaardeerd?

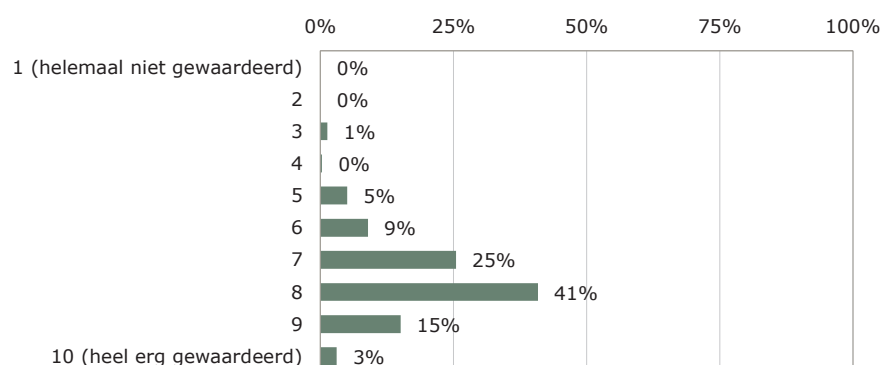


Bron: Panteia 2022

4.2.2 Door de bestuurder

De bestuurder zelf waardeert de OR zelf gemiddeld met een 7,5. Dit is dus beduidend hoger dan de score die zij denken dat de werknemers zouden geven. Ook hier zijn geen verschillen gevonden tussen de onderscheiden groepen.

figuur 5 En op een schaal van 1 tot en met 10, hoe wordt de OR in uw organisatie door de bestuurder gewaardeerd?



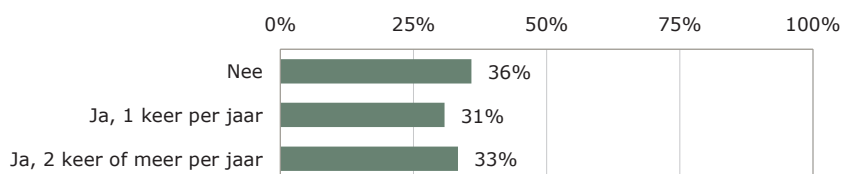
Bron: Panteia 2022

4.3 Achterbanbijeenkomsten

64% van de bestuurders ziet dat de OR binnen hun organisatie achterbanbijeenkomsten organiseert. Ongeveer de helft hiervan doet dat eens per jaar, de andere helft tweemaal per jaar.

Wat opvalt, is dat in de quartaire sector maar 9% van de bestuurders zegt dat er geen achterbanbijeenkomsten georganiseerd worden. In de overige sectoren ligt dit percentage significant hoger.

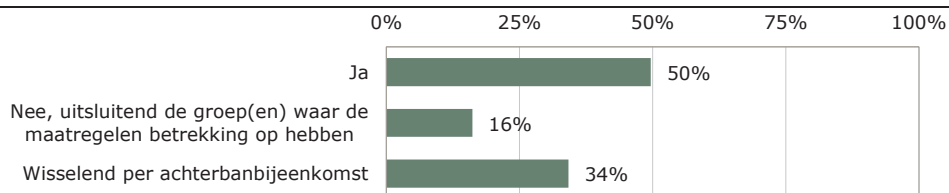
figuur 6 Worden er in uw organisatie achterbanbijeenkomsten georganiseerd om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken?



Bron: Panteia 2022

De helft van de bestuurders laat weten dat alle medewerkers bij deze achterbanbijeenkomsten betrokken worden. 34% zegt dat dit per achterbanbijeenkomst wisselt en 16% zegt dat uitsluitend de groepen waar het onderwerp betrekking op heeft, betrokken worden.

figuur 7 Worden hier dan meestal alle medewerkers bij betrokken?

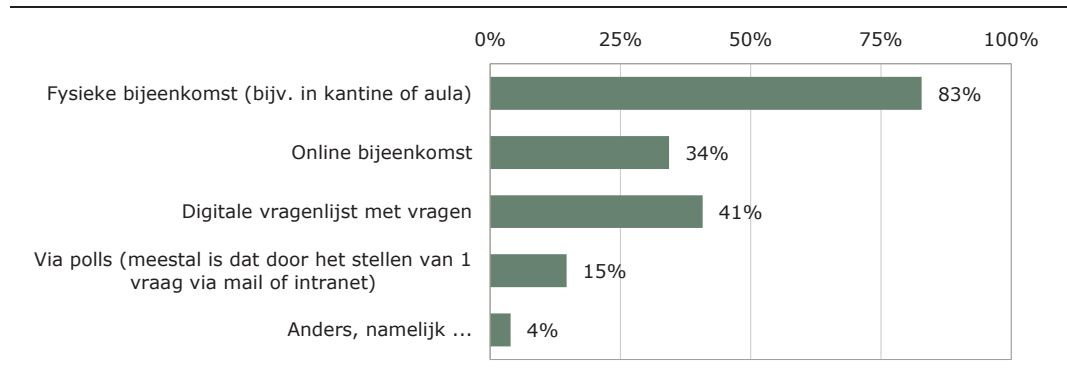


Bron: Panteia 2022

Over het algemeen worden de bijeenkomsten fysiek georganiseerd. Daarnaast laat 41% van de bestuurders weten dat er ook digitale vragenlijsten verstuurd worden. Tot

slot worden volgens ongeveer een derde van de bestuurders ook online bijeenkomsten georganiseerd.

figuur 8 Hoe worden deze achterbanbijeenkomsten georganiseerd?



Bron: Panteia 2022

Aandacht voor jongeren

Ook hebben we de bestuurders gevraagd of er speciale aandacht is voor het actief betrekken van jongeren onder de 30 bij de medezeggenschap. 18% van de bestuurders laat weten dat dit het geval is, bij 82% van de bestuurders gebeurt dit momenteel niet. Wat daarbij opvalt, is dat er met name in de tertiaire sector aandacht is voor de jongeren (24%). In de beide andere type sectoren ligt dit percentage beduidend lager.

4.4 Thema 1: strategische besturing van organisaties

Huidige ontwikkelingen in de samenleving vragen mogelijk om een nieuwe rol van de medezeggenschap. Stichting SBI heeft een visie geformuleerd over de toekomst van de medezeggenschap die kan worden samengebracht in de drie hoofdthema's strategische besturing van organisaties, de sociale en ecologische omgeving en sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken.

Om inzicht te krijgen in hoeverre ondernemingsraden momenteel al een rol spelen bij deze drie thema's en of OR-voorzitters in de toekomst een grotere rol voor de ondernemingsraad weggelegd zien, zijn hen steeds vijf onderwerpen voorgelegd. Per onderwerp is geïnventariseerd in welke mate de ondernemingsraad al een rol speelt en of het wenselijk is dat deze rol in de toekomst groter wordt.

4.4.1 Huidige rol en gewenste toekomstige rol

Het eerste hoofdthema betreft de strategische besturing van organisaties.

Onderwerpen die hieronder vallen, zijn:

1. Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau
2. Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse
3. Digitalisering
4. Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie
5. Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie

Per onderwerp konden de bestuurders aangeven of de medezeggenschap al een rol speelt, hoe groot deze rol is en wat men wenselijk vindt in de toekomst.

Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau

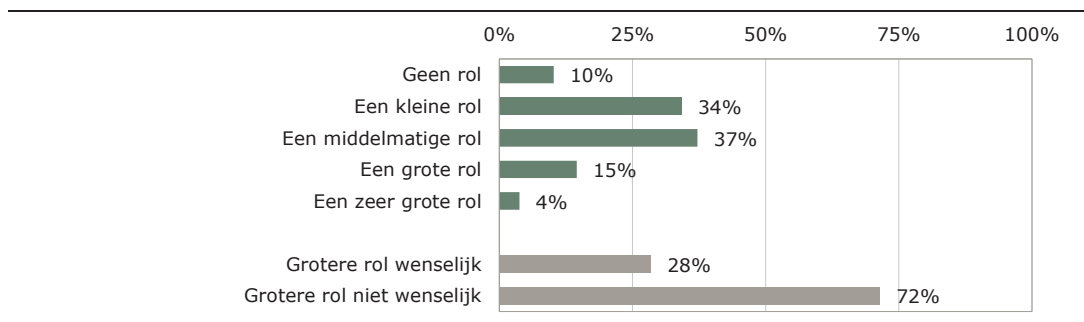
90% van de bestuurders zegt dat de OR op het onderwerp 'medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau' al een rol speelt, waarvan 19% aangeeft dat er een grote rol of een zeer grote rol voor de OR is weggelegd.

Slechts 10% geeft aan dat de OR geen rol speelt bij dit onderwerp.

Wat opvalt, is dat in de quartaire sector 41% van de bestuurders de rol van de OR groot of zeer groot vindt, terwijl in de primaire/secundaire en tertiaire sector dit percentage niet boven de 13% komt. Daarnaast blijkt dat bestuurders van organisaties met meer dan 200 werknemers vaker zeggen dat de OR een (zeer) grote rol heeft op het onderwerp 'medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau', dan bestuurders van organisaties met minder werknemers.

Ruim een kwart van de bestuurders vindt uitbereiding van de huidige rol wenselijk, bijna driekwart vindt dat niet nodig.

figuur 9 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



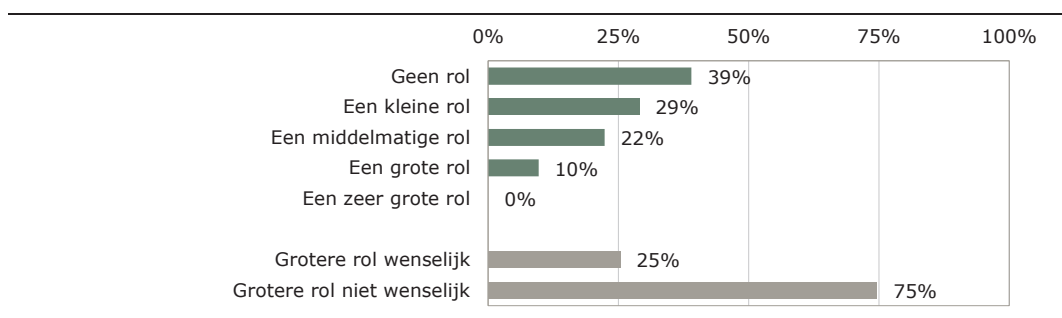
Bron: Panteia 2022

Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse

De rol van de OR bij het onderwerp 'besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse' is volgens de bestuurders vrij beperkt. Niemand zegt dat de OR een zeer grote rol speelt op dit gebied, terwijl wel 39% zegt dat de OR geen rol speelt.

Ook vindt driekwart van de bestuurders het niet nodig dat de OR een grotere rol gaat spelen op dit terrein. Vooral degenen die zeggen dat er op dit moment geen rol, of juist een grote rol voor de OR op dit gebied is, vinden dat deze niet groter hoeft te worden.

figuur 10 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



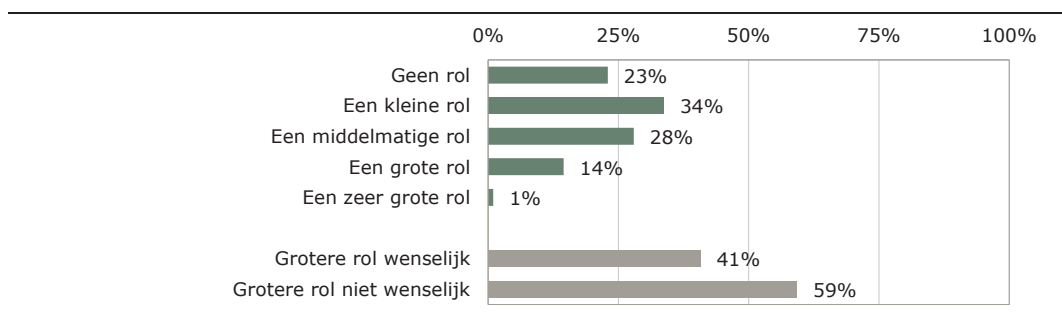
Bron: Panteia 2022

Digitalisering

De meerderheid van de bestuurders (77%) geeft aan dat de OR op dit moment een rol op het onderwerp 'digitalisering' speelt. Daarbij speelt 34% een kleine rol, 28% een middelmatige rol, 14% een grote rol en 1% een zeer grote rol. Bijna een kwart (23%) speelt nog geen rol.

41% van de bestuurders denkt dat het wenselijk is dat de huidige rol uitgebreid wordt. Met name de bestuurders waarbij de OR op dit moment een kleine rol speelt, zijn deze mening toegedaan.

figuur 11 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Digitalisering"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

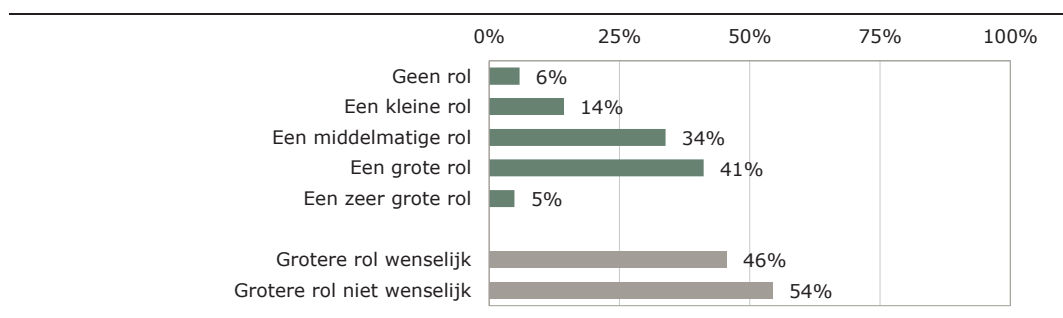
Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie

94% van de bestuurders laat weten dat de OR een rol speelt op het onderwerp 'ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie'. 46% zegt zelfs dat deze rol groot of zeer groot is.

De rol van de OR op dit terrein is het kleinst volgens de bestuurders in de primaire/secundaire sector, en het grootst bij de quataire sector.

Van alle bestuurders vindt 46% dat de rol van de OR op dit onderwerp nog wel wat uitgebreid kan worden. Dit percentage neemt af naarmate de OR al meer betrokken is bij 'ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie'.

figuur 12 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

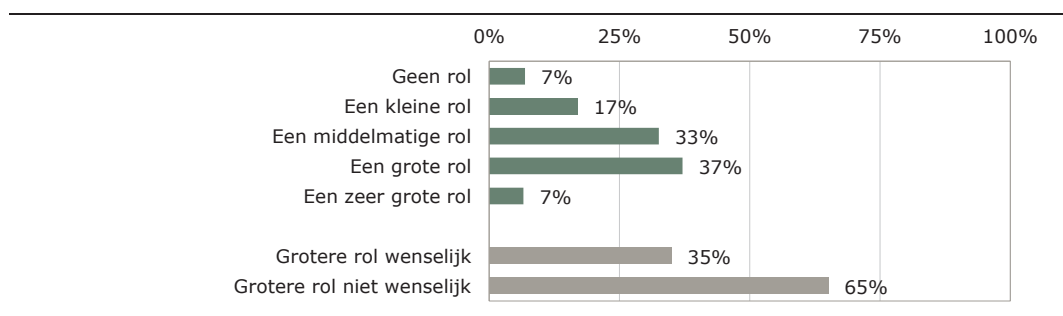
Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie

Volgens de bestuurders spelen bij het onderwerp 'transparantie over het strategisch beleid van de organisatie' bijna alle ondernemingsraden een rol (93%). De meeste bestuurders noemen de rol middelmatig (33%) of groot (37%).

De rol van de OR is het grootst volgens de bestuurders in de quartaire sector, en het kleinst in de primaire/secundaire sector.

35% van alle bestuurders zou nog wel een grotere rol weggelegd zien voor de OR. Met name de bestuurders waarvan de OR een kleine of middelmatige rol hebben, zijn deze mening toegedaan.

figuur 13 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



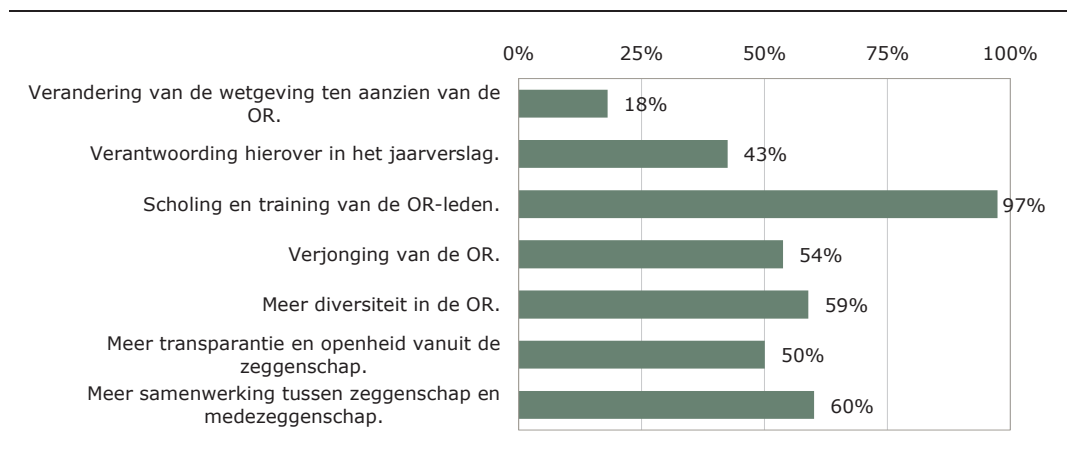
Bron: Panteia 2022

4.4.2 Wijze om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen

Vervolgens is aan de bestuurders gevraagd wat er volgens hen nodig is om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema 'strategische besturing van organisaties' tot stand te brengen.

De bestuurders vinden bijna allemaal dat de OR-leden scholing en training nodig hebben om hun rol goed uit te kunnen voeren. Ook vindt 60% dat er meer samenwerking moet komen tussen zeggenschap en medezeggenschap. Ook noemt meer dan de helft van de respondenten meer diversiteit in de OR en/of verjonging van de OR. Wat opvalt is dat meer diversiteit in de OR veel minder vaak genoemd wordt door bestuurders van organisaties met tussen de 100 en 200 werknemers (37%) dan in de andere grootteklassen.

figuur 14 Wat is er volgens u nodig om de veranderde rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema strategische besturing van organisaties tot stand te brengen?

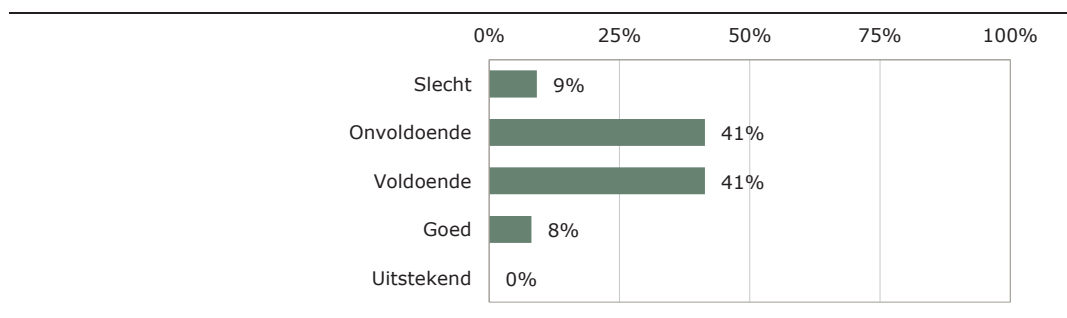


Bron: Panteia 2022

4.4.3 Beoordeling huidige kennis

50% van de bestuurders beoordeelt de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen als slecht of onvoldoende. 41% vindt de huidige kennis voldoende en 8% goed.

figuur 15 Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen?

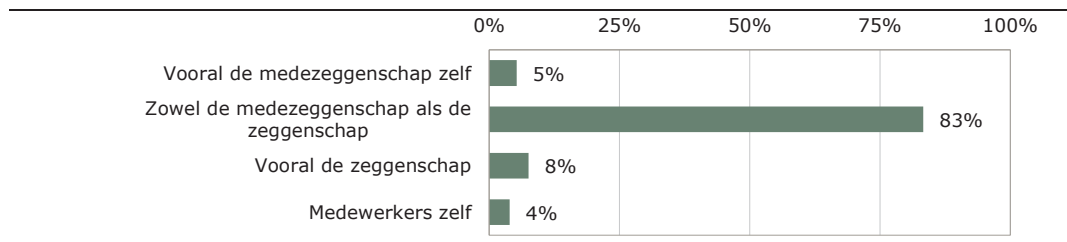


Bron: Panteia 2022

4.4.4 Verantwoordelijke om de veranderende rol tot stand te brengen

De meeste bestuurders vinden dat de medezeggenschap en de zeggenschap samen moeten optrekken om de veranderende rol tot stand te brengen (83%).

figuur 16 Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderde rol van de medezeggenschap tot stand te brengen?



Bron: Panteia 2022

4.5 Thema 2: sociale en ecologische omgeving van de organisatie

4.5.1 Huidige rol en gewenste toekomstige rol

Het tweede hoofdthema betreft de sociale en ecologische omgeving van organisaties. Onderwerpen die hieronder vallen, zijn:

1. Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen
2. Duurzaam ondernemen
3. Voortbrengen van duurzame producten en diensten
4. Sustainable Development Goals
5. Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid

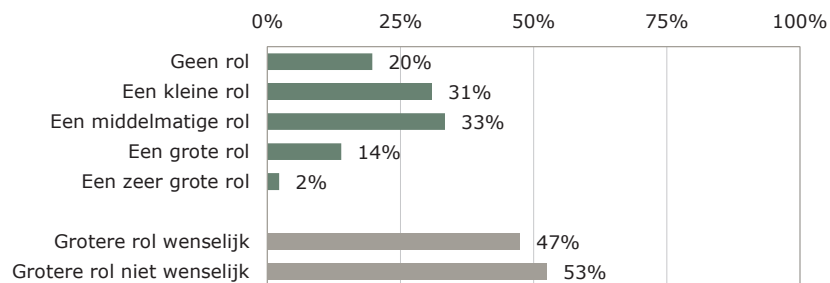
Wederom is aan de bestuurders gevraagd om per onderwerp aan te geven of en hoe groot de rol is die de medezeggenschap op dit moment speelt en wat men wenselijk vindt in de toekomst.

Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bij het onderwerp 'milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen' speelt volgens 80% van de bestuurders, de OR al een rol. Deze is meestal klein (31%) of middelmatig (33%).

Met name de bestuurders waar de OR op dit moment geen of een kleine rol speelt op het terrein 'milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen', vinden dat die rol wel groter mag worden. Naarmate de huidige rol van de OR groter wordt, vinden bestuurders het minder vaak nodig deze rol verder uit te breiden.

figuur 17 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

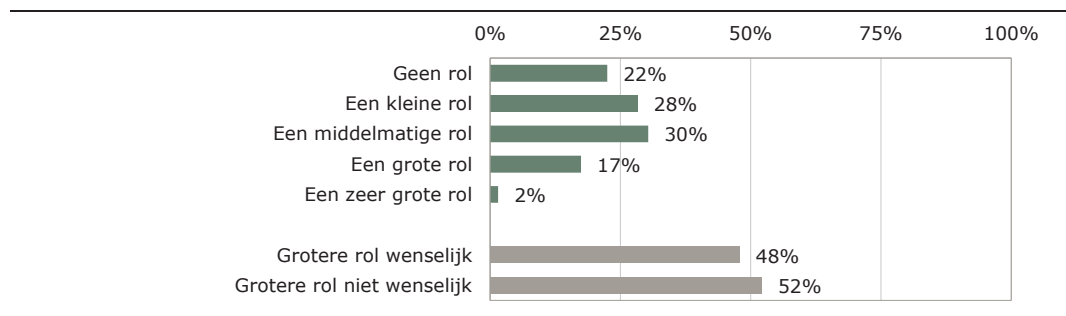


Bron: Panteia 2022

Duurzaam ondernemen

22% van de bestuurders ziet geen rol voor de OR op het gebied "duurzaam ondernemen". 28% van de bestuurders zegt dat de OR een kleine rol heeft op dit terrein, 30% een middelmatige rol en 19% een grote, of zeer grote rol. 48% van de bestuurders noemt een uitbreiding van hun rol op dit onderwerp wenselijk. Daarbij zijn nauwelijks verschillen te zien bij bestuurders met een actievere OR op dit onderwerp, of juist een wat inactievere.

figuur 18 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Duurzaam ondernemen"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



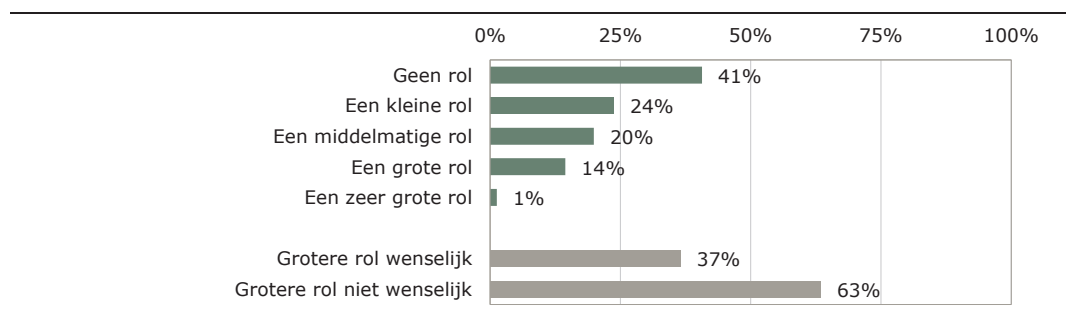
Bron: Panteia 2022

Voortbrengen van duurzame producten en diensten

Bij het onderwerp 'voortbrengen van duurzame producten en diensten' zijn volgens de bestuurders, de OR-leden wat minder betrokken. 41% zegt dat de OR op dit onderwerp geen rol speelt, en 24% noemt de huidige rol klein.

Bijna twee derde vindt het ook niet wenselijk dat de rol van de OR op dit terrein vergroot wordt. Opvallend genoeg vindt 59% van de bestuurders waarbij de OR al een grote rol speelt op het gebied 'voortbrengen van duurzame producten en diensten', dat deze rol wel wat groter mag worden.

figuur 19 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Voortbrengen van duurzame producten en diensten"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



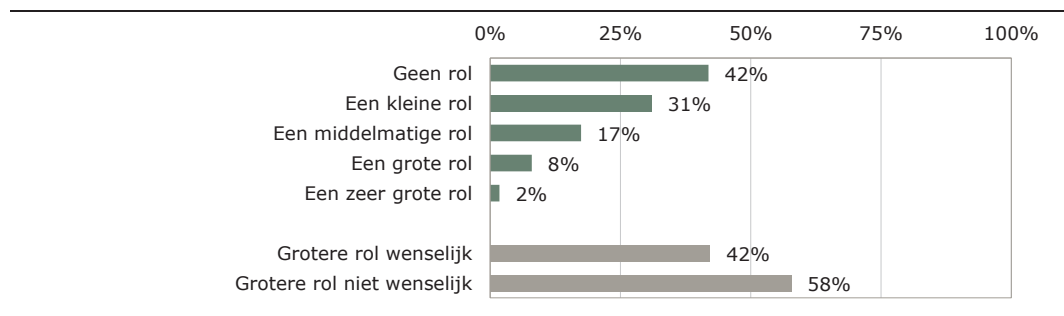
Bron: Panteia 2022

Sustainable Development Goals

58% van de bestuurders zegt dat de OR een rol speelt op het onderwerp 'Sustainable Development Goals'. 10% noemt deze rol (zeer) groot, bij 17% is deze middelmatig en volgens 31% is deze rol klein.

42% van de bestuurders denkt dat het goed is dat deze rol verder uitgebreid wordt. Het maakt daarbij weinig verschil hoe groot de huidige rol van de OR bij dit onderwerp is.

figuur 20 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Sustainable Development Goals"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



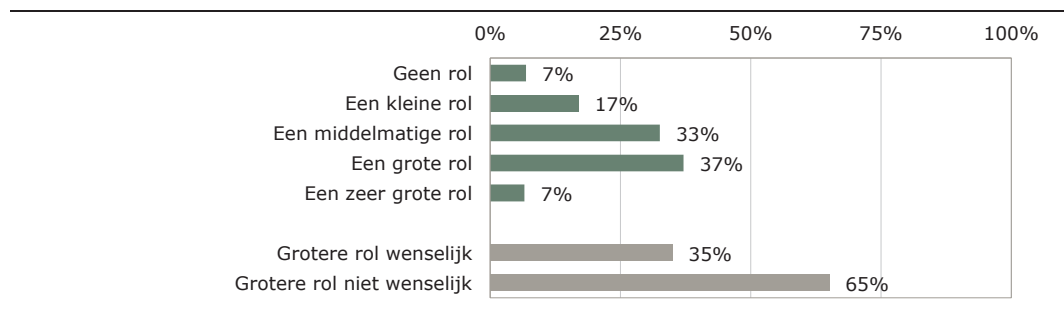
Bron: Panteia 2022

Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid

93% van de bestuurders zegt dat de OR een rol speelt bij het onderwerp 'diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid'. 37% noemt deze rol groot en 7% noemt deze zelfs zeer groot, bij 33% is deze middelmatig en bij 17% is deze rol klein.

Uitbereiding van deze rol is volgens 35% van de bestuurders wel wenselijk. Vooral als de OR op dit moment geen of een kleine rol heeft, vinden bestuurders dat deze rol vergroot zou kunnen worden.

figuur 21 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

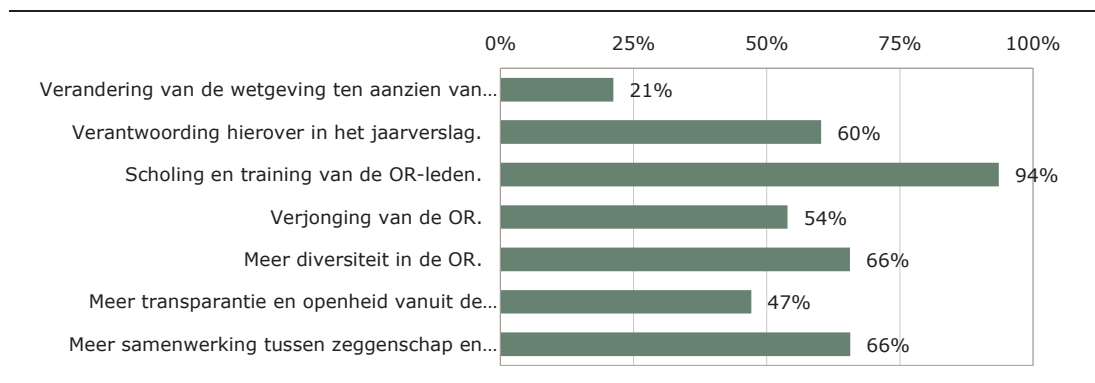
4.5.2 Wijze om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen

De bestuurders is gevraagd wat er volgens hen nodig is om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema 'strategische besturing van organisaties' tot stand te brengen?

Zoals figuur 22 toont, is volgens 94% van de bestuurders scholing en training van de OR-leden nodig.

Andere veelgenoemde maatregelen zijn meer diversiteit in de ondernemingsraad (66%), meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap (66%), verantwoording hierover in het jaarverslag (60%).

figuur 22 Wat is er volgens u nodig om de veranderde rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema sociale en ecologische omgeving tot stand te brengen?

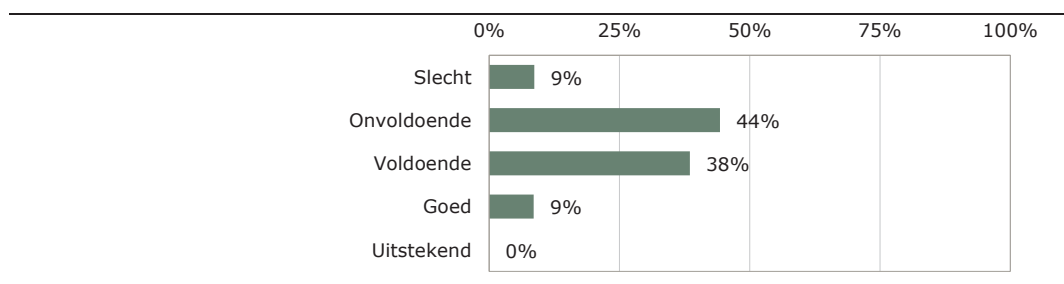


Bron: Panteia 2022

4.5.3 Beoordeling huidige kennis

44% van de bestuurders beoordeelt de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen voldoende en 9% vindt ze goed. 44% is van mening dat de huidige kennis en vaardigheden onvoldoende zijn en 9% noemt deze slecht. De groep bestuurders van organisaties met 200 tot 500 werknemers is beduidend enthousiaster over het huidige kennisniveau van de medezeggenschap dan bestuurders van minder dan 200 of juist meer dan 500 werknemers.

figuur 23 Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema sociale en ecologische omgeving de veranderende rol te kunnen vervullen?

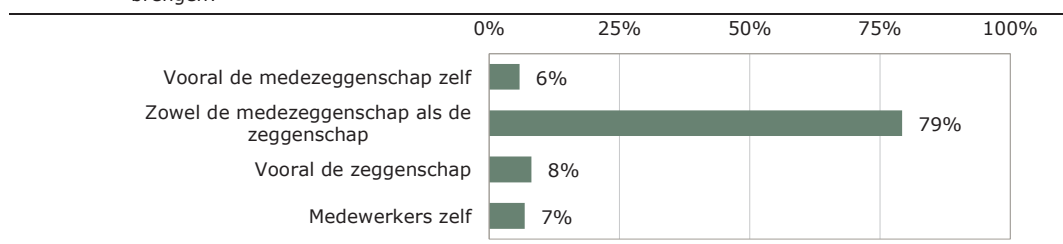


Bron: Panteia 2022

4.5.4 Verantwoordelijke om de veranderende rol tot stand te brengen

79% is van mening dat zowel de medezeggenschap als de zeggenschap samen moeten optrekken om de veranderende rol tot stand te brengen.

figuur 24 Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderde rol van de medezeggenschap tot stand te brengen?



Bron: Panteia 2022

Bestuurders van organisaties met 200 tot 500 werknemers vinden dit nagenoeg allemaal (97%).

4.6 Thema 3: sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken

4.6.1 Huidige rol en gewenste toekomstige rol

Het derde hoofdstuk betreft sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken. Onderwerpen die hieronder vallen, zijn:

1. Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie
2. Duurzame inzetbaarheid van werknemers
3. Leren en groeien in en buiten de organisatie
4. Verbinding tussen mens en organisatie
5. Verbindingsgerichte achterban communicatie

Bestuurders is nogmaals gevraagd per onderwerp aan te geven of de medezeggenschap al een rol speelt, hoe groot deze rol is en wat men wenselijk vindt voor in de toekomst.

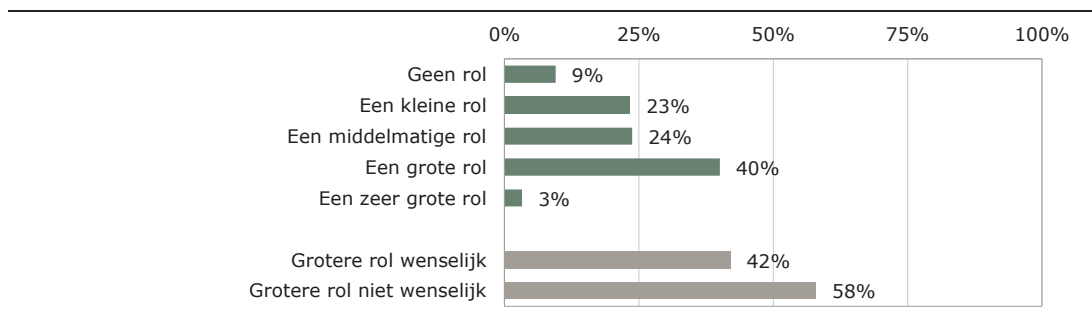
Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie

90% van de bestuurders geeft aan dat de ondernemingsraad op dit moment op het onderwerp 'persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers' al een rol speelt, waarbij 23% een kleine rol speelt, 24% een middelmatige rol, 43% een (zeer) grote rol. Bij 9% speelt de ondernemingsraad nog geen rol.

74% van de bestuurders uit de quartaire sector noemt de rol van de OR op dit terrein (zeer) groot. In de tertiaire sector is dit 42% en in de primaire/secundaire sector 23%.

De wens om wel een rol te gaan spelen is er wel; 58% van de bestuurders vindt het wenselijk, waarbij er geen onderscheid is naar de rol die momenteel wordt vervuld.

figuur 25 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

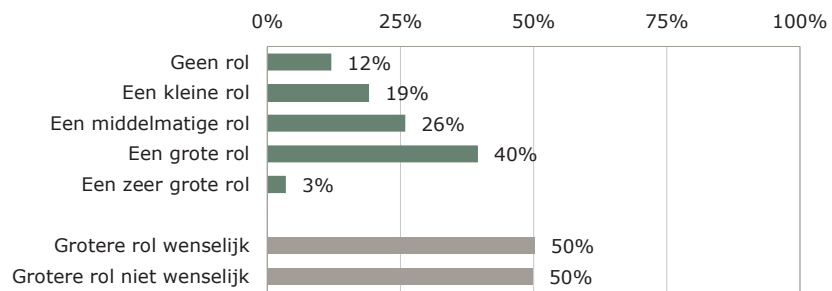
Duurzame inzetbaarheid van werknemers

88% van de bestuurders zegt dat de OR in hun onderneming momenteel een rol speelt op het onderwerp 'persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers'. 43% van de ondernemingsraden vervult volgens de bestuurders al een grote rol, volgens 26% is de huidige rol gemiddeld en in 19% van de gevallen is de rol klein.

De verschillen tussen sectoren zijn daarbij aanzienlijk. 73% van de bestuurders in de quartaire sector noemt de rol van de OR op dit terrein (zeer) groot. In de tertiaire sector is dit 38% en in de primaire/secundaire sector 30%.

50% van de bestuurders wenst een uitbreiding van de huidige rol, waarbij er geen onderscheid is naar de rol die men nu al speelt, of naar sector.

figuur 26 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Duurzame inzetbaarheid van werknemers"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



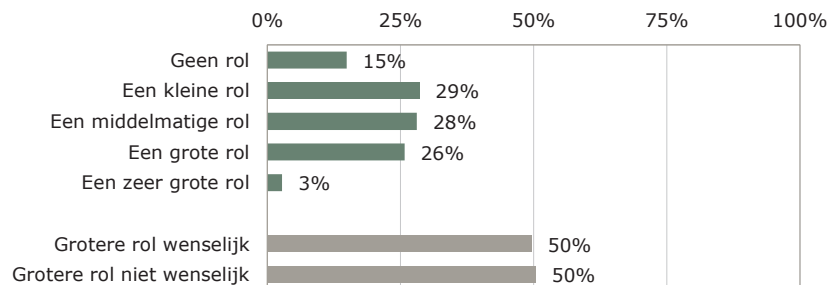
Bron: Panteia 2022

Leren en groeien in en buiten de organisatie

De meerderheid van de bestuurders (85%) geeft aan dat de OR op dit moment een rol speelt op het onderwerp 'leren en groeien in en buiten de organisatie'. Daarbij speelt volgens 29% van de bestuurders de OR een kleine rol, 28% vervult een middelmatige rol, 26% een grote rol en 3% een zeer grote rol. 15% speelt nog geen rol. Ook hier is de gerapporteerde betrokkenheid van de OR in de quartaire sector het grootst, gevolgd door de tertiaire sector.

50% van de bestuurders denkt dat het wenselijk is dat de huidige rol uitgebreid wordt. Met name de bestuurders waarbij de OR op dit moment een kleine rol speelt, zijn deze mening toegedaan.

figuur 27 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Leren en groeien in en buiten de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



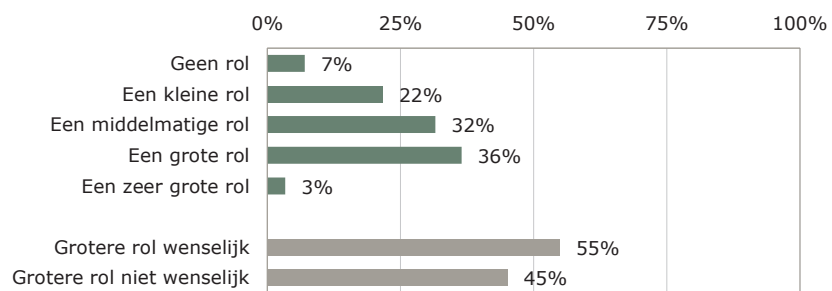
Bron: Panteia 2022

Verbinding tussen mens en organisatie

Bijna alle bestuurders (93%) geven aan dat de OR op dit moment een rol speelt op het onderwerp 'verbinding tussen mens en organisatie'. Daarbij speelt 22% een kleine rol, 32% een middelmatige rol, 36% een grote rol en 3% een zeer grote rol. Slechts 7% speelt nog geen rol.

55% van de bestuurders vindt het ook wenselijk dat de huidige rol uitgebreid wordt. Hoewel er geen significant verschil is in de rol die de OR momenteel speelt tussen de sectoren, blijkt in de gewenste toekomstige situatie wel een verschil te zitten: met name in de quartaire sector spreekt men de wens uit om de rol te vergroten (62%) gevolgd door de tertiaire sector (43%) en tot slot de primaire/secundaire sector (37%)

figuur 28 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Verbinding tussen mens en organisatie"? Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



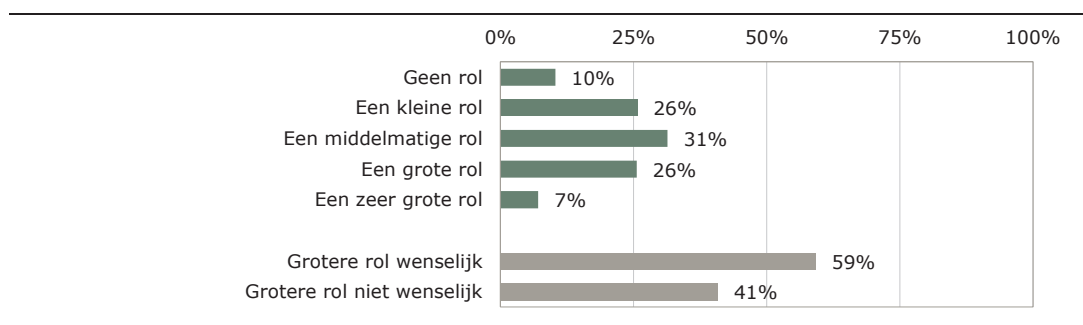
Bron: Panteia 2022

Verbindingsgerichte achterban communicatie

Bijna alle bestuurders (90%) geven aan dat de OR op dit moment een rol op het onderwerp 'verbindingsgerichte achterban communicatie' speelt. Daarbij speelt 26% een kleine rol, 31% een middelmatige rol, 26% een grote rol en 7% een zeer grote rol. Slechts 10% speelt nog geen rol.

59% van de OR-voorzitters vindt het wenselijk dat de rol van de OR op dit terrein groter wordt. Dit percentage ligt hoger als de huidige rol klein of middelmatig is.

figuur 29 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Verbindingsgerichte achterban communicatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

4.6.2 Wijze om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen

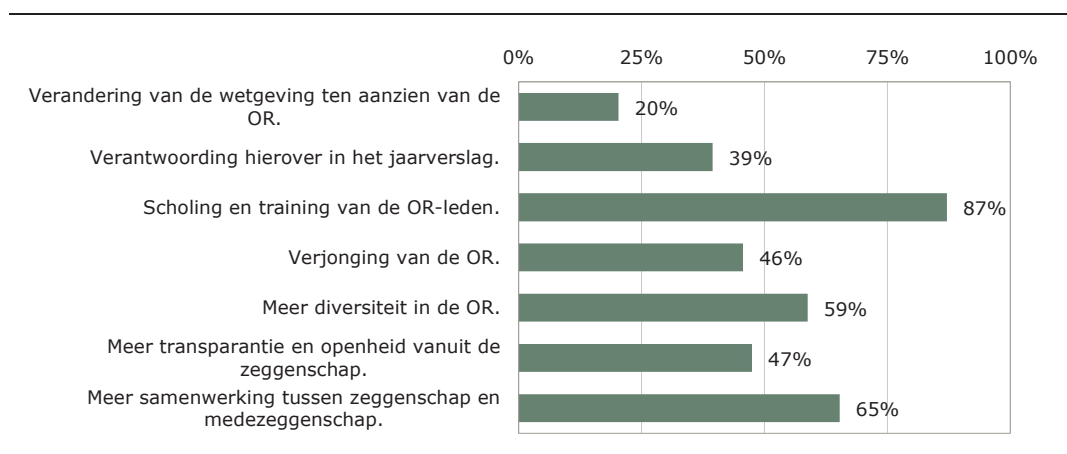
De bestuurders is gevraagd wat er volgens hen nodig is om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema 'strategische besturing van organisaties' tot stand te brengen.

Zoals figuur 30 toont, is volgens 87% van de bestuurders vooral scholing en training van de OR-leden nodig.

Andere veelgenoemde maatregelen zijn meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap (65%) en meer diversiteit in de ondernemingsraad (59%).

Er zijn significante verschillen tussen de sectoren op het punt 'meer transparantie en openheid van uit de zeggenschap', dat vooral door bestuurders van de quartaire sector vaak wordt gekozen (72%) en het minst in de primaire/secundaire sector (44%). Ook de mate waarin de bestuurders meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap aanduiden als oplossing verschilt tussen de sectoren. Ook hier geldt dat met name de quartaire sector dit nodig vindt. In de primaire/secundaire sector speelt dit het minst.

figuur 30 Wat is er volgens u nodig om de veranderde rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie tot stand te brengen?

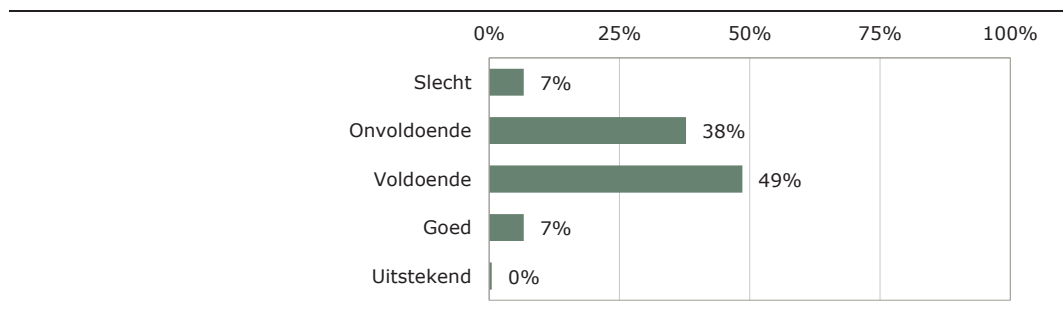


Bron: Panteia 2022

4.6.3 Beoordeling huidige kennis

48% van de bestuurders beoordeelt de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen voldoende en 7% vindt ze goed. 38% is van mening dat de huidige kennis en vaardigheden onvoldoende zijn en 7% vindt deze slecht.

figuur 31 Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie de veranderende rol te kunnen vervullen?

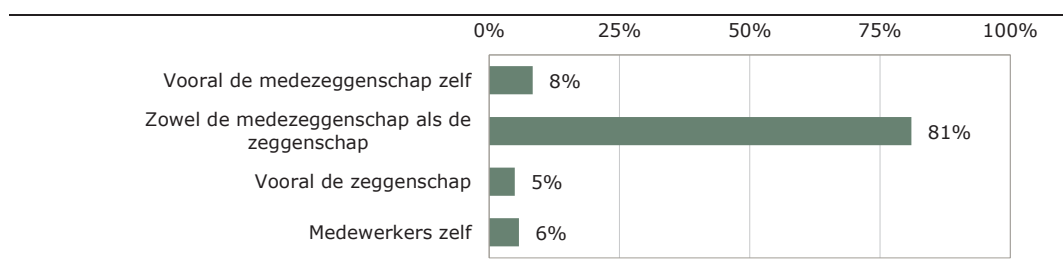


Bron: Panteia 2022

4.6.4 Verantwoordelijke om de veranderende rol tot stand te brengen

Een ruime meerderheid (81%) is van mening dat zowel de medezeggenschap als de zeggenschap samen moeten optrekken om de veranderende rol tot stand te brengen.

figuur 32 Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderde rol van de medezeggenschap tot stand te brengen?



Bron: Panteia 2022

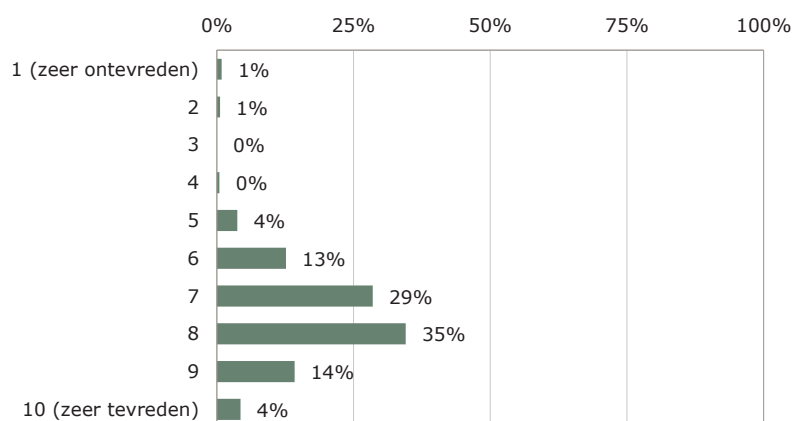
5 OR-voorzitters

5.1 Verhouding directe zeggenschap en indirecte medezeggenschap

5.1.1 Tevredenheid samenwerking

Gemiddeld beoordelen de OR-voorzitters de samenwerking tussen de zeggenschap en medezeggenschap in hun organisatie met een 7,5. Daarbij zijn geen noemenswaardige verschillen gevonden tussen de sectoren of werknemersklassen.

figuur 33 Op een schaal van 1 tot en met 10, hoe tevreden bent u over de samenwerking van de zeggenschap en medezeggenschap in uw organisatie?

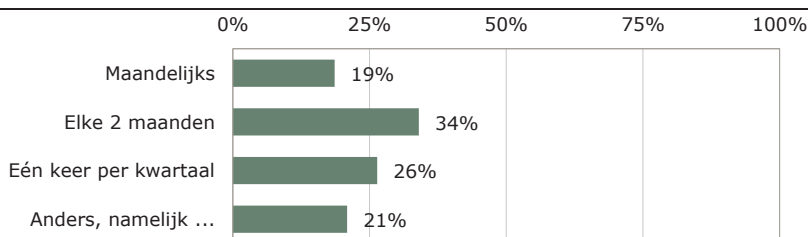


Bron: Panteia 2022

5.1.2 Overleg frequentie

Een derde van de OR-voorzitters geeft aan dat er elke 2 maanden formeel overleg is tussen de bestuurder en de OR. Daarnaast geeft 26% aan dat er elk kwartaal overleg is en bij 13% is dit formele overleg elke 6 weken. Een kleine 20% zegt dat er maandelijks overleg is. Bij de OR-voorzitters is daarbij logischerwijs dezelfde trend te zien als bij de bestuurders: in de quartaire sector is het vaakst overleg, en in de primaire/secundaire sector het minst vaak.

figuur 34 Hoe vaak is er formeel overleg tussen de bestuurder en de OR?

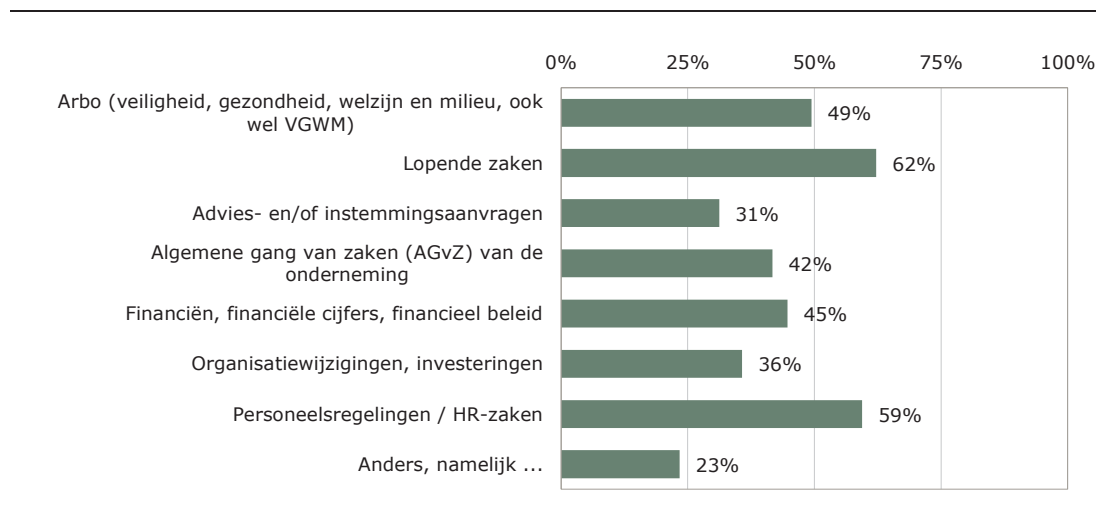


Bron: Panteia 2022

5.1.3 Onderwerpen op de agenda

De OR-voorzitters is gevraagd welke onderwerpen er *meestal* op de agenda staan tijdens het formele overleg tussen OR en bestuurder. Door 62% wordt de lopende zaken genoemd. 60% geeft aan dat punten die met HR te maken hebben, besproken worden. En door 50% wordt Arbo genoemd. Ffiguur 35 toont alle antwoorden.

figuur 35 Welke onderwerpen staan meestal op de agenda?



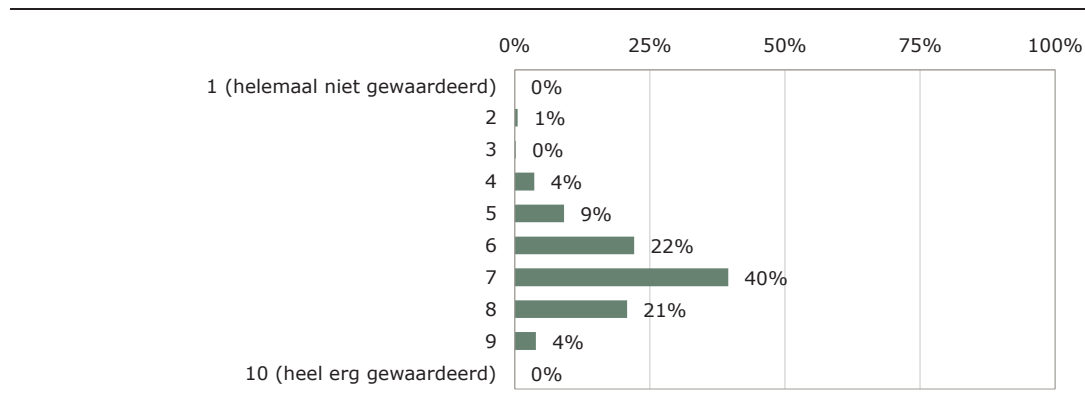
Bron: Panteia 2022

5.2 Waardering OR

5.2.1 Door de werknemers

OR-voorzitters zijn van mening dat de werknemers hen gemiddeld met een 6,7 waarderen. De meeste OR-voorzitters geven, op een schaal van 1 tot en met 10, een 7. Er zijn daarbij geen significante verschillen gevonden tussen de sectoren of grootteklassen.

figuur 36 Op een schaal van 1 tot en met 10, hoe wordt de OR in uw organisatie door de werknemers gewaardeerd?

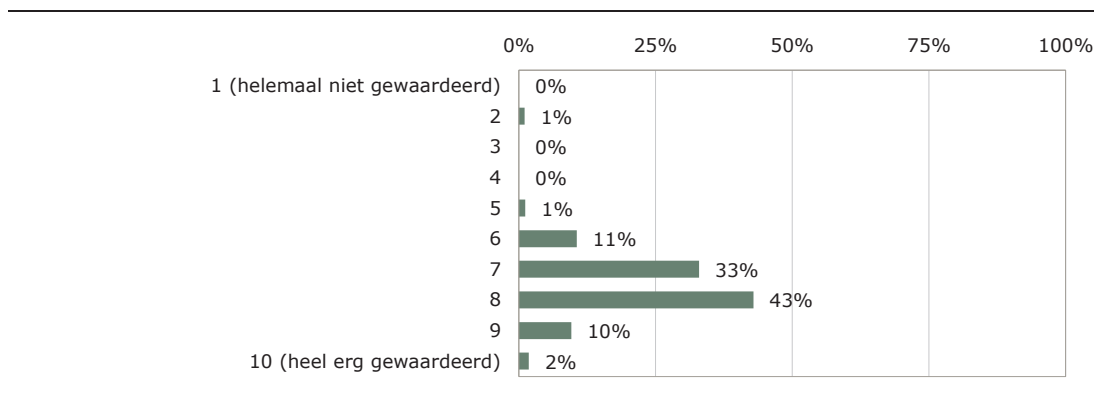


Bron: Panteia 2022

5.2.2 Door de bestuurder

Op de vraag hoe bestuurders de OR waarderen, denken OR-voorzitters dat deze hen gemiddeld met een 7,5 waarderen. De meeste OR-voorzitters geven, op een schaal van 1 tot en met 10, een 8. Ook hier zijn geen significante verschillen gevonden tussen de sectoren of grootteklassen.

figuur 37 En op een schaal van 1 tot en met 10, hoe wordt de OR in uw organisatie door de bestuurder gewaardeerd?

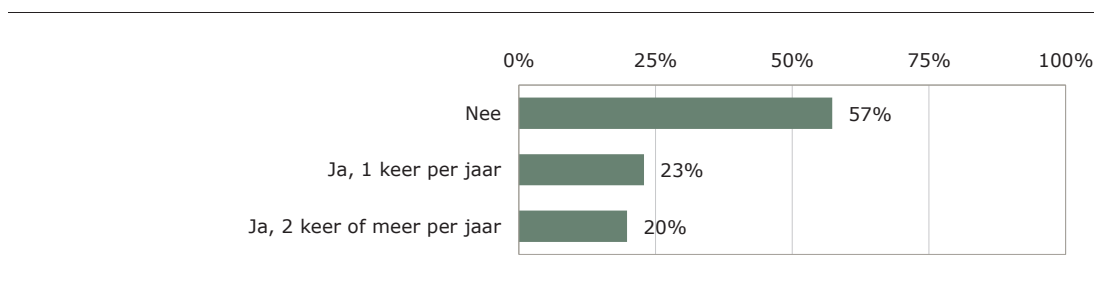


Bron: Panteia 2022

5.3 Achterbanbijeenkomsten

43% van de OR-voorzitters zegt dat er in hun organisatie achterbanbijeenkomsten georganiseerd worden. Bij 57% worden deze bijeenkomsten dus niet georganiseerd.

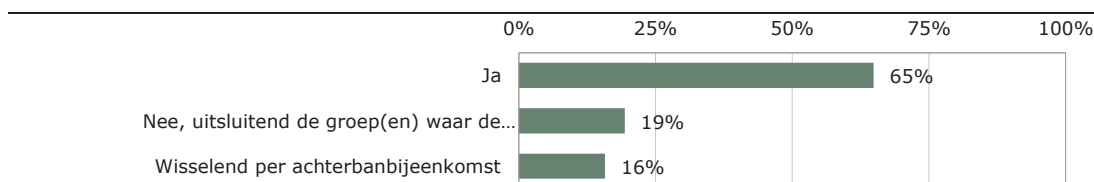
figuur 38 Worden er in uw organisatie achterbanbijeenkomsten georganiseerd om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken?



Bron: Panteia 2022

65% van de OR-voorzitters geeft aan dat alle medewerkers bij deze achterbanbijeenkomsten betrokken worden. 16% zegt dat dit per bijeenkomst wisselt en 19% zegt dat uitsluitend de groepen waar het onderwerp betrekking op heeft, uitgenodigd worden.

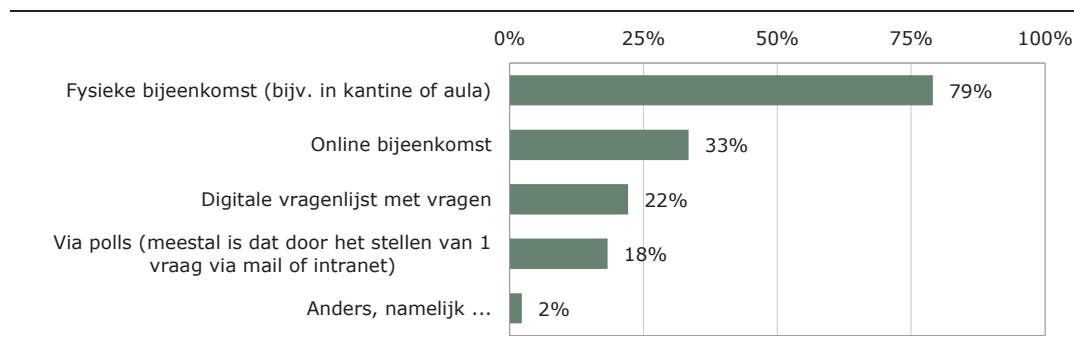
figuur 39 Worden hier dan meestal alle medewerkers bij betrokken?



Bron: Panteia 2022

De meeste achterbanbijeenkomsten worden fysiek gehouden. Door de komst van corona zijn echter ook de online bijeenkomsten (of tegenwoordig zelfs hybride bijeenkomsten) populair geworden en worden dan ook regelmatig gebruikt. Naarmate de organisaties groter worden, zijn de bijeenkomsten minder vaak fysiek, en vaker online of via een digitale vragenlijst.

figuur 40 Hoe worden deze achterbanbijeenkomsten georganiseerd?



Bron: Panteia 2022

Aandacht voor jongeren

Een kwart van de OR-voorzitters zegt speciale aandacht te besteden aan het actief betrekken van jongere medewerkers tot 30 jaar bij de medezeggenschap.

5.4 Thema 1: strategische besturing van organisaties

Huidige ontwikkelingen in de samenleving vragen mogelijk om een nieuwe rol van de medezeggenschap. Stichting SBI heeft een visie geformuleerd over de toekomst van de medezeggenschap die kan worden samengebracht in de drie hoofdthema's strategische besturing van organisaties, de sociale en ecologische omgeving en sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken.

Om inzicht te krijgen in hoeverre ondernemingsraden momenteel al een rol spelen bij deze drie thema's en of OR-voorzitters in de toekomst een grotere rol voor de ondernemingsraad weggelegd zien, zijn hen steeds vijf onderwerpen voorgelegd. Per onderwerp is geïnventariseerd in welke mate de ondernemingsraad al een rol speelt en of het wenselijk is dat deze rol in de toekomst groter wordt.

5.4.1 Huidige rol en gewenste toekomstige rol

Het eerste hoofdthema betreft de strategische besturing van organisaties.

Onderwerpen die hieronder vallen, zijn:

1. Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau
2. Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse
3. Digitalisering
4. Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategische keuzes van de organisatie
5. Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie

OR-voorzitters is gevraagd per onderwerp aan te geven of de medezeggenschap al een rol speelt, hoe groot deze rol is en wat men wenselijk vindt in de toekomst.

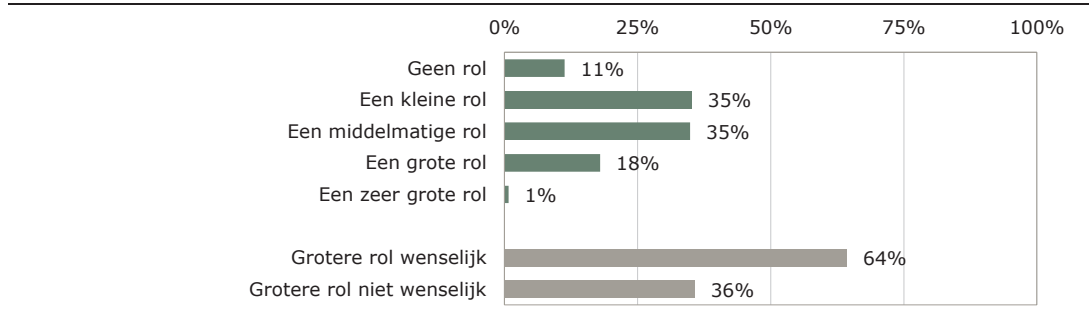
Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau

89% van de OR-voorzitters geeft aan op dit moment op het onderwerp 'medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau' al een rol te spelen waarbij 35% een kleine rol speelt, 35% een middelmatige rol, 18% een grote rol en 1% een zeer grote rol. Slechts 11% geeft aan

nog geen rol te spelen. De organisaties waarin de OR geen rol vervult op het gebied 'medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau' bevinden zich vooral in de primaire en secundaire sector.

64% van de OR-voorzitters wenst een uitbreiding van hun huidige rol, waarbij er geen onderscheid is naar de mate waarin men nu al een rol vervult. Ook naar grootteklasse is geen significant verschil.

figuur 41 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



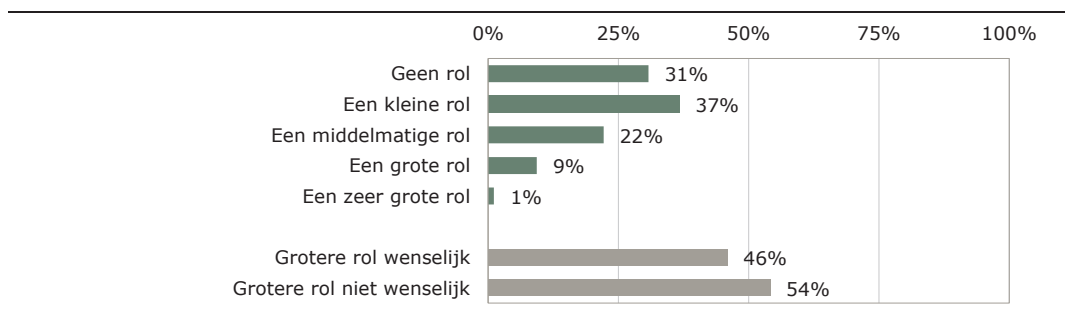
Bron: Panteia 2022

Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse

Bijna een derde (31%) van de OR-voorzitters geeft aan op het onderwerp 'besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse' nog geen rol te spelen. De overige 69% geeft aan wel al een rol op dit onderwerp te spelen waarbij 37% een kleine rol speelt, 22% een middelmatige rol, 9% een grote rol en 1% een zeer grote rol.

De wens om wel rol te gaan spelen is echter ook niet heel groot; slechts 46% van de OR-voorzitters vindt dit wenselijk, waarbij deze wens groter wordt naarmate de huidige rol afneemt.

figuur 42 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



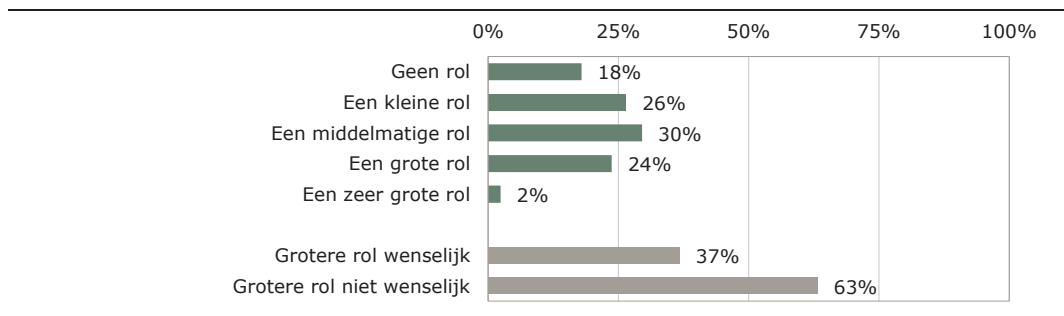
Bron: Panteia 2022

Digitalisering

De meerderheid van de OR-voorzitters (82%) geeft aan al een rol op het onderwerp 'digitalisering' te spelen, waarbij 26% een kleine rol speelt, 30% een middelmatige rol, 24% een grote rol en 1% een zeer grote rol. Bijna een vijfde (18%) speelt nog geen rol.

Slechts 37% wenst een uitbreiding van hun huidige rol, dit zijn vooral de OR-voorzitters die op dit moment een kleine of middelmatige rol spelen.

figuur 43 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Digitalisering"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

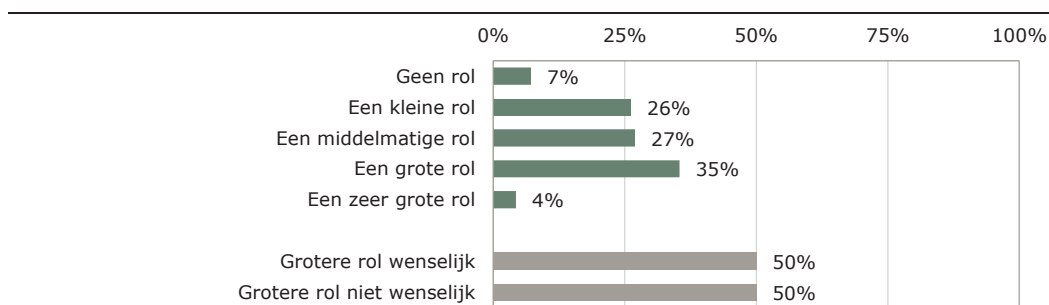
Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie

93% van de OR-voorzitters zegt dat de OR momenteel een rol heeft op het onderwerp 'ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie'. Bij 40% is deze rol (zeer) groot, bij 27% is deze middelmatig en bij 26% is deze rol klein.

De rol van de OR is het grootst bij organisaties met minder dan 100 werknemers en bij organisaties met meer dan 500 werknemers. In de tussenliggende groepen is de OR minder betrokken bij dit onderwerp.

50% van de OR-voorzitters wenst een uitbreiding van hun rol op dit onderwerp, waarbij de wens sterk toeneemt naarmate de rol afneemt.

figuur 44 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



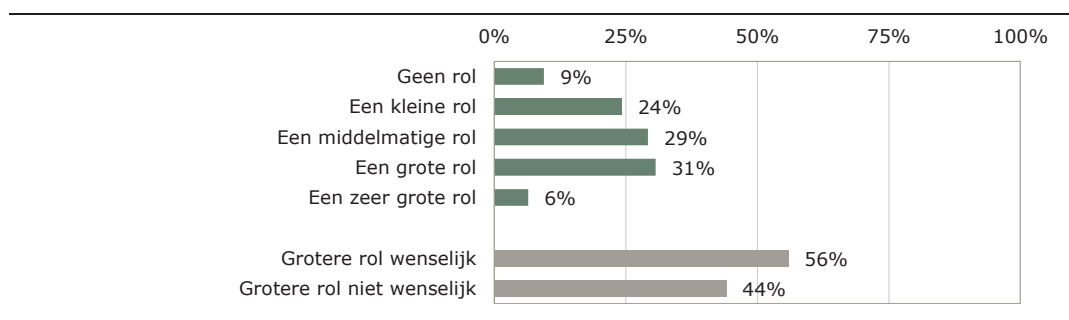
Bron: Panteia 2022

Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie

Ook bij het onderwerp 'transparantie over het strategisch beleid van de organisatie' spelen bijna alle ondernemingsraden een rol (91%). Bij 37% is deze rol zelfs (zeer) groot. 29% geeft aan dat deze rol middelmatig is en bij 24% is de huidige rol klein.

56% wenst dat er in de toekomst een grotere rol is weggelegd voor de OR, waarbij bijna alle OR-voorzitters die momenteel geen rol spelen bij dit onderwerp, aangeven deze wens te hebben.

figuur 45 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



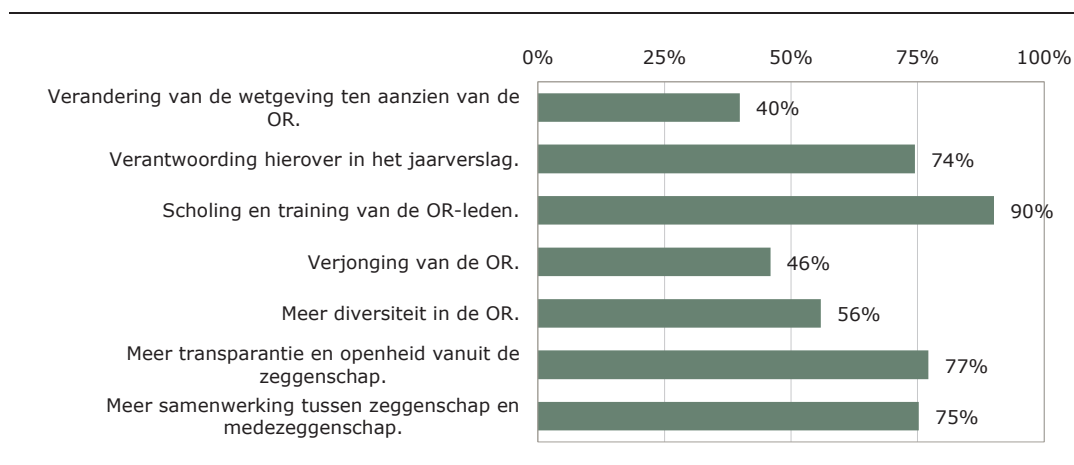
Bron: Panteia 2022

5.4.2 Wijze om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen

De OR-voorzitters is gevraagd wat er volgens hen nodig is om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema 'strategische besturing van organisaties' tot stand te brengen?

Zoals figuur 46 toont, is volgens 90% van de voorzitters scholing en training van de OR-leden nodig. Andere veelgenoemde maatregelen zijn meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap (77%), meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap (75%) en verantwoording hierover in het jaarverslag (74%). Verjonging van de OR is volgens twee derde van de OR-voorzitters in de primaire/ secundaire sector nodig. Dat is beduidend meer dan in de overige sectoren.

figuur 46 Wat is er volgens u nodig om de veranderde rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema strategische besturing van organisaties tot stand te brengen?

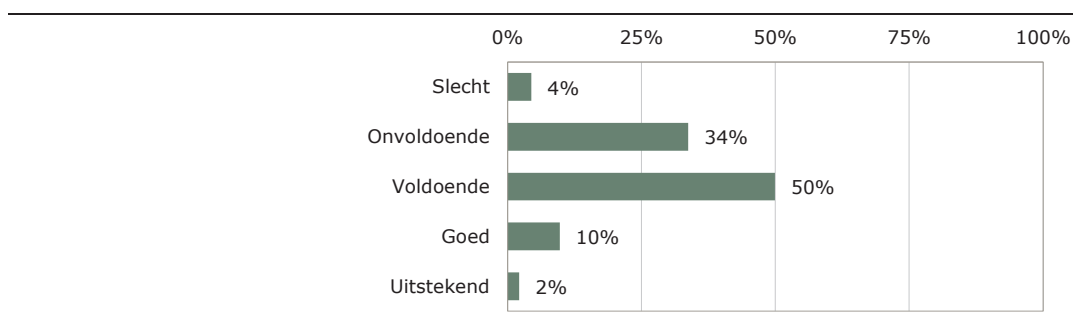


Bron: Panteia 2022

5.4.3 Beoordeling huidige kennis

De helft van de OR-voorzitters beoordeelt de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen voldoende. 10% vindt ze goed en 2% uitstekend. 34% is van mening dat de huidige kennis en vaardigheden onvoldoende zijn en 4% vindt deze slecht.

figuur 47 Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen?

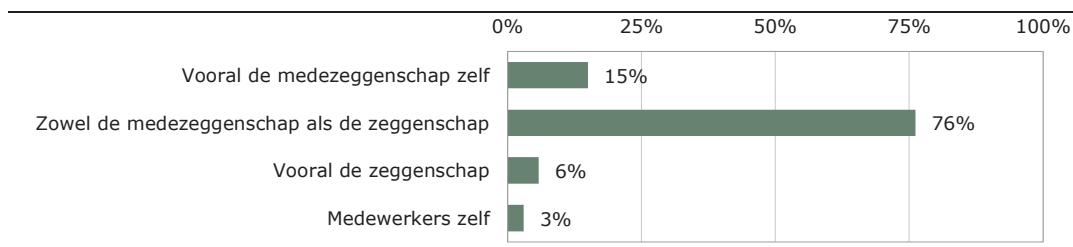


Bron: Panteia 2022

5.4.4 Verantwoordelijke om de veranderende rol tot stand te brengen

Driekwart zegt dat zowel de medezeggenschap als de zeggenschap samen moeten optrekken om de veranderende rol tot stand te brengen.

figuur 48 Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderde rol van de medezeggenschap tot stand te brengen?



Bron: Panteia 2022

5.5 Thema 2: sociale en ecologische omgeving van de organisatie

5.5.1 Huidige rol en gewenste toekomstige rol

Het tweede hoofdthema betreft de sociale en ecologische omgeving van organisaties. Onderwerpen die hieronder vallen, zijn:

1. Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen
2. Duurzaam ondernemen
3. Voortbrengen van duurzame producten en diensten
4. Sustainable Development Goals
5. Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid

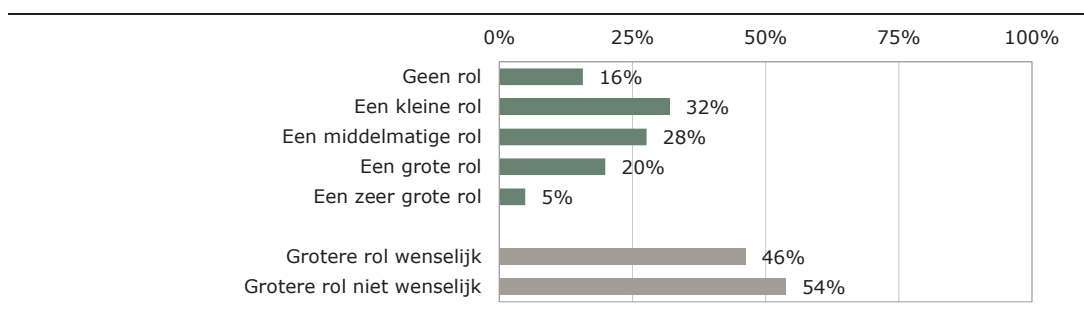
Wederom is aan de OR-voorzitters gevraagd om per onderwerp aan te geven of en hoe groot de rol is die de medezeggenschap op dit moment speelt en wat men wenselijk vindt in de toekomst.

Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen

84% van de OR-voorzitters zegt al een rol te spelen op het onderwerp 'milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Bij 25% is deze rol (zeer) groot, bij 28% is deze middelmatig en bij 32% is deze rol klein.

46% van de OR-voorzitters wenst een uitbreiding van hun rol op dit onderwerp, waarbij met name als de medezeggenschap momenteel geen rol speelt, deze wens zeer sterk is.

figuur 49 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



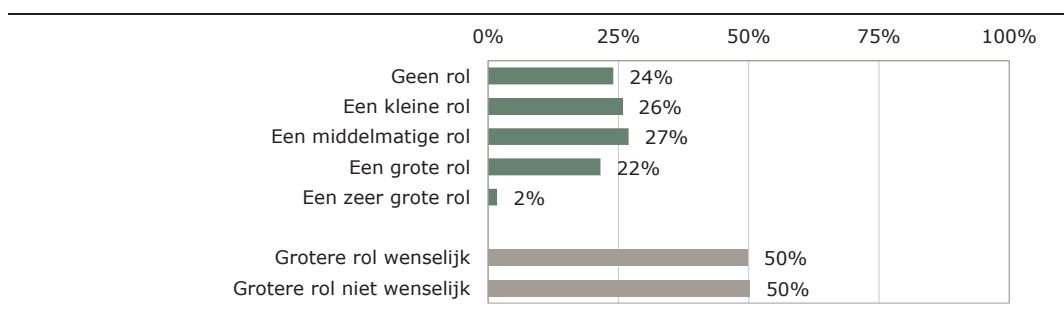
Bron: Panteia 2022

Duurzaam ondernemen

76% van de OR-voorzitters zegt al een rol te spelen op het onderwerp 'duurzaam ondernemen'. Bij 23% is deze rol (zeer) groot, bij 27% is deze middelmatig en bij 26% is deze rol klein. Er zijn geen significant verschillen.

50% van de OR-voorzitters wenst een uitbreiding van hun rol op dit onderwerp, waarbij met name als de medezeggenschap geen rol of een kleine rol speelt, deze wens vaak geuit wordt.

figuur 50 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Duurzaam ondernemen"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



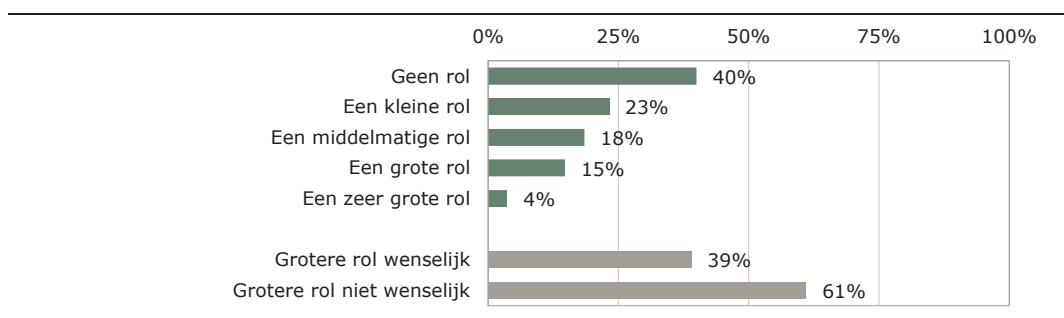
Bron: Panteia 2022

Voortbrengen van duurzame producten en diensten

60% van de OR-voorzitters zegt al een rol te spelen op het onderwerp 'voortbrengen van duurzame producten en diensten'. Bij 18% is deze rol (zeer) groot, bij 19% is deze middelmatig en bij 23% is deze rol klein.

Slechts 39% van de OR-voorzitters wenst een uitbreiding van hun rol op dit onderwerp, waarbij de het niet uit maakt hoe de huidige rol eruit ziet.

figuur 51 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Voortbrengen van duurzame producten en diensten"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



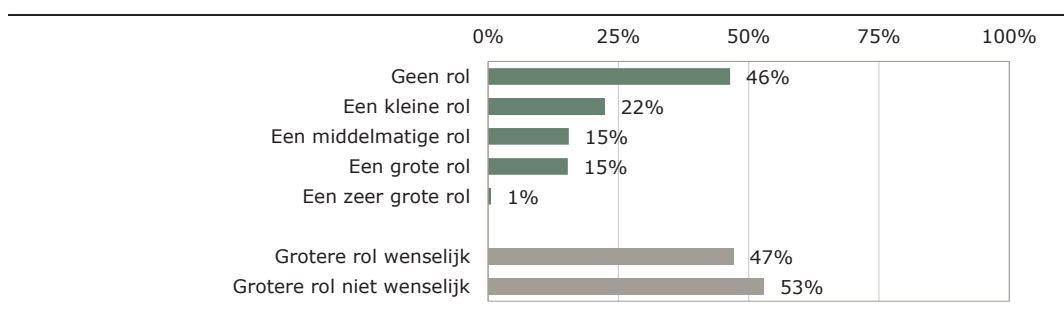
Bron: Panteia 2022

Sustainable Development Goals

54% van de OR-voorzitters zegt al een rol te spelen op het onderwerp 'Sustainable Development Goals'. Bij 16% is deze rol groot, bij 16% is deze middelmatig en bij 22% is deze rol klein.

47% van de OR-voorzitters wenst een uitbreiding van hun rol op dit onderwerp, waarbij het geen verschil maakt hoe groot deze rol momenteel is.

figuur 52 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Sustainable Development Goals"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



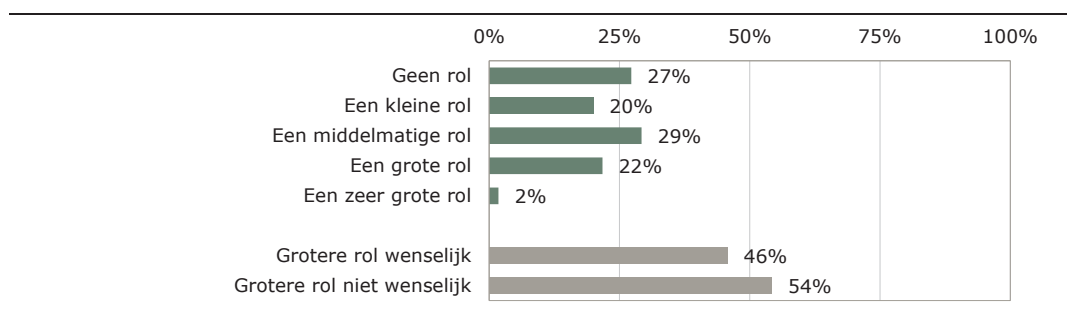
Bron: Panteia 2022

Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid

Op het onderwerp 'diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid' zegt 73% van de OR-voorzitters al een rol te spelen. Bij 24% is deze rol (zeer) groot, bij 29% is deze middelmatig en bij 20% is deze rol klein.

46% van de OR-voorzitters wenst een uitbreiding van hun rol op dit onderwerp, waarbij de huidige rol niet discrimineert.

figuur 53 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

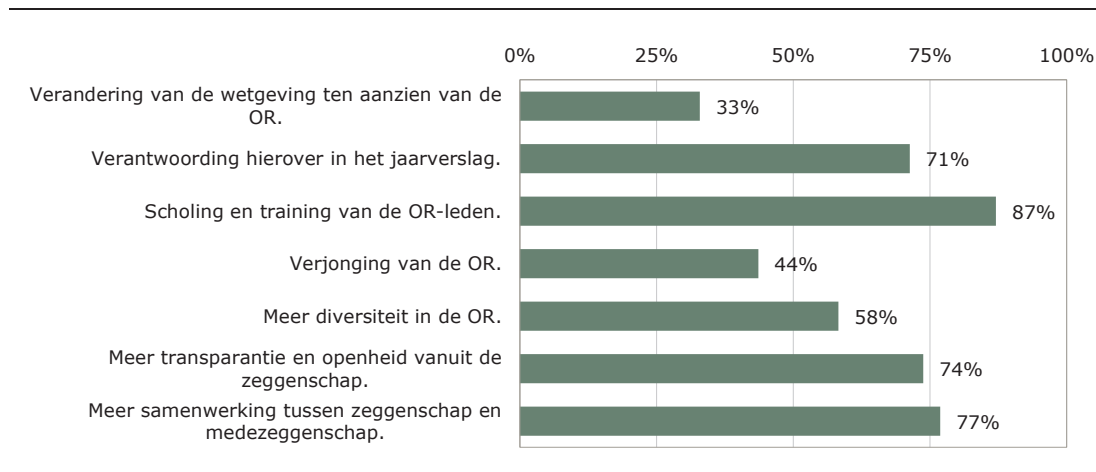
5.5.2 Wijze om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen

De OR-voorzitters is gevraagd wat er volgens hen nodig is om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema 'strategische besturing van organisaties' tot stand te brengen?

Zoals figuur 54 toont, is volgens 87% van de voorzitters scholing en training van de OR-leden nodig.

Andere veelgenoemde maatregelen zijn meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap (74%), meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap (77%), verantwoording hierover in het jaarverslag (71%). Wat opvalt, is dat opnieuw de OR-voorzitters van de primaire/secundaire sector aandringen op verjonging van de OR.

figuur 54 Wat is er volgens u nodig om de veranderde rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema sociale en ecologische omgeving tot stand te brengen?

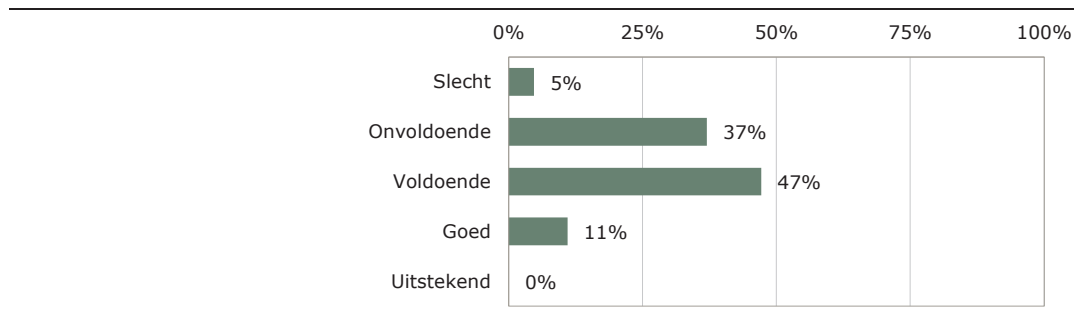


Bron: Panteia 2022

5.5.3 Beoordeling huidige kennis

47% van de OR-voorzitters beoordeelt de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen voldoende en 11% vindt deze goed. 37% is van mening dat de huidige kennis en vaardigheden onvoldoende zijn en 5% vindt deze slecht.

figuur 55 Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema sociale en ecologische omgeving de veranderende rol te kunnen vervullen?

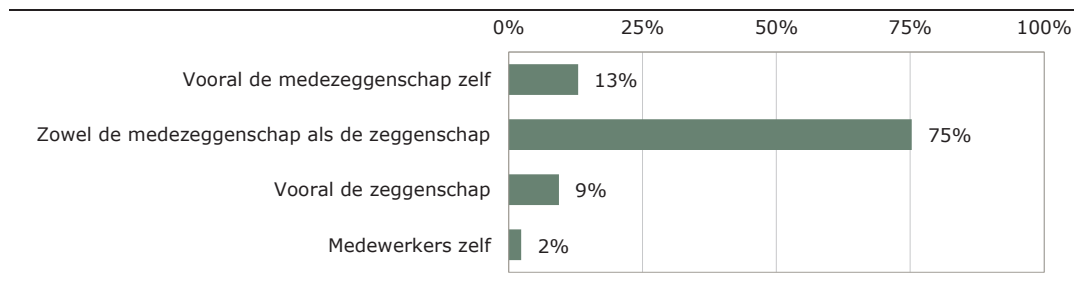


Bron: Panteia 2022

5.5.4 Verantwoordelijke om de veranderende rol tot stand te brengen

Driekwart is van mening dat zowel de medezeggenschap als de zeggenschap samen moeten optrekken om de veranderende rol tot stand te brengen.

figuur 56 Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderde rol van de medezeggenschap tot stand te brengen?



Bron: Panteia 2022

5.6 Thema 3: sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken

5.6.1 Huidige rol en gewenste toekomstige rol

Het derde hoofdstuk betreft sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken. Onderwerpen die hieronder vallen, zijn:

1. Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie
2. Duurzame inzetbaarheid van werknemers
3. Leren en groeien in en buiten de organisatie
4. Verbinding tussen mens en organisatie
5. Verbindingsgerichte achterban communicatie

OR-voorzitters is nogmaals gevraagd per onderwerp aan te geven of de medezeggenschap al een rol speelt, hoe groot deze rol is en wat men wenselijk vindt voor in de toekomst.

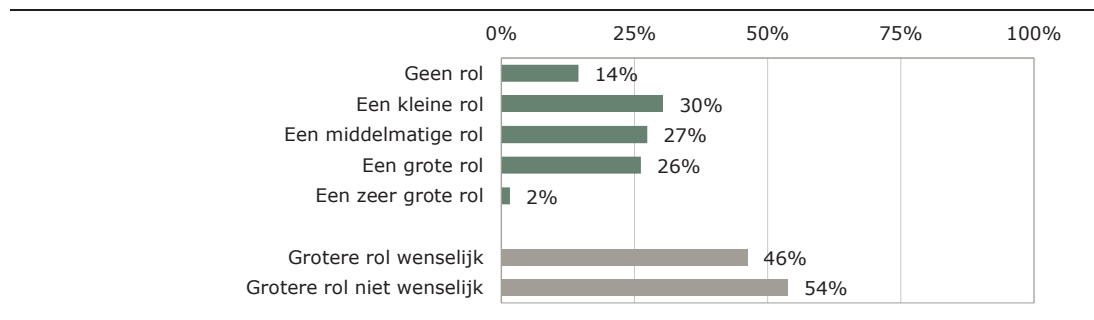
Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie

86% van de OR-voorzitters geeft aan op dit moment op het onderwerp 'persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers' al een rol te spelen waarbij 30% een kleine rol speelt, 27% een middelmatige rol, 28% een (zeer) grote rol. 14% geeft aan nog geen rol te spelen.

De OR-voorzitters die werkzaam zijn in de quartaire sector zeggen significant vaker dat zij een (zeer) grote rol hebben dan de OR-voorzitters uit de overige sectoren.

Over het geheel genomen is de wens om wel rol te gaan spelen niet heel groot; slechts 46% van de OR-voorzitters vindt dit wenselijk, waarbij er geen onderscheid is naar de rol die momenteel wordt vervuld.

figuur 57 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



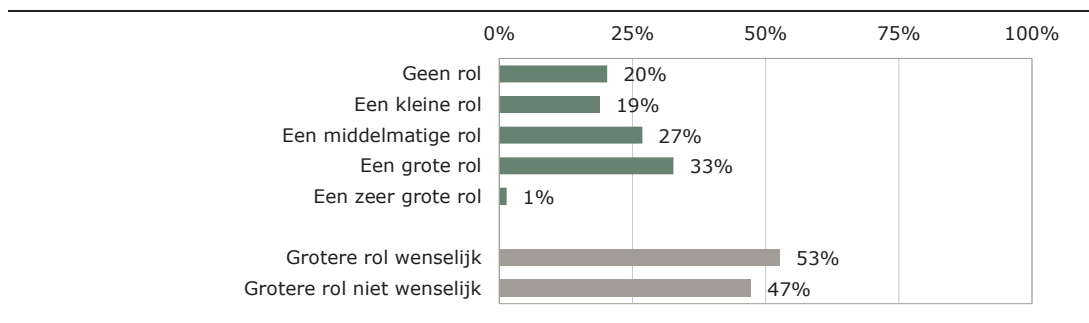
Bron: Panteia 2022

Duurzame inzetbaarheid van werknemers

80% van de OR-voorzitters geeft aan op dit moment op het onderwerp 'persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers' al een rol te spelen waarbij 19% een kleine rol speelt, 27% een middelmatige rol, 34% een (zeer) grote rol. 20% geeft aan nog geen rol te spelen. De OR-voorzitters in de quartaire sector geven vaker dan degenen uit de overige sectoren aan, dat zij een grote rol spelen op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers.

53% wenst een uitbreiding van hun huidige rol, waarbij er geen onderscheid is naar de rol die men nu al speelt.

figuur 58 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Duurzame inzetbaarheid van werknemers"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



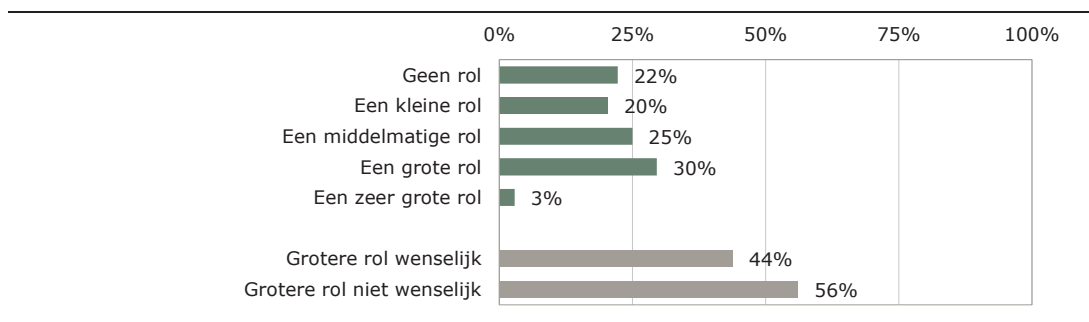
Bron: Panteia 2022

Leren en groeien in en buiten de organisatie

Van de OR-voorzitters laat 78% weten op dit moment op het onderwerp 'leren en groeien in en buiten de organisatie' al een rol te spelen waarbij 20% een kleine rol speelt, 25% een middelmatige rol, 32% een (zeer) grote rol. 22% geeft aan nog geen rol te spelen. Ook bij dit aspect zijn het met name de OR-voorzitters van de quartaire sector die met hun OR een grote rol spelen.

De wens om een grotere rol te gaan spelen is niet heel groot; slechts 44% van de OR-voorzitters vindt dit wenselijk, waarbij er geen onderscheid is naar de rol die momenteel wordt vervuld.

figuur 59 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Leren en groeien in en buiten de organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



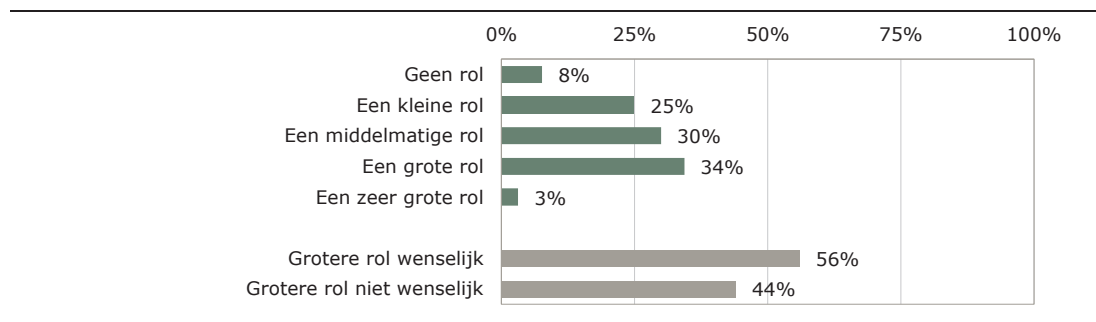
Bron: Panteia 2022

Verbinding tussen mens en organisatie

Een grote meerderheid van de OR-voorzitters (92%) geeft aan op dit moment al een rol te spelen bij het onderwerp 'verbinding tussen mens en organisatie'. Hierbij speelt 25% een kleine rol, 30% een middelmatige rol, 37% een (zeer) grote rol. Slechts 8% geeft aan nog geen rol te spelen.

56% van de OR-voorzitters vindt het wenselijk dat deze rol groter wordt. Deze wens is bij OR-voorzitters waarbij de medezeggenschap al een kleine rol of een middelmatige rol spelen, groter dan gemiddeld.

figuur 60 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Verbinding tussen mens en organisatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



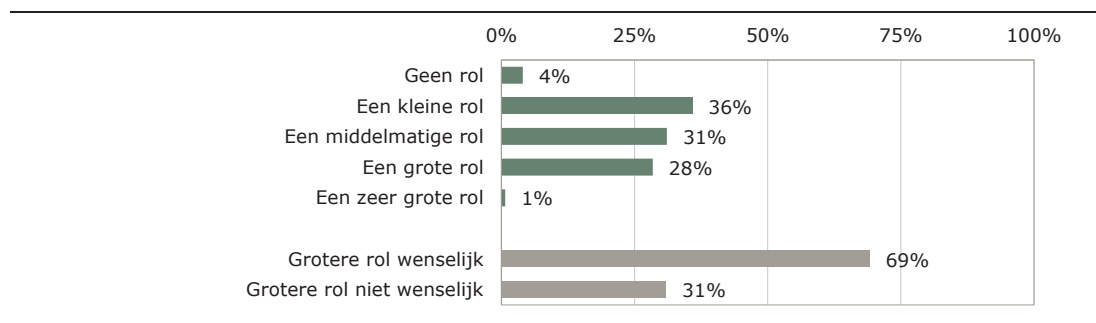
Bron: Panteia 2022

Verbindingsgerichte achterban communicatie

Bijna alle OR-voorzitters (96%) spelen met hun OR een rol bij het onderwerp 'verbindingsgerichte achterban communicatie'. Hierbij speelt 36% een kleine rol, 31% een middelmatige rol, 29% een (zeer) grote rol. Slechts 4% geeft aan nog geen rol te spelen.

69% van de OR-voorzitters vindt het wenselijk dat deze rol groter wordt, ongeacht hun huidige rol.

figuur 61 In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij: "Verbindingsgerichte achterban communicatie"?
Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?



Bron: Panteia 2022

5.6.2 Wijze om de veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen

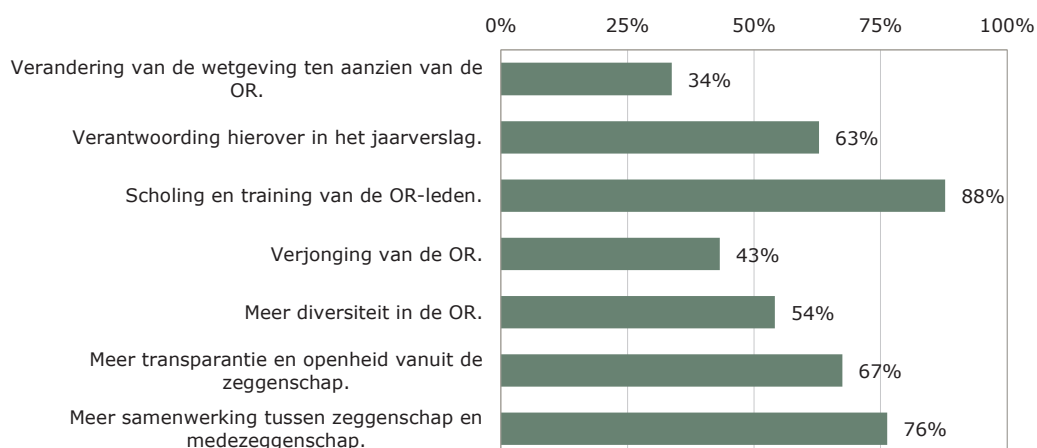
De OR-voorzitters is gevraagd wat er volgens hen nodig is om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema 'strategische besturing van organisaties' tot stand te brengen?

Zoals figuur 62 toont, is volgens 88% van de voorzitters vooral scholing en training van de OR-leden nodig.

Andere veelgenoemde maatregelen zijn meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap (76%), meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap (67%) en verantwoording hierover in het jaarverslag (63%). Laatstgenoemde blijkt vooral van belang voor de OR voorzitters in de quartaire sector (85%), en het minst voor degenen in de primaire en secundaire sector (46%).

Transparantie en openheid vanuit de zeggenschap is vooral volgens de OR-voorzitters van organisaties tot 100 werknemers nodig (48%), dit percentage neemt af naarmate de organisatie groter wordt.

figuur 62 Wat is er volgens u nodig om de veranderde rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie tot stand te brengen?



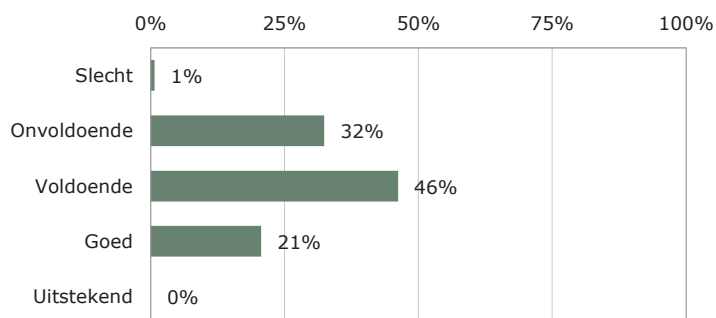
Bron: Panteia 2022

5.6.3 Beoordeling huidige kennis

46% van de OR-voorzitters beoordeelt de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen voldoende en 21% noemt ze goed. 32% is van mening dat de huidige kennis en vaardigheden onvoldoende zijn en slechts 1% vindt deze slecht.

De beoordeling van het huidige kennisniveau is door de OR-voorzitters in de quartaire sector beduidend positiever dan in de andere sectoren.

figuur 63 Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie de veranderende rol te kunnen vervullen?

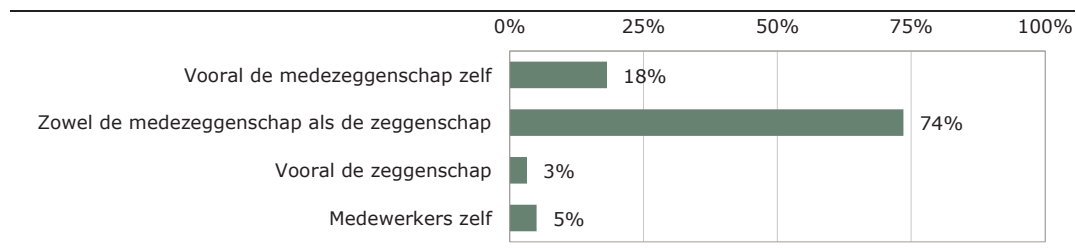


Bron: Panteia 2022

5.6.4 Verantwoordelijke om de veranderende rol tot stand te brengen

Driekwart is van mening dat zowel de medezeggenschap als de zeggenschap samen moeten optrekken om de veranderende rol tot stand te brengen.

figuur 64 Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderde rol van de medezeggenschap tot stand te brengen?



Bron: Panteia 2022

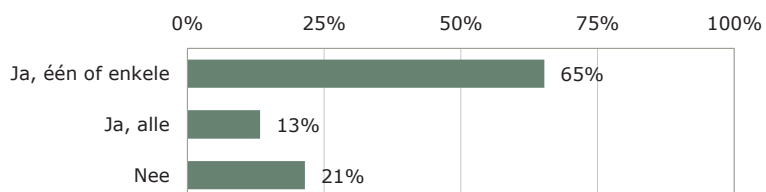
6 Werknemers

6.1 Binding tussen werknemers en de OR

6.1.1 Kennen van de leden van de ondernemingsraad

Als eerste hebben we de werkenden gevraagd of zij de leden van de OR kennen. 65% van de werknemers kent één of enkele leden van de OR. 13% kent alle leden en 21% kent geen van de leden van de OR.

figuur 65 Ken jij de leden van de ondernemingsraad (OR)?



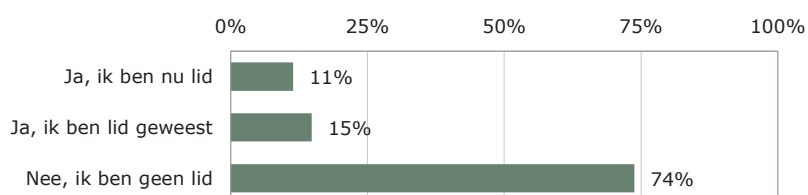
Bron: Panteia 2022

Opvallend is dat jongeren vaker dan de meer ervaren medewerkers aangeven de leden van de ondernemingsraad niet te kennen (resp. 40% versus 17%). Ook binnen de verschillende type sectoren zien we verschillen: In de primaire/secundaire sector geven bijna alle werknemers aan de or-leden te kennen, terwijl in de tertiaire en quataire sector resp. 22% en 27% aangeven de or-leden niet te kennen.

6.1.2 Lid of lid geweest?

Momenteel is 11% van de deelnemende werknemers lid van de OR, 15% is lid geweest en 74% is geen lid. Er zijn geen significante verschillen als het gaat om leeftijd en type sector.

figuur 66 Ben jij lid of lid geweest van de ondernemingraad (OR)?

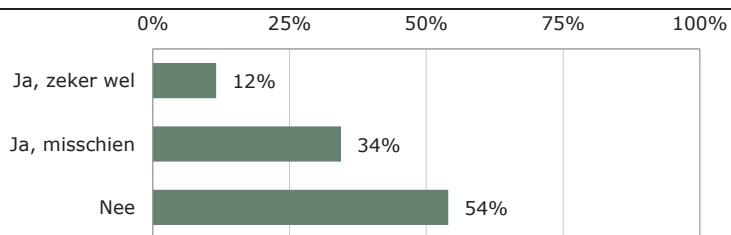


Bron: Panteia 2022

6.1.3 Verkiesbaar?

Op de vraag of de werknemers zich verkiesbaar zouden willen stellen, is 12% dit zeker van plan. 34% van de werknemers twijfelt nog en 54% stelt zich niet verkiesbaar. De groep werknemers die zich zeker verkiesbaar wil stellen, bestaat voor 83% uit huidige en voormalig OR leden.

figuur 67 Ben jij van plan om je verkiesbaar te stellen bij de eerstkomende OR-verkiezingen?



Bron: Panteia 2022

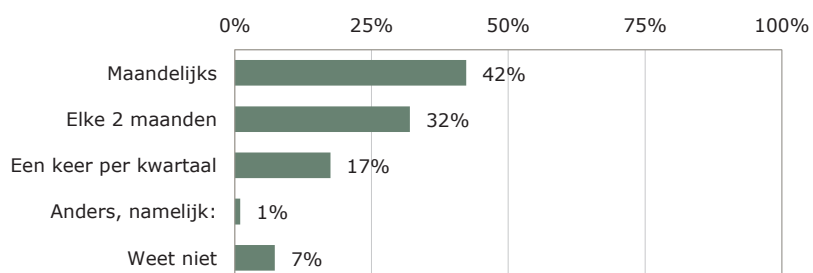
37% van de werknemers werkzaam in de quartaire sector zegt (misschien) van plan te zijn om zich verkiesbaar te stellen bij de eerstkomende OR-verkiezingen, terwijl in de andere twee sectoren dit resp. 54% en 51% is. Qua leeftijd zijn er geen significante verschillen.

Degene die zich niet verkiesbaar stellen, zeggen dit vooral niet te doen omdat zij het al te druk hebben of omdat ze de functie niet bij zichzelf vinden passen. Ook laat een wat kleiner deel weten dat zij ofwel tegen hun pensioen aan zitten, dan wel pas net in dienst zijn bij de organisatie. Tot slot zeggen de leidinggevenden die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, dat hun functie niet combineert met het werk in de OR.

6.1.4 Formeel overleg tussen bestuurder en de OR

Verder is er aan de werknemers gevraagd hoe vaak er formeel overleg plaatsvindt tussen de bestuurder en de OR. Het merendeel geeft aan dat er maandelijks overleg plaatsvindt, gevolgd door een groep die tweemaandelijks overleg plaats ziet vinden. 7% van de werkenden weet niet hoe vaak er overleg is tussen de bestuurder en de OR.

figuur 68 Hoe vaak is er formeel overleg tussen de bestuurder en de OR?



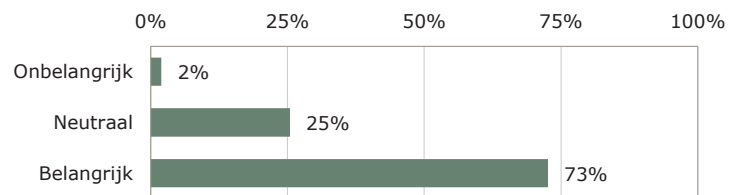
Bron: Panteia 2022

6.2 Belang van een OR

Om de waardering van een OR in kaart te brengen is gevraagd aan de werknemers hoe belangrijk zij het vinden dat hun organisatie een OR heeft. Driekwart vindt het belangrijk om een OR te hebben, 2% vindt het onbelangrijk en 25% staat neutraal tegenover het hebben van een OR.

Een opvallend verschil is te zien tussen de jongeren en de meer ervaren medewerkers; 50% van de jongeren zegt het belangrijk te vinden dat er een OR is, terwijl 78% van de meer ervaren medewerkers aangeeft het belangrijk te vinden.

figuur 69 Hoe belangrijk vind je het dat jouw organisatie een OR heeft?



Bron: Panteia 2022

De werknemers die het *belangrijk* vinden dat hun organisatie een OR heeft, vinden dit vooral omdat in hun ogen medezeggenschap van groot belang is. De OR komt op voor de belangen van de werknemers. Ze spelen een rol bij belangrijke beslissingen (denk aan reorganisaties en personele problemen op de werkvloer) en stellen eventuele problemen aan de kaak. Ook is het belangrijk dat er een soort 'tussenpersoon' is om tegenwicht te bieden aan de directie bij beslissingen die ook de werknemers aangaan en om te zorgen dat de beslissingen die de directie neemt, goed bekeken en besproken worden.

Van degenen die *neutraal* antwoorden, weet een aanzienlijk deel niet precies wat de OR doet. Ook wordt door deze groep regelmatig genoemd dat zij niet weten wat de OR precies weet te bereiken.

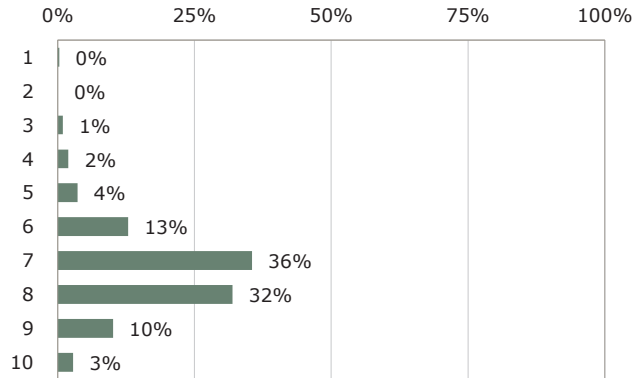
Degenen die de OR *onbelangrijk* vinden, vinden in sommige gevallen het werk dat de OR doet niet belangrijk. Anderen vinden de OR het verlengstuk van het management, of is van mening dat de OR maar heel beperkt invloed heeft.

6.3 Waardering en houding OR

6.3.1 Waardering

Gemiddeld geven de werknemers een 7,3 aan de OR. De meeste werknemers geven een 7 of een 8. 3% geeft een 10, en 7% beoordeelt de OR met een 5 of lager. Er is geen verschil naar leeftijd of soort sector.

figuur 70 De OR krijgt van mij het cijfer

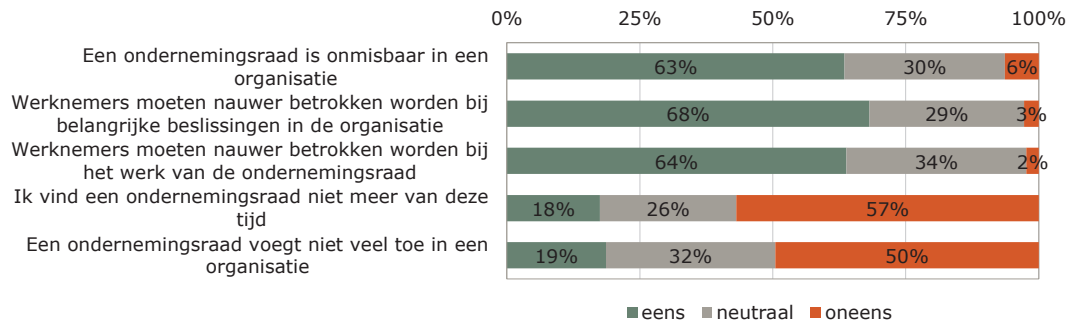


Bron: Panteia 2022

6.3.2 Houding OR

Om inzicht te krijgen hoe werknemers tegen hun OR aankijken, zijn hen een aantal stellingen voorgelegd. Figuur 71 toont de mening van de werknemers op alle stellingen.

figuur 71 Stellingen met betrekking tot de OR



Bron: Panteia 2022

Met de stellingen 'een OR is onmisbaar in een organisatie', 'werknemers moeten nauwer betrokken worden bij belangrijke beslissingen in de organisatie' en 'werknemers moeten nauwer betrokken worden bij het werk van de ondernemingsraad' is ongeveer twee derde van de werknemers het eens. 18% vindt een OR niet meer van deze tijd, terwijl 57% juist wel vindt dat de OR van deze tijd is.

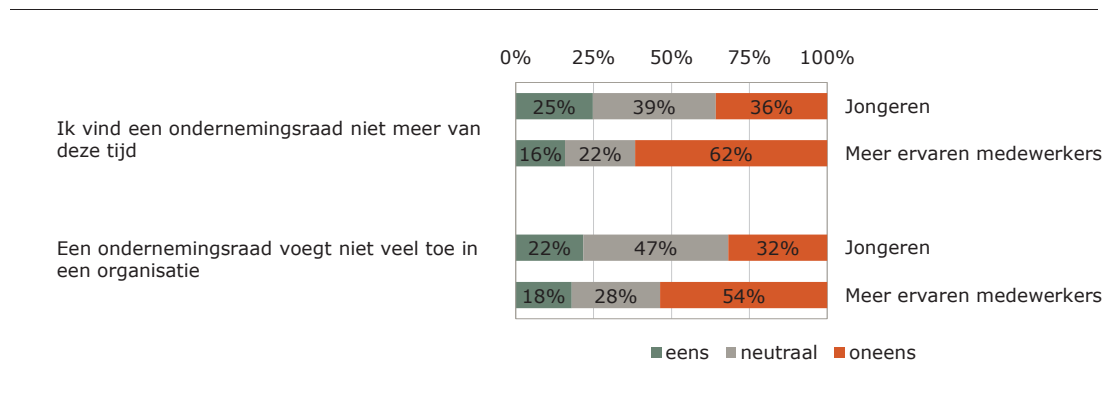
Ook blijkt de helft van de werknemers het niet eens te zijn dat de OR niet veel toevoegt in de organisatie. 19% is het wel hier mee eens.

Opvallend bij deze serie stellingen is het percentage dat neutraal antwoordt: steeds tussen de 26% en 34%.

Verschillen in leeftijd

In figuur 72 zijn de twee laatste stellingen nogmaals weergegeven, maar nu met de antwoorden naar leeftijdscategorie. Hieruit blijkt dat bij beide stellingen de jongeren het veel minder vaak oneens zijn met de stellingen. Zij geven veel vaker een neutraal antwoord, of zijn het met de stelling eens.

figuur 72 Stellingen met betrekking tot de OR naar leeftijd



Bron: Panteia 2022

Er zijn geen significante verschillen naar type sector.

6.4 Wat mist men in de OR?

Op de vraag wat men mist in de OR van zijn/haar organisatie, zegt 35% van de werknemers niks te missen. Rond de 20% weet geen antwoord op deze vraag te geven.

De overige 45% mist vooral:

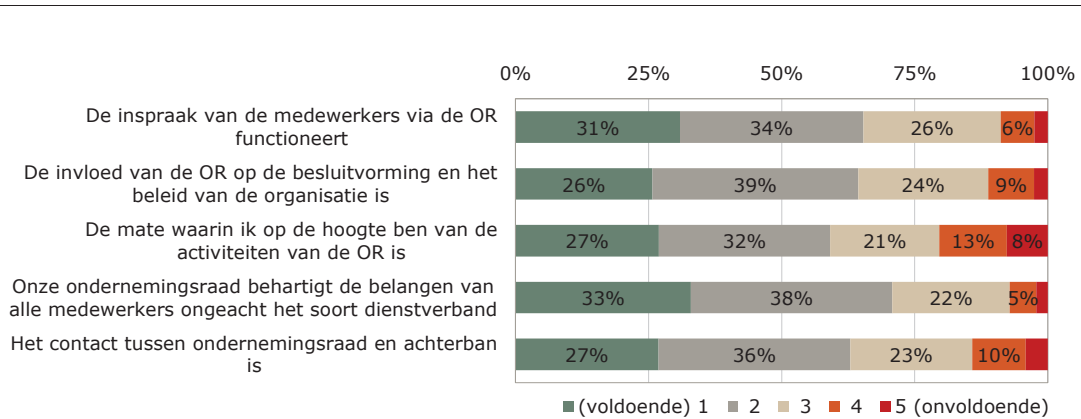
- goede communicatie richting achterban met meer terugkoppeling en updates (11%)
- betrokkenheid en regelmatig contact met de werkvloer (9%)
- daadkracht / durf / zeggenschap / overtuigingskracht (8%)
- inzicht in wat de OR doet / transparantie / zichtbaarheid (9%)

Andere zaken die ook genoemd worden zijn: inclusiviteit (2%), (jeugdige) leden (2%), diversiteit (1%) en innovatie (1%).

6.5 Rol OR

Om inzicht te krijgen hoe de werknemers vinden dat hun OR functioneert, is hen een aantal uitspraken voorgelegd. Per uitspraak kon men op een 5-puntsschaal antwoorden. figuur 73 toont de antwoorden.

figuur 73 Oordeel over enkele stellingen



Bron: Panteia 2022

Alle stellingen met betrekking tot de OR worden door de meerderheid van de werknemers positief beoordeeld.

Het minst tevreden zijn de werknemers over de mate waarin zij op de hoogte zijn van de activiteiten van de OR. 21% geeft hier een negatieve score voor. Bij jongeren speelt dit nog wat sterker: maar liefst 36% van deze groep beoordeelt deze stelling met een negatieve score, tegenover 16% van de groep meer ervaren medewerkers. De werknemers zijn wel goed te spreken over de belangenbehartiging van alle medewerkers, ongeacht het soort dienstverband. Slechts 6% geeft hier een negatief oordeel aan. Medewerkers die zelf een vast contract hebben, oordelen wat hierbij wat strenger dan degenen die niet op basis van een vast contract werken.

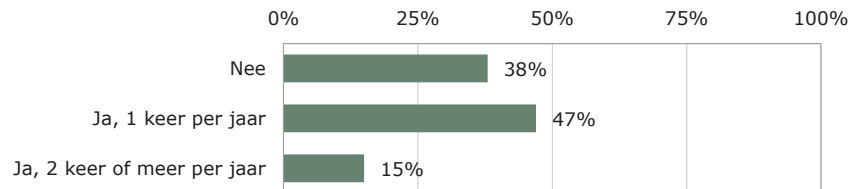
Er zijn enkele opvallende significante verschillen. Deze zijn:

- Jongeren zijn minder positief over het functioneren van de OR als het gaat om:
 - de inspraak van de medewerkers via de OR
 - de mate waarin ze op de hoogte zijn van de activiteiten van de OR
 - de wijze waarop de or de belangen van alle medewerkers behartigt ongeacht het soort dienstverband
 - het contact tussen ondernemingsraad en achterban
- Werknemers uit de quataire sector zijn minder positief als het gaat om:
 - de invloed van de OR op de besluitvorming en het beleid van de organisatie
 - de mate waarin ze op de hoogte zijn van de activiteiten van de OR
 - het contact tussen ondernemingsraad en achterban

6.6 Achterbanbijeekkomsten

38% van de werknemers benoemt dat hun organisatie geen achterbanbijeekkomsten organiseert. De rest van de werknemers zegt dat hun organisatie dit wel doet één keer per jaar (47%) of twee of meer keer per jaar (15%).

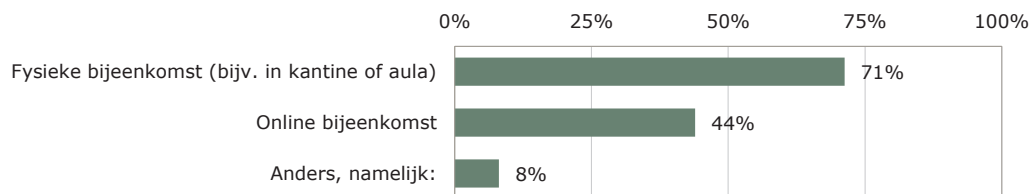
figuur 74 Worden er wel eens achterbanbijeekkomsten door de OR georganiseerd om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken?



Bron: Panteia 2022

Aan degenen die geantwoord hebben, dat er achterbanbijeekkomsten worden georganiseerd, is vervolgens gevraagd in welke vorm dit was. Het blijkt dat de bijeenkomsten nog steeds het meest fysiek plaatsvinden (71%). Ook online bijeenkomsten vinden regelmatig plaats (44%). Daarnaast zijn er ook andere vormen van achterbanbijeekkomsten. Een paar personen noemen hybride bijeenkomsten. Ook wordt een paar keer genoemd dat er vragenlijsten uitgezet worden.

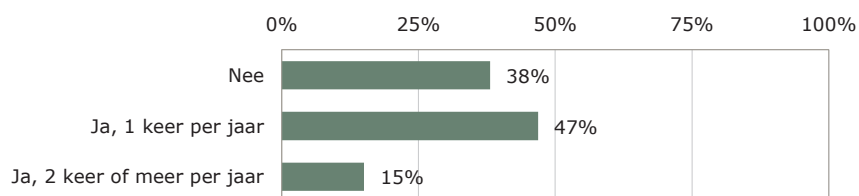
figuur 75 Hoe worden deze achterbanbijeekkomsten georganiseerd?(meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Panteia 2022

Aan de werknemers is ook gevraagd of er wel eens vragenlijsten worden uitgezet door de OR om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken. 47% geeft aan dat dit één keer per jaar gebeurt en 15% zegt dat het twee of meer keer per jaar plaatsvindt. 38% heeft geantwoord dat er geen vragenlijsten worden uitgezet door de OR.

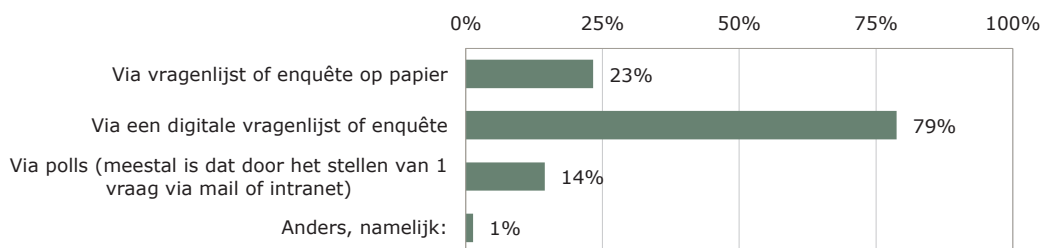
figuur 76 Worden er door de OR wel eens vragen(lijsten) uitgezet om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken?



Bron: Panteia 2022

Aan degenen die wel eens een raadpleging van de achterban hebben, is ook gevraagd hoe deze dan plaatsvindt. Volgens driekwart van de werknemers gebeurt dit via een digitale vragenlijst. Volgens nog eens bijna een kwart gaat dat via een vragenlijst op papier.

figuur 77 Worden er door de OR wel eens vragen(lijsten) uitgezet om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken? (Meerdere antwoorden mogelijk)

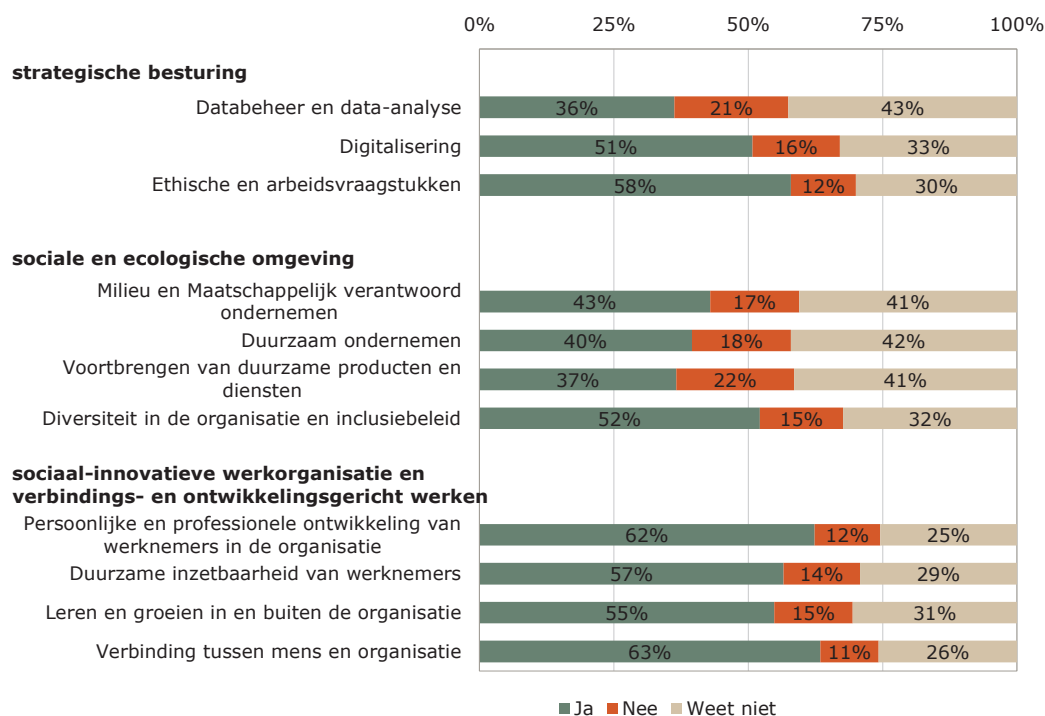


Bron: Panteia 2022

6.7 Betrokkenheid OR

Werknemers is gevraagd om voor diverse onderwerpen, die vallen onder de drie hoofdthema's 'strategische besturing', 'sociale en ecologische omgeving' en 'sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken' aan te geven of hun OR op dit moment al bij deze onderwerpen betrokken is. Onderstaand figuur toont per hoofdthema en onderwerp de resultaten.

figuur 78 Is de ondernemingsraad in jouw organisatie bij de volgende onderwerpen betrokken?



Bron: Panteia 2022

De betrokkenheid van de OR bij de uitgevraagde onderwerpen is lang niet bij alle werknemers bekend, zo blijkt. Op elk onderwerp weet maar liefst 25% tot 43% niet of hun OR betrokken is. In de quartaire sector weten werknemers dit opvallend vaker niet dan in de andere twee sectoren. Ook jongere medewerkers zijn iets minder goed op de hoogte dan hun meer ervaren collega's.

De onderwerpen binnen het thema 'sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken' zijn volgens de meerderheid van de werknemers wel zaken waar hun OR bij betrokken is. Vooral de verbinding tussen mens en organisatie en de persoonlijke ontwikkeling van werknemers in de organisatie zijn zaken waar de OR zich volgens de meeste medewerkers wel mee bezighoudt.

Wat betreft de strategische besturing, is volgens 36% de OR betrokken bij databeheer en data-analyse. Deze betrokkenheid ligt beduidend hoger bij ethische en arbeidsvraagstukken (58%). Digitalisering zit hier met 51% werknemers die betrokkenheid zien, tussenin.

Bij de onderwerpen met betrekking tot het thema sociale en ecologische omgeving geeft steeds rond de 40% van de werknemers aan dat hun OR betrokken is. Dit met uitzondering van de diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid. Daarvan laat 52% weten dat hun OR hierbij betrokken wordt.

Onderzoekverantwoording bestuurders en OR-voorzitters

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van telefonische ondervraging van een landelijk representatieve steekproef van bestuurders en or-voorzitters werkzaam bij organisaties in Nederland.

Onderzoekperiode

De dataverzameling vond plaats in de periode 19 mei tot en met 17 juni 2022. Alle vraaggesprekken zijn afgenomen door ervaren interviewers, die voor aanvang van het veldwerk mondeling zijn geïnstrueerd. Tevens hebben zij een toelichting op schrift ontvangen.

Voordat de dataverzameling startte zijn op 12 mei enkele proefgesprekken gevoerd. Tijdens de proefgesprekken is vooral gekeken of de vragenlijst voor de respondenten duidelijk en begrijpelijk was en of er vragen waren die de respondenten vervelend of lastig vonden. Omdat uit de proefgesprekken bleek dat niet alle vragen duidelijk en begrijpelijk waren is in overleg met SBI Beheer de vragenlijst aangepast.

Populatie bedrijven

Alleen ondernemingen die een ondernemingsraad hebben, maken deel uit van de onderzoekspopulatie. Volgens de laatst beschikbare gegevens van het CBS zijn er in totaal bedrijven iets meer dan 14.800 bedrijven met 50 of meer werknemers. Deze zijn als volgt verdeeld naar sector en grootteklasse:

tabel 4 Onderzoekspopulatie naar sector en grootte

Sector	Aantal ondernemingen met 50 of meer werkzame personen				Totaal
	50-100	100-200	200-500	500+	
Landbouw/bosbouw, jacht en visserij	115	35	15	5	170
Industrie, delfstoffen, energie	1.235	790	455	200	2.680
Bouw	525	230	115	55	925
Groothandel en detailhandel	1.490	655	345	175	2.665
Horeca	245	100	35	25	405
Vervoer en opslag	465	250	125	85	925
Informatie en communicatie	445	205	120	50	820
Zorg en welzijn	480	300	280	410	1.470
Dienstverlening (zakelijk, financieel en overig)	1.595	795	530	335	3.255
Overheid & Onderwijs	310	400	490	295	1.495
Totaal	6.905	3.760	2.510	1.635	14.810

Bron: Kamer van Koophandel 2021

Om uitspraken te kunnen doen op zowel totaalniveau als subniveau's, is gekozen voor een disproportionele steekproef. Om te komen tot uitspraken voor de populatie van alle Nederlandse bedrijven met 50 of meer werknemers hebben wij wegingsfactoren

gebruikt. Met deze wegingsfactoren wordt de verhouding tussen de sectoren en de grootteklassen (aantal werknemers op de loonlijst) van de bedrijven in de respons aangepast aan de verhouding in de populatie. Er is gekozen voor een iteratieve weging. Bij deze manier van weging wordt rekening gehouden met zowel de verdeling naar sector als naar grootteklasse. Hierdoor zijn alle onderzoeksresultaten representatief voor de populatie van 50+ bedrijven.

De netto steekproefopvang bevat 204 waarnemingen met or-voorzitters en 208 waarnemingen met bestuurders verdeeld over 10 sectoren.

Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid

Voor wat betreft de nauwkeurigheid van het onderzoek geldt dat de uitkomsten van het onderzoek steekproefuitkomsten zijn. Dit houdt in dat er sprake is van onnauwkeurigheid ten opzichte van de werkelijkheid van de totale populatie. De onnauwkeurigheid van steekproefuitkomsten hangt in grote mate af van de omvang van de steekproef. De stelregel is: hoe groter, hoe nauwkeuriger. De resultaten in het onderzoek hebben een foutenmarge van 7%. Dit betekent dat wanneer in de vragenlijst 59% van de respondenten aangeeft een rol te spelen bij een onderwerp, het werkelijke percentage in de populatie tussen de 52% en 66% ligt.

Bijlage 2 **Onderzoekverantwoording werknemers**

Onderzoeksperiode

In de periode van 3 tot en met 13 juni zijn via het onderzoekspanel van Panelclix werknemers per mail uitgenodigd mee te werken aan een onderzoek.

Onderzoeksmethode

Het panel van PanelClix is een representatief panel, wat betekent dat dit panel een goede weergave is van de Nederlandse populatie naar leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en regio.

Populatie werknemers

Volgens de laatst beschikbare gegevens van het CBS zijn er in totaal bijna 5,9 miljoen mensen werkzaam in een bedrijf met 50 of meer werknemers. Deze zijn als volgt verdeeld over de sectoren,

tabel 5 Netto steekproef verdeeld naar sectoren

<i>Sectoren</i>	<i>Percentage</i>
Landbouw/bosbouw, jacht en visserij	0,4%
Industrie, delfstoffen, energie	10,3%
Bouw	2,9%
Groothandel en detailhandel	14,6%
Horeca	1,8%
Vervoer en opslag	4,9%
Informatie en communicatie	3,0%
Zorg en welzijn	21,2%
Dienstverlening (zakelijk, financieel en overig)	23,0%

Bron: Centraal Bureau Statistiek november 2021

Netto steekproef en weging

In totaal hebben 546 werknemers deelgenomen aan het onderzoek. Na schoning van de data waren er 523 ingevulde vragenlijsten bruikbaar. Deze 523 compleet ingevulde vragenlijst zijn als volgt verdeeld over de 10 sectoren.

tabel 6 Netto steekproef verdeeld naar sectoren

<i>Sectoren</i>	<i>Percentage</i>	<i>Aantal</i>
Landbouw/bosbouw, jacht en visserij	5,5%	29
Industrie, delfstoffen, energie	13,4%	70
Bouw	9,2%	48
Groothandel en detailhandel	11,1%	58
Horeca	9,0%	47
Vervoer en opslag	9,9%	52
Informatie en communicatie	10,1%	53
Zorg en welzijn	9,2%	48
Dienstverlening (zakelijk, financieel en overig)	13,4%	70

Bron: Panteia 2022

Om te zorgen dat werknemers uit alle sectoren voldoende vertegenwoordigd waren in onderzoek, is een disproportionele steekproef opgesteld. Om te zorgen dat de

verhoudingen van de werknemers in de netto steekproef gelijk zijn aan die in de populatie, hebben wij wegingsfactoren vastgesteld. Hierbij zijn de populatiegegevens van het CBS als uitgangpunt genomen.

Enkele achtergrondkenmerken

De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 43 jaar. 19% van de respondenten behoort tot de groep 'jongeren' en 81% tot de 'meer ervaren medewerkers'.

Tabellen 7 tot en met 9 tonen de verdeling naar resp. hoogst voltooide opleiding, type contract en aantal werknemers in de organisatie.

tabel 7 Verdeling naar hoogst voltooide opleiding

<i>Verdeling naar opleiding</i>	<i>Percentage</i>
Geen onderwijs / basisonderwijs / cursus inburgering / cursus Nederlandse taal	1%
LBO / VBO / VMBO (kader- of beroepsgerichte leerweg) / MBO 1 (assistentenopleiding)	5%
MAVO / HAVO of VWO (eerste drie jaar) / ULO / MULO / VMBO (theoretische of gemengde leerweg) / voortgezet speciaal onder	6%
MBO 2, 3, 4 (basisberoeps-, vak-, midden-kader- of specialistenopleiding) of MBO oude structuur (vóór 1998)	30%
HAVO of VWO (overgegaan naar de 4e klas) / HBS / MMS / HBO propedeuse of WO propedeuse	15%
HBO (behalve HBO-master) / WO-kandidaats of WO-bachelor	29%
WO-doctoraal of WO-master of HBO-master / postdoctoraal onderwijs	14%

Bron: Panteia 2022

Als we kijken naar het type contract dan blijkt dat de overgrote meerderheid van de werknemers een vast contract heeft.

tabel 8 Welk type contract hebben respondenten?

<i>Type contract</i>	<i>Percentage</i>
Vast contract	88%
Tijdelijke contract	10%
Oproepcontract / oproepovereenkomst	,5%
Uitzendcontract	,5%
Nulurencontract	,5%
Detacheringscontract / interimcontract	,5%

Bron: Panteia 2022

Iets meer dan de helft van de ondervraagde werknemers is werkzaam in een organisatie met 400 of meer werknemers. 15% in een organisatie met 200 tot en met 399 werknemers, 12% in een organisatie met 100 tot en met 199 werknemers en 10% in een organisatie met 50 tot en met 99 werknemers. Respondenten die aangeven werkzaam te zijn in een organisatie met minder dan 50 werknemers, zijn vooral werkzaam bij de overheid of in de sector zorg en welzijn.

tabel 9 Verdeling naar grootte van de organisatie

<i>Aantal werknemers in je organisatie?</i>	<i>Percentage</i>
< 50	5%
50 tot en met 99	10%
100 tot en met 199	12%
200 tot en met 399	15%
400 of meer	58%

Bron: Panteia 2022

Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid

De resultaten in het onderzoek hebben een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 4%.

Het is gebruikelijk bij Panteia om onderzoeken zo op te zetten dat met de resultaten uitspraken met een betrouwbaarheid van 95% gedaan kunnen worden. Dat wil zeggen dat als het onderzoek 100 keer zou worden herhaald, het met zekerheid 95 keer hetzelfde resultaat zou opleveren.

Voor wat betreft de nauwkeurigheid van het onderzoek geldt dat de uitkomsten van het onderzoek steekproefuitkomsten zijn. Dit houdt in dat er sprake is van onnauwkeurigheid ten opzichte van de werkelijkheid van de totale populatie. De onnauwkeurigheid van steekproefuitkomsten hangt in grote mate af van de omvang van de steekproef. De stelregel is: hoe groter, hoe nauwkeuriger. Het onderzoek heeft een foutenmarge van 4%. Dit betekent dat wanneer in de vragenlijst 59% van de respondenten aangeeft in 2018/ 2019 alleen zonvakanties via pakketreizen te hebben geboekt, het werkelijke percentage in de populatie tussen de 55% en 63% ligt.

Bijlage 3 **Vragenlijst bestuurders / or-voorzitters**

INTRO

Goede<morgen/middag> mevrouw/mijnheer. U spreekt met <naam interviewer> van Panteia. In opdracht van de Stichting SBI voert Panteia een onderzoek uit naar de mogelijke veranderende rol van de OR. Schikt het als wij u nu een aantal vragen stellen? Het onderzoek neemt ongeveer 10-12 minuten in beslag.

Graag wil ik dit gesprek starten met wat algemene vragen.

Vraag 1

Hoeveel werknemers heeft uw organisatie in loondienst? Als u het niet precies weet, voldoet een schatting.

Vraag 2

Heeft uw organisatie een ondernemingsraad (OR)?

1: Ja

2: Nee => einde vragenlijst

Vraag 3

Werkt uw organisatie met flexwerkers en zo ja met ongeveer hoeveel per jaar?

ENQ.: Het gaat dan om personen met een contract voor bepaalde tijd (zoals personeel met een kortlopend contract (seizoensarbeid), uitzendkrachten, ZZP-ers en freelancers. Ook oproepkrachten vallen hieronder.

1: Ja, namelijk met <aantal> per jaar

2: Nee

Vraag 4

Heeft of volgt uw organisatie een cao?

1: Ja

2: Nee

Vraag 6

Indien bestuurder

Wat is uw functie?

1: Algemeen directeur

2: HR-manager / -directeur

3: Anders, namelijk...



Vraag 6a

Indien OR-voorzitter

Welke functie vervult u binnen de OR?

- 1: OR-voorzitter
- 2: OR-vicevoorzitter
- 3: Anders, namelijk...

Vraag 7

Sinds welk jaar heeft uw organisatie een OR? Indien u het niet exact weet, voldoet een schatting.

Jaar:

Vraag 8

Hoeveel leden telt de OR van uw organisatie?

Vraag 8a:

En hoeveel hiervan zijn jonger dan 30 jaar?

Vraag 9

Zijn er momenteel vacatures voor de OR?

ENQ.: het gaat hier om vacante plekken. Als er verkiezingen aankomen, dan is het antwoord 'nee'.

- 1: Ja, namelijk <aantal>
- 2: Nee

Vraag 10intro

In de volgende vragen worden vaak de begrippen 'medezeggenschap' en 'zeggenschap' gebruikt. Graag licht ik eerst de begrippen kort toe.

De medezeggenschap vertegenwoordigt de medewerkers in een organisatie door middel van bijvoorbeeld een Ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. De medezeggenschap heeft geen directe beslissingsbevoegdheid, maar zorgt ervoor dat werknemers worden betrokken bij besluiten die in de onderneming worden genomen.

De zeggenschap vertegenwoordigt de werkgever en heeft directe beslissingsbevoegdheid in de organisatie.

Vraag 10

Op een schaal van 1 tot en met 10, hoe tevreden bent u over de samenwerking van de zeggenschap en medezeggenschap in uw organisatie?



Vraag 11

Hoe vaak is er formeel overleg tussen de bestuurder en de OR? Is dat ...

- 1: Maandelijks
- 2: Elke 2 maanden
- 3: Een keer per kwartaal
- 4: Anders, namelijk...

Vraag 12

Welke onderwerpen staan meestal op de agenda?

- 1: Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn ook wel VGWM)
- 2: Lopende zaken
- 3: Advies- en/of instemmingsaanvragen
- 4: Algemene gang van zaken (AGvZ) van de onderneming
- 5: Financiën, financiële cijfers, financieel beleid
- 6: Organisatiewijzigingen, investeringen
- 7: Personeelsregelingen / HR-zaken
- 8: Anders, namelijk....

Vraag 13a

Op een schaal van 1 tot en met 10, hoe wordt de OR in uw organisatie door de werknemers gewaardeerd?

Vraag 13b

Indien bestuurder

En op een schaal van 1 tot en met 10, hoe wordt de OR in uw organisatie door u als bestuurder gewaardeerd?

Indien OR-voorzitter

En op een schaal van 1 tot en met 10, hoe wordt de OR in uw organisatie door de bestuurder gewaardeerd?

Vraag 14

Worden er in uw organisatie achterbanbijeenkomsten georganiseerd om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken?

- 1: Nee
- 2: Ja, 1 keer per jaar
- 3: Ja, 2 keer of meer per jaar

Vraag 16

Indien vraag 14 > 1

Worden hier dan meestal alle medewerkers bij betrokken?

- 1: Ja
- 2: Nee, uitsluitend de groep (en) waar de maatregelen betrekking op hebben
- 3: Wisselend per achterbanbijeenkomst



Vraag 16a

Indien vraag 14 > 1

Hoe worden deze achterbanbijeenkomsten georganiseerd?

- 1: Fysieke bijeenkomst (bijv. in kantine of aula)
- 2: Online bijeenkomst
- 3: Digitale vragenlijst met vragen
- 4: Via polls (meestal is dat door het stellen van 1 vraag via mail of intranet)
- 5: Anders, namelijk...

Vraag 15

Wordt er speciale aandacht besteed om jongere medewerkers tot 30 jaar actief te betrekken bij de medezeggenschap?

- 1: Ja
- 2: Nee

Vraag 17intro

Huidige ontwikkelingen in de samenleving vragen mogelijk om een nieuwe rol van de medezeggenschap. Stichting SBI heeft een visie geformuleerd over de toekomst van de medezeggenschap die kan worden samengebracht in 3 hoofdthema's. Graag leggen we elk thema kort aan u voor, om u vervolgens een aantal vragen te stellen.

Vraag 17

Het eerste hoofdthema betreft de strategische besturing van organisaties. Ik noem u 5 onderwerpen die met dit thema te maken hebben. Graag wil ik u per onderwerp vragen of de medezeggenschap al een rol speelt bij dit onderwerp en wat uw wenselijk vindt.

Vraag 17a:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

"Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau"

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 17a1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Medezeggenschap op strategisch niveau in plaats van, of in aanvulling op operationeel niveau")

- 1: ja
- 2: nee



Vraag 17b:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 17b1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

(“Besluitvorming op basis van databeheer en data-analyse”)

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 17c:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Digitalisering”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 17c1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

(“Digitalisering”)

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 17d:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol



Vraag 17d1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Ethische en arbeidsvraagstukken als gevolg van de strategisch keuzes van de organisatie")

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 17e:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

"Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie"

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 17e1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Transparantie over het strategisch beleid van de organisatie")

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 20

Indien bij vraag 17a1 t/m 17e1 minimaal 1x ja

Wat is er volgens u nodig om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema strategische besturing van organisaties tot stand te brengen?
Is dat...

- 1: Verandering van de wetgeving ten aanzien van de OR
- 2: Verantwoording hierover in het Jaarverslag
- 3: Scholing en training van OR-leden
- 4: Verjonging van de OR
- 5: Meer diversiteit in de OR
- 6: Meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap
- 7: Meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap

Vraag 21

Indien bij vraag 17a1 t/m 17e1 minimaal 1x ja

Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema strategische besturing van organisaties de veranderende rol te kunnen vervullen? Vindt u deze ...

- 1: Slecht
- 2: Onvoldoende
- 3: Voldoende
- 4: Goed
- 5: Uitstekend

Vraag 22

Indien bij vraag 17a1 t/m 17e1 minimaal 1x ja

Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen? Is dat...

- 1: Vooral de medezeggenschap zelf
- 2: Zowel de medezeggenschap als de zeggenschap
- 3: Vooral de zeggenschap
- 4: Medewerkers zelf

Vraag 24

Het tweede hoofdstuk betreft de **sociale en ecologische omgeving** van de organisatie.

Graag wil ik u voor 5 onderwerpen die onder dit thema vallen, vragen of de medezeggenschap al een rol speelt bij dit onderwerp en wat uw wenselijk vindt.

Vraag 24a:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 24a1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

(“Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen”)

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 24b:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Duurzaam ondernemen”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol



Vraag 24b1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Duurzaam ondernemen")

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 24c:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

"Voortbrengen van duurzame producten en diensten"

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 24c1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Voortbrengen van duurzame producten en diensten")

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 24d:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

"Sustainable Development Goals"

ENQ.: Sustainable Development Goals zijn zeventien doelen opgesteld door de Verenigde Naties om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Ook wel SDG's genoemd.

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 24d1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Sustainable Development Goals")

- 1: ja
- 2: nee



Vraag 24e:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 24e1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

(“Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid”)

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 26

Indien bij vraag 24a1 t/m 24e1 minimaal 1x ja

Wat is er volgens u nodig om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema sociale en ecologische omgeving tot stand te brengen? Is dat...

- 1: Verandering van de wetgeving ten aanzien van de OR
- 2: Verantwoording hierover in het Jaarverslag
- 3: Scholing en training van OR-leden
- 4: Verjonging van de OR
- 5: Meer diversiteit in de OR
- 6: Meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap
- 7: Meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap

Vraag 27

Indien bij vraag 24a1 t/m 24e1 minimaal 1x ja

Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema sociale en ecologische omgeving de veranderende rol te kunnen vervullen?

- 1: Slecht
- 2: Onvoldoende
- 3: Voldoende
- 4: Goed
- 5: Uitstekend



Vraag 28

Indien bij vraag 24a1 t/m 24e1 minimaal 1x ja

Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen? Is dat...

- 1: Vooral de medezeggenschap zelf
- 2: Zowel de medezeggenschap als de zeggenschap
- 3: Vooral de zeggenschap
- 4: Medewerkers zelf

Vraag 31

Het derde en laatste hoofdthema betreft een **sociaal-innovatieve werkorganisatie en verbindings- en ontwikkelingsgericht werken** .

Ik noem u enkele onderwerpen die met dit thema te maken hebben. Wilt u per onderwerp vragen aangeven of de medezeggenschap al een rol speelt bij dit onderwerp en wat uw wenselijk vindt.

Vraag 31a:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 31a1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

(“Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie”)

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 31b:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Duurzame inzetbaarheid van werknemers”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol



Vraag 31b1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Duurzame inzetbaarheid van werknemers")

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 31c:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

"Leren en groeien in en buiten de organisatie"

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 31c1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Leren en groeien in en buiten de organisatie")

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 31d:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

"Verbinding tussen mens en organisatie"

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 31d1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

("Verbinding tussen mens en organisatie")

- 1: ja
- 2: nee



Vraag 31e:

In hoeverre speelt de medezeggenschap al een rol bij:

“Verbindingsgerichte achterban communicatie”

- 1: geen rol
- 2: een kleine rol
- 3: een middelmatige rol
- 4: een grote rol
- 5: een zeer grote rol

Vraag 31e1:

Is het wenselijk dat de medezeggenschap hierin een grotere rol gaat spelen?

(“Verbindingsgerichte achterban communicatie”)

- 1: ja
- 2: nee

Vraag 33

Indien bij vraag 31a1 t/m 31e1 minimaal 1x ja

Wat is er volgens u nodig om de veranderende rol van de medezeggenschap ten aanzien van het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie tot stand te brengen? Is dat...

- 1: Verandering van de wetgeving ten aanzien van de OR
- 2: Verantwoording hierover in het Jaarverslag
- 3: Scholing en training van OR-leden
- 4: Verjonging van de OR
- 5: Meer diversiteit in de OR
- 6: Meer transparantie en openheid vanuit de zeggenschap
- 7: Meer samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap

Vraag 34

Indien bij vraag 31a1 t/m 31e1 minimaal 1x ja

Hoe beoordeelt u de huidige kennis en vaardigheden van de medezeggenschap om voor de genoemde onderwerpen in het thema sociaal-innovatieve werkorganisatie de veranderende rol te kunnen vervullen?

- 1: Slecht
- 2: Onvoldoende
- 3: Voldoende
- 4: Goed
- 5: Uitstekend



Vraag 35

Indien bij vraag 31a1 t/m 31e1 minimaal 1x ja

Wie heeft de verantwoordelijkheid om deze veranderende rol van de medezeggenschap tot stand te brengen? Is dat...

- 1: Vooral de medezeggenschap zelf
- 2: Zowel de medezeggenschap als de zeggenschap
- 3: Vooral de zeggenschap
- 4: Medewerkers zelf

OPMERKINGEN

Dit waren al onze vragen. Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van onze vragen over dit onderwerp?

- 0: Nee
- 1: Ja, namelijk...

EINDE

Dit waren al mijn vragen. Ik dank u hartelijk voor uw medewerking en wens u nog een fijne dag.



Bijlage 4 **Vragenlijst werknemers**

Vraag 0

Welke van de onderstaande situaties past bij jouw het best?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| 1: Zelfstandig ondernemer / ZZP'er | door naar einde interview |
| 2: Werkzaam in loondienst | door naar vraag 1 |
| 3: Arbeidsongeschikt | door naar einde interview |
| 4: Werkloos / werkzoekend / bijstand | door naar einde interview |
| 5: Gepensioneerd of VUT | door naar einde interview |
| 6: Studerend / schoolgaand | door naar einde interview |
| 7: Huisvrouw / huisman / anders | door naar einde interview |

Vraag 1

Heeft jouw organisatie een ondernemingsraad (OR)?

- 1: Ja
2: Nee => einde vragenlijst

Vraag 2

Hoeveel werknemers heeft jouw organisatie ongeveer?

1. 1 tot en met 10
2. 11 tot en met 24
3. 25 tot en met 49
4. 50 tot en met 99
5. 100 tot en met 199
6. 200 tot en met 399
7. 400 of meer

Vraag 3

In welke sector is jouw organisatie actief?

- 1: Landbouw/bosbouw, jacht en visserij
- 2: Industrie, delfstoffen, energie
- 3: Bouw
- 4: Groothandel en detailhandel
- 5: Horeca
- 6: Vervoer en opslag
- 7: Informatie en communicatie
- 8: Zorg en welzijn
- 9: Dienstverlening (zakelijk, financieel en overig)
- 10: Overheid en Onderwijs
- 11: Overig

Graag stellen wij je enkele vragen over de ondernemingsraad in je organisatie.



Vraag 4

Ken jij de leden van de ondernemingsraad (OR)?

- 1: Ja, één of enkele
- 2: Ja, alle
- 3: Nee

Vraag 5

Ben jij lid of lid geweest van de Ondernemingsraad (OR)?

- 1: Ja, ik ben nu lid
- 2: Ja, ik ben lid geweest
- 3: Nee, ik ben geen lid

Vraag 5a

Ben jij van plan om je verkiesbaar te stellen bij de eerstkomende OR-verkiezingen?

- 1: Ja, zeker wel
- 2: Ja, misschien
- 3: Nee

Vraag 5b

Als vraag 5a is 3
Waarom niet?

Vraag 6

Als vraag 5 is 1 of 2

Hoe vaak is er formeel overleg tussen de bestuurder en de OR? Is dat ...

- 1: Maandelijks
- 2: Elke 2 maanden
- 3: Een keer per kwartaal
- 4: Anders, namelijk...

Vraag 7

Hoe belangrijk vind je het dat jouw organisatie een OR heeft?

- 1: Onbelangrijk
- 2: Neutraal
- 3: Belangrijk

Vraag 7a

Als vraag 7 is 1

Waarom vind je het onbelangrijk dat jouw organisatie een OR heeft?

Vraag 7b

Als vraag 7 is 2

Waarom sta je er neutraal tegenover dat jouw organisatie een OR heeft?



Vraag 7c

Als vraag 7 is 3

Waarom vind je het belangrijk dat jouw organisatie een OR heeft?

Vraag 7d

De OR krijgt van mij het cijfer (cijfer 1 t/m 10)

Vraag 7e

De inspraak van de medewerkers via de OR functioneert	voldoende O O O O O onvoldoende
De invloed van de OR op de besluitvorming en het beleid van de organisatie is	voldoende O O O O O onvoldoende
De mate waarin ik op de hoogte ben van de activiteiten van de OR is	voldoende O O O O O onvoldoende
Onze ondernemingsraad behartigt de belangen van alle medewerkers ongeacht het soort dienstverband	voldoende O O O O O onvoldoende
Het contact tussen ondernemingsraad en achterban is	voldoende O O O O O onvoldoende

Vraag 8

Worden er wel eens achterbanbijeenkomsten door de OR georganiseerd om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken?

- 1: Nee
- 2: Ja, 1 keer per jaar
- 3: Ja, 2 keer of meer per jaar

Vraag 8a

Indien vraag 8 > 1

Hoe worden deze achterbanbijeenkomsten georganiseerd?

- 1: Fysieke bijeenkomst (bijv. in kantine of aula)
- 2: Online bijeenkomst
- 3: Anders, namelijk...

Vraag 9

Worden er door de OR wel eens vragen(lijsten) uitgezet om te horen hoe medewerkers over specifieke voorliggende vraagstukken denken?

- 1: Nee
- 2: Ja, 1 keer per jaar
- 3: Ja, 2 keer of meer per jaar



Vraag 9a

Indien vraag 9 > 1

Hoe gaat dat uitzetten van vragen(lijsten) door de OR meestal in zijn werk?

- 1: Via vragenlijst of enquête op papier
- 2: Via een digitale vragenlijst of enquête
- 3: Via polls (meestal is dat door het stellen van 1 vraag via mail of intranet)
- 4: Anders, namelijk...

Vraag 10

Is de ondernemingsraad in jouw organisatie bij de volgende onderwerpen betrokken?

(Prog.: onderwerpen roulerend aanbieden)

- 1: Databeheer en data-analyse
- 2: Digitalisering
- 3: Ethische en arbeidsvraagstukken
- 4: Milieu en Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 5: Duurzaam ondernemen
- 6: Voortbrengen van duurzame producten en diensten
- 7: Diversiteit in de organisatie en inclusiebeleid
- 8: Persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers in de organisatie
- 9: Duurzame inzetbaarheid van werknemers
- 10: Leren en groeien in en buiten de organisatie
- 11: Verbinding tussen mens en organisatie

Vraag 11

In hoeverre ben je het eens met de volgende uitspraken:

(Prog.: uitspraken roulerend aanbieden)

- A: Een ondernemingsraad is onmisbaar in een organisatie
- B: Werknemers moeten nauwer betrokken worden bij belangrijke beslissingen in de organisatie
- C: Werknemers moeten nauwer betrokken worden bij het werk van de ondernemingsraad
- D: Ik vind een ondernemingsraad niet meer van deze tijd
- E: Een ondernemingsraad voegt niet veel toe in een organisatie

Vraag 12

Wat mis je in de OR in jouw organisatie?

Tot slot wat achtergrond vragen:

Vraag 13

Wat is je leeftijd?



Vraag 14

Ben je...

- 1: man
- 2: vrouw
- 3: anders

Vraag 15

Wat is je hoogst voltooide opleiding?

- 1: Geen onderwijs / basisonderwijs / cursus inburgering / cursus Nederlandse taal
- 2: LBO / VBO / VMBO (kader- of beroepsgerichte leerweg) / MBO 1 (assistentenopleiding)
- 3: MAVO / HAVO of VWO (eerste drie jaar) / ULO / MULO / VMBO (theoretische of gemengde leerweg) / voortgezet speciaal onderwijs
- 4: MBO 2, 3, 4 (basisberoeps-, vak-, midden-kader- of specialistenopleiding) of MBO oude structuur (vóór 1998)
- 5: HAVO of VWO (overgegaan naar de 4e klas) / HBS / MMS / HBO propedeuse of WO propedeuse
- 6: HBO (behalve HBO-master) / WO-kandidaats of WO-bachelor
- 7: WO-doctoraal of WO-master of HBO-master / postdoctoraal onderwijs

Vraag 16

Wat voor soort contract heb je?

- 1: Vast contract
- 2: Tijdelijke contract
- 3: Oproepcontract
- 4: Uitzendcontract
- 5: Oproepovereenkomst
- 6: Nulurencontract
- 7: Min-maxcontract
- 8: Detacheringscontract / interimcontract
- 9: Anders



