

# Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden

Stand van zaken begin 2017

Ignas Wajon en Paul Vlug, Vlug Adviseurs  
Elsbeth Enneking, Onderzoeksbureau EVA

Numansdorp / Rotterdam, juni 2017

Onderzoek uitgevoerd door Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ©

# Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Naleving .....	3
Functioneren .....	4
Invloed van de medezeggenschap .....	5
Waardering.....	6
1. Inleiding .....	7
1.1 Onderzoeksopzet .....	7
Werkgeversonderzoek.....	7
Werknemersonderzoek .....	9
Kwalitatief onderzoek.....	9
1.2 Leeswijzer .....	10
2. Naleving van de WOR.....	11
Inleiding .....	11
Werkgevers.....	11
Werknemers.....	18
Kwalitatief onderzoek.....	20
De Verbinding.....	25
3. Functioneren van de medezeggenschap .....	27
Inleiding .....	27
Werkgevers.....	27
Werknemers.....	37
Kwalitatief onderzoek .....	39
De Verbinding.....	42
4. Invloed van de medezeggenschap .....	44
Inleiding .....	44
Invloed van de OR .....	44
Meerwaarde OR.....	45
Participatieladder.....	47
Kwalitatief onderzoek.....	50
De Verbinding.....	52
5. Waardering van de medezeggenschap.....	53
Inleiding .....	54
Waardering.....	54
Kwalitatief onderzoek.....	56
De Verbinding.....	57
Bijlagen.....	58
Bijlage I. Populatie, steekproef en respons werkgeversonderzoek.....	59
Bijlage II. Vragenlijst werkgeversonderzoek .....	63
Bijlage III. Vragenlijst werknemersonderzoek.....	81
Bijlage IV. Samenstelling panels .....	95
Bijlage V. Samenstelling begeleidingsgroep.....	96



## Samenvatting

Periodiek laat het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek doen naar de naleving van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Het laatste onderzoek dateert uit 2011. In dit rapport komen de resultaten van het onderzoek van begin 2017 aan bod. Het onderzoek richt zich daarnaast op het functioneren, de invloed en de waardering van de medezeggenschap.

Naast het gebruikelijke kwantitatieve onderzoek onder bedrijven naar de naleving van de WOR is op verzoek van de opdrachtgever in 2017 ook een 'spiegelonderzoek' onder werknemers uitgevoerd.

Ook nieuw in het onderzoek is een kwalitatief gedeelte waarin deskundigen, OR-leden en werkgevers en werknemersvertegenwoordigers is gevraagd te reflecteren op relevante onderzoeksresultaten en deze te voorzien van deskundig commentaar waardoor de kwantitatieve resultaten meer beleidsrelevantie krijgen en een dieper inzicht geven.

In deze samenvatting beschrijven we de belangrijkste resultaten.

## Naleving

De instellingsgraad in 2017 is 67%. Dit is een afname van 4% ten opzichte van 2011.

In de sectoren Handel, horeca en reparatie, Transport en Bouwnijverheid is een lagere instellingsgraad geconstateerd dan in de overige sectoren. Het nalevingspercentage stijgt naarmate de omvang van een organisatie toeneemt. Het beeld naar grootteklasse en sectoren is gelijk gebleven ten opzichte van 2011. De resultaten van het werknemersonderzoek bevestigen het beeld dat de werkgevers schetsen met betrekking tot grootteklasse en sectoren.

Hoe groter het aantal tijdelijke werknemers in bedrijven is, hoe lager het nalevingspercentage. In het kwalitatieve deel is aangegeven dat dit is te begrijpen vanuit de structuur van de WOR. De werknemersvertegenwoordigers in het kwalitatieve onderzoek hebben aangegeven deze structuur te willen handhaven. Deskundigen zijn daarentegen van mening dat het wenselijk is de flexibele schil meer bij medezeggenschap te betrekken.

Daar waar geen OR is ingesteld, geeft twee derde van de werkgevers aan dat het personeel er geen behoefte aan heeft en de helft geeft aan dat er voldoende andere vormen van overleg zijn.

Vier van de tien werknemers in organisaties waar geen OR is ingesteld, geven aan dat de werkgever/bestuurder daar geen behoefte aan heeft, en volgens bijna een kwart van deze werknemers heeft het personeel er geen behoefte aan.

In het kwalitatieve onderzoek zijn als redenen voor het niet naleven van de instellingsverplichting de economische crisis in de afgelopen periode, de kosten die met de medezeggenschap samenhangen, de groei van de flexibele contracten en de matrixorganisatie genoemd.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Een matrixorganisatie is een vorm van een permanente projectorganisatie. De coördinatie van werkzaamheden verloopt via twee lijnen naar tweeleidinggevendenden, een functionele manager en een projectmanager.

Bevordering van de medezeggenschap ligt vooral bij het bestuur van bedrijven en organisaties, zo wordt in het kwalitatieve onderzoek gesteld.

Volgens deelnemers aan het kwalitatieve onderzoek zou de wetgever moeten streven naar 100% naleving. Om naleving te bevorderen denken zij in eerste instantie aan positief stimuleren en in tweede instantie aan sancties. Instrumenten die kunnen helpen zijn: 'pas toe of leg uit', verplichte vermelding in jaarverslag, evenals het voor bestuurders behalen van Permanente Educatiepunten, zoals die voor toezichthouders in een aantal sectoren worden gehanteerd. Ook een registratieplicht bijvoorbeeld bij de Kamer van Koophandel zou nuttig kunnen zijn. Een instrument voor het niet naleven zou een bestuurlijke boete kunnen zijn als ook een hardere sanctie op het niet hebben van een OR bij insolventie.

## Functioneren

Met betrekking tot het functioneren van de OR is in het werknemersonderzoek gebleken dat veel vragen voor werknemers moeilijk te beantwoorden waren. In het kwalitatieve onderzoek is door OR-leden gesteld dat communicatie met de achterban bijvoorbeeld over wat de OR heeft bereikt bij een advies over een besluit van de werkgever, een belangrijk aandachtspunt blijft.

In de WOR staan regels over de grootte van de onderneming en het aantal OR-leden. In het reglement van de ondernemingsraad kan een afwijkend aantal zetels worden opgenomen. Gebleken is dat het aantal zetels in meer dan de helft van de gevallen afwijkt van het in de WOR genoemde aantal. Een kwart van de werkgevers heeft aangegeven dat er één of meer niet gevulde zetels zijn.

In het kwalitatieve onderzoek is gesteld dat een keuze om minder leden in een OR te hebben dan in de WOR staat aangegeven, een bewuste keuze moet zijn. Het hebben van vacatures in een ondernemingsraad kan door de organisatie worden gezien als een teken van zwakte en leidt tot toenemende werkdruk voor de overige leden.

In de meerderheid van de bedrijven is de flexibele schil op geen enkele wijze bij de OR betrokken. In het kwalitatieve onderzoek is hier tweeledig op gereageerd. In de medezeggenschap heeft nu vaak de discussie over het terugdringen van flexwerk prioriteit boven de discussie hoe flexwerk in de OR kan worden betrokken. Maar gezien de toegenomen groei van flexwerk de laatste jaren, is ook bezinning op het betrekken van die medewerkers bij het bedrijf belangrijk.

Een apart 'artikel 24'-overleg over de algemene gang van zaken komt in 14% van de gevallen aan de orde. In het kwalitatieve onderzoek werd gesteld dat de 'gouden driehoek': bestuur, toezicht en ondernemingsraad een groot goed is, en het 'artikel 24'-overleg waarbij bestuur, RvC en ondernemingsraad bijeenkomen daar een belangrijk instrument bij kan zijn. Bij internationale concerns is echter de rol van de Nederlandse RvC minder prominent.

Beloning van bestuur en RvC ervaren de OR-leden in het kwalitatieve onderzoek niet als een belangrijk item; wel een goede samenwerking tussen de drie hoeken van de driehoek.

Arbeidsomstandigheden, arbeidstijden en gezondheid zijn het vaakst onderwerpen van overleg (73%) voor een personeelsvertegenwoordiging (PVT). Scholing en ontwikkeling van medewerkers bespreekt

meer dan de helft van de PVT'en (54%).

Ten opzichte van voorgaande onderzoeken wordt wat minder frequent gebruik gemaakt van scholingsmogelijkheden: het percentage OR-leden dat jaarlijks 5 dagen scholing krijgt, neemt verder af, terwijl het percentage OR-leden dat sporadisch scholing/cursus krijgt, verder toeneemt. Bij bedrijfsvestigingen met 10 tot 50 werknemers krijgt 5% jaarlijks 5 dagen scholing en 17% geen scholing, in bedrijfsvestigingen met meer dan 200 werknemers is dat respectievelijk 28% en 1%. Eén op de tien werkgevers geeft aan dat de OR-leden geen gebruik maken van de scholingsmogelijkheden, dit is vergelijkbaar met de eerdere onderzoeken. OR'en met een eigen budget voor scholing gaan vaker op cursus dan OR'en die daar geen eigen budget voor hebben. Scholing voor de OR neemt toe naarmate de grootte van de organisatie toeneemt. Scholing voor PVT-leden neemt verder af. Bijna twee derde van de werkgevers met een PVT geeft aan dat PVT-leden helemaal geen scholing krijgen.

Vanuit het kwalitatieve onderzoek is opgemerkt dat scholing geld kost en dat zou in tijden van economische crisis een reden kunnen zijn dat de scholing is afgenomen. Ook de afschaffing van de scholingssubsidie zou een rol kunnen spelen, maar is zeker niet de hoofdoorzaak zoals voorgaand onderzoek op het gebied van scholing heeft aangetoond.

Deskundigen in het kwalitatieve onderzoek merken op dat uit onderzoek blijkt dat bestuurders belang hechten aan een deskundige en goed functionerende OR en vinden het vreemd dat er minder energie wordt gestoken in de scholing van die medezeggenschap.

Participatie in andere overlegvormen naast de formele medezeggenschap (OR, PVT, personeelsvergadering (PV)), komt meer voor bij bedrijfsvestigingen die een OR hebben ingesteld, en minder bij bedrijfsvestigingen waar geen sprake is van formele medezeggenschap (OR,PVT,PV). Zowel werkgevers als werknemers geven dit aan.

## Invloed van de medezeggenschap

De invloed van de ondernemingsraad is in de WOR helder geregeld: over sommige onderwerpen dient een OR te worden geïnformeerd, andere onderwerpen zijn ter instemming of ter advisering.

Meer dan de helft van de werkgevers (55%, 47% in 2011) geeft aan dat de OR de besluitvorming nauwelijks (16%) of soms (39%) beïnvloedt. Ongeveer een van de tien werkgevers (12%, in 2011 20%) geeft aan dat dit vaak (6%) of bijna altijd (6%) voorkomt.

Een grote meerderheid van de werknemers ziet net als de werkgevers, de meerwaarde van de OR in verschillende aspecten als extra informatiekanaal, middel om draagvlak voorbeleid te creëren, extra check op kwaliteit en volledigheid van besluiten, sparringpartner bij beleids- en organisatieontwikkeling en aanspreekpunt en onderhandelaar voor personeelsbelangen. De werknemers zijn in het algemeen wat minder positief dan de werkgevers over de bijdrage van de eigen OR, met name daar waar de OR een bijdrage levert voor het verkrijgen van draagvlak voor beleid en beslissingen.

In het onderzoek is aan werkgevers en werknemers gevraagd de mate van betrokkenheid en invloed in te schatten aan de hand van een positie op de participatieladder<sup>2</sup>. Naarmate de medezeggenschap wettelijk minder rechten heeft, neemt ook de mate van participatie af. Werknemers schatten hun mate van participatie iets hoger in dan werkgevers dat doen.

De werkgevers geven in het kwalitatieve onderzoek aan dat in hun perceptie er veel meer in samenwerking/interactie tussen ondernemer en OR wordt gewerkt dan uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek onder werkgevers blijkt. Ook is in het kwalitatieve onderzoek aangegeven dat de rol van de bestuurder in het betrekken van de medezeggenschap cruciaal is. De OR kan daar eveneens een actieve rol in spelen door de bestuurder te laten weten dat het effectiever is de OR in een eerder stadium te betrekken dan pas achteraf als er al een voornemen tot besluit ligt.

## Waardering

Zowel werkgevers als werknemers scoren de *kwaliteit van het overleg* op een voldoende tot een ruime voldoende. Werkgevers in het kwalitatieve onderzoek zeggen dat waardering van de medezeggenschap relevant is. Zou de waardering onvoldoende zijn, dan is uiteraard ook de druk op de naleving van de wet minder urgent.

De werkgevers zijn in het algemeen tevreden over de medezeggenschap. Alle overlegvormen beoordelen zij gemiddeld met ten minste een 7. Het meest tevreden is men over de kwaliteit van het overleg met de personeelsvergadering (PV). De werknemers zijn wat minder positief over de kwaliteit van het overleg. Ook de werknemers zijn het meest te spreken over de kwaliteit van het overleg in de PV.

De werkgevers waarderen de kwaliteit van het overleg hoger naarmate zij de positie van de OR/PVT/PV op de participatieladder hoger inschatten.

Deskundigen en OR-leden geven in het kwalitatieve onderzoek aan dat het de vraag is of het oordeel van de werknemers niet eerder berust op een beoordeling op afstand dan op werkelijk inzicht in het functioneren van de ondernemingsraad en de kwaliteit van het overleg.

---

<sup>2</sup> Edelenbos en Monnikhof (2001: 242-243)

# 1. Inleiding

Periodiek laat het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek doen naar de naleving van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Het laatste onderzoek dateert uit 2011. In dit rapport komen de resultaten van het onderzoek in 2017 aan bod.

Het onderzoek richt zich daarnaast op het functioneren, de invloed en de waardering van de medezeggenschap. Voor bedrijfsvestigingen en organisaties met meer dan 50 werknemers moet een ondernemingsraad (OR) worden ingesteld. Zijn er minder dan 50 maar meer dan tien werknemers, kan een personeelsvertegenwoordiging (PVT) worden ingesteld of moet tenminste twee keer per jaar een personeelsvergadering (PV) worden gehouden, indien er geen PVT of OR is ingesteld.

Uitgangspunt bij het onderzoek in 2017 was de vergelijkbaarheid met het onderzoek dat in 2011 is uitgevoerd.

Naast het gebruikelijke kwantitatieve onderzoek onder bedrijven naar de naleving van de WOR is in 2017 ook een 'spiegelonderzoek' onder werknemers uitgevoerd.

Nieuw in het onderzoek is ook een kwalitatief gedeelte waarin deskundigen, OR-leden, werkgevers en werknemersvertegenwoordigers is gevraagd te reflecteren op de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Relevante onderzoeksresultaten zijn voorgelegd voor deskundig commentaar waardoor de kwantitatieve resultaten meer beleidsrelevantie krijgen en een dieper inzicht geven.

Het Ministerie heeft voor het onderzoek een interne begeleidingsgroep ingesteld.

## 1.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit 3 delen: een onderzoek onder werkgevers bij bedrijfsvestigingen met meer dan 10 werknemers, een onderzoek onder werknemers en een kwalitatief onderzoek.

### Werkgeversonderzoek

Het nalevingspercentage wordt periodiek gemeten en vergelijkbaarheid met eerdere onderzoeken was dan ook een uitgangspunt bij de onderzoeksopzet voor de werkgevers. Ten opzichte van 2011 is wel een aantal aanpassingen gedaan.

De gebruikte vragenlijst is voor het overgrote deel hetzelfde als in 2011. De vraag over de aanwezigheid van een OR is iets aangepast. Enkele vragen zijn toegevoegd; dit zijn de vragen over de participatieladder, een oordeel over de kwaliteit van het overleg, de aanwezigheid van toezichthouders bij het bespreken van de algemene gang van zaken en het bespreken van de beloning van de RvC/RvT en bestuur van de onderneming. De verdiepende vragen over participatie in andere overlegvormen zijn komen te vervallen.



Als gevolg van de opdracht is de dataverzamelmethode aangepast. Werd in 2011 een telefonische enquête gehouden onder alle deelnemers aan het onderzoek, in 2017 is gekozen voor een online vragenlijst aangevuld met een beperkt aantal telefonische interviews.

Naar de bedrijfsvestigingen is een brief gestuurd met de uitnodiging om online deel te nemen aan het onderzoek. In de brief stond de website vermeld, met daarop een link naar de vragenlijst en een persoonlijke toegangscode, waarmee de vragenlijst één keer kon worden ingevuld. In de brief stond verder vermeld dat men zich kon afmelden voor het onderzoek via dezelfde website en dat er gebeld kon worden voor telefonische deelname aan het onderzoek indien men geen actie ondernam. Aan de mensen die zich afmeldde voor het onderzoek is gevraagd of zij nog twee vragen wilden beantwoorden: de vraag naar de grootteklasse en of er een OR/PVT ingesteld was.

Er is een steekproef getrokken van bijna 18.000 bedrijfsvestigingen uit het bestand van Cendris. De steekproef is disproportioneel getrokken, dat wil zeggen dat de steekproef niet representatief is voor alle bedrijfsvestigingen met meer dan 10 werknemers. (Zie bijlage 1 voor een volledig overzicht van de steekproef en populatie.)

In totaal hebben 3.684 werkgevers de website bezocht (de grote groep), 2.089 hebben de vragenlijst helemaal ingevuld (de kleine groep) en 1595 werkgevers hebben de twee vragen beantwoord. Redenen om niet mee te doen aan het onderzoek waren onder andere dat men geen tijd had, nooit meedoet aan enquêtes en dat het onderzoek niet van toepassing was omdat er geen OR was ingesteld.

Tabel 1.1 geeft de responspercentages weer. Hierbij merken we op dat circa 1% van de aangeschreven bedrijfsvestigingen de brief retour stuurde of telefonisch of via e-mail contact opnam omdat de bedrijfsvestiging niet meer bestond of failliet was, of de aangeschreven verantwoordelijke niet meer werkzaam was bij het bedrijf. Ook bleek de sector en grootteklasse in veel gevallen niet (meer) te kloppen.

Tabel 1.1. Respons

		Grote groep	Kleine groep
Uitgenodigd	18374		
Respons via internet		3684	2089
Respons via telefoon		480	409
Totale respons		4164	2498
Respons %		23%	14%

Als gevolg van de disproportionele steekproef is de respons niet representatief voor alle bedrijfsvestigingen in Nederland. Om er voor te zorgen dat de resultaten toch representatief zijn, zijn de resultaten gewogen. Er zijn twee weegfactoren berekend; een voor de grote groep, gebaseerd op alle werkgevers die twee vragen hebben beantwoord en een voor de kleine groep, gebaseerd op alle respondenten die de volledige vragenlijst hebben ingevuld. De weegfactoren zijn berekend op basis van het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.

In het rapport is in de tabellen vaak de 'ongewogen N' weergegeven. De 'ongewogen N' is het aantal respondenten dat de vraag heeft beantwoord, berekend zonder weging.

Tot slot is de indeling in sectoren aangepast. Tot en met 2011 was de indeling gebaseerd op de SBI codes van 1993. Omdat er sindsdien veel is veranderd, is nu gekozen voor de indeling die het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) gebuikt.

## Werknemersonderzoek

De vraag van de opdrachtgever was een spiegelonderzoek onder werknemers uit te voeren. Dit betekent dat de werknemers dezelfde vragen dienen te krijgen als de werkgevers, zodat de resultaten kunnen worden vergeleken. Om twee redenen zijn wel aanpassingen gedaan. Ten eerste is het perspectief van een werknemer anders dan dat van een werkgever: de werknemer wordt vertegenwoordigd door de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging en heeft dus indirect zicht op de medezeggenschap. De werkgever daarentegen voert zelf overleg met de OR of PVT. De tweede reden is dat werknemers vaak niet volledig op de hoogte zijn van zaken als de inhoud van het overleg waar de algemene gang van zaken wordt besproken of over de ondersteuning en scholing van de leden van de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.

De gegevens voor het werknemersonderzoek zijn verzameld via het LISSpanel van CentreData. Dit is een groot online panel dat representatief is voor de Nederlandse bevolking. De deelnemers zijn geselecteerd op het werkzaam zijn bij een organisatie met meer dan tien werknemers.

Een representatieve steekproef is voor dit spiegelonderzoek echter niet voldoende. De resultaten van het werknemersonderzoek zijn immers niet representatief voor bedrijfsvestigingen zoals de resultaten van de werkgevers dat wel zijn. De oplossing hiervoor is gevonden in het wegen van de resultaten van de werknemers, waarvan de sector en bedrijfsgrootte bekend zijn. Hiervoor zijn als onderzoekseenheid de organisaties genomen waar de werknemers werkzaam zijn. De weegfactoren zijn berekend op basis van het Handelsregister van de Kamer van Koophandel. Hierdoor is het mogelijk de resultaten van het werknemers onderzoek te spiegelen aan het werkgeversonderzoek. Bij het beschrijven van de resultaten gebruiken we deze gewogen (gespiegelde) percentages.

Bij het analyseren van de resultaten bleek regelmatig dat een (groot) deel van de onderzoeksgroep het antwoord op de vraag niet wist. Om toch meer duidelijkheid te kunnen geven over de verdeling van de antwoordpercentages, zijn deze berekend op basis van de respondenten die wel een antwoord wisten te geven. De respondenten die 'weet niet' hebben geantwoord zijn dus buiten beschouwing gelaten. In de tabellen en diagrammen zijn in het algemeen deze percentages weergegeven. De grootte van het percentage dat 'weet ik niet' antwoordde, is in het algemeen wel steeds vermeld.

## Kwalitatief onderzoek

In het kwalitatieve onderzoek zijn in drie panelgesprekken de voorlopige uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek aan de deelnemers voorgelegd om hun expert opinion daarover te geven. In deze panelgesprekken is met deskundigen, OR-leden en werkgevers en werknemersvertegenwoordigers op de uitkomsten gereflecteerd teneinde meer beleidsrelevantie en een dieper inzicht te geven.

Voor de rapportage naar aanleiding van het werkgevers/werknemersvertegenwoordigers panel is, voor zover relevant, een onderscheid gemaakt naar ‘werkgevers’ en ‘werknemersvertegenwoordigers’. Bij voorbaat is met de deelnemers aan de panels afgesproken dat de uitspraken niet op persoonsniveau kunnen worden herleid. De rapportage is een weergave van de onderzoekers van deze uitspraken.

De panels zijn samengesteld vanuit het netwerk van de onderzoekers en op basis van suggesties van de voor dit onderzoek ingestelde interne begeleidingsgroep van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daarbij is gestreefd naar een zodanige gevarieerde samenstelling dat een diversiteit aan invalshoeken aan bod kon komen.

De panelgesprekken zijn eind maart 2017 gehouden. Het panelgesprek met de deskundigen had een opiniërend karakter, dat met OR-leden een uitwisseling van ervaringen en dat met werkgevers en werknemersvertegenwoordigers standpuntuitwisseling.

## 1.2 Leeswijzer

In dit rapport doen wij verslag van de onderzoeksresultaten.

Het rapport is opgebouwd rond vier thema's: naleving van de WOR, functioneren van de medezeggenschap, invloed van de medezeggenschap en waardering van de medezeggenschap. Elk hoofdstuk is uitgesplitst naar de resultaten van het onderzoek onder werkgevers, de resultaten van het onderzoek onder werknemers gespiegeld naar de werkgevers en de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. De hoofdstukken worden afgesloten met een verbindend totaalbeeld per thema.

## 2. Naleving van de WOR

### Inleiding

In dit hoofdstuk staat de naleving van de WOR en met name de instellingsverplichting van een ondernemingsraad in 2017 centraal. Naast het nalevingspercentage onder OR-plichtige bedrijfsvestigingen in Nederland komt het nalevingspercentage in verschillende sectoren en grootteklassen en omvang van de flexibele schil aan de orde.

Eerst worden de resultaten uit het werkgeversonderzoek behandeld. Vervolgens komen de resultaten uit het werknemersonderzoek aan de orde. Daarna bespreken we de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de paragraaf De Verbinding, waarin de resultaten uit de drie onderzoeken (onder werkgevers, werknemers en kwalitatief onderzoek) met elkaar in samenhang worden gebracht.

### Werkgevers

Nalevingspercentage algemeen

Voor het bepalen van het nalevingspercentage van OR-plichtige bedrijfsvestigingen in Nederland is gekeken naar alle bereikte vestigingen (grote groep) en de respondenten die de gehele vragenlijst hebben ingevuld (kleine groep).

Van de vestigingen met vijftig of meer werknemers heeft 67% een OR. De naleving is gedaald ten opzichte van 2011 (71%).

In de groep die de gehele vragenlijst heeft ingevuld is het nalevingspercentage 72% ten opzichte van 75% in 2011.

Tabel 2.1 Ontwikkeling nalevingspercentage OR in bedrijfsvestigingen met vijftig of meer werknemers

Respondenten	2001	2002	2005	2008	2011	2017
Nalevingspercentage op basis van alle respondenten	71	71	76	70	71	67
Nalevingspercentage op basis van respondenten die aan volledige vragenlijst hebben meegewerkt	73	74	78	71	75	72

Werkgevers konden in de eerste vraag aangeven of er een OR of PVT aanwezig was en zo ja, in welke vorm.

Tabel 2.2 Aanwezigheid OR/PVT

	Grote groep	kleine groep
OR	43%	50%
Gezamenlijke OR	16%	16%
Centrale OR	9%	8%
Groeps OR	4%	4%
Europese OR	3%	3%
PVT	10%	9%
Geen OR/PVT	24%	18%

Instellingsgraad OR naar sector, grootteklasse en flexibele schil

Vanaf deze paragraaf hebben de resultaten betrekking op de respondenten die de volledige vragenlijst hebben ingevuld (de kleine groep).

De instellingsgraad verschilt per sector. De sectorindeling wijkt af van voorgaande onderzoeken en is gebaseerd op de indeling die het SCP gebruikt. Deze nieuwe indeling heeft tot gevolg dat een één op één vergelijking met sectoren van voorgaande onderzoeken niet mogelijk is.

Tabel 2.3 Nalevingspercentage OR per sector in bedrijfsvestigingen met vijftig of meer werknemers (2017)

	Heeft OR
Bouwnijverheid	66
Handel, horeca en reparatie	50
Industrie en landbouw	84
Overheid en openbaar nut	99
Overige dienstverlening	79
Transport	56
Zakelijke dienstverlening	83
Zorgsector	89
Totaal (Ongewogen N = 1356)	72

De instellingsgraad is het laagst in de sectoren Handel, horeca en reparatie (50%), Transport (56%) en Bouwnijverheid (66%). In de sector Overheid en openbaar nut is het nalevingspercentage het hoogst. Dit beeld komt overeen met voorgaande onderzoeken.

Het nalevingspercentage van de WOR naar grootteklasse is in onderstaande tabel weergegeven, evenals de nalevingspercentages van 2005, 2008 en 2011.

Tabel 2.4 Nalevingspercentage OR naar grootteklasse

	2005	2008	2011	2017
50 – 74 werknemers	60	52	61	54
75 – 99 werknemers	78	72	70	66
100 – 199 werknemers	84	81	84	79
200 werknemers of meer	96	95	94	95
Totaal	78	71	75	72
Totaal ongewogen N	2.447	2.507	2.292	1.356

Bedrijfsvestigingen met 50 werknemers of meer zijn volgens de WOR verplicht een OR in te stellen. Bedrijfsvestigingen met minder dan 50 werknemers hoeven geen OR in te stellen. Zij kunnen of vrijwillig een PVT instellen of zijn dit verplicht te doen indien een meerderheid van de werknemers een PVT wil. Als zij geen PVT hebben zijn deze bedrijfsvestigingen verplicht om minimaal twee keer per jaar een personeelsvergadering (PV) te houden.

In tabel 2.5 is een uitsplitsing gemaakt naar grootteklasse en naleving. De naleving is opgesplitst in de verschillende vormen van medezeggenschap (OR, PVT en PV). De verschillende vormen van medezeggenschap sluiten elkaar uit; er is alleen gekeken naar de meest georganiseerde vorm van medezeggenschap. Bedrijfsvestigingen die bijvoorbeeld zowel een OR als een PVT hebben, tellen hier alleen mee voor de OR.

Tabel 2.5 Naleving WOR naar aantal werknemers

	10-49	50-74	75-99	100-199	200+	Totaal
OR	12%	54%	66%	79%	95%	22%
PVT	19%	17%	9%	7%	2%	17%
PV	50%	21%	19%	8%	2%	44%
Geen	19%	9%	6%	5%	1%	17%
Totaal ongewogen N	804	325	301	495	573	2498

Van bedrijfsvestigingen met 50 tot 74 werknemers voldoet 54% aan de instellingsplicht. Het nalevingspercentage neemt toe naarmate de grootte van de bedrijfsvestiging toeneemt. Dit beeld komt overeen met voorgaande onderzoeken. Uit de tabel blijkt verder dat 19% van de bedrijfsvestigingen met minder dan 50 werknemers geen medezeggenschap in de zin van de WOR heeft.

Sinds het onderzoek in 2011 is de arbeidsmarkt in Nederland veranderd. De flexibilisering van de arbeid is toegenomen. In het onderzoek is gevraagd naar de omvang van de flexibele schil. In verband met de vergelijkbaarheid met de resultaten van 2011 wordt hier onder flexibele schil verstaan werknemers met een tijdelijk dienstverband exclusief uitzendkrachten en gedetacheerden, zoals dit ook in 2011 is gevraagd. 20% van de bedrijfsvestigingen heeft een flexibele schil van 30% of meer. Het nalevingspercentage uitgesplitst naar de mate waarin sprake is van een flexibele schil in de

bedrijfsvestiging, is weergegeven in tabel 2.6. Hoe groter de flexibele schil, hoe lager het nalevingspercentage.

Tabel 2.6 Naleving naar flexibele schil (op basis van bedrijfsvestigingen met 50 of meer werknemers)

	Heeft OR	Geen OR
0 tot 10% flexibele schil	80%	20%
10 tot 30% flexibele schil	78%	23%
30 tot 50% flexibele schil	66%	34%
50% of meer flexibele schil	29%	71%

#### Geen OR ingesteld

Bij 28% van de bedrijfsvestigingen met meer dan 50 werknemers is geen OR aanwezig en wordt de wet niet nageleefd. Bij 14% van deze vestigingen heeft in het verleden wel een OR gefunctioneerd, bij meer dan driekwart (78%) was er in het verleden ook geen OR.

Bijna de helft van de werkgevers (46%) heeft bij het personeel de mogelijkheid aangekaart dat een OR kan worden opgericht. Een op de tien werkgevers waarbij geen OR is ingesteld (10%), ervaart het afwezig zijn van een OR als een gemis.

Een werkgever kan een OR instellen om verschillende redenen. In de onderstaande tabel staan de redenen die de respondenten hebben aangegeven.

Tabel 2.7 Redenen om een OR in te stellen, 2005, 2008, 2011 en 2017 (maximaal 3 redenen)

	2005	2008	2011	2017
Gevolg geven aan wettelijke verplichting	80%	73%	74%	81%
Ondernemer wilde graag en nam het initiatief	22%	16%	21%	32%
Personeel wilde graag en vroeg erom	22%	20%	22%	16%
Aanleiding van buitenaf	3%	2%	3%	6%
Bedrijfsgebonden aanleiding	7%	7%	9%	8%
Anders	3%	8%	7%	4%
Totaal ongewogen N	1765	1996	1871	1285

Acht van de tien werkgevers (81%) hebben aangegeven dat de OR is opgericht om gevolg te geven aan de wettelijke verplichtingen. Een derde van de werkgevers (32%) wilde zelf graag een OR en nam het initiatief.

Aan de werkgevers waarbij geen OR is ingesteld, is gevraagd wat daar de reden van is. In tabel 2.8 zijn de genoemde redenen weergegeven.

Tabel 2.8 Redenen om geen OR in te stellen, 2005, 2008, 2011 en 2017 (meerdere antwoorden mogelijk)

	2005	2008	2011	2017
Onvoldoende kandidaten	17%	18%	22%	37%
Te hoge werkdruk/personeel heeft geen tijd	2%	3%	3%	5%
Het personeel heeft er geen behoefte aan	50%	51%	57%	66%
De werkgever/bestuurder heeft er geen behoefte aan	11%	9%	17%	24%
Voldoende andere vormen van overleg met het personeel	21%	9%	18%	53%
De OR is in instelling	7%	1%	5%	8%
De OR heeft in het verleden niet of slecht gefunctioneerd	1%	2%	1%	2%
Onlangs over de grens van vijftig werknemers gekomen	3%	4%	7%	10%
Niet op de hoogte van de verplichting tot het instellen van een OR	0%	0%	0%	2%
Anders	21%	27%	22%	14%
Totaal ongewogen N	368	445	354	327

Volgens twee derde van de werkgevers waarbij geen OR is ingesteld, heeft het personeel geen behoefte aan een OR en iets meer dan de helft geeft aan dat er voldoende andere vormen van overleg zijn. Meer dan een derde geeft aan dat er onvoldoende kandidaten zijn voor een OR en bijna een kwart van de werkgevers zegt er zelf geen behoefte aan te hebben.



Eerder werd al duidelijk dat de instellingsgraad niet voor alle sectoren en grootteklassen even hoog is. In het onderzoek is gevraagd naar een aantal kenmerken van de onderneming om te onderzoeken of daar ook verschil in naleving te zien is.

Tabel 2.9 Kenmerken organisatie t.o.v. verschil naleving

Kenmerken van de organisatie	Wel OR	Geen OR
Zelfstandigheid van de onderneming		
Een volledig zelfstandige organisatie	65%	36%
Onderdeel van een Nederlands concern	79%	21%
Onderdeel van een buitenlands concern	82%	18%
Leeftijdscategorie merendeel medewerkers		
Jonger dan 30 jaar	34%	67%
Tussen 30 en 50	77%	23%
Ouder dan 50	90%	10%
Gelijk over alle categorieën verdeeld	63%	37%
Gebonden aan cao		
Ja, ondernemings-cao	90%	10%
Ja, bedrijfstak-cao/sector-cao	70%	30%
Nee	73%	27%
Organisatiegraad (lidmaatschap van een vakbond)		
<10%	66%	34%
10 - 25%	86%	14%
25 - 50%	91%	10%
>50%	96%	4%
Opleidingsniveau merendeel medewerkers		
Laagopgeleid (maximaal basisschool of VMBO)	65%	36%
Middelbaar opgeleid (MBO, HAVO, VWO)	71%	29%
Hoger opgeleid (HBO, Universiteit)	83%	17%

Uit de tabel blijkt dat er vaker een OR in een bedrijfsvestiging is ingesteld als:

- de onderneming onderdeel van een (buitenlands) concern is;
- de gemiddelde leeftijd van het personeel hoger is;
- de onderneming aan een ondernemings-cao gebonden is;
- de organisatiegraad hoger is;
- het opleidingsniveau van de medewerkers hoger is.

### Personeelsvertegenwoordiging (PVT)

Volgens de WOR zijn bedrijfsvestigingen met tien tot vijftig werknemers niet verplicht een OR in te stellen. De instelling van een PVT geschiedt in principe of op vrijwillige basis of wanneer ten minste de helft van de werknemers erom vraagt. Een PVT bestaat uit tenminste drie personen die werkzaam zijn in de organisatie en rechtstreeks gekozen zijn middels een schriftelijk anonieme stemming. 17% van de werkgevers geeft aan dat er een PVT is ingesteld.

Tabel 2.10 Vrijwillige of verplichte instelling PVT

	2002	2005	2008	2011	2017
Vrijwillige instelling	90%	61%	84%	78%	71%
Verplicht op wens van meerderheid van werknemers	6%	25%	9%	13%	7%
Zowel vrijwillig als wens van meerderheid werknemers	4%	14%	7%	9%	21%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
Totaal ongewogen N	205	182	125	109	276

Aan de werkgevers die aangaven dat er geen PVT aanwezig was, is gevraagd wat daar de reden van is. In tabel 2.11 zijn deze redenen weergegeven, evenals de redenen die werkgevers gaven in voorgaande onderzoeken.

Tabel 2.11 Redenen om geen PVT te hebben (maximaal vier redenen)

Reden	2005	2008	2011	2017
Voldoende andere vormen van overleg	36%	17%	24%	60%
De werknemers hebben geen behoefte aan een PVT	54%	51%	50%	58%
De bestuurder heeft geen behoefte aan een PVT	16%	22%	29%	21%
Er zijn onvoldoende kandidaten	3%	9%	8%	14%
Niet bekend dat de WOR deze mogelijkheid biedt	1%	2%	2%	7%
Pas onlangs boven de grens van 10 werknemers gekomen	2%	2%	2%	4%
PVT heeft in het verleden niet of slecht gefunctioneerd	0%	1%	2%	3%
Te grote werkdruk/het personeel heeft geen tijd	2%	1%	2%	3%
PVT in oprichting of er zijn plannen om deze in te stellen	1%	2%	1%	2%
Andere reden	11%	19%	29%	12%
Totaal ongewogen N	693	651	636	762

Anders dan in voorgaande jaren geven zes van de tien werkgevers (60%) aan dat er geen PVT is omdat er voldoende andere vormen van overleg zijn. Meer dan de helft van de bedrijfsvestigingen zonder een PVT (58%) geeft aan dat er geen PVT is ingesteld omdat de werknemers er geen behoefte aan hebben. Andere redenen die vaak worden genoemd, zijn dat de bestuurder geen behoefte heeft aan een PVT (21%) en dat er onvoldoende kandidaten zijn (14%).

## Werknemers

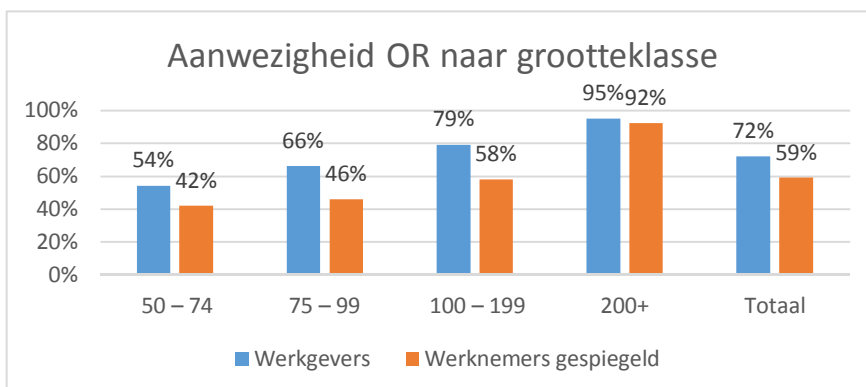
Eén op de tien werknemers (10%) weet niet of er een OR of een PVT is ingesteld. Van de werknemers die werken in bedrijven met 50 werknemers of meer, geeft 59% aan te werken in een bedrijf waar een OR is ingesteld. Dit percentage is uitgesplitst naar grootteklasse en medezeggenschapsvorm in tabel 2.12. De medezeggenschapsvormen in de tabel zijn uitsluitend. Dat wil zeggen dat de bedrijfsvestiging bij één medezeggenschapsvorm is ingedeeld. Indien een bedrijfsvestiging zowel een OR als een PVT heeft, is deze alleen ingedeeld bij OR.

Tabel 2.12 Medezeggenschap naar bedrijfsgrootte (werknemers gespiegeld)

	10 – 49	50 – 74	75 – 99	100 – 199	200+
<b>OR</b>	11%	42%	46%	58%	92%
<b>PVT</b>	8%	5%	15%	6%	3%
<b>PV</b>	33%	30%	19%	13%	1%
<b>Geen</b>	48%	23%	21%	23%	4%
<b>Totaal</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Totaal (ongewogen N)</b>	284	88	55	149	1007

Naleving van de WOR neemt toe naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt. Dit beeld was ook te zien bij het werkgeversonderzoek. Van de werknemers die werken bij bedrijven met 10 tot 50 werknemers, zegt 48% dat er geen sprake is van een formele vorm van medezeggenschap. Van werkgevers van bedrijven in dezelfde grootteklasse, zegt 19% dat er geen formele vorm van medezeggenschap is. 5% van de werknemers in het onderzoek geeft aan dat er een PVT is ingesteld, en volgens 9% is er een personeelsvergadering. 13% van de werknemers geeft aan dat er geen enkel formele vorm van medezeggenschap is.

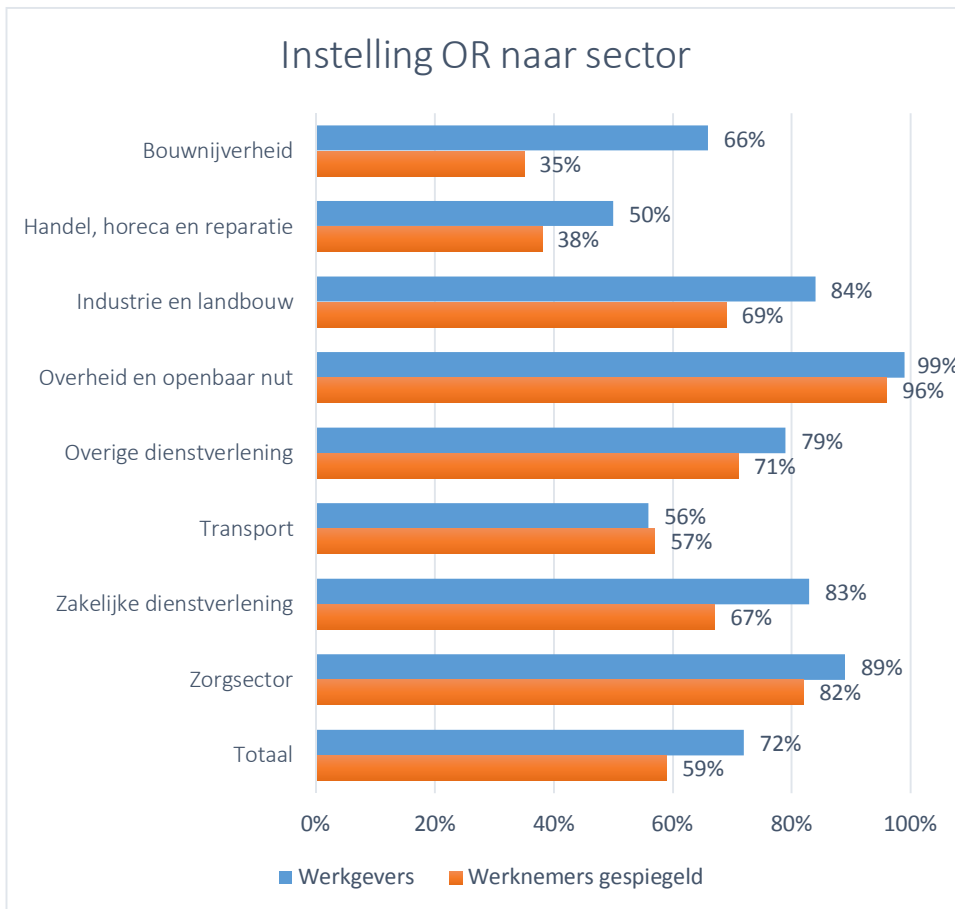
De aanwezigheid van een OR is uitgesplitst naar grootteklasse, weergegeven in figuur 2.1. In deze figuur zijn ook de nalevingspercentages weergegeven van de werkgevers.



Figuur 2.1

In alle grootteklassen geven werkgevers relatief iets vaker aan dat er een OR aanwezig is.

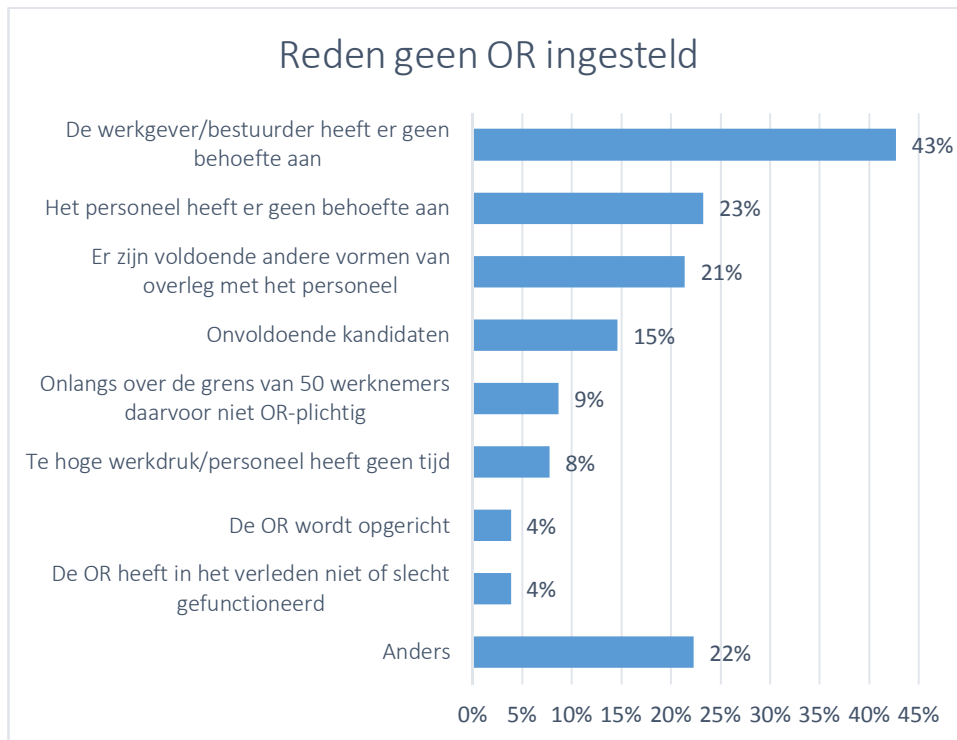
In figuur 2.2 zijn de nalevingspercentages van de werknemers weergegeven en afgezet tegen die van de werkgevers en de gespiegelde percentages van de werknemers.



Figuur 2.2 Instelling OR naar sector op basis van bedrijven met meer dan 50 medewerkers

De werknemers bevestigen het beeld dat de sectoren Bouwnijverheid, Handel horeca en reparatie en Transport achterblijven bij de instelling van ondernemingsraden.

De werknemers die in bedrijven werken met 50 of meer werknemers, waar geen OR is ingesteld, is gevraagd naar de reden daarvan. Bijna vier van de tien werknemers wisten het niet (39%). Figuur 2.3 geeft weer waarom er volgens de werknemers in deze organisaties geen OR is ingesteld (N=103).



Figuur 2.3 Reden geen OR ingesteld (exclusief 'weet niet'=39%)

Meer dan vier van de tien werknemers (43%) geven aan dat er geen OR is ingesteld omdat de werkgever/bestuurder er geen behoefte aan heeft. Volgens 23% heeft het personeel er geen behoefte aan en 21% geeft aan dat er voldoende andere vormen van overleg zijn. 23% van de werknemers ervaart het afwezig zijn van een OR als een gemis, 47% vindt het geen gemis, de overige werknemers weten het niet of hebben er geen mening over.

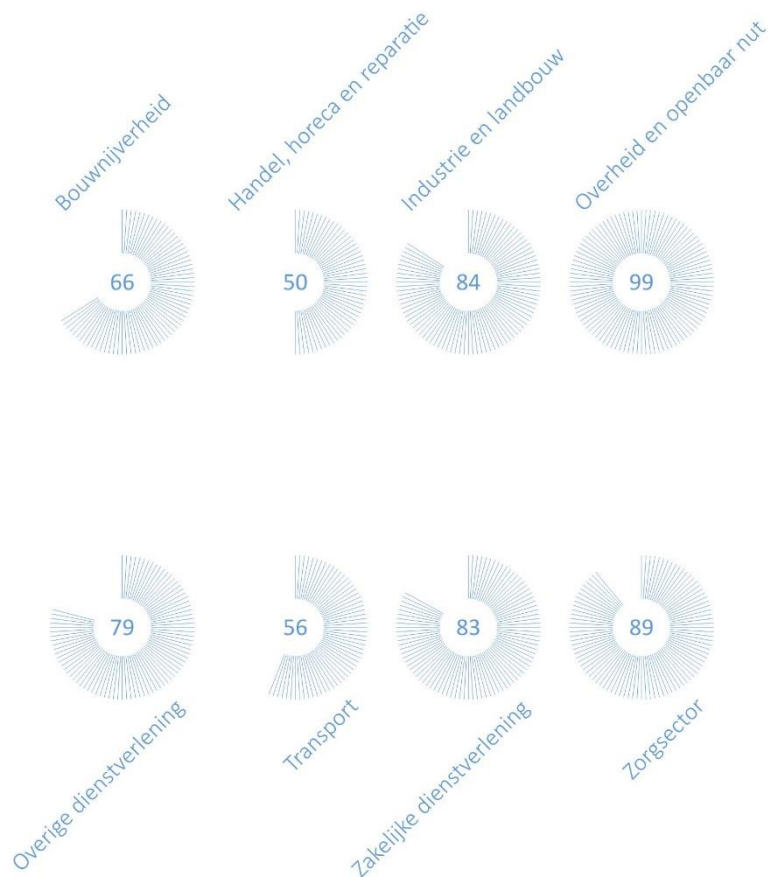
## Kwalitatief onderzoek

In de drie panelgesprekken is gereflecteerd op het nalevingspercentage. Aan de panels is voorgelegd dat met name in de grootteklasse 50 tot 75 werknemers en in de sectoren bouwnijverheid, transport en handel/horeca/reparatie de naleving achterblijft. En de in de wet en in sommige cao's vastgelegde verplichting tot instelling van een OR blijkt niet tot volledige naleving te leiden. Hoe groter de flexibele schil, hoe minder de instellingsplicht tot een OR wordt nageleefd. Dat er voldoende andere vormen van overleg zijn en dat de werkgever/bestuurder er geen behoefte aan heeft, worden door werkgevers en werknemers als belangrijke redenen genoemd om geen OR in te stellen.

## Panel deskundigen

- ❖ De naleving loopt terug. Kijkend naar het buitenland, is een nalevingspercentage van de wet van circa 70 een mooi resultaat. Ondanks de 4 procentpunt daling lijkt de naleving al jaren redelijk constant en ook het beeld naar sectoren en grootteklassen komt met eerdere onderzoeken overeen. Het algemene beeld is dat de WOR een vitale wet is die nog steeds zijn waarde bewijst.
- ❖ Zolang er een verplichtende wet is, bestaat er de plicht tot het inrichten van medezeggenschap in het bedrijf. Dus is 100% naleving eigenlijk het doel dat de wetgever moet nastreven.
- ❖ De opmars van flexibel werken leidt tot minder OR'en. Dit lijkt voor de hand liggend, immers met een grote flexibele schil wordt de vaste kern in het bedrijf relatief kleiner.
- ❖ Voor de naleving van de WOR is het goed te bedenken dat de groei van de economie zit in de onderkant van de bedrijvenpiramide; de banengroei zit in de doorgroeiers. Daar is naleving van de instellingsverplichting dus van belang omdat uit onderzoek blijkt dat als eenmaal een OR is ingesteld deze ook blijft bestaan. Niet is onderzocht of juist deze doorgroeiers meer of minder naleven.
- ❖ Ook 'verdunding' van de medezeggenschap speelt een rol bij het brengen van de formele medezeggenschap dicht bij de werkvloer. Steeds vaker is er één OR voor grote ondernemingen met heel veel medewerkers, terwijl deze ondernemingen uit meerdere ondernemingen in de zin van de WOR bestaan die zelfstandig onder de instellingsplicht vallen.
- ❖ Het beeld is dat er meer aan handhaving kan worden gedaan. Of sancties daarbij kunnen helpen, is de vraag. Stimulering zou misschien beter zijn. Instrumenten die kunnen helpen zijn: 'pas toe of leg uit', verplichte vermelding in jaarverslag, evenals Permanente Educatiepunten, zoals die voor toezichthouders in een aantal sectoren worden gehanteerd, voor bestuurders. Ook een registratieplicht bijvoorbeeld bij de Kamer van Koophandel zou nuttig kunnen zijn. Een instrument voor het niet naleven zou een bestuurlijke boete kunnen zijn als ook een hardere sanctie op het niet hebben van een OR bij insolventie.
- ❖ De WOR biedt geen flexibiliteit in de structuur van de medezeggenschap (er zijn slechts drie mogelijkheden: OR, PVT of PV) en in het begrip 'in de onderneming werkzame personen'. Enige flexibiliteit in de structuur zou de naleving kunnen bevorderen van andere vormen van medezeggenschap.
- ❖ De WOR is er vooral voor de vaste werknemers. Een verdere verdieping naar medezeggenschap van de flexibele schil en hoe de flexibele schil te betrekken is wenselijk.
- ❖ Zolang de WOR het voorschrijft, zo vindt ook dit panel, bestaat de plicht tot het inrichten van medezeggenschap in het bedrijf. Het doel zou 100% naleving moeten zijn.
- ❖ In gevallen waarin naleving structureel tekortschiet zouden sancties nodig kunnen zijn. Zoals nu het behalen Permanente Educatiepunten (PE) voor toezichthouders bij woningcorporaties is voorgeschreven, kan ook voor bestuurders een PE-puntensysteem worden ingevoerd. Ook een registratieplicht bijvoorbeeld bij de Kamer van Koophandel zou nuttig kunnen zijn.
- ❖ Ook zou nog eens naar de kosten moeten worden gekeken. Immers medezeggenschap levert weliswaar veel op, maar brengt ook kosten met zich mee. In slechte tijden voor het bedrijf wordt gauw gekeken naar kosten en kan vanuit dat oogpunt geen OR meer worden ingesteld.

# Instellingsgraad **OR** naar sector



Tabel 2.3

## Panel werkgevers en werknemersvertegenwoordigers

- ❖ De crisis heeft er volgens de werknemersvertegenwoordigers aardig ingehakt. De werknemersvertegenwoordigers stellen dat als gevolg van de economische crisis het aantal ondernemingsraden is afgenomen, omdat bedrijven failliet zijn gegaan en bedrijven zijn ingekrompen en kwamen onder de instellingsgrens van 50 werkzame personen.
- ❖ Naleven wordt volgens de werkgevers bevorderd door met elkaar te blijven vaststellen dat succes van bedrijven samenhangt met het betrekken van de medewerkers bij het bedrijf. Veel bedrijven richten het overleg goed in zonder de wet in de hand te nemen. Bevordering van de naleving van de wet ligt vooral bij bestuurders van ondernemingen. Om bestuurders te helpen de meerwaarde van medezeggenschap te benutten, zou een positieve stimulans zoals er bredere bekendheid aan geven en goede voorbeelden, behulpzaam kunnen zijn. Want veel bestuurders zien op tegen overleg met de OR.

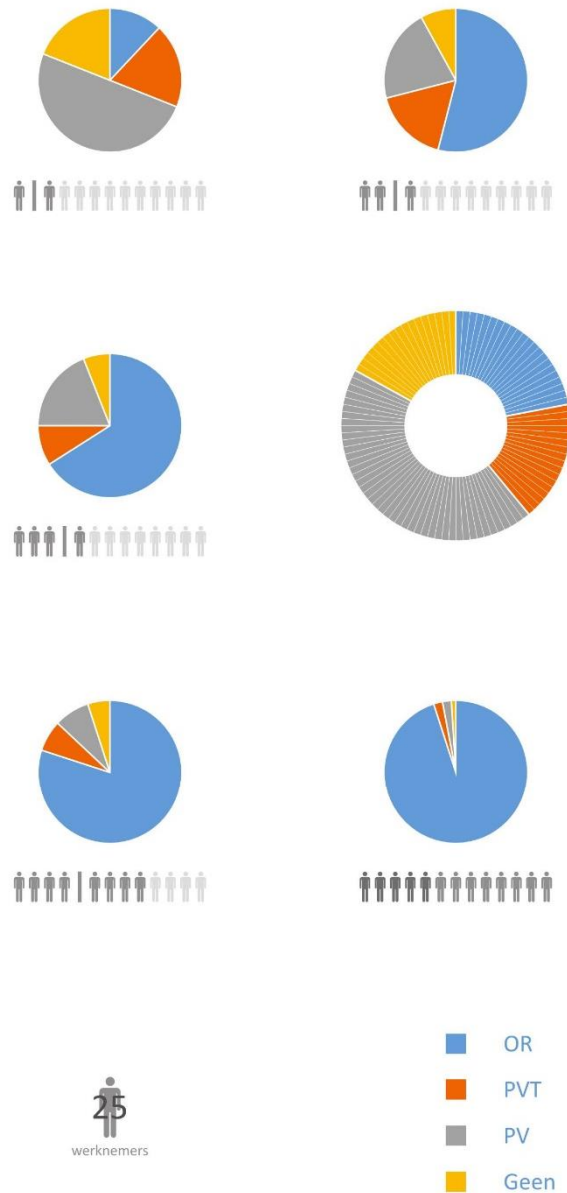
- ❖ Dat werkgevers zeggen dat het personeel geen behoefte heeft aan medezeggenschap, wordt door de werknemersvertegenwoordigers herkend. Maar betwijfeld wordt of dit ook werkelijk zo is. Het lijkt op een makkelijk excuus om geen medezeggenschap in te richten.
- ❖ Over de flexibele schil wordt gereflecteerd dat de ervaring leert dat hoe meer de baan zekerheid op de tocht staat, hoe minder bereidheid bij de werknemer bestaat tot deelname in de OR. Dat zou een reden kunnen zijn dat er minder OR'en worden ingesteld. Door de structuur van de WOR is de WOR er echter voor de vaste werknemers. De werknemersvertegenwoordigers hechten aan dit uitgangspunt.

#### Panel OR-leden

- ❖ Het is vooral aan de werkgever om de medezeggenschap binnen zijn bedrijf in te richten. Voor werknemers is het afdwingen lastig wegens de hiërarchische ongelijkheid tussen werkgever en werknemer. Dat werkgevers in het onderzoek aangeven dat het personeel er geen behoefte aan heeft, wordt wel herkend. Maar betwijfeld wordt of dit ook werkelijk zo is. Dat lijkt op een makkelijk excuus om geen medezeggenschap in te richten.
- ❖ Ook de opmars van flexibel werken leidt tot minder naleving. Immers met een grote flexibele schil wordt de vaste kern in het bedrijf kleiner en dus het hebben van een OR minder snel verplicht.
- ❖ Er zou een link kunnen liggen tussen het opleidingsniveau van werknemers en het nalevingspercentage. Hoe lager, hoe minder naleving, want de medezeggenschap wordt toch vaak getrokken door de medewerkers met wat meer inzicht in de gang van zaken binnen het bedrijf. Eveneens zou er een link kunnen liggen met de levensduur van bedrijven. Onder kleinere bedrijven zitten vaak bedrijven die net gestart zijn, groeien, en nog geen traditie hebben van medezeggenschap.
- ❖ Medezeggenschap levert weliswaar veel op, maar kost ook tijd en geld. In slechte tijden voor het bedrijf wordt gauw gekeken naar kosten.
- ❖ Of sancties nuttig zijn om naleving van de instelling van formele medezeggenschap af te dwingen, wordt betwijfeld. Een systeem van 'pas toe of leg uit' of het opnemen van naleving in keurmerken zoals bijvoorbeeld ISO of branche keurmerken, kan nuttig zijn.
- ❖ Vanuit overheid zou een meer actief beleid kunnen worden gevoerd om de naleving te stimuleren en de naleving minder vrijblijvend laten zijn.
- ❖ Over de redenen om de wet niet na te leven wordt ook de 'verdunding' van de medezeggenschap aangegeven. Op bedrijfsniveau worden meer en meer managementmethoden toegepast waarbij de werkvloer direct wordt ingeschakeld. Dat leidt al snel tot bewegingen waarbij formele medezeggenschap conform de WOR als overbodig wordt beschouwd door de bestuurder.
- ❖ Een verdunding die ook optreedt is dat in grote organisaties de medezeggenschap wordt ingericht alsof het één grote onderneming is, waardoor de medezeggenschap op een lager niveau wordt uitgehold.
- ❖ Bij overheidsorganisaties is of lijkt een beweging gaande van het onderbrengen van belangrijke besluiten onder het begrip 'politiek primaat' waardoor er voor de medezeggenschap minder onderwerpen overblijven.



# Naleving **WOR** naar grootteklasse



Tabel 2.5

- ❖ Bij internationale concerns en matrix-organisaties heeft de bestuurder van de Nederlandse tak met regelmaat minder positie om met de OR of PVT het overleg inhoudelijk te voeren. Daarentegen zijn er ook internationale concerns die de sociale dialoog hoog in het vaandel hebben en zo er voor zorgen dat de medezeggenschap in Nederland floreert.

## De Verbinding

De instellingsgraad in 2017 is 67%. Dit is een afname van 4% ten opzichte van 2011.

In de sectoren Handel, horeca en reparatie, Transport en Bouwnijverheid is een lagere instellingsgraad geconstateerd dan in de overige sectoren. Het nalevingspercentage stijgt naarmate de omvang van een organisatie toeneemt. Het beeld naar grootteklasse en sectoren is gelijk gebleven ten opzichte van 2011. De resultaten van het werknemersonderzoek bevestigen het beeld dat de werkgevers schetsen met betrekking tot grootteklasse en sectoren.

Hoe groter het aantal tijdelijke werknemers in bedrijven is, hoe lager het nalevingspercentage. Dit is te begrijpen omdat de WOR vooral rechten verleent aan vaste werknemers. De werknemersvertegenwoordigers in het kwalitatieve onderzoek hebben aangegeven deze structuur te willen handhaven. Het deskundigenpanel is daarentegen van mening dat het wenselijk is de flexibele schil meer bij medezeggenschap te betrekken.

Daar waar geen OR is ingesteld, geeft twee derde van de werkgevers aan dat het personeel er geen behoefte aan heeft en de helft geeft aan dat er voldoende andere vormen van overleg zijn.

Vier van de tien werknemers in organisaties waar geen OR is ingesteld, geven aan dat de werkgever/bestuurder daar geen behoefte aan heeft, en volgens bijna een kwart van deze werknemers heeft het personeel er geen behoefte aan.

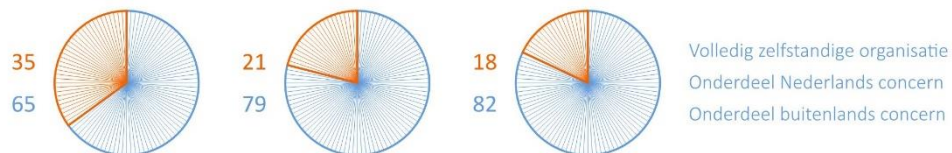
In het kwalitatieve onderzoek zijn als redenen voor het niet naleven van de instellingsverplichting de economische crisis in de afgelopen periode, de kosten die met de medezeggenschap samenhangen, de groei van de flexibele contracten en de matrix-organisatie genoemd.

Bevordering van de medezeggenschap ligt vooral bij het bestuur van bedrijven en organisaties, zo wordt in de panelgesprekken gesteld.

Volgens alle deelnemers aan het kwalitatieve onderzoek zou de wetgever moeten streven naar 100% naleving. Om naleving te bevorderen wordt in eerste instantie gedacht aan positief stimuleren en in tweede instantie aan sancties. Om naleving te bevorderen denken zij in eerste instantie aan positief stimuleren en in tweede instantie aan sancties. Instrumenten die kunnen helpen zijn: 'pas toe of leg uit', verplichte vermelding in jaarverslag, evenals het voor bestuurders behalen van Permanente Educatiepunten, zoals die voor toezichthouders in een aantal sectoren worden gehanteerd. Ook een registratieplicht bijvoorbeeld bij de Kamer van Koophandel zou nuttig kunnen zijn. Een instrument voor het niet naleven zou een bestuurlijke boete kunnen zijn als ook een hardere sanctie op het niet hebben van een OR bij insolventie.

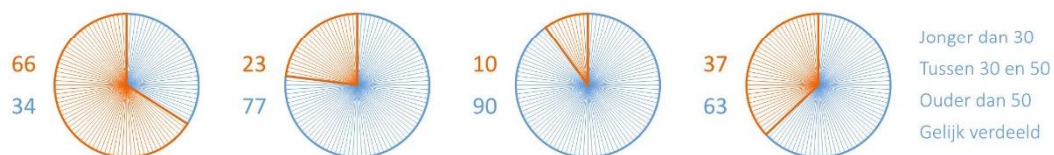
# Kenmerken organisatie

## ZELFSTANDIGHEID VAN DE ONDERNEMING



Volledig zelfstandige organisatie  
Onderdeel Nederlands concern  
Onderdeel buitenlands concern

## LEEFTIJDSCATEGORIE MERENDEEL MEDEWERKERS



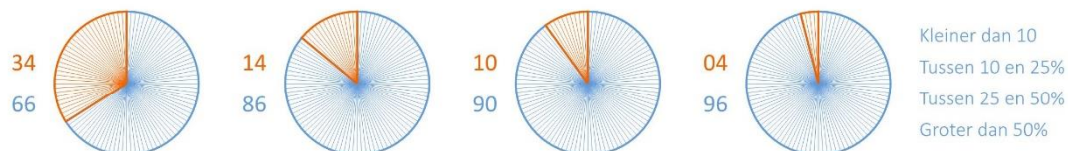
Jonger dan 30  
Tussen 30 en 50  
Ouder dan 50  
Gelijk verdeeld

## GEBONDEN AAN CAO



Ja, ondernemings-cao  
Ja, bedrijfstak-cao  
Nee

## ORGANISATIEGRAAD



Kleiner dan 10  
Tussen 10 en 25%  
Tussen 25 en 50%  
Groter dan 50%

## OPLEIDINGSNIVEAU MERENDEEL MEDEWERKERS



Laagopgeleid  
Middelbaar opgeleid  
Hoger opgeleid

Tabel 2.9

## 3. Functioneren van de medezeggenschap

### Inleiding

In dit hoofdstuk staat het functioneren van de medezeggenschap centraal. Eerst worden de resultaten vanuit het onderzoek bij de werkgevers behandeld uitgesplitst naar OR, PVT en PV. Vervolgens wordt ingegaan op de resultaten uit dit onderzoek op een aantal 'gemeenschappelijke' onderwerpen vanuit werkgevers- en werknemersperspectief zoals andere overlegvormen, scholing en ondersteuning van de medezeggenschap en of er afspraken gemaakt worden met de OR/PVT.

Bij de werknemers zijn over het functioneren van de medezeggenschap een beperkt aantal vragen gesteld. De resultaten worden in de paragraaf Werknemers behandeld en gespiegeld aan de resultaten uit het werkgeversonderzoek.

Daarna wordt het kwalitatieve onderzoek behandeld. Afgesloten wordt met de paragraaf De Verbinding, waarin de drie onderzoeken (werkgevers, werknemers en kwalitatief onderzoek) met elkaar in verbinding worden gebracht.

### Werkgevers

#### OR

Zoals ook uit de meting van 2011 bleek, blijken bedrijfsvestigingen met een OR dit orgaan al geruime tijd te hebben. 8% procent van de OR'en is in de afgelopen vier jaar opgericht (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 OR naar bestaansduur, 2005, 2008, 2011 en 2017

	2005	2008	2011	2017
Korter dan 4 jaar	13%	11%	12%	8%
4 jaar of langer	87%	89%	89%	92%
Totaal ongewogen N	1789	1908	1789	1508

In de WOR staan regels over de grootte van de onderneming en het aantal OR-leden. Bij bedrijfsvestigingen met 50 tot 100 werknemers bestaat de OR uit vijf leden, bij 100 tot 200 werknemers uit zeven leden en bij 200 tot 400 werknemers uit negen leden. In het reglement van de ondernemingsraad kan een afwijkend aantal zetels worden opgenomen.

Tabel 3.2 Percentage OR'en dat niet overeenkomt met omvang van de WOR naar grootteklasse, 2005, 2008, 2011 en 2017

Aantal werknemers	aantal OR-leden	2005	2008	2011	2017
50-74 werknemers	5	26	23	19	20
75-99 werknemers	5	8	12	8	13
100-199 werknemers	7	34	36	37	45
200-400 werknemers	9	27	25	28	32

Ten opzichte van voorgaande metingen blijkt dat het aantal bedrijven waarbij het werkelijke aantal OR-leden niet overeenkomt met de omvang van de WOR, is gestegen. De omvang van de OR in bedrijfsvestigingen met 100 tot 200 werknemers is in 45% van de gevallen minder dan de omvang zoals deze in de WOR is opgenomen.

Een kwart van de werkgevers gaf aan dat er op dit moment vacatures zijn (niet gevulde zetels), in de meeste gevallen gaat het om één vacature.

In artikel 12 van de WOR is de zittingsduur van de leden van de OR gesteld op twee, drie of vier jaar. Na deze termijn wordt een nieuwe OR gekozen. Indien er meer kandidaten zijn dan beschikbare zetels, is het nodig een verkiezing te houden. Bijna drie van de tien werkgevers (28%) gaven aan dat er geen verkiezingen nodig waren vanwege te weinig kandidaten, 44% weet het opkomstpercentage niet. Vergeleken met eerdere onderzoeken is het opkomstpercentage iets toegenomen.

Tabel 3.3 Opkomstpercentage bij laatste OR-verkiezingen, 2005, 2008, 2011 en 2017

	2005	2008	2011	2017
0 tot 20%	8%	14%	12%	8%
20 tot 40%	10%	11%	10%	5%
40 tot 60%	14%	17%	14%	18%
60 tot 80%	30%	26%	27%	30%
80 tot 100%	34%	34%	37%	39%
Totaal ongewogen N	1070	1081	1054	499

Voor de behandeling of voorbereiding van bepaalde onderwerpen kan de OR één of meer commissies instellen. In 2017 heeft 53% van de OR'en één of meer commissies ingesteld. Vaak houden deze commissies zich bezig met het dagelijks bestuur, de agenda van de OR, VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu), financieel-economische zaken en/of de arbeidsvoorwaarden.

Tabel 3.4 Ingestelde commissies (meerdere antwoorden mogelijk)

	2017
Geen	47%
Dagelijks bestuur van de OR/Agenda Commissie	34%
VWGM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu)	26%
Financieel-economische commissie	16%
Vorbereidingscommissies, ter voorbereiding van een bepaald onderwerp	15%
Arbeidsvoorwaarden commissie	15%
(Algemeen) Personeelsbeleid commissie	10%
Onderdeelcommissies voor bepaalde onderdelen van de onderneming	8%
PR/Achterban commissie	7%
Anders	9%
Totaal ongewogen N	1445

In de WOR is een minimum aantal overlegvergaderingen vastgesteld van twee per jaar. Het aantal keer dat een werkgever overleg heeft met OR wisselt nogal. Zeven van de tien werkgevers (71%) geven aan tenminste zes keer per jaar te overleggen. Ten opzichte van voorgaande jaren blijkt dat overlegvergaderingen ten opzichte van 2011 minder eens per maand of vaker worden gehouden en meer eens per twee maanden.

Tabel 3.5 Overlegfrequentie tussen OR en bestuurder, 2005, 2008, 2011 en 2017

Overlegfrequentie	2005	2008	2011	2017
Eens per maand of vaker	34%	35%	33%	19%
Eén keer per twee maanden	41%	42%	40%	52%
Eén keer per drie maanden	19%	17%	21%	22%
Minder dan vier keer per jaar	6%	6%	6%	8%
Totaal ongewogen N	2109	2139	2037	1429

De algemene gang van zaken, zoals de resultaten van het afgelopen jaar en de verwachtingen voor het komende halfjaar, komt in bijna alle gevallen (95%) in het overleg tussen de OR en de bestuurder aan de orde. Bij 14% komt dit tijdens een apart 'artikel 24'-overleg aan de orde. Daar waar dit niet in een apart 'artikel 24'-overleg aan de orde komt, is gevraagd op welke manier dit wel aan de orde komt. In tabel 3.6 is dit weergegeven.

Tabel 3.6 Algemene gang van zaken in regulier overleg, 2011 en 2017

Hoe komt de algemene gang van zaken ter sprake?	2011	2017
Agendapunt van de overlegvergadering	77%	56%
Bestuurder komt ongevraagd met deze informatie	17%	30%
OR vraagt om deze informatie	6%	5%
Totaal ongewogen N	1474	1156

Vergeleken met 2011 blijkt dat de bestuurder vaker ongevraagd met deze informatie komt, terwijl het minder vaak een agendapunt van de overlegvergadering is.

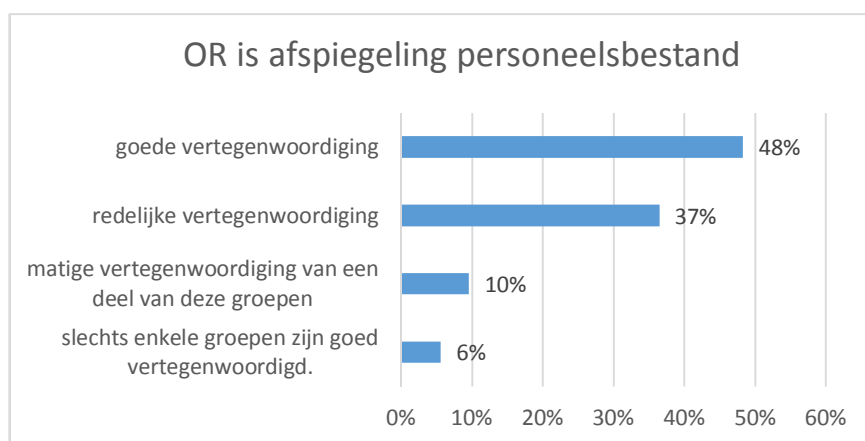
In artikel 24 van de WOR wordt bij de bespreking van de algemene gang van zaken aangegeven dat (een vertegenwoordiging van) de Raad van Commissarissen/Toezicht bij dit overleg aanwezig dient te zijn, tenzij de ondernemingsraad besluit dat deze niet aanwezig hoeft te zijn. De helft van de werkgevers (51%) geeft aan dat er geen toezichthouders (RvC/RvT) aanwezig zijn bij dit overleg, iets meer dan een derde (35%) geeft aan dat er geen RvC/RvT is. In tabel 3.7 is de aanwezigheid van toezichthouders weergegeven op basis van bedrijven waar een RvC/RvT aanwezig is.

Tabel 3.7 Aanwezigheid toezichthouders bij overleg algemene gang van zaken

	Groep waar RvC/RvT aanwezig is
Ja	22%
Nee	78%
Totaal ongewogen N	902

Een derde van de werkgevers die aangeven dat de algemene gang van zaken wordt besproken, geeft aan dat de arbeidsvoorwaarden van het bestuur/statutaire directie ter sprake komen bij dit overleg, de vergoeding van de RvC dan wel de RvT in 24% van de gevallen.

De OR is volgens 85% van de werkgevers een goede (48%) tot redelijke (37%) afspiegeling van het personeelsbestand.



Figuur 3.1

De toename van flexwerk heeft de arbeidsverhoudingen in Nederland veranderd. Daarom is de vraag gesteld hoe de flexibele schil in de medezeggenschap wordt meegenomen. Onder flexibele schil is bij deze vraag begrepen ingehuurde krachten, oproepkrachten en zzp'ers.

Tabel 3.8 Hoe wordt de flexibele schil betrokken bij de OR?

Werkgevers	0 tot 10% flex	10 tot 30% flex	30 tot 50% flex	50% of meer flex	Totaal
Flexibele schil is op geen enkele wijze betrokken bij de OR	68%	55%	51%	55%	62%
Eigen kiesgroep en zetel	1%	1%	0%	0%	1%
Vrijwillige toevoeging aan de OR als toehoorder	1%	2%	8%	2%	2%
Een lid van de OR fungeert als contactpersoon naar deze groep	3%	8%	11%	27%	7%
Er vindt, indien noodzakelijk, een aparte achterbanraadpleging plaats voor deze groep	10%	20%	14%	10%	14%
Anders	18%	18%	17%	8%	17%
Totaal (ongewogen N)	632	583	121	58	1394

In de meerderheid van de bedrijfsvestigingen is de flexibele schil op geen enkele wijze bij de OR betrokken.



## PVT

De personeelsvertegenwoordiging (PVT) is door 17% van de bedrijfsvestigingen ingesteld. Hier bespreken we het functioneren van PVT.

De PVT'en in het onderzoek hebben minder vaak overleg met hun bestuurder dan de OR'en. 69% van de PVT'en komt vier keer per jaar of minder bijeen met hun bestuurder.

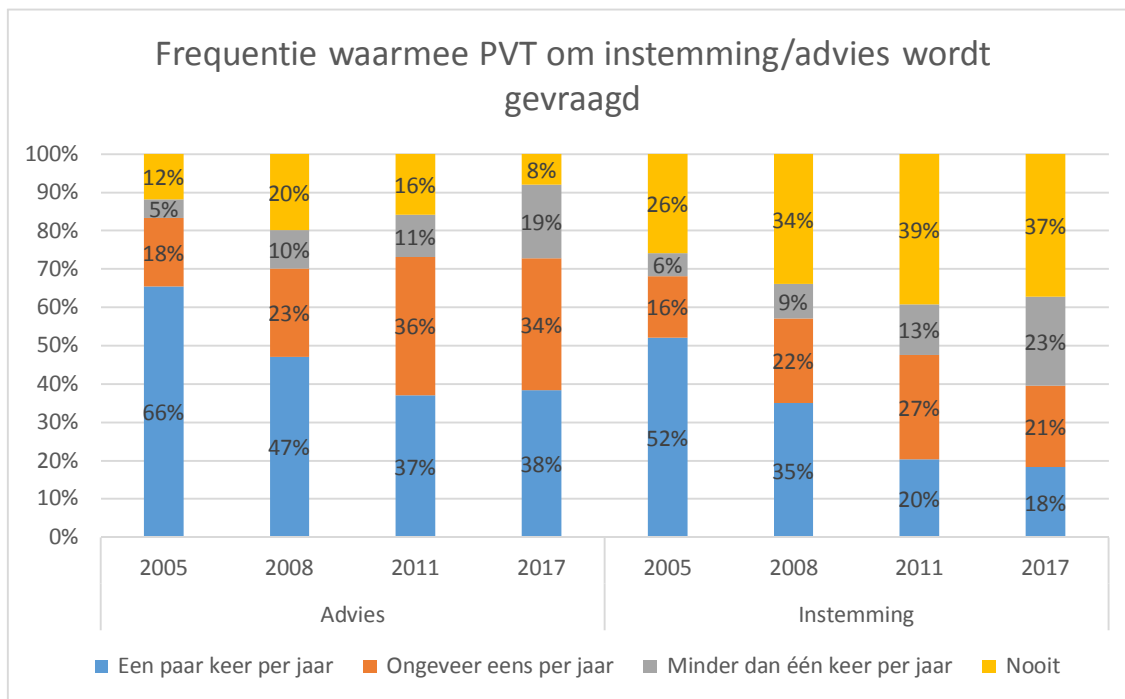
In tabel 3.9 is weergegeven over welke onderwerpen de PVT overlegt.

Tabel 3.9 Overlegonderwerpen PVT, 2005, 2008, 2011 en 2017 (meer antwoorden mogelijk)

Onderwerp	2005	2008	2011	2017
Arbeidsomstandigheden/arbeidstijden/gezondheid	61%	89%	86%	73%
Scholing en ontwikkeling medewerkers	43%	70%	52%	54%
Arbeidsvoorwaarden/cao	53%	61%	57%	49%
Seksuele intimidatie/gelijke behandeling	30%	56%	40%	39%
Privacy werknemers	25%	55%	49%	38%
Milieuzorg	27%	50%	34%	26%
Fusies en reorganisaties	25%	48%	42%	25%
Moderne technologie	28%	43%	37%	25%
Anders	12%	8%	20%	17%
Niet nader te specificeren/algemeen	26%	7%	5%	51%
Totaal (ongewogen N)	96	242	206	286

Arbeidsomstandigheden, arbeidstijden en gezondheid zijn het vaakst onderwerpen van overleg (73%). Scholing en ontwikkeling van medewerkers bespreekt meer dan de helft van de PVT'en (54%). De helft van de werkgevers geeft aan dat in de PVT algemene/niet nader te specificeren onderwerpen aan de orde komen, in 2011 was dat 5%. Dit grote verschil komt waarschijnlijk doordat dit in 2011 een exclusieve optie was, werkgevers konden deze optie alleen kiezen als zij geen andere onderwerpen hadden aangegeven.

Een PVT moet in een aantal gevallen om advies of instemming worden gevraagd. Ook kan een werkgever zonder wettelijke verplichting onderwerpen ter advisering of instemming voorleggen. In figuur 3.2 is weergegeven hoe vaak de werkgever de PVT om instemming en advies vraagt. De gegevens van de onderzoeken vanaf 2005 zijn ook opgenomen.



Figuur 3.2 Instemming en advies, 2005, 2008, 2011 en 2017

Ongeveer drie kwart van de werkgevers (72%) vraagt eens tot een paar keer per jaar advies aan de PVT. Dit komt ongeveer overeen met 2011. De afname in de frequentie die tot 2011 te zien was lijkt te zijn gestagneerd.

Met betrekking tot het vragen om instemming is nog steeds een afname in de frequentie te zien. Zes van de tien PVT'en (59%) wordt minder dan één keer per jaar (23%) of nooit (37%) om instemming gevraagd.

#### PV

Een bedrijfsvestiging met meer dan 10 en minder dan 50 werknemers moet, indien er geen PVT is, periodiek een personeelsvergadering (PV) houden. Een PV is een bijeenkomst met het voltallige personeel waarbij het beleid van de onderneming wordt besproken.

44% van de respondenten heeft aangegeven dat er periodiek een personeelsvergadering wordt gehouden. Bij 15% van deze bedrijfsvestigingen is de PV het afgelopen jaar minder dan twee keer bijeengekomen. Bij 85% is er vaker een PV geweest.

#### Ondersteuning en scholing

Eén van de belangrijke faciliteiten van een ondernemingsraad is dat de leden van de OR een deel van hun werktijd kunnen besteden aan medezeggenschapsactiviteiten. Deze faciliteiten kunnen formeel zijn vastgelegd in een reglement of een ondernemingsovereenkomst of informeel zijn geregeld.

Tabel 3.10 Medezeggenschapsactiviteiten tijdens werktijd, 2005, 2008, 2011 en 2017

	2005	2008	2011	2017
Ja, informeel geregeld	24%	35%	29%	54%
Ja, formeel geregeld	74%	61%	68%	44%
Nee	2%	4%	3%	3%
Totaal ongewogen N	2111	2386	2235	1718

Bij 3% van de bedrijfsvestigingen is er geen faciliteit om medezeggenschapsactiviteiten uit te voeren tijdens de werktijd. Werkgevers geven vaker aan dat medezeggenschapsactiviteiten informeel geregeld zijn dan in voorgaande onderzoeken. Het gaat hierbij zowel om medezeggenschapsactiviteiten voor de OR als voor de PVT.

Ondernemingsraden kunnen worden ondersteund door een afdeling P&O, bijvoorbeeld bij het formuleren van personeelsbeleid voor OR- of PVT-leden zelf of door het bieden van ondersteuning op het gebied van loopbaanmogelijkheden voor OR- of PVT-leden. De ondersteuning van de OR/PVT door de organisatie of P&O-afdeling van een bedrijf is voor alle vormen van ondersteuning afgenomen ten opzichte van 2011. 46% van de werkgevers geeft aan dat de organisatie/afdeling P&O de OR/PVT geen ondersteuning biedt.

Tabel 3.11 Ondersteuning OR of PVT door organisatie/P&O-afdeling, 2005, 2008, 2011 en 2017  
(meerdere antwoorden mogelijk)

	2005	2008	2011	2017
Geen ondersteuning	37%	31%	30%	46%
Ondersteuning bij formuleren personeelsbeleid voor OR of PVT zelf	48%	34%	33%	26%
Ondersteuning bij loopbaanplanning en -oriëntatie van individuele OR- of PVT-leden	39%	31%	28%	18%
Andere vorm van ondersteuning	14%	24%	31%	19%
Totaal ongewogen N	2155	2418	2205	1721

In lijn met voorgaande onderzoeken is ook gevraagd in hoeverre de manager van de afdeling waarin het OR- of PVT- lid werkzaam is, wordt ondersteund. Voor de manager in wiens afdeling OR- of PVT-leden werken is de ondersteuning (bijvoorbeeld bij de beoordeling van OR-leden) ten opzichte van 2011 nagenoeg hetzelfde gebleven: in 79% van de organisaties wordt geen ondersteuning gegeven (in 2011 was dat 77%).

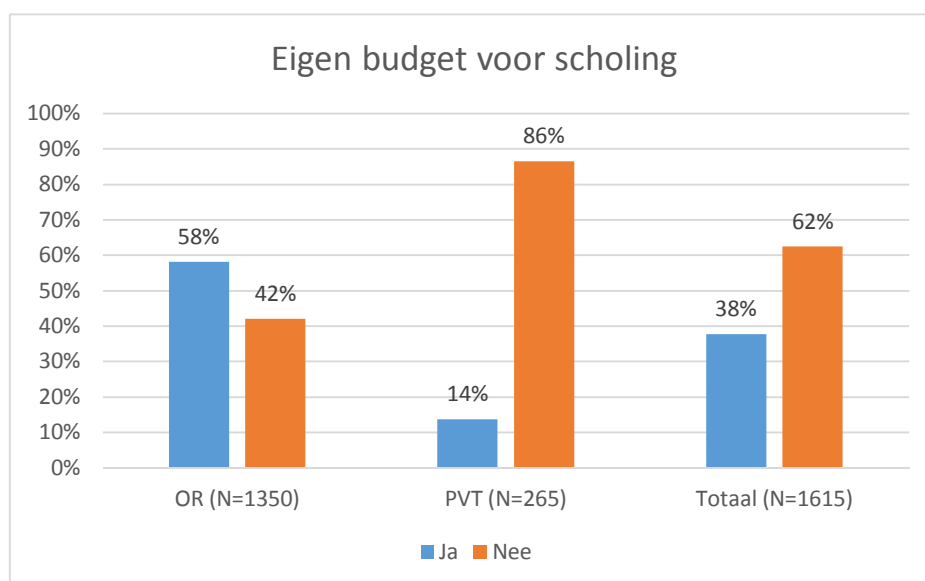
Tabel 3.12 Mate waarin de leden van de OR of PVT gebruikmaken van scholingsmogelijkheden, 2005, 2008, 2011 en 2017

	OR				PVT			
	2005	2008	2011	2017	2005	2008	2011	2017
Geen scholing	8%	11%	9%	10%	50%	54%	58%	64%
Jaarlijks vijf dagen scholing/cursus	35%	25%	18%	11%	6%	2%	4%	0%
Jaarlijks scholing/cursus maar geen vijf dagen	45%	51%	52%	50%	17%	17%	14%	10%
Sporadische scholing/cursus	13%	14%	21%	28%	27%	27%	24%	25%
Totaal ongewogen N	2062	2099	2001	1449	94	241	203	287

Eén op de tien werkgevers geeft aan dat de OR-leden geen gebruikmaken van de scholingsmogelijkheden, dit is vergelijkbaar met de eerdere onderzoeken. Wel wordt er minder frequent gemaakt van scholingsmogelijkheden. Het percentage OR-leden dat jaarlijks 5 dagen scholing krijgt, neemt verder af, terwijl het percentage OR-leden dat sporadisch scholing/cursus krijgt, toeneemt. Scholing voor OR neemt toe naarmate de grootte van de organisatie toeneemt. Bij bedrijfsvestigingen met 10 tot 50 werknemers krijgt 5% jaarlijks 5 dagen scholing en 17% geen scholing, in bedrijfsvestigingen met meer dan 200 werknemers is dat respectievelijk 28% en 1%.

Scholing voor PVT-leden neemt verder af. Bijna twee derde van de werkgevers met een PVT geeft aan dat PVT-leden helemaal geen scholing krijgen.

De OR/PVT kan ook een eigen budget voor scholing krijgen.



Figuur 3.3

Uit het diagram blijkt dat bijna zes van de tien OR'en een eigen budget voor scholing krijgen. Een grote meerderheid van de PVT'en heeft geen eigen budget voor scholing. OR'en met een eigen budget voor scholing gaan vaker op cursus dan OR'en die daar geen eigen budget voor krijgen.

### Andere overlegvormen

Participatie van werknemers kan ook plaatsvinden in andere vormen van overleg dan alleen via formeel medezeggenschapsoverleg (OR,PVT,PV). In tabel 3.13 is aangegeven binnen welke overlegvormen participatie plaatsvindt, uitgesplitst naar de aanwezige formele vormen van medezeggenschap.

Tabel 3.13 Participatie in andere overlegvormen

	OR	PVT	PV	Geen
Werkoverleg/werkbesprekingen	81%	88%	93%	83%
Verbetersteams of kwaliteitskringen	48%	41%	41%	19%
Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit de directie	60%	44%	37%	22%
Informatieve bijeenkomsten vanuit de directie	54%	47%	45%	25%
Digitale discussieplatforms vanuit de directie	10%	4%	5%	2%
Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit het personeel	28%	12%	27%	12%
Informatieve bijeenkomsten vanuit het personeel	26%	18%	29%	16%
Digitale discussieplatforms vanuit het personeel	6%	0%	6%	2%
Nog andere vormen van participatie	6%	6%	5%	5%
Nee, geen andere vormen	8%	7%	3%	13%

Indien er geen formele medezeggenschap (OR, PVT, PV) is, is er minder sprake van participatie in andere overlegvormen. Met betrekking tot participatie in projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen en informatieve bijeenkomsten geven werkgevers vaker aan dat deze overlegvorm vanuit de directie komt dan vanuit het personeel.

In eerdere onderzoeken is gevraagd of de andere overlegvormen naast de OR bestonden. Dit keer is gevraagd of er ook participatie plaatsvindt in andere overlegvormen. Dat maakt een één op één vergelijking lastig.

Tabel 3.14 Participatie in andere overlegvormen 2008, 2011 en 2017

	OR			PVT		PV		Geen	
	2008	2011	2017	2011	2017	2011	2017	2011	2017
Werkoverleg/ werkbijeenkomsten	97%	98%	81%	96%	88%	97%	93%	86%	83%
Verbeterende teams, of kwaliteitskringen	60%	63%	48%	54%	41%	51%	41%	30%	19%
Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen	69%	80%	64%	64%	49%	40%	45%	30%	23%
Informatieve bijeenkomsten	74%	74%	60%	66%	52%	57%	54%	39%	31%
Digitale discussie platforms	13%	20%	13%	10%	4%	5%	8%	1%	2%
Nog eventuele andere vormen van participatie			6%		6%		5%		5%
Geen andere vormen			8%		7%		3%		13%

Participatie in andere overlegvormen is afgenomen ten opzichte van 2011. Dit verschil kan te maken hebben met de andere vraagstelling.

#### Afspraken met OR/PVT

De WOR en diverse cao's bieden mogelijkheden om door middel van afspraken nadere invulling te geven aan de wet en de cao. 14% van de werkgevers maakt gebruik van deze mogelijkheden, in 2011 maakte 25% van de werkgevers gebruik van deze mogelijkheden.

Een cao kan bovendien ruimte bieden om arbeidsvoorwaarden op bedrijfsniveau te regelen met de OR of de PVT. Van de ondernemingen die een cao hebben geeft 73% aan dat de cao deze ruimte biedt. 78% van de werkgevers maakt gebruik van deze mogelijkheden. Dit is vergelijkbaar met 2011.

## Werknemers

### OR

De vragen over het functioneren van de OR waren voor veel werknemers lastig te beantwoorden. Daardoor is de categorie 'weet niet' bij veel vragen groot. In de navolgende tabellen en diagrammen geven we de percentages weer exclusief de categorie 'weet niet', zodat de verdeling van de antwoordpercentages duidelijk is. Het percentage werknemers dat geantwoord heeft met "weet ik niet" staat onderin de tabel vermeld.

Meer dan de helft van de respondenten is niet op de hoogte van de overlegfrequentie. Van de werknemers die er wel van op de hoogte zijn, geeft minder dan de helft (43%) aan dat er minimaal één keer per maand overleg is.

Tabel 3.15 Overlegfrequentie

	Werkgevers	Werknemers gespiegeld*
Eens per maand of vaker	19%	43%
Een keer per twee maanden	52%	33%
Een keer per drie maanden	22%	19%
Minder dan 4 keer per jaar	8%	6%
Totaal	100%	100%

\* Percentages exclusief 46% in de categorie "Weet niet"

Met betrekking tot de ingestelde commissies blijkt ook meer dan de helft van de werknemers niet op de hoogte te zijn.

Gekeken naar de gespiegelde resultaten van de werknemers, blijkt dat degenen die wel weten welke commissies zijn ingesteld, een vergelijkbaar beeld laten zien met dat van de werkgevers.

Tabel 3.16 Ingestelde commissies (meerdere antwoorden mogelijk)

	Werkgevers	Werknemers gespiegeld*
Geen	47%	47%
Dagelijks bestuur van de OR / Agenda Commissie	34%	31%
VWGM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu)	26%	25%
Financieel-economische commissie	16%	13%
Arbeidsvoorwaarden commissie	15%	16%
(Algemeen) Personeelsbeleid commissie	10%	12%
PR / Achterban commissie	7%	4%
Onderdeelcommissies voor bepaalde onderdelen van de onderneming	8%	8%
Vorbereidingscommissies, ter voorbereiding van een bepaald onderwerp	15%	10%
Anders	9%	1%

\* Percentages exclusief 52% in de categorie "Weet niet"

Ook op de vraag of de algemene gang van zaken aan de orde komt in het overleg antwoordt bijna de helft bij de werknemers dit niet te weten. De overigen geven bijna unaniem aan dat de algemene gang van zaken een punt van bespreking is.

#### Andere overlevormen

De werknemers is gevraagd of er buiten de formele medezeggenschap participatie plaatsvindt in andere vormen van overleg. In tabel 3.17 zijn de gegevens van de werknemers (gespiegeld) weergegeven.

Tabel 3.17 Participatie in andere vormen van overleg, werknemers gespiegeld

	OR	PVT	PV	Geen
Werkoverleg/werkbesprekingen	73%	70%	87%	69%
Verbeterteams of kwaliteitskringen	35%	29%	21%	10%
Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen	44%	37%	25%	22%
Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels	44%	26%	26%	23%
Digitale discussieplatforms	8%	6%	2%	2%
Nog eventuele andere vormen van participatie, namelijk:	1%	1%	2%	0%
Geen andere vormen van participatie	17%	23%	8%	25%
Ongewogen N (exclusief 'weet niet')	858	55	141	183

\* Percentages exclusief 2-24% in de categorie "Weet niet"

Participatie in andere overlegvormen dan de formele, komt meer voor bij bedrijfsvestigingen die een OR hebben ingesteld, en minder bij de bedrijfsvestigingen waar geen sprake is van formele medezeggenschap (OR, PVT, PV). Werkgevers laten eenzelfde beeld zien.

## Kwalitatief onderzoek

In de drie panelgesprekken is gesproken over het 'artikel 24-overleg', over beloningsverhoudingen en over de aanwezigheid van toezichthouders. Ook het niet ten volle benutten van de scholingsfaciliteiten is aan de panels voorgelegd.

Andere resultaten waar de panels zich over gebogen hebben zijn het niet betrekken van de flexibele schil bij de medezeggenschap, en dat werknemers vaak geen beeld hebben van wat een OR of PVT doet en welke onderwerpen worden behandeld.

### Panel deskundigen

- ❖ De 'gouden driehoek': bestuur, toezicht en OR is een groot goed. Het 'artikel 24'-overleg waarbij bestuur, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad bijeen komen kan daar een belangrijk instrument bij zijn.
- ❖ Het is goed dat in bijna alle gevallen OR-leden faciliteiten hebben om hun medezeggenschapsactiviteiten uit te voeren, maar het heeft de voorkeur om dit formeel te regelen.
- ❖ Kwaliteit verhogen kan door scholing. Scholing kost geld en dat zou in tijden van economische crisis een reden kunnen zijn dat de scholing is afgenomen. Ook de afschaffing van de scholingssubsidie zou een rol kunnen spelen, maar is zeker niet de hoofdoorzaak zoals onderzoek op het gebied van scholing heeft aangetoond.<sup>3</sup>
- ❖ Bestuurders hechten belang aan een deskundige en goed functionerende OR en dan is het vreemd dat er minder energie wordt gestoken in de scholing van die medezeggenschap.

<sup>3</sup> ITS Radboud Universiteit Nijmegen, 'Ontwikkelingen in scholing van ondernemingsraden' 2016, Van den Tillaart/ Warmerdam



- ❖ Voor OR-leden zou het goed zijn dat in hun beoordeling als werknemer ook het OR-werk aan de orde komt, anders wordt de beoordeling over een deel van hun arbeidsinzet gemist, wat een negatieve invloed kan hebben op hun loopbaan. De kanttekening hierbij is dat het beoordelen van OR-leden op gespannen voet staat met het democratisch mandaat.
- ❖ De WOR biedt weinig tot geen mogelijkheid flexibele krachten als zzp'ers bij het OR-werk te betrekken. De vertegenwoordiging van die schil in de OR is wel een belangrijk item dat moet worden geregeld. Hier is de wetgever aan zet om aan te geven hoe de flexibele schil in de medezeggenschap kan worden betrokken. Zeker omdat in de medezeggenschap nu vaak de discussie over het terugdringen van flexwerk prioriteit heeft boven de eveneens belangrijke discussie hoe flexwerk in de OR kan worden betrokken.

#### Panel werkgevers en werknemersvertegenwoordigers

- ❖ De werknemersvertegenwoordigers stellen dat werknemers in het algemeen weinig zicht hebben op het functioneren van de medezeggenschap. Om het functioneren van een OR echt te beoordelen, zou een onderzoek onder OR-leden nuttig zijn.
- ❖ De sleutel tot het goed functioneren van de medezeggenschap ligt bij de leiding van het bedrijf. Als die de meerwaarde van medezeggenschap ziet en op prijs stelt, zijn zaken als voldoende tijd voor het OR werk en gunstige invloed op de loopbaan binnen het bedrijf meer vanzelfsprekend.
- ❖ Dat er een van de WOR afwijkend aantal OR-leden wordt vastgesteld, wordt herkend. Dat kan de slagvaardigheid vergroten, maar moet wel in een overleg tussen OR en werkgever worden overeengekomen. Vacatures kunnen volgens de OR door de organisatie als een teken van zwakte van de OR gezien worden.
- ❖ De werkgevers geven aan dat de leiding van het bedrijf en de manager van de afdeling waar het OR-lid werkzaam is, het OR-werk moeten faciliteren en waarderen. Een OR-lidmaatschap wordt vaak niet als bevorderlijk voor de carrière in het bedrijf gezien.
- ❖ Het imago van OR-werk als moeilijk, onbekend e.d. moet worden bijgesteld. Dat is nodig om een goede vertegenwoordiging te vormen uit het gehele personeelsbestand en bijvoorbeeld jongeren te interesseren.
- ❖ De tweedeling waarbij de bestuurder het belang van het bedrijf voor ogen heeft en de OR vooral optreedt als vertegenwoordiger van het personeel, blijft lastig, vinden de werkgevers. Als gekozen vertegenwoordiger van het personeel is het opleggen van een deskundigheidsvereiste aan OR-leden niet haalbaar. Dat betekent dat er scholing moet worden ingezet om de kloof in deskundigheid tussen bestuurder en OR-leden te overbruggen. Als bestuurders belang hechten aan een deskundige en goed functionerende OR dan moet er meer energie worden gestoken in de scholing van die medezeggenschap. Maar voor een goed overleg is ook scholing voor bestuurders noodzakelijk.
- ❖ Het expliciet eisen stellen aan de kwaliteit van het overleg tussen bestuurder en ondernemingsraad zou de noodzaak tot scholing vergroten. Scholing van de OR kan tot productiever overleg leiden.

#### Panel OR-leden

- ❖ Opvallend is hoe weinig werknemers weten wat de OR doet en hoe de OR dat doet. Maar dat is ook ergens wel logisch, immers pas als het overleg er ook daadwerkelijk toe doet voor de werknemers, komt de OR bij de werknemers echt in beeld.

- ❖ De sleutel tot het goed functioneren van de medezeggenschap ligt bij de leiding van het bedrijf. Als die de meerwaarde van medezeggenschap ziet en op prijs stelt, zijn zaken als voldoende tijd voor het OR werk en gunstige invloed op de loopbaan binnen het bedrijf meer vanzelfsprekend.
- ❖ Dat er een van de WOR afwijkend aantal OR leden wordt vastgesteld, wordt herkend. Dat kan de slagvaardigheid vergroten. Als dat echter een gevolg is van te weinig kandidaten onder het personeel of een gevolg van te weinig stimulans vanuit de werkgever, dan zou dat niet goed zijn. Een conclusie dat een kleinere OR ook leidt tot minder kwaliteit kan echter niet getrokken worden.
- ❖ Om werknemers meer te betrekken bij de OR zijn er methodes als bijvoorbeeld klankbordgroepen per thema, achterbanraadplegingen via intranet en systemen om feedback op te halen vanuit de achterban. Daar zou door een OR meer gebruik van gemaakt kunnen worden.
- ❖ Communicatie met de achterban bijvoorbeeld over wat de OR heeft bereikt bij een advies over een besluit van de werkgever, blijft een belangrijk aandachtspunt.
- ❖ Beloning van bestuur en RvC wordt niet als een belangrijk item ervaren; wel een goede samenwerking tussen de drie hoeken van de 'gouden' driehoek. Bij internationale concerns is de rol van de Nederlandse Raad van Commissarissen minder prominent.
- ❖ Om de kwaliteit van het functioneren van OR-werk te bevorderen, is een systeem van zelfevaluatie zoals bijvoorbeeld Raden van Commissarissen/Toezicht hanteren een idee. Dat is niet de beoordeling van leden, maar serieus met elkaar nagaan hoe het functioneren van het geheel is te verbeteren. Een voorzitter of een dagelijks bestuur van een OR kan een stimulerende rol spelen om alle leden bij de OR betrokken te houden.
- ❖ Voor OR-leden individueel moet er voor worden gewaakt dat vanwege het niet kunnen/willen beoordelen van OR-werk door de leidinggevende, het OR-lid een deel van zijn carrière misloopt.
- ❖ In de medezeggenschap is nu vaak de discussie over het terugdringen van flexwerk prioriteit boven de discussie hoe flexwerk in de OR kan worden betrokken. Gezien de toegenomen groei van flexwerk de laatste jaren, is bezinning op het betrekken van die medewerkers belangrijk.
- ❖ De vertegenwoordiging van die schil in de OR is een belangrijk item dat stuit op onder andere de definitie van wie is nu 'een in de onderneming werkzaam persoon' die de basis vormt voor de WOR.
- ❖ Het imago van OR-werk als moeilijk, tijdrovend, et cetera moet worden bijgesteld. Dat is nodig om een goede vertegenwoordiging te vormen uit het gehele personeelsbestand en bijvoorbeeld jongeren te interesseren.  
Daar staat ook tegenover dat de leiding van het bedrijf en de afdeling het OR-werk moet faciliteren. Nu is te vaak een OR-lidmaatschap niet bevorderlijk voor de carrière. Maar er zijn ook bedrijven waar het OR-lidmaatschap wordt gestimuleerd door de leiding.

## De Verbinding

Met betrekking tot het functioneren van de OR is gebleken dat veel vragen voor werknemers moeilijk te beantwoorden waren. In het kwalitatieve onderzoek is door OR-leden gesteld dat communicatie met de achterban bijvoorbeeld over wat de OR heeft bereikt bij een advies over een besluit van de werkgever, een belangrijk aandachtspunt blijft.

In de WOR staan regels over de grootte van de onderneming en het aantal OR-leden. In het reglement van de ondernemingsraad kan een afwijkend aantal zetels worden opgenomen. Gebleken is dat het aantal zetels in meer dan de helft van de gevallen afwijkt van het in de WOR genoemde aantal. Een kwart van de werkgevers heeft aangegeven dat er één of meer niet gevulde zetels zijn.

In het kwalitatieve onderzoek is gesteld dat een keuze om minder leden in een OR te hebben dan in de WOR staat aangegeven, een bewuste keuze moet zijn. Het hebben van vacatures in een ondernemingsraad kan door de organisatie worden gezien als een teken van zwakte en leidt tot toenemende werkdruk voor de overige leden.

In de meerderheid van de bedrijven is de flexibele schil op geen enkele wijze bij de OR betrokken. In het kwalitatieve onderzoek is hier op twee manieren op gereageerd. In de medezeggenschap heeft nu vaak de discussie over het terugdringen van flexwerk prioriteit boven de discussie hoe flexwerk in de OR kan worden betrokken. Maar gezien de toegenomen groei van flexwerk de laatste jaren, is ook bezinning op het betrekken van die medewerkers bij het bedrijf belangrijk.

Een apart 'artikel 24'-overleg over de algemene gang van zaken komt in 14% van de gevallen aan de orde. De arbeidsvoorwaarden van het bestuur/statutaire directie komen in 33% van de gevallen ter sprake bij dit overleg, de vergoeding van de Raad van Commissarissen/Toezicht (RvC/RvT) in 24% van de gevallen. In het kwalitatieve onderzoek werd gesteld dat de 'gouden driehoek': bestuur, toezicht en ondernemingsraad een groot goed is, en het 'artikel 24'-overleg waarbij bestuur, RvC en ondernemingsraad bijeenkomen daar een belangrijk instrument bij kan zijn. Bij internationale concerns is echter de rol van de Nederlandse RvC minder prominent.

Arbeidsomstandigheden, arbeidstijden en gezondheid zijn het vaakst onderwerpen van overleg (73%) voor een personeelsvertegenwoordiging (PVT). Scholing en ontwikkeling van medewerkers bespreekt meer dan de helft van de PVT'en (54%).

Ten opzichte van voorgaande onderzoeken wordt wat minder frequent gebruik gemaakt van scholingsmogelijkheden: het percentage OR-leden dat jaarlijks 5 dagen scholing krijgt, neemt verder af, terwijl het percentage OR-leden dat sporadisch scholing/cursus krijgt, verder toeneemt. Bij bedrijfsvestigingen met 10 tot 50 werknemers krijgt 5% jaarlijks 5 dagen scholing en 17% geen scholing, in bedrijfsvestigingen met meer dan 200 werknemers is dat respectievelijk 28% en 1%. Eén op de tien werkgevers geeft aan dat de OR-leden geen gebruik maken van de scholingsmogelijkheden, dit is vergelijkbaar met de eerdere onderzoeken. OR'en met een eigen budget voor scholing gaan vaker op cursus dan OR'en die daar geen eigen budget voor hebben. Scholing voor de OR neemt toe naarmate de grootte van de organisatie toeneemt. Scholing voor PVT-leden neemt verder af. Bijna twee derde van de werkgevers met een PVT geeft aan dat PVT-leden helemaal geen scholing krijgen.

Vanuit het kwalitatieve onderzoek is opgemerkt dat scholing geld kost en dat zou in tijden van economische crisis een reden kunnen zijn dat de scholing is afgenomen. Ook de afschaffing van de subsidie zou een rol kunnen spelen, maar is zeker niet de hoofdoorzaak zoals voorgaand onderzoek op het gebied van scholing heeft aangetoond.

Deskundigen in het kwalitatieve onderzoek merken op dat uit onderzoek blijkt dat bestuurders belang hechten aan een deskundige en goed functionerende OR en dan is het vreemd dat er minder energie wordt gestoken in de scholing van die medezeggenschap.

Participatie in andere overlegvormen dan de formele vorm (OR, PVT, personeelsvergadering (PV)), komt meer voor bij bedrijfsvestigingen die een OR hebben ingesteld, en minder bij de bedrijfsvestigingen waar geen sprake is van formele medezeggenschap (OR,PVT,PV). Zowel werkgevers als werknemers geven dit aan.

## 4. Invloed van de medezeggenschap

### Inleiding

In dit hoofdstuk komt de invloed van de medezeggenschap aan de orde. Als eerste wordt de invloed van de OR vanuit het werkgeversperspectief besproken. Aangezien werknemers in de praktijk vooral indirect met de medezeggenschap te maken krijgen en te ver afstaan van het eigenlijke overleg tussen werkgever en OR om een gefundeerd oordeel te kunnen vormen over de invloed van de OR, is deze vraag niet voorgelegd aan de werknemers.

Vervolgens bespreken we de meerwaarde die een OR in zijn verschillende rollen kan hebben. Daarna wordt de mate van participatie besproken. Om dit te meten is gebruik gemaakt van de 'participatieladder'. De resultaten van de werkgevers en werknemers zijn steeds naast elkaar gezet. De resultaten van het kwalitatief onderzoek worden besproken waarna besloten wordt met de paragraaf De Verbinding, waarbij de resultaten van de drie onderzoeken (werkgever, werknemers en kwalitatief onderzoek) in samenhang worden gezien.

### Invloed van de OR

Evenals in voorgaande jaren is aan werkgevers gevraagd in hoeverre de ondernemingsraad invloed uitoefent op de besluitvorming. In tabel 4.1 is weergegeven hoe vaak het voorkomt dat stukken die de OR heeft opgesteld (zoals adviezen) de besluitvorming van de bestuurder beïnvloeden.

Tabel 4.1 Invloed OR

	2005	2008	2011	2017
Nauwelijks	18%	17%	15%	16%
Soms	38%	22%	32%	39%
Regelmatig	30%	41%	33%	33%
Vaak	9%	10%	10%	6%
(Bijna) altijd	6%	11%	10%	6%

Uit de tabel blijkt dat het minder frequent voorkomt dat de OR de besluitvorming beïnvloedt. Meer dan de helft van de werkgevers (55%) geeft aan dat dit nauwelijks (16%) of soms (39%) gebeurt. Ongeveer een van de tien werkgevers (12%) geeft aan dat dit vaak (6%) of bijna altijd (6%) voor komt.

## Meerwaarde OR

Naast formele taken kan de OR op verschillende manieren meerwaarde hebben voor een onderneming. Net als in 2005, 2008 en 2011 is de meerwaarde van de OR in een vijftal aspecten onderzocht: de OR als extra informatiekanaal voor wat er speelt op de werkvloer, als middel om draagvlak voor beleid te creëren, als extra check op kwaliteit en volledigheid van besluiten, als sparringpartner bij beleids- en organisatieontwikkeling en als aanspreekpunt en onderhandelaar voor de personeelsbelangen.

Werkgevers en werknemers is gevraagd of zij de meerwaarde van de OR op deze aspecten in het algemeen zien, en zo ja, of de eigen OR deze meerwaarde ook daadwerkelijk heeft.

Tabel 4.2 Meerwaarde van OR in vijf aspecten, 2005, 2008, 2011 en 2017 (werkgevers)

	Meerwaarde Algemeen				Meerwaarde eigen OR*			
	2005	2008	2011	2017	2005	2008	2011	2017
OR als extra informatiekanaal voor wat er speelt op de werkvloer	88%	86%	86%	84%	80%	80%	81%	94%
OR als middel om draagvlak voor beleid te creëren	86%	86%	89%	81%	74%	78%	79%	93%
OR als extra check op kwaliteit en volledigheid besluiten	74%	75%	78%	73%	63%	67%	68%	92%
OR als sparringpartner bij beleids- en organisatieontwikkeling	62%	59%	54%	54%	43%	45%	41%	79%
OR als aanspreekpunt en onderhandelaar voor de personeelsbelangen	85%	85%	87%	77%	78%	77%	80%	89%
Totaal (ongewogen N)	2015	2175	2048	1447	1954	2175	1825	1307

\* Deze vraag is alleen gesteld als men vond dat de OR meerwaarde had

Een grote meerderheid van de werkgevers ziet de meerwaarde van de OR op de onderzochte vijf aspecten. Het percentage werkgevers dat de meerwaarde ziet is iets afgenomen ten opzichte van vorige onderzoeken. Een overgrote meerderheid van de werkgevers is van mening dat de eigen OR deze meerwaarde daadwerkelijk heeft. Dit is toegenomen vergeleken met voorgaande onderzoeken.

Ook bij de werknemers is onderzocht is of zij de meerwaarde van de OR in het algemeen zien en zo ja, of de eigen OR die meerwaarde ook daadwerkelijk heeft.

Tabel 4.3 Meerwaarde van OR in vijf aspecten 2017 (werknemers gespiegeld)

	Meerwaarde algemeen		Meerwaarde eigen OR*	
	Werkgevers	Werknemers gespiegeld**	Werkgevers	Werknemers gespiegeld** *
OR als extra informatiekanal voor wat er speelt op de werkvloer	84%	98%	94%	89%
OR als middel om draagvlak voor beleid te creëren	81%	94%	93%	83%
OR als extra check op kwaliteit en volledigheid besluiten	73%	86%	92%	90%
OR als sparringpartner bij beleids- en organisatieontwikkeling	54%	79%	79%	72%
OR als aanspreekpunt en onderhandelaar voor de personeelsbelangen	77%	91%	89%	93%
Totaal (ongewogen N)	1447	1156	1307	916

\*Deze vraag is alleen gesteld als men vond dat de OR meerwaarde had

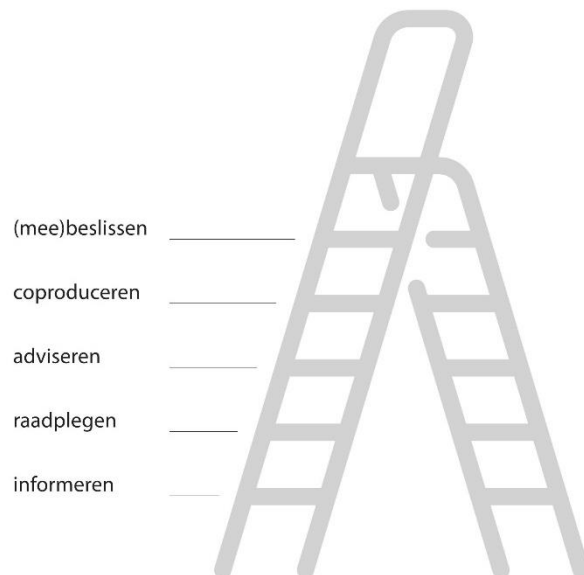
\*\* Percentages exclusief 16-28% in de categorie "Weet niet"

\*\*\* Percentages exclusief 26-35% in de categorie "Weet niet"

Een grote meerderheid van de werknemers ziet net als de werkgevers, de meerwaarde van de OR op de onderzochte vijf aspecten. De werknemers zijn in het algemeen wat minder positief dan de werkgevers over de bijdrage van de eigen OR, met name daar waar de OR een bijdrage levert voor het verkrijgen van draagvlak voor beleid en beslissingen.

## Participatieladder

Voor het beschrijven van de mate van betrokkenheid en invloed wordt aangesloten bij de participatieladder<sup>4</sup>, een veelgebruikt instrument in het ambtelijk bestuur om de participatie van burgers bij de politieke besluitvorming weer te geven. Hierna volgt een beschrijving van de diverse niveaus van participatie die deze ladder onderscheidt, geïnterpreteerd naar de context van de medezeggenschap.



De mate van medezeggenschap kon worden weergegeven in 5 treden:

1. Informeren (directie informeert OR/PVT/PV/medewerkers)
2. Raadplegen (directie vraagt OR/PVT/PV/medewerkers om hun mening)
3. Adviseren (directie vraagt OR/PVT/PV/medewerkers om een formeel advies)
4. Coproduceren (OR/PVT/PV/medewerkers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
5. (mee)Beslissen (OR/PVT/PV/medewerkers kunnen volledig meebeslissen met directie)

Hoe hoger op de ladder hoe groter de invloed van de medezeggenschap op de besluitvorming.

In het onderzoek is de werkgevers en de werknemers gevraagd de mate van participatie weer te geven op een viertal onderwerpen:

- Strategie/ financieel-economische onderwerpen
- Organisatiestructuur, functies en taken
- Personeelsregelingen/arbeidsvoorwaarden
- Veiligheid en gezondheid

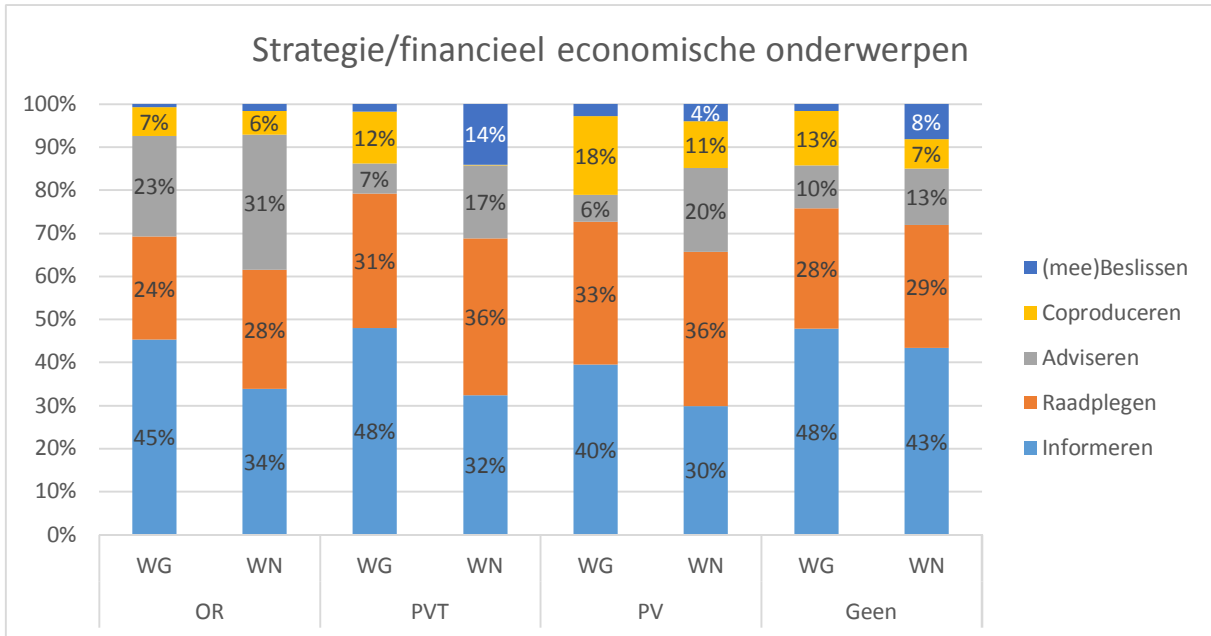
---

<sup>4</sup> Edelenbos en Monnikhof (2001: 242-243)



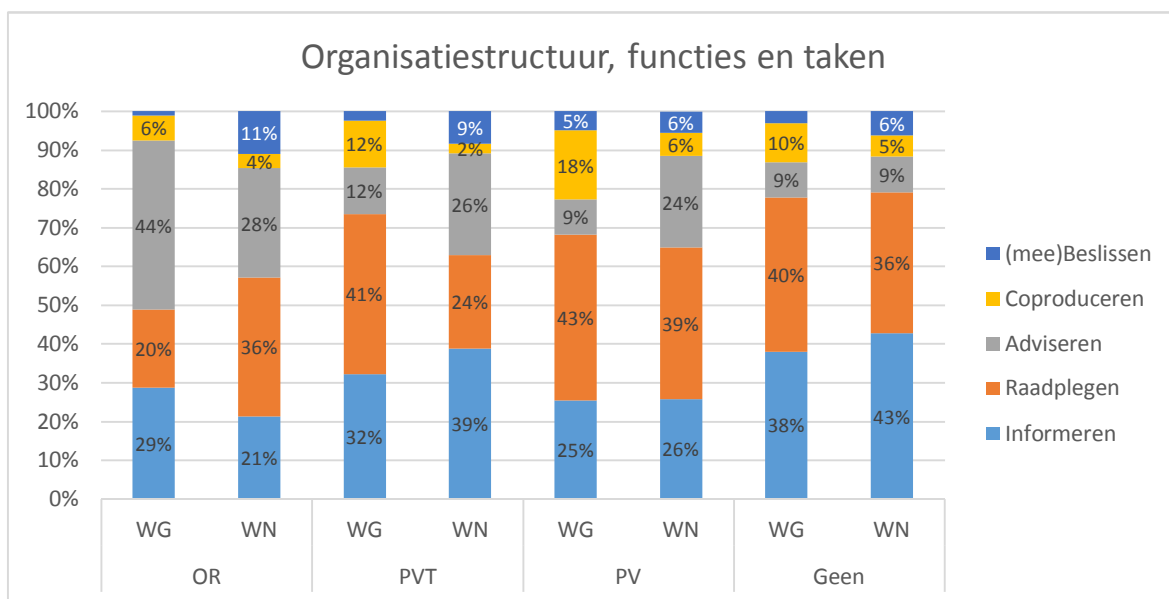
In de volgende vier figuren zijn de uitkomsten van de vragen over deze vier onderwerpen weergegeven.

In figuur 4.1 is de participatie weergegeven voor het onderwerp ‘Strategie en financieel-economische onderwerpen’ uitgesplitst naar medezeggenschapsvorm, zowel voor de werkgevers (WG) als voor de werknemers (gespiegeld) (WN).



Figuur 4.1

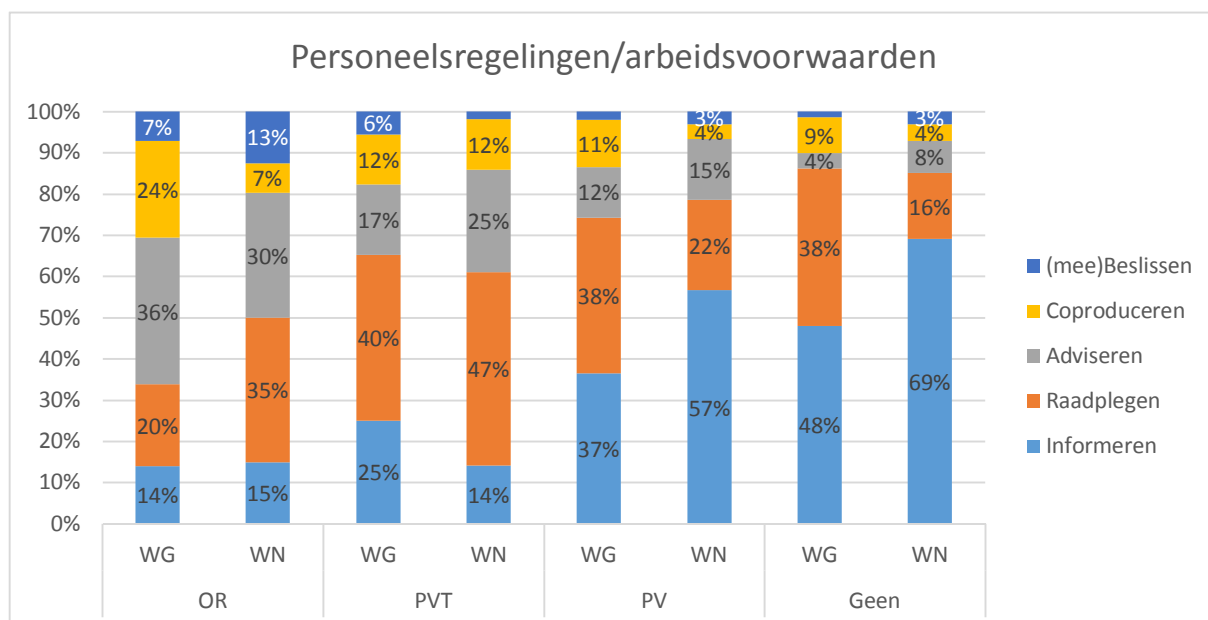
Te zien is dat ongeveer zeven tot acht van de tien werkgevers aangeven dat de participatie met betrekking tot strategie en financieel-economische onderwerpen, stopt bij informeren of raadplegen. Bijna een kwart van de werkgevers van bedrijfsvestigingen waar een OR is ingesteld (23%), geeft aan dat zij de OR formeel om advies vragen. Bijna twee van de tien werkgevers van bedrijven waar periodiek een PV is (18%) geven aan samen met de medewerkers beleid te ontwikkelen. In het algemeen geven werknemers bij dit onderwerp aan iets hoger op de participatieladder te staan.



Figuur 4.2

Bij onderwerpen die te maken hebben met organisatiestructuur, functies en taken is volgens werkgevers van bedrijfsvestigingen waar een OR is ingesteld, meer ruimte voor participatie. Ongeveer de helft vraagt minimaal de OR om formeel advies. Bij bedrijfsvestigingen waar geen OR is ingesteld is de mate van inspraak minder.

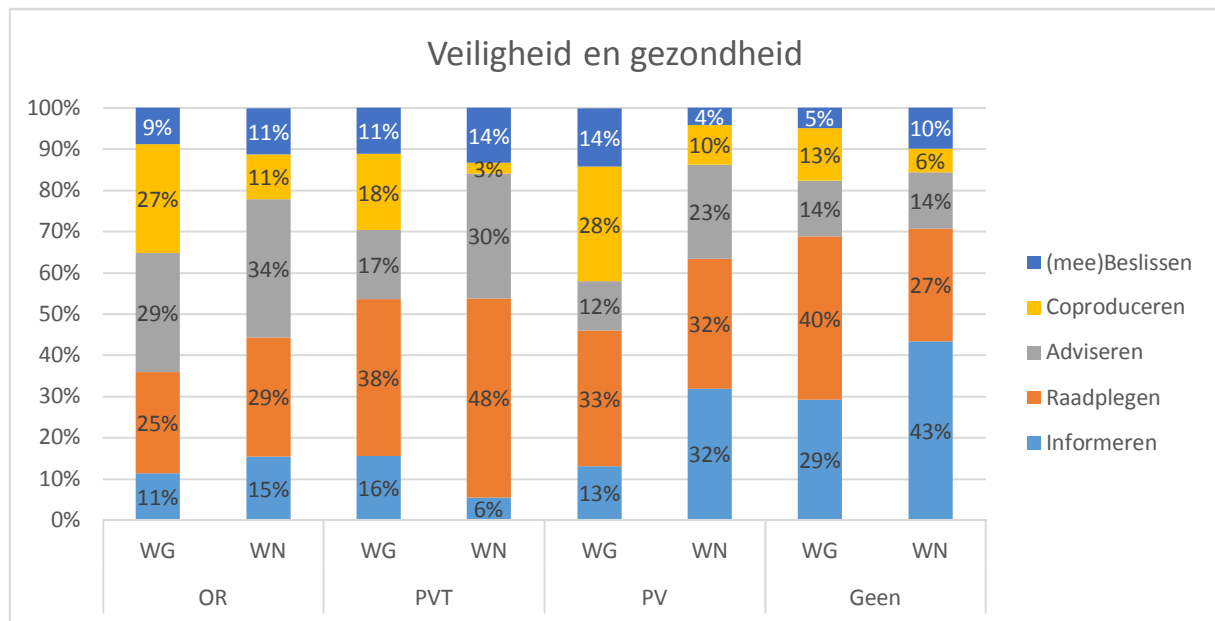
Bijna twee van de tien werkgevers van bedrijfsvestigingen met een PV (18%), geven aan samen met medewerkers beleid te ontwikkelen.



Figuur 4.3

Met betrekking tot personeelsregelingen zegt een derde van de werkgevers (36%) dat zij de OR formeel om advies vraagt. De mate van participatie neemt volgens de werkgevers af naarmate de medezeggenschapsvorm minder formeel wordt (PVT 65% informeren en raadplegen, PV 76% informeren en raadplegen, geen formele vorm 85% informeren en raadplegen).

Werknemers plaatsen zichzelf op het gebied van personeelsregelingen en arbeidsvoorwaarden iets hoger op de participatieladder dan de werkgevers. Zij geven aan dat 80% van de directies, de OR ten minste om formeel advies vraagt. Ook de werknemers geven aan dat de mate van participatie afneemt, naarmate de medezeggenschapsvorm minder formeel wordt.



Figuur 4.4

Werkgevers van bedrijfsvestigingen waar formele medezeggenschap is ingesteld geven vaker dan werknemers aan dat er op het gebied van veiligheid en gezondheid, sprake is van coproduceren.

## Kwalitatief onderzoek

In de panels is besproken dat op de gebieden van personeelsregelingen en veiligheid door de werkgever aan de medezeggenschap een grotere invloed wordt toegekend dan op de terreinen strategie en organisatiestructuur. De werknemers kunnen vaak de invloed niet inschatten.

### Panel deskundigen

- ❖ Om de werkelijke invloed van een OR of een PVT of PV in te schatten is een ander type onderzoek nodig. Bijvoorbeeld: wat is er daadwerkelijk met een advies gedaan? Een interessant onderzoek over de daadwerkelijke invloed van de OR kan zijn om de bedrijven met voordrachtscommissaris (een commissaris benoemd op basis van een aanbeveling of voordracht van de OR) te benaderen en daar de bestuurder, de OR en de

voordrachtscommissaris te bevragen over de werkelijke invloed van de OR. Dat geeft ook gewicht aan de discussie over de 'gouden' driehoek.

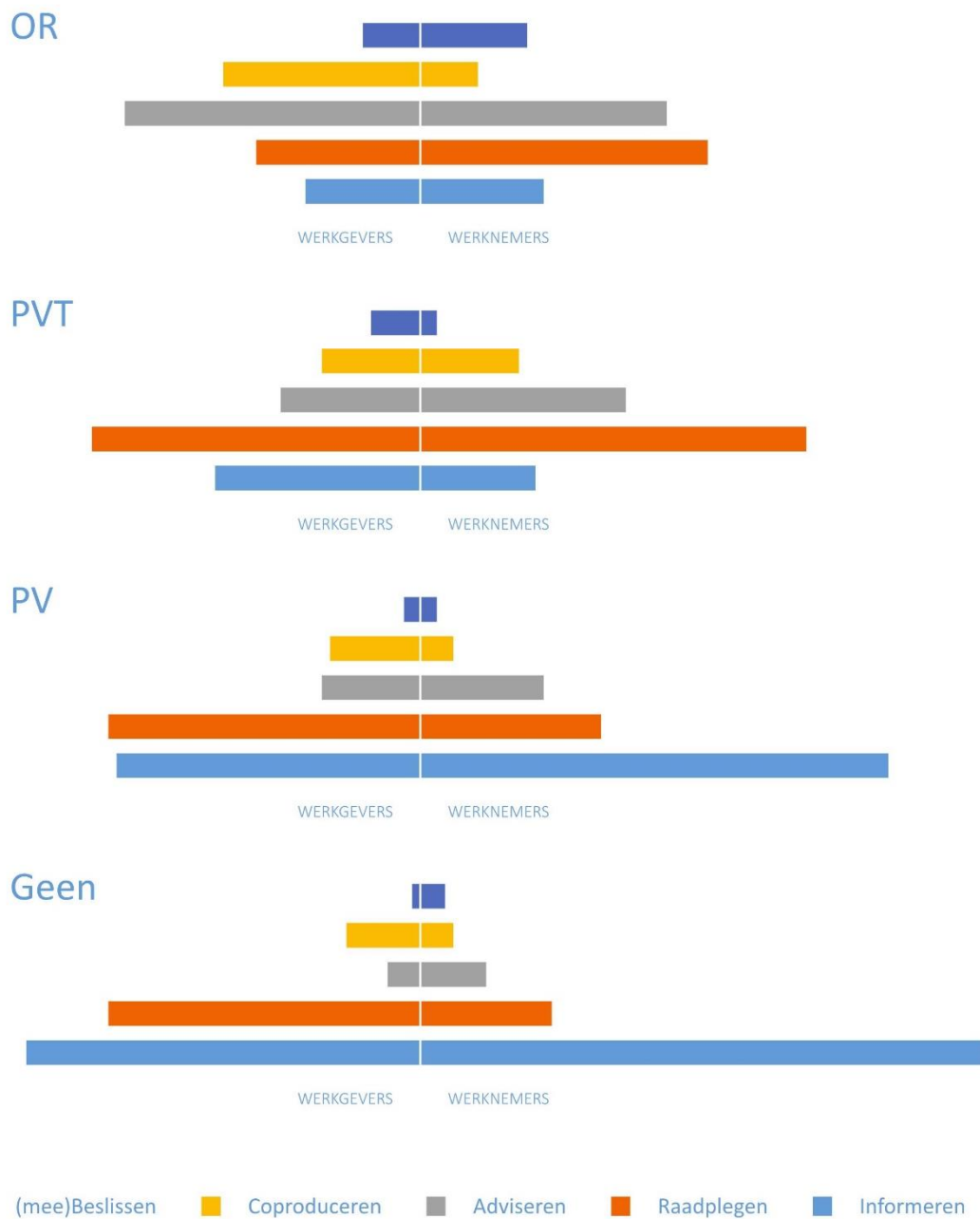
#### Panel werkgevers en werknemersvertegenwoordigers

- ❖ De invloed van de OR is in de WOR helder geregeld: over sommige onderwerpen dient een OR te worden geïnformeerd, andere onderwerpen zijn ter instemming of ter advisering, aldus de werknemersvertegenwoordigers. Het positioneren op een plaats op een participatieladder werkt in dat opzicht verwarrend, omdat bij sommige onderwerpen in een advies- of instemmingsprocedure de hele ladder met informeren, raadplegen en adviseren of instemmen (co-produceren) aan de orde is.
- ❖ De werkgevers geven aan dat in hun perceptie er veel meer wordt gecoproduceerd dan uit de overzichten blijkt.
- ❖ De rol van de bestuurder is cruciaal: hoeveel ruimte heeft hij zelf in bijvoorbeeld een internationale of matrix-organisatie en hoeveel ruimte geeft hij de medezeggenschap. De OR kan daar een actieve rol in spelen door de bestuurder te laten weten dat het effectiever is de OR in een eerder stadium te betrekken dan pas achteraf als het voorstel er al ligt.

#### Panel OR-leden

- ❖ De rol van de bestuurder is cruciaal, zo vindt ook dit panel: hoeveel ruimte heeft hij zelf in bijvoorbeeld een internationale of matrix-organisatie en hoeveel ruimte geeft hij de medezeggenschap. De OR kan daar zeker ook een actieve rol in spelen door de bestuurder te laten weten dat het effectiever is de OR in een eerder stadium te betrekken dan pas achteraf als het voorstel er al ligt.
- ❖ In sommige sectoren wordt het belang van de medezeggenschap onderkend en wordt de OR in een eerder stadium betrokken waardoor er meer sprake is van coproduceren en meebeslissen.

## Personeelsregelingen / arbeidsvoorwaarden



figuur 4.3

## De Verbinding

De invloed van de ondernemingsraad is in de WOR helder geregeld: over sommige onderwerpen dient een OR te worden geïnformeerd, andere onderwerpen zijn ter instemming of ter advisering.

Meer dan de helft van de werkgevers (55%, 47% in 2011) geeft aan dat de OR de besluitvorming nauwelijks (16%) of soms (39%) beïnvloedt. Ongeveer een van de tien werkgevers (12%, in 2011 20%) geeft aan dat dit vaak (6%) of bijna altijd (6%) voorkomt.

Een grote meerderheid van de werknemers ziet net als de werkgevers, de meerwaarde van de OR als extra informatiekanal, middel om draagvlak voor beleid te creëren, extra check op kwaliteit en volledigheid besluiten, sparringpartner bij beleids- en organisatieontwikkeling en aanspreekpunt en onderhandelaar voor personeelsbelangen. De werknemers zijn in het algemeen wat minder positief dan de werkgevers over de bijdrage van de eigen OR, met name daar waar de OR een bijdrage levert voor het verkrijgen van draagvlak voor beleid en beslissingen.

Naarmate de medezeggenschapsvorm minder verplichtend wordt, neemt ook de mate van participatie af. Werknemers schatten hun mate van participatie iets hoger in dan werkgevers dat doen.

De werkgevers geven in het kwalitatieve onderzoek aan dat in hun perceptie er veel meer wordt gecoproduceerd dan uit het onderzoek blijkt. Ook is in het kwalitatieve onderzoek aangegeven dat de rol van de bestuurder cruciaal is. De OR kan daar eveneens een actieve rol in spelen door de bestuurder te laten weten dat het effectiever is de OR in een eerder stadium te betrekken dan pas achteraf als het voorstel er al ligt.

## 5. Waardering van de medezeggenschap

### Inleiding

Nieuw in het onderzoek is de vraag naar de kwaliteit van het overleg. Na de waardering uit het kwantitatieve onderzoek volgen nog de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek.

Besloten wordt met de paragraaf De Verbinding waarin de resultaten uit de drie onderzoeken (werkgevers, werknemers en kwalitatief onderzoek) in samenhang worden behandeld.

### Waardering

Nieuw in het onderzoek is de vraag naar de kwaliteit van het overleg. De werkgevers en werknemers is gevraagd de kwaliteit van het overleg met de OR, PVT of PV uit te drukken in een rapportcijfer. In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde rapportcijfers per medezeggenschapsvorm weergegeven, zowel voor de werkgevers als voor de werknemers (gespiegeld).

Tabel 5.1 Gemiddeld rapportcijfer kwaliteit overleg

	Werkgevers	Werknemers gespiegeld
Ondernemingsraad	7,0	6,3
Personeelsvertegenwoordiging	7,3	6,4
Personeelsvergadering	7,5	6,8

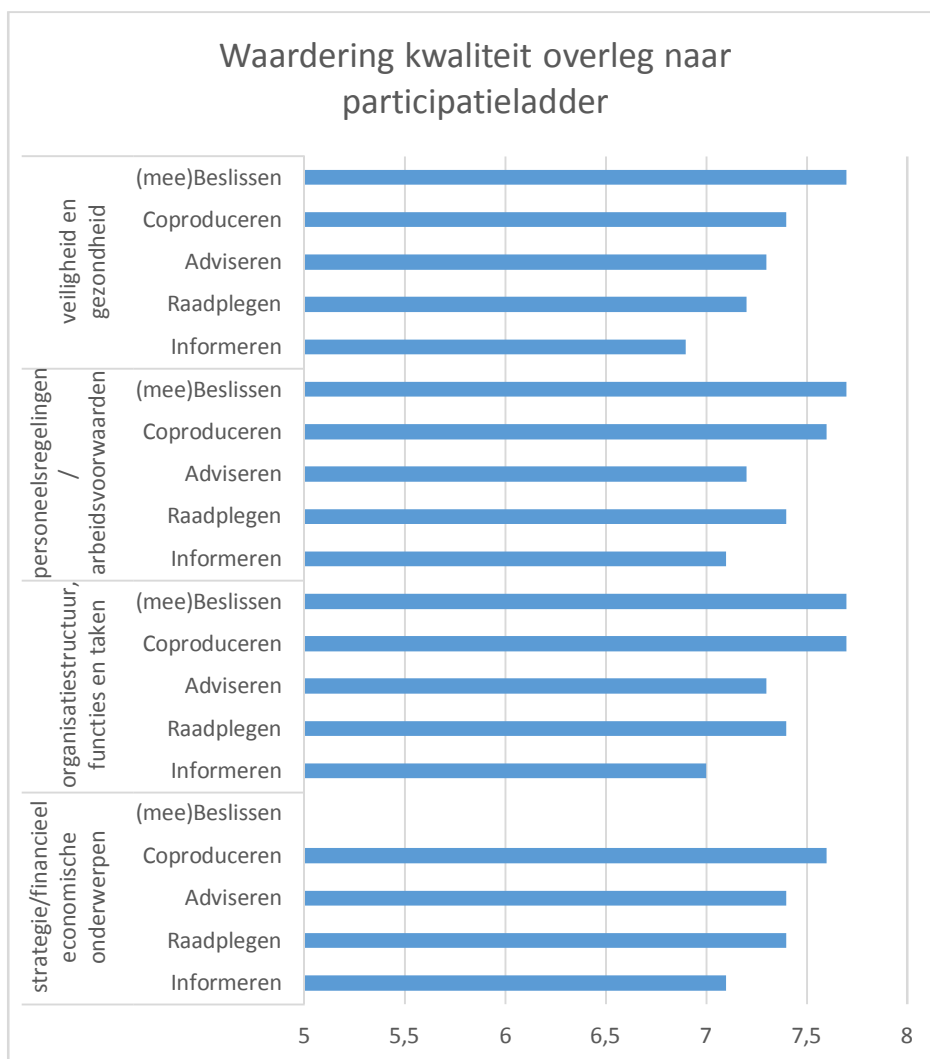
De werkgevers zijn in het algemeen tevreden over de medezeggenschap. Alle overlegvormen beoordelen zij gemiddeld met tenminste een 7. Zowel werkgevers als werknemers zijn het meest tevreden over de kwaliteit van het overleg met de PV. De werknemers zijn wat minder positief over de kwaliteit van het overleg. De werknemers zijn het meest te spreken over de kwaliteit van het overleg in de PV, net als de werkgevers.

Het oordeel over de kwaliteit van het overleg van de werkgevers verschilt iets over de grootteklassen en sectoren, maar niet veel. Tabel 5.2 geeft een overzicht van de gemiddelde rapportcijfers per grootteklasse en sector.

Tabel 5.2 Oordeel kwaliteit overleg werkgevers en werknemers (gespiegeld) naar grootteklasse en sector

Grootteklasse	WG	WN	Sector	WG	WN
10-49	7,3	6,7	Bouwnijverheid	7,1	6,9
50-74	7,2	5,9	Handel, horeca en reparatie	7,4	6,3
75-99	7,0	6,8	Industrie en landbouw	7,0	7,0
100-199	7,1	6,9	Overheid en openbaar nut	7,2	6,1
200+	7,1	6,7	Overige dienstverlening	7,1	6,4
			Transport	7,2	6,8
			Zakelijke dienstverlening	7,4	6,9
			Zorgsector	7,4	6,7

Kijkend naar de invloed van medezeggenschap zoals die gescoord is door de werkgevers via de participatieladder, valt op dat hoe hoger op de participatieladder, hoe hoger de waardering voor de kwaliteit van het overleg is. In figuur 5.1 is de beoordeling van de kwaliteit van het overleg weergegeven naar de positie op de participatieladder.



Figuur 5.1



## Kwalitatief onderzoek

Aan de panels is voorgelegd dat de werkgevers een voldoende geven aan de kwaliteit van het overleg met de medezeggenschap en dat werknemers minder tevreden zijn.

## Waardering kwaliteit overleg



Tabel 5.1

### Panel deskundigen

- ❖ De vraag dringt zich op of de verschillen in waardering van het overleg tussen werkgevers en werknemers dermate groot zijn dat een representatieve uitspraak mogelijk is. En, als werknemers al weinig zicht hebben op het functioneren van de medezeggenschap, is het een vraag of het waarderingcijfer vanuit die hoek wel relevant is.

### Panel werkgevers en werknemersvertegenwoordigers

- ❖ De werkgevers stellen dat de waardering van de medezeggenschap relevant is. Als zowel werkgevers als werknemers de kwaliteit van het overleg op een ruime voldoende tot een voldoende scoren, geeft dat aan dat de WOR in hun ogen relevant is. Zou de waardering onvoldoende zijn, dan is ook de druk op de naleving van de wet minder urgent.

- ❖ De werknemersvertegenwoordigers stellen dat werknemers weinig zicht hebben op de kwaliteit van het overleg. Dat uit zich in het percentage werknemers dat aangeeft daar geen zicht op te hebben. Voor de werknemers geldt dus dat dit een beoordeling is op afstand en niet berust op een werkelijk inzicht in het functioneren van de OR en de kwaliteit van het overleg. Bovendien bestaat het cijfer van de werknemers uit beoordelingen van allerlei verschillende situaties en het cijfer van de werkgever berust op zijn daadwerkelijke ervaring met de OR.

#### Panel OR-leden

- ❖ De WOR voldoet als wet, maar het opstellen van een code medezeggenschap als aanvulling zou een idee kunnen zijn. Dus naast de Wet een code die aangeeft hoe je er succesvol mee om gaat.
- ❖ De werknemer heeft weinig zicht op de kwaliteit van het overleg tussen werkgever en OR, dus de waardering moet ook in dat licht worden gezien.
- ❖ Het cijfer vanuit de werkgever komt vanuit één bron, dat van de werknemers vanuit meerdere personen die ook ieder een eigen of ander belang kunnen hebben.

## De Verbinding

Zowel werkgevers als werknemers scoren de kwaliteit van het overleg op een voldoende tot een ruime voldoende. Werkgevers in het kwalitatieve onderzoek zien dat als legitimatie van de WOR. Zou de waardering onvoldoende zijn, dan is ook de druk op de naleving van de wet minder urgent. De werkgevers zijn in het algemeen tevreden over de medezeggenschap. Alle overlegvormen beoordelen zij gemiddeld met ten minste een 7. Het meest tevreden is men over de kwaliteit van het overleg met de personeelsvergadering (PV). De werknemers zijn wat minder positief over de kwaliteit van het overleg. Ook de werknemers zijn het meest te spreken over de kwaliteit van het overleg met de PV.

De werkgevers waarderen de kwaliteit van het overleg hoger naarmate zij de positie van de OR/PVT/PV op de participatieladder hoger inschatten.

Deskundigen en OR-leden geven in het kwalitatieve onderzoek aan dat het de vraag is of het perspectief van de werknemers niet fundamenteel anders is dan dat van de werkgevers en wellicht berust op een beoordeling op afstand.

## Bijlagen

Bijlage I. Populatie, steekproef en respons werkgeversonderzoek

Bijlage II. Vragenlijst werkgeversonderzoek

Bijlage III. Vragenlijst werknemersonderzoek

Bijlage IV. Samenstelling panels

Bijlage V. Samenstelling begeleidingsgroep

## Bijlage I. Populatie, steekproef en respons werkgeversonderzoek

### Populatie

Ten opzichte van voorgaande onderzoeken is de indeling in sectoren aangepast. Vanaf 2001 tot en met 2011 zijn de SBI '93 codes gebruikt voor de indeling in de sectoren. Omdat deze indeling niet meer wordt gebruikt, is gekozen de indeling in sectoren van het SCP over te nemen. In de onderstaande tabel is de sectorindeling weergegeven.

Tabel B1.1. Sectorindeling

Sector	
Bouwnijverheid	F
Handel, horeca en reparatie	G, I
Industrie en landbouw	A, B, C, D, E
Onderwijs*	P
Overheid en openbaar nut	O
Overige dienstverlening	R, S
Transport	H
Zakelijke dienstverlening	J, K, L, M, N
Zorgsector	Q

\*Basis- en voortgezet onderwijs hebben een medezeggenschapsraad en vallen niet onder de WOR maar onder de WMS. Daarom is deze sector buiten het onderzoek gehouden.

Voor het onderzoek is evenals in vorige onderzoeken een steekproef getrokken uit het bestand van Cendris. Het bestand omvat informatie over vestigingsadres, de sector waarin de vestiging opereert en het aantal werknemers. Evenals voorgaande jaren zijn geen ondernemingen maar vestigingen van ondernemingen benaderd, omdat de WOR van toepassing kan zijn op vestigingen van ondernemingen en niet op de juridische structuur van een onderneming. In de onderstaande tabel zijn de populatiegegevens weergegeven.

Tabel B1.2. Populatiegegevens Cendris

Aantal werknemers	10-49	50-74	75-99	100-199	200+	Totaal
Bouwnijverheid	3507	320	140	192	103	4262
Handel, horeca en reparatie	15616	1216	471	701	378	18382
Industrie en landbouw	5658	661	309	544	431	7603
Overheid en openbaar nut	2479	9	21	100	231	2840
Overige dienstverlening	3001	220	63	113	78	3475
Transport	2022	299	151	287	195	2954
Zakelijke dienstverlening	10911	1082	442	729	667	13831
Zorgsector	3522	173	73	154	226	4148
Totaal	46716	3980	1670	2820	2309	57495

Alle bedrijven staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Omdat het Handelsregister een basisadministratie is geworden, moet het voldoen aan de eisen die de overheid stelt aan alle

basisregistraties. Hierdoor is de kwaliteit van de gegevens gestegen, evenals door de samenhang met de andere registers. Dat maakt dat populatiegegevens van de Kamer van Koophandel betrouwbaar zijn.

De populatiegegevens van de Kamer van Koophandel hebben dan ook als basis gediend voor het wegen van de resultaten van de steekproef. In de onderstaande tabel zijn de populatiegegevens weergegeven.

Tabel B1.3. Populatiegegevens handelsregister

Aantal werknemers	10-49	50-74	75-99	100-199	200+	Totaal
Bouwnijverheid	6377	388	221	252	99	7337
Handel, horeca en reparatie	28099	1690	973	1003	340	32105
Industrie en landbouw	10707	795	529	816	579	13426
Overheid en openbaar nut*	2479	9	21	101	231	2840
Overige dienstverlening	4045	223	88	141	87	4584
Transport	3682	380	212	351	218	4843
Zakelijke dienstverlening	20929	1501	722	1075	2038	25190
Zorgsector	5839	237	87	184	222	6569
Totaal	82157	5223	2853	3922	3814	96894

\* Overheidsinstelling zijn niet verplicht het aantal werknemers te registreren bij de Kamer van Koophandel. Om die reden is ervoor gekozen de gegevens uit het populatiebestand van Cendris te gebruiken.

### Steekproef

In afwijking met voorgaande jaren is dit keer een grote groep bedrijfsvestigingen per brief uitgenodigd om deel te nemen aan een online onderzoek. Men kon zich via internet ook afmelden voor het onderzoek. Om te zorgen voor voldoende respons is een veel grotere bruto steekproef getrokken dan voorgaande jaren.

De steekproef is net als voorgaande jaren disproportioneel getrokken. Dit houdt in dat bij de verdeling in de steekproef bewust is afgeweken van de verdeling in de populatie. Dit was nodig om ervoor te zorgen dat er voldoende bedrijfsvestigingen met meer dan 50 medewerkers in de onderzoeksgroep zitten.

In de onderstaande tabel is de bruto steekproef vermeld, dit zijn alle bedrijfsvestigingen die per brief zijn uitgenodigd.

Tabel B1.4 Bruto steekproef

	10-49	50-74	75-99	100-199	200+	Totaal
Bouwnijverheid	807	320	140	192	103	1562
Handel, horeca en reparatie	1337	1216	471	701	378	4103
Industrie en landbouw	945	661	309	544	431	2890
Overheid en openbaar nut	1009	9	21	100	231	1370
Overige dienstverlening	774	220	63	113	78	1248
Transport	744	299	151	287	195	1676
Zakelijke dienstverlening	1176	1082	442	729	667	4096
Zorgsector	803	173	73	154	226	1429
Totaal	7595	3980	1670	2820	2309	18374

## Respons

In totaal zijn 18374 vestigingen benaderd. 3684 vestigingen hebben via internet deelgenomen (2089 vestigingen) of laten weten dat ze niet benaderd wilden worden voor telefonische deelname (1595 vestigingen). Deze 1595 vestigingen hebben nog wel 2 vragen beantwoord. Met 480 vestigingen is telefonisch contact geweest, 409 vestigingen hebben alle vragen van de vragenlijst beantwoord en 71 hebben nog twee vragen beantwoord.

In de praktijk bleek het aantal werknemers dat de werkgever aangaf niet (meer) te corresponderen met het aantal werknemers volgens het bestand van Cendris. Ook bleek dat de sector niet altijd overeenkwam met de gegevens van het bestand van Cendris. Voor de analyse is het aantal werknemers en de sector aangehouden zoals opgegeven door de respondent. Wanneer het aantal werknemers in de praktijk lager bleek te zijn dan tien zijn de bedrijfsvestigingen niet in het onderzoek meegenomen.

Op de vragen over de aanwezigheid van een OR en de bedrijfsgrootte is geantwoord door 4164 respondenten, deze vormen de grote groep en worden meegenomen voor de berekening van de instellingsgraad (grote groep). Uiteindelijk werkten 2498 vestigingen mee aan de gehele enquête (kleine groep).

Tabel B1.5. Respons

		Grote groep	Kleine groep
Uitgenodigd	18374		
Respons via internet		3684	2089
Respons via telefoon		480	409
Totale respons		4164	2498
Respons %		23%	14%

In de tabellen B1.6 en B1.7 is de respons weergegeven van achtereenvolgens de grote en de kleine groep.

Tabel B1.6 Grote groep

	10-49	50-74	75-99	100-199	200+	Totaal
Bouwnijverheid	201	45	36	61	45	388
Handel, horeca en reparatie	341	131	114	148	83	817
Industrie en landbouw	256	127	90	146	159	778
Overheid en openbaar nut	22	12	23	71	132	260
Overige dienstverlening	153	30	26	40	39	288
Transport	155	58	46	65	51	375
Zakelijke dienstverlening	323	146	81	167	172	889
Zorgsector	146	24	22	46	131	369
Totaal	1597	573	438	744	812	4164

Tabel B1.7 Kleine groep

	10-49	50-74	75-99	100-199	200+	Totaal
Bouwnijverheid	82	23	23	47	26	201
Handel, horeca en reparatie	147	65	61	80	50	403
Industrie en landbouw	132	81	66	103	114	496
Overheid en openbaar nut	9	9	20	60	106	204
Overige dienstverlening	91	20	25	29	29	194
Transport	81	28	37	47	34	227
Zakelijke dienstverlening	170	82	52	93	101	498
Zorgsector	92	17	17	36	113	275
Totaal	804	325	301	495	573	2498

Omdat de steekproef disproportioneel is getrokken is er 'teruggewogen' naar de populatiegegevens van de Kamer van Koophandel. Er zijn weegfactoren bepaald voor de vestigingen die de eerste twee vragen hebben beantwoord (de grote groep) en voor alle respondenten die hebben meegewerkt aan de enquête (de kleine groep). De respons is dusdanig dat er betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan over alle sectoren en grootteklassen. Dat wil zeggen dat de uitspraken niet alleen gelden voor de groep geïnterviewde vestigingen, maar voor alle vestigingen in Nederland.

## Bijlage II. Vragenlijst werkgeversonderzoek

### 0 GEEN DEELNAME

1. Is er in uw organisatie een Ondernemingsraad (OR) of een Personeelsvertegenwoordiging (PVT)?  
LET OP meerdere antwoorden mogelijk!

- Ja, een OR voor deze vestiging/ dit bedrijfsonderdeel
- Ja, een gezamenlijke OR met meerdere vestigingen
- Ja, een groeps-OR
- Ja, een centrale OR
- Ja, een Europese OR
- Ja, een PVT
- Nee, er is in dit bedrijf geen enkele OR of PVT

2. Hoeveel werknemers zijn er in uw vestiging in dienst? Uitzendkrachten en gedetacheerden die bij het bedrijf in dienst zijn en aan andere bedrijven zijn uitgeleend moeten worden meegeteld. Ingehuurde uitzendkrachten en gedetacheerden moet u hierbij niet meetellen.

- Minder dan 10 personen
- 10-49
- 50-74
- 75-99
- 100-199
- 200 of meer
- Wil ik niet zeggen/ weet ik niet

3. Wat is de reden dat u niet mee werkt aan dit onderzoek?

- Geen tijd
- Doen nooit mee aan enquêtes
- Anders, namelijk ....
- Wil ik niet zeggen

### A. WEL DEELNAME

1. Is er in uw organisatie een Ondernemingsraad (OR) of een Personeelsvertegenwoordiging (PVT)?  
LET OP meerdere antwoorden mogelijk!

- Ja, een OR voor deze vestiging/ dit bedrijfsonderdeel
- Ja, een gezamenlijke OR met meerdere vestigingen
- Ja, een groeps-OR (GOR)
- Ja, een centrale OR (COR)
- Ja, een Europese OR (EOR)
- Ja, een PVT
- Nee, er is in dit bedrijf geen enkele OR of PVT



2. Wat is uw functie in de organisatie?

- Algemeen manager/directeur
- Vertegenwoordiger van P&O
- Voorzitter/ lid van de OR
- Anders, namelijk.....

B. KENMERKEN VAN DE VESTIGING

3. Uw vestiging staat geregistreerd als een vestiging uit de sector (GEGEVENS OPHALEN UIT ADRESBESTAND). Klopt dit?

- Ja → indien overheid openbaar nut: VRAAG 5/ anders VRAAG 6
- Nee

4. In welke van de volgende sectoren kan uw organisatie dan worden ingedeeld?

- Industrie en landbouw: Landbouw, bosbouw en visserij - Winning van delfstoffen – Industrie - Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht - Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering → VRAAG 6
- Bouwnijverheid → VRAAG 6
- Transport: Vervoer en opslag → VRAAG 6
- Handel, horeca en reparatie: Groot- en detailhandel; reparatie van auto's - Logies-, maaltijd- en drankverstrekking → VRAAG 6
- Zakelijke dienstverlening: Informatie en communicatie - Financiële instellingen - Verhuur van en handel in onroerend goed - Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening - Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening → VRAAG 6
- Overheid en openbaar nut: Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen → VRAAG 5
- Onderwijs → VRAAG 6
- Zorgsector: Gezondheids- en welzijnszorg → naar VRAAG 6
- Overige dienstverlening: Cultuur, sport en recreatie - Overige dienstverlening → VRAAG 6

5. ALS VRAAG 3/4 = OPTIE Overheidsinstellingen.

A. Hoe is uw vestiging te typeren?

- Een volledig zelfstandige overheidsinstelling (ZBO) → VRAAG 6A
- Een zelfstandig opererend onderdeel van een overheidsinstelling → VRAAG 6A
- Een onderdeel van een overheidsinstelling (niet zelfstandig) → VRAAG 6A
- Weet ik niet → VRAAG 6A

ALS VRAAG 3/4 ≠ OPTIE Overheidsinstellingen.

5. B. Hoe is de organisatie waarin u werkzaam bent, te typeren?

- Een volledig zelfstandige organisatie
- Onderdeel van een Nederlands concern
- Onderdeel van een buitenlands concern
- Weet ik niet

6. A. Wordt het P&O beleid volledig in deze vestiging vormgegeven of wordt het voor een groter of kleiner deel elders in de onderneming/ het concern bepaald?

- Volledig in deze vestiging
- Grotendeels in deze vestiging
- Voor een belangrijk deel/ geheel elders
- Weet ik niet

ALS VRAAG 3/4 ≠OPTIE Overheidsinstellingen

6. B. Wat is de eigendomsstructuur van uw onderneming?

- Stichting/vereniging
- NV
- BV
- Anders, namelijk ....

7. Sinds welk jaar bestaat uw vestiging? (schatting mag)

- 2016 - 2017 (1 jaar of korter)
- 2014 - 2015 (2-3 jaar)
- 2012-2013 (4 - 5 jaar)
- 2007-2011 (6 - 10 jaar)
- 1997-2006 (11 - 20 jaar)
- 1996 en eerder (langer dan 20 jaar)
- Weet ik niet

8. Hoeveel mensen heeft uw vestiging in dienst, inclusief vaste en tijdelijke parttimers?

Uitzendkrachten en gedetacheerden moet u hierbij niet meerekenen.

..... (Aantal)

Of schatting: tussen de

- 0-9
- 10-19
- 20-49
- 50-74
- 75-99
- 100-199
- 200+ werknemers
- Weet ik echt niet

9. Hoeveel personen hebben een vast dienstverband en hoeveel een tijdelijk dienstverband?

Wanneer u geen precieze aantallen weet, kunt u ook een schatting geven of de verhouding in percentages geven. (exclusief uitzendkrachten en gedetacheerden)

	Absoluut aantal	of	percentage
Vast	.....		.....
Tijdelijk	.....		.....
Totaal bij %			100%

Weet ik niet

Validatie op: Aantal vast + tijdelijk kan niet hoger zijn dan aantal antwoord op vraag 8

10. Tot welke leeftijdscategorie behoort het grootste deel van uw personeel? (maximaal 2 antwoorden mogelijk)
- Jonger dan 30 jaar
  - Tussen 30 en 50
  - Ouder dan 50
  - Gelijk over alle categorieën verdeeld
  - Weet ik niet
11. Valt uw bedrijf onder een cao? Zo ja, onder welk type cao ? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- Ja, ondernemings-cao
  - Ja, bedrijfstak-/ sector-cao
  - Nee
  - Weet ik niet
12. Hoe hoog schat u de organisatiegraad van uw personeel, dus het percentage werknemers dat lid is van een vakbond?
- <10%
  - 10-25%
  - 25-50%
  - >50%
  - Weet ik niet
13. Welk opleidingsniveau heeft het grootste deel van uw personeel? (maximaal 2 antwoorden mogelijk)
- Laagopgeleid (maximaal basisschool of VMBO)
  - Middelbaar opgeleid (MBO, HAVO, VWO)
  - Hoger opgeleid (HBO, Universiteit)
  - Weet ik niet

C. VESTIGINGEN MET EEN OR  
Vraag 1 optie 1 t/m 5

De volgende vragen gaan in op kenmerken en het functioneren van de OR.

14. Hoe lang bestaat er medezeggenschap in de vorm van een OR in uw organisatie? Het gaat er niet om hoe lang de OR in haar huidige samenstelling bestaat, maar hoe lang er een OR is in het algemeen. (schatting mag)
- Korter dan 4 jaar
  - 4 jaar of langer dan 4 jaar
15. Waarom is de OR opgericht? (maximaal 3 antwoorden mogelijk)
- Gevolg geven aan wettelijke verplichting
  - Ondernemer wilde graag en nam het initiatief
  - Personeel wilde graag en vroeg erom
  - Aanleiding van buitenaf (Arboconvenant, vakbond, cao, brancheorganisatie)
  - Bedrijfsgebonden aanleiding (fusie, overname, directiewisseling)
  - Anders, namelijk .....
  - Weet ik niet
16. Wat was het opkomstpercentage bij de laatste OR verkiezingen?
- ....%
  - Geen verkiezingen nodig vanwege te weinig kandidaten
  - Weet niet
17. Hoeveel zetels telt de OR?
- .... zetels
  - Weet ik niet
18. Hoeveel vacatures (niet gevulde zetels) kent de OR?
- ....
  - Geen
  - Weet ik niet
19. Zijn de diverse groepen personeelsleden even goed vertegenwoordigd in de OR? Met andere woorden is de OR een goede afspiegeling van uw personeelsbestand.
- Ja, goede vertegenwoordiging
  - Ja, redelijke vertegenwoordiging
  - Nee, matige vertegenwoordiging van een deel van deze groepen
  - Nee, slechts enkele groepen zijn goed vertegenwoordigd.
  - Weet ik niet
20. Is de flexibele schil (ingehuurde krachten, oproepkrachten, zzp'ers) betrokken bij de OR, en zo ja, op welke manier?
- Flexibele schil is op geen enkele wijze betrokken bij de OR

- Eigen kiesgroep en zetel
- Vrijwillige toevoeging aan de OR als toevoerder
- Een lid van de OR fungeert als contactpersoon naar deze groep
- Er vindt, indien noodzakelijk, een aparte achterbanraadpleging plaats voor deze groep
- Anders, namelijk ....

21. Een OR kan commissies instellen voor de behandeling van bepaalde onderwerpen of onderdelen van een onderneming of voor het voorbereiden van bepaalde onderwerpen. Welke commissies zijn er in uw vestiging? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Geen
- Dagelijks bestuur van de OR/ Agenda Commissie
- VWGM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu)
- Financieel-economische commissie
- Arbeidsvoorwaarden commissie
- (Algemeen) Personeelsbeleid commissie
- PR/ Achterban commissie
- Onderdeelcommissies voor bepaalde onderdelen van de onderneming
- Voorbereidingscommissies, ter voorbereiding van een bepaald onderwerp
- Anders, namelijk.....

22. Hoe vaak overlegt de OR met de bestuurder?

- Eens per maand of vaker (12 keer per jaar of vaker)
- Een keer per twee maanden (6 keer per jaar)
- Een keer per drie maanden (4 keer per jaar)
- Minder dan 4 keer per jaar
- Weet ik niet

23. Komt in het overleg tussen OR en de bestuurder ook de “algemene gang van zaken”, zoals bijvoorbeeld de resultaten van het afgelopen jaar en de verwachtingen voor het komende half jaar, aan de orde?

- Ja
- Nee → VRAAG 29

ALLEEN INDIEN VRAAG 23 = OPTIE 'JA'

24. Komt dit aan de orde in de reguliere overlegvergadering of tijdens een apart overleg, ook wel 'artikel 24'-overleg genoemd?

- Tijdens reguliere overlegvergadering
- Tijdens apart overleg/'artikel 24'-overleg → VRAAG 26

ALLEEN INDIEN VRAAG 24 = OPTIE 'Tijdens reguliere overlegvergadering'

25. Komt de bestuurder ongevraagd met deze informatie of wordt hierom door de OR gevraagd of is het een agendapunt van de overlegvergadering?

- Bestuurder komt ongevraagd met deze informatie
- OR vraagt om deze informatie
- Agendapunt van de overlegvergadering

ALLEEN INDIEN VRAAG 23 = OPTIE 'JA'

26. Zijn er toezichthouders (Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht) aanwezig bij dit overleg over de algemene gang van zaken?

- Ja
- Nee
- Niet van toepassing, er is geen Raad van Commissarissen/ Raad van Toezicht

27. Wordt in het kader van de bespreking van de algemene gang van zaken aan de ondernemingsraad informatie verstrekt over de hoogte en de inhoud van de arbeidsvoorwaardelijke afspraken met het bestuur/ statutaire directie?

- Ja
- Nee

Alleen indien vraag 26 is optie ja/nee

28. Wordt daarbij ook informatie verstrekt over het totaal aan vergoedingen dat wordt verstrekt aan de Raad van Toezicht/ Raad van Commissarissen?

- Ja
- Nee

29. Hoe vaak komt het voor dat stukken die de OR heeft opgesteld (zoals adviezen) de besluitvorming van de bestuurder beïnvloeden?

- Nauwelijks
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- (Bijna) altijd

30. Medezeggenschap kan op een aantal manieren een meerwaarde voor de onderneming hebben. Hierna volgen enkele vragen over de rol/positie die de OR kan innemen. Kunt u aangeven of deze rol/positie een meerwaarde heeft volgens u en of dit in uw onderneming ook gebeurt?

a. Heeft de OR een meerwaarde als extra informatiekanaal voor de werkgever over wat er speelt op de werkvloer?

- Geen meerwaarde
- Wel meerwaarde → Vervult de OR in uw onderneming deze rol?
  - Ja
  - Nee

b. Heeft de OR een meerwaarde voor het verkrijgen van draagvlak voor beleid en beslissingen?

- Geen meerwaarde

- Wel meerwaarde → Vervult de OR in uw onderneming deze rol?
  - Ja
  - Nee
- c. Heeft de OR een meerwaarde voor het verkrijgen van een extra check op de kwaliteit en volledigheid van besluiten?
  - Geen meerwaarde
  - Wel meerwaarde → Vervult de OR in uw onderneming deze rol?
    - Ja
    - Nee
- d. Heeft de OR een meerwaarde als sparringpartner bij het ontwikkelen van (strategisch) beleid en organisatieontwikkeling?
  - Geen meerwaarde
  - Wel meerwaarde → Vervult de OR in uw onderneming deze rol?
    - Ja
    - Nee
- e. Heeft de OR een meerwaarde omdat personeelsbelangen worden geformuleerd en onderhandelbaar zijn?
  - Geen meerwaarde
  - Wel meerwaarde → Vervult de OR in uw onderneming deze rol?
    - Ja
    - Nee

31. Wat is in het algemeen uw oordeel over de kwaliteit van het overleg met de OR uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 t/m 10?

32. Bij de volgende vragen maken we gebruik van de participatieladder die de mate van betrokkenheid en invloed op besluitvorming weergeeft. Hoe hoger op de ladder hoe groter de invloed van de werknemers op de besluitvorming.

a. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen de organisatie aangeven op het terrein van strategie/financieel economische onderwerpen?

- Informeren (directie informeert OR)
- Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
- Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
- Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)
- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

b. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van organisatiestructuur, functies en taken?

- Informeren (directie informeert OR)
- Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
- Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
- Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)

- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- c. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van personeelsregelingen/arbeidsvoorwaarden?
- Informeren (directie informeert OR)
  - Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
  - Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
  - Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- d. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van veiligheid en gezondheid?
- Informeren (directie informeert OR)
  - Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
  - Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
  - Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
33. Participatie van werknemers kan buiten een OR om ook andere vormen hebben binnen een organisatie. Is er in uw vestiging sprake van participatie in een van de volgende vormen van overleg? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- Werkoverleg/werkbesprekingen
  - Verbeterteams, of kwaliteitskringen
  - Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit de directie
  - Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels vanuit de directie
  - Digitale discussieplatforms vanuit de directie
  - Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit de OR
  - Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels vanuit de OR
  - Digitale discussieplatforms vanuit de OR
  - Nog eventuele andere vormen van participatie, namelijk \_\_\_\_\_
  - Geen andere vormen



D. VESTIGINGEN MET MEER DAN 50 WERKNEMERS EN GEEN OR

Vraag 1 is optie 6 en 7 en aantal medewerkers is groter dan 50

De vragen over de afwezigheid van een OR zijn bedoeld voor vestigingen met 50 of meer werknemers zonder OR. Wanneer de vestiging minder dan 50 werknemers in dienst heeft en geen OR dan door naar Blok E.

34. Heeft er in het verleden in deze vestiging een OR (of een dienstcommissie (DC) of medezeggenschapscommissie (MC)) gefunctioneerd?
- Ja
  - Nee → VRAAG 37
  - Weet ik niet → VRAAG 37
35. In welk jaar hield de OR (of DC/MC) op te bestaan?
- 2016 - 2017 (1 jaar of korter)
  - 2014 - 2015 (2 - 3 jaar)
  - 2012 - 2013 (4 - 5 jaar)
  - 2007 - 2011 (6 - 10 jaar)
  - 1997 - 2006 (11 - 20 jaar)
  - 1996 en eerder (langer dan 20 jaar)
  - Weet ik niet
36. Waarom is toen de OR (of DC/MC) opgeheven? (maximaal 4 antwoorden mogelijk)
- Onvoldoende kandidaten
  - Het personeel heeft er geen behoefte aan
  - Te grote werkdruk/het personeel heeft geen tijd
  - De werkgever/bestuurder heeft er geen behoefte aan
  - Er zijn voldoende andere vormen van overleg met het personeel
  - De procedure voor instelling is te ingewikkeld/er moet te veel worden geregeld
  - De OR heeft in het verleden niet of slecht gefunctioneerd
  - Volgens het personeel had de OR/MC/DC te weinig invloed
  - Vanwege een conflict tussen OR en werkgever/bestuurder
  - Anders, namelijk.....
  - Weet ik niet
37. Waarom is er in uw vestiging op dit moment geen OR? (maximaal 4 antwoorden mogelijk)
- Onvoldoende kandidaten
  - Te hoge werkdruk/personeel heeft geen tijd
  - Het personeel heeft er geen behoefte aan
  - De werkgever/bestuurder heeft er geen behoefte aan
  - Er zijn voldoende andere vormen van overleg met het personeel
  - Er is ontheffing verleend door de SER van de plicht tot instelling van een OR
  - De OR wordt opgericht
  - De OR heeft in het verleden niet of slecht gefunctioneerd
  - Niet op de hoogte van de verplichting tot het instellen van een OR

- Onlangs over de grens van 50 werknemers daarvoor niet OR-plichtig
- Er is sprake van een conflict
- Anders, namelijk .....
- Weet ik niet

Indien bij 37 niet geantwoord: Bestuurder heeft geen behoefte, Ontheffing, Niet op de hoogte, OR in instelling, OR heeft slecht gefunctioneerd

38. Heeft de bedrijfsleiding bij het personeel de mogelijkheid aangekaart dat een OR kon worden opgericht?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Indien bij vraag 37 niet geantwoord: Geen behoefte, Ontheffing

39. Ervaart u het niet aanwezig zijn van een OR als een gemis?

- Ja
- Nee → ga naar E
- Geen mening → ga naar E
- Weet ik niet → ga naar E

INDIEN 39 = 'Ja'

40. Wat mist u dan?

- De OR zou een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan het bedrijfsbeleid
- De OR kan functioneren als klankbord
- De OR zou een rol kunnen spelen in de communicatie met het personeel
- Met een OR zou ik afspraken kunnen maken (bv over arbeidstijden, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden)
- De OR zou goed zijn voor de belangenbehartiging van werknemers
- Anders, namelijk.....

→ naar E

ALLEEN INDIEN bij vraag 37 geantwoord: OR in instelling, onlangs boven de instellingsgrens gekomen

41. U zei dat de OR in instelling is/dat u onlangs pas OR-plichtig bent geworden. Wanneer denkt u dat de OR zal worden geïnstalleerd?

- Binnen 3 maanden
- 3 - 6 maanden
- 6 maanden - een jaar
- Over langer dan een jaar
- Niet aan te geven

ALLEEN INDIEN bij vraag 37 geantwoord: OR in instelling

42. Wat vormen op dit moment nog de belangrijkste obstakels voor het oprichten van een OR?  
(Maximaal 4 antwoorden mogelijk)

- Vinden van kandidaten
- Vaststellen (voorlopig) reglement
- Tijdgebrek/andere dringende kwesties (reorganisaties o.i.d.)
- Gebrek aan geld/faciliteiten
- Geen overeenstemming tussen bestuurder en personeel
- Geen overeenstemming tussen bestuurder en vakbond
- Er zijn geen obstakels
- Anders, namelijk.....
- Weet ik niet/geen antwoord

#### E. DE PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING (PVT)

Vraag 1 is optie 6 en 7 (PVT, geen OR/PVT)

De vragen in blok E zijn bedoeld voor alle (meer en minder dan 50 werknemers) vestigingen die een PVT hebben. Vestigingen met een OR kunnen door naar G.

Een PVT bestaat uit tenminste 3 personen die werkzaam zijn in de organisatie en rechtstreeks zijn gekozen door middel van een geheime schriftelijk stemming.

Indien vraag 1 = Nee, Er is in deze organisatie geen enkele OR of PVT

43. Waarom is er in uw vestiging geen PVT ingesteld? (maximaal 4 antwoorden mogelijk)

- De werknemers hebben geen behoefte aan een PVT
- Te grote werkdruk/ het personeel heeft geen tijd
- De bestuurder heeft geen behoefte aan een PVT
- Het is niet bekend dat de Wet op de ondernemingsraden deze mogelijkheid biedt
- Pas onlangs boven de grens van 10 werknemers gekomen
- Er zijn onvoldoende kandidaten
- De PVT is in instelling of er zijn plannen om deze in te stellen
- De PVT heeft in het verleden niet of slecht gefunctioneerd
- Voldoende andere vormen van overleg
- Anders, namelijk. ....
- Weet ik niet

→ Ga door naar F

Indien bij vraag 1 = Ja, een PVT

44. U heeft aangegeven dat er in uw organisatie een PVT is ingesteld. Is de PVT vrijwillig ingesteld of verplicht, omdat de meerderheid van de werknemers een PVT wilde?

- Vrijwillige instelling
- Verplicht op wens van meerderheid van werknemers
- Zowel vrijwillig als wens van de meerderheid
- Weet ik niet

45. Op welke terreinen wordt met de PVT overlegd? (Meerdere antwoorden mogelijk, geen maximum)

- Niet nader te specificeren/algemeen
- Arbeidsvoorwaarden/CAO
- Arbeidsomstandigheden/arbeidstijden/gezondheid
- Fusies en reorganisaties
- Seksuele intimidatie/gelijke behandeling
- Scholing en ontwikkeling medewerkers
- Milieuzorg
- Moderne technologie
- Privacy werknemers
- Anders, namelijk.....
- Weet ik niet

46. Hoeveel keer is de PVT het afgelopen jaar in vergadering bijeen geweest met de bestuurder?

- ... (aantal keren in een jaar)
- Weet niet

47. Komt het wel eens voor dat de PVT om advies wordt gevraagd over een bepaalde zaak?

- Ja, een paar keer per jaar
- Ja, ongeveer eens per jaar
- Ja, minder vaak dan eens per jaar
- Nooit

48. Komt het wel eens voor dat de PVT om instemming wordt gevraagd over een bepaalde zaak?

- Ja, een paar keer per jaar
- Ja, ongeveer eens per jaar
- Ja, minder vaak dan eens per jaar
- Nooit

49. Wat is in het algemeen uw oordeel over de kwaliteit van het overleg met de PVT uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 t/m 10?

50. Bij de volgende vragen maken we gebruik van de participatieladder die de mate van betrokkenheid en invloed op besluitvorming weergeeft. Hoe hoger op de ladder hoe groter de invloed van de werknemers op de besluitvorming.

a. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen de organisatie aangeven op het terrein van strategie/financieel economische onderwerpen?

- Informeren (directie informeert PVT)
- Raadplegen (directie vraagt PVT om haar mening)
- Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
- Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

- b. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van organisatiestructuur, functies en taken?
- Informeren (directie in formeert PVT)
  - Raadplegen (directie vraagt PVT om haar mening)
  - Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
  - Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- c. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van personeelsregelingen/arbeidsvoorwaarden?
- Informeren (directie in formeert PVT)
  - Raadplegen (directie vraagt PVT om haar mening)
  - Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
  - Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- d. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van veiligheid en gezondheid?
- Informeren (directie in formeert PVT)
  - Raadplegen (directie vraagt PVT om haar mening)
  - Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
  - Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

51. Participatie van werknemers kan buiten een PVT om ook andere vormen hebben binnen een organisatie. Is er in uw vestiging sprake van participatie in een van de volgende vormen van overleg?

Meerdere antwoorden mogelijk

- Werkoverleg/werkbesprekingen
- Verbeterteams, of kwaliteitskringen
- Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit de directie
- Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels vanuit de directie
- Digitale discussieplatforms vanuit de directie
- Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit de PVT
- Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels vanuit de PVT
- Digitale discussieplatforms vanuit de PVT
- Nog eventuele andere vormen van participatie, namelijk. ....
- Geen andere vormen

## F. DE PERSONEELSVERGADERING

De vragen over een personeelsvergadering zijn bedoeld voor vestigingen die geen OR en geen PVT hebben. Vestigingen met een OR of een PVT gaan door naar G.

52. Wordt er in uw vestiging periodiek een personeelsvergadering (PV) gehouden? (Een PV is een bijeenkomst met het voltallige personeel waarbij het beleid van de onderneming besproken wordt)
- Ja
  - Nee → VRAAG 55
  - Weet ik niet → VRAAG 55
53. Hoeveel keer is er in het afgelopen jaar een PV gehouden (schatting mag)?
- ... (Aantal keren)
  - Weet ik niet
54. Wat is in het algemeen uw oordeel over de kwaliteit van het overleg met de PV uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 t/m 10?
55. Bij de volgende vragen maken we gebruik van de participatieladder die de mate van betrokkenheid en invloed op besluitvorming weergeeft. Hoe hoger op de ladder hoe groter de invloed van de werknemers op de besluitvorming.
- a. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van strategie/financieel economische onderwerpen?
- Informeren (directie informeert)
  - Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)
  - Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
  - Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- b. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van organisatiestructuur, functies en taken?
- Informeren (directie informeert)
  - Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)
  - Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
  - Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- c. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van personeelsregelingen/arbeidsvoorwaarden?
- Informeren (directie informeert)
  - Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)

- Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
- Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

d. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van veiligheid en gezondheid?

- Informeren (directie informeert)
- Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)
- Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
- Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

56. Participatie van werknemers kan ook andere vormen hebben binnen een organisatie. Is er in uw vestiging sprake van participatie in een van de volgende vormen van overleg?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Werkoverleg/werkbesprekingen
- Verbeterteams, of kwaliteitskringen
- Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit de directie
- Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels vanuit de directie
- Digitale discussieplatforms vanuit de directie
- Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen vanuit het personeel
- Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels vanuit het personeel
- Digitale discussieplatforms vanuit het personeel
- Nog eventuele andere vormen van participatie, namelijk. \_\_\_\_\_
- Geen andere vormen

G. VOOR RESPONDENTEN MET EEN OR OF PVT

57. Maakt de onderneming gebruik van de mogelijkheden om van bepaalde wetten af te wijken door afspraken te maken met de OR/PVT?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Overslaan als geen cao

58. Biedt cao-ruimte om arbeidsvoorwaarden op bedrijfsniveau te regelen met de OR of de PVT?

- Ja
- Nee → VRAAG 60
- Weet ik niet → VRAAG 60

Overslaan als geen cao

59. Maakt de onderneming daarvan gebruik?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

60. Kunnen OR/PVT leden onder 'gewone werktijd' tijd besteden aan OR-werkzaamheden?

- Ja, maar niet formeel geregeld
- Ja, formeel geregeld dat er een bepaalde tijd van de werktijd besteed kan worden aan OR-werkzaamheden
- Nee
- Weet ik niet

61. Biedt uw organisatie/ P&O afdeling de OR-leden zijn diensten aan?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Nee
- Ja, bij het formuleren van personeelsbeleid voor de OR zelf
- Ja, bij loopbaanplanning/-oriëntatie voor individuele OR-leden
- Ja, anders .....

62. Biedt uw organisatie/ P&O afdeling de manager die een of meerdere OR-leden in zijn afdeling heeft specifiek hiervoor ondersteuning aan?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Nee
- Ja, bij het maken van nieuwe dienstroosters
- Ja, bij het zoeken naar een oplossing voor de vrijgekomen fte's
- Ja, bij het beoordelen van de OR-leden
- Ja, anders .....

63. In hoeverre maken OR/PVT leden gebruik van scholingsmogelijkheden ten behoeve van hun medezeggenschapstaken?

- Niet
- Ja, de OR/PVT leden gaan jaarlijks 5 dagen op cursus
- Ja, de OR/PVT leden gaan op cursus, maar minder dan 5 dagen per jaar
- Ja, de OR/PVT leden gaan sporadisch op cursus

64. Heeft de OR/PVT een eigen budget voor scholing?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet



## H. SLOT

De laatste vraag is bedoeld voor alle respondenten

65. Zijn er tot slot nog zaken met betrekking tot de toekomst van de medezeggenschap die u de onderzoekers wil meegeven?

OPEN

DIT IS HET EINDE VAN DE ENQUÊTE.

DANK U VOOR UW MEDEWERKING.

## Bijlage III. Vragenlijst werknemersonderzoek

### Vragenlijst werknemers Laatste opmerkingen

1. Bent u in loondienst of werkzaam als zelfstandige?
  - Loondienst (zowel tijdelijk als vast dienstverband)
  - Beide, hoofdactiviteit in loondienst (zowel tijdelijk als vast dienstverband)
  - Zelfstandige (zzp) → einde vragenlijst
  - Beide, hoofdactiviteit als zelfstandige → einde vragenlijst
  
2. Is er in de organisatie waarin u werkzaam bent, een Ondernemingsraad (OR) of een Personeelsvertegenwoordiging (PVT)
  - Ja, een OR
  - Ja, een PVT
  - Nee, het personeel in deze organisatie wordt niet door een OR of een PVT vertegenwoordigd
  - Weet ik niet → einde vragenlijst
  
3. Bent u lid van een vakbond?
  - Ja
  - Nee

### LOONDIENST

4. Wat is uw functie in de organisatie?
  - Leidinggevend
  - Niet leidinggevend

### KENMERKEN VAN DE ORGANISATIE

5. In welke van de volgende sectoren kan uw organisatie worden ingedeeld? (één antwoord mogelijk)
  - Industrie en landbouw: Landbouw, bosbouw en visserij - Winning van delfstoffen – Industrie - Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht - Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering Bouwnijverheid
  - Transport: Vervoer en opslag
  - Handel, horeca en reparatie: Groot- en detailhandel; reparatie van auto's - Logies-, maaltijd- en drankverstrekking
  - Zakelijke dienstverlening: Informatie en communicatie - Financiële instellingen - Verhuur van en handel in onroerend goed - Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening - Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening
  - Overheid en openbaar nut: Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen → VRAAG 8
  - Onderwijs
  - Zorgsector: Gezondheids- en welzijnszorg

Overige dienstverlening: Cultuur, sport en recreatie - Overige dienstverlening

6. Hoe is de organisatie waarin u werkzaam bent, te typeren?

- Een volledig zelfstandige organisatie
- Onderdeel van een Nederlands concern
- Onderdeel van een buitenlands concern
- Weet ik niet

7. Wat is de eigendomsstructuur van de organisatie waarin u werkzaam bent?

- Stichting/vereniging
- NV/BV
- Anders, namelijk.....
- Weet ik niet

8. Sinds welk jaar bestaat de organisatie waarin u werkzaam bent? (schatting mag)

- 2016 - 2017 (1 jaar)
- 2014 - 2015 (2-3 jaar)
- 2012 - 2013 (4 – 5 jaar)
- 2007 – 2011 (6-10 jaar)
- 1997 – 2006 (11-20 jaar)
- voor 1996 (langer dan 20 jaar)
- Weet ik niet

9. Hoeveel mensen heeft de organisatie waarin u werkzaam bent, in dienst, inclusief vaste en tijdelijke parttimers? Uitzendkrachten en gedetacheerden moet u hierbij niet meerekenen (schatting mag).

..... (Aantal)

Of schatting: tussen de

- 0-9
- 10-19
- 20-49
- 50-74
- 75-99
- 100-199
- 200+ werknemers
- Weet ik echt niet

10. Valt de organisatie waarin u werkzaam bent, onder een cao?

- Ja
- Nee -> naar vraag 12
- Weet ik niet -> naar vraag 12

11. Zo ja, onder welk type cao?
- Ondernemings-cao
  - Bedrijfstak-/ sector-cao
  - Weet ik niet
12. Hebben de meeste medewerkers van de organisatie waar u werkt een hoger, hetzelfde of een lager opleidingsniveau dan u zelf?
- Hoger opleidingsniveau
  - Hetzelfde opleidingsniveau
  - Lager opleidingsniveau
  - Weet ik niet

INDIEN bij vraag 2 is gekozen voor WEET NIET (of er een OR aanwezig is), einde vragenlijst

INDIEN vraag 2 is optie 1 Ja, een OR

A. ORGANISATIES MET EEN OR (OR, COR, GOR)

13. Weet u wat voor soort Ondernemingsraad (OR) er in de organisatie is waar u werkt? LET OP: meerdere antwoorden mogelijk

- Ja, een OR voor deze organisatie
- Ja, een gezamenlijke OR voor meerdere vestigingen
- Ja, een Groeps-OR (GOR)
- Ja, een Centrale OR (COR)
- Ja, een Europese OR (EOR)
- Weet ik niet

14. Bent u lid van de OR?

- Ja
- Nee

15. Hoeveel zetels telt de OR?

- .... zetels
- Weet ik niet

16. Zijn de diverse groepen personeelsleden goed vertegenwoordigd in de OR? Met andere woorden is de OR een goede afspiegeling van het personeelsbestand?

- Ja, goede vertegenwoordiging
- Ja, redelijke vertegenwoordiging
- Nee, matige vertegenwoordiging van een deel van deze groepen
- Nee, slechts enkele groepen zijn goed vertegenwoordigd.
- Nee, de flexibele schil is niet vertegenwoordigd
- Weet ik niet

17. Is de flexibele schil (ingehuurde krachten, oproepkrachten, zzp'ers, nul uren contracten, uitzendkrachten) betrokken bij de OR, en zo ja, op welke manier?

- Flexibele schil is op geen enkele wijze betrokken bij de OR
- Eigen kiesgroep en zetel
- Vrijwillige toevoeging aan de OR als toehoorder
- Een lid van de OR fungeert als contactpersoon naar deze groep
- Er vindt, indien noodzakelijk, een aparte achterbanraadpleging plaats voor deze groep
- Anders ....
- Weet ik niet

18. Een OR kan commissies instellen voor de behandeling van bepaalde onderwerpen of voor onderdelen van de organisatie of voor het voorbereiden van bepaalde onderwerpen. Welke commissies zijn er in de organisatie waarin u werkzaam bent? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Geen
- Dagelijks bestuur van de OR/ Agenda Commissie
- VWGM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu)
- Financieel-economische commissie
- Arbeidsvoorwaarden commissie
- (Algemeen) Personeelsbeleid commissie
- PR/ Achterban commissie
- Onderdeelcommissies voor bepaalde onderdelen van de onderneming
- Voorbereidingscommissies, ter voorbereiding van een bepaald onderwerp
- Anders namelijk.....
- Weet ik niet

19. Hoe vaak overlegt de OR met de bestuurder?

- Eens per maand of vaker
- Een keer per twee maanden
- Een keer per drie maanden
- Minder dan 4 keer per jaar
- Weet ik niet

20. Komt in het overleg tussen OR en de bestuurder ook de 'algemene gang van zaken', zoals bijvoorbeeld de resultaten van het afgelopen jaar en de verwachtingen voor het komende half jaar, aan de orde?

- Ja
- Nee → Ga naar vraag 22
- Weet ik niet → Ga naar vraag 22

ALLEEN INDIEN VRAAG 20 = OPTIE 'JA'

21. Zijn bij dit overleg de toezichthouders (een delegatie van) Raad van Toezicht, Raad van Commissarissen aanwezig?

- Ja
- Nee
- Soms
- Niet van toepassing, er is geen Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen

Weet ik niet

22. Medezeggenschap kan op een aantal manieren een bijdrage leveren aan de organisatie waarin u werkzaam bent. Hierna volgen enkele vragen over de rol/positie die de OR daarbij kan innemen.

a. Denkt u dat de OR een bijdrage zou kunnen leveren als extra informatiekanaal voor de werkgever over wat er speelt op de werkvloer?

Geen bijdrage → Ga naar vraag 22b

Wel bijdrage

Weet ik niet → Ga naar vraag 22b

→ Doet de OR dit in uw organisatie?

Ja

Nee

Weet ik niet

b. Denkt u dat de OR zou kunnen bijdragen aan het verkrijgen van draagvlak voor beleid en beslissingen?

Geen bijdrage → Ga naar vraag 22c

Wel bijdrage

Weet ik niet → Ga naar vraag 22c

→ Doet de OR dit in uw organisatie?

Ja

Nee

Weet ik niet

c. Denkt u dat een OR zou kunnen bijdragen aan de kwaliteit en volledigheid van besluiten?

Geen bijdrage → Ga naar vraag 22d

Wel bijdrage

Weet ik niet → Ga naar vraag 22d

→ Levert de OR deze bijdrage in uw organisatie?

Ja

Nee

Weet ik niet

d. Denkt u dat een OR een rol zou kunnen spelen als sparringpartner voor het ontwikkelen van (strategisch) beleid en organisatieontwikkeling?

Geen sparringpartner → Ga naar vraag 22e

Wel sparringpartner

Weet ik niet → Ga naar vraag 22e

→ Vervult de OR in uw organisatie deze rol?

Ja

- Nee
- Weet ik niet

e. Denkt u dat een OR een bijdrage zou kunnen leveren aan het formuleren en onderhandelen over personeelsbelangen?

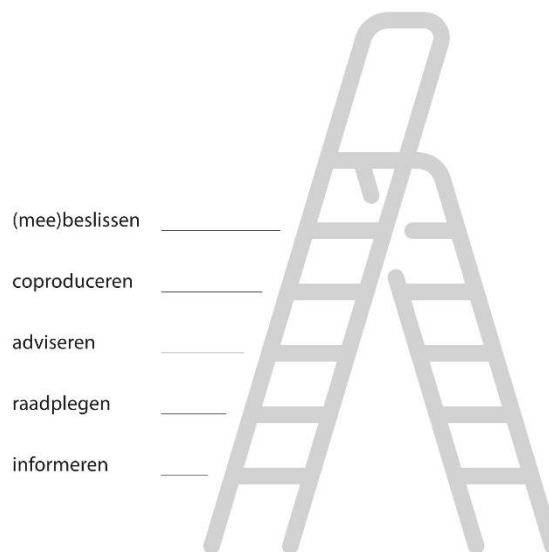
- Geen bijdrage → Ga naar vraag 23
- Wel bijdrage
- Weet ik niet → Ga naar vraag 23

→ Doet de OR dit in uw organisatie?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

23. Wat is in het algemeen uw oordeel over de kwaliteit van het overleg van directie met de OR uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 t/m 10?

24. Bij de volgende vragen maken we gebruik van de participatieladder die de mate van betrokkenheid en invloed van de OR op besluitvorming weergeeft. Hoe hoger op de ladder hoe groter de invloed van de OR op de besluitvorming.



a. Kunt u de mate van participatie van de OR binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van strategie/financieel economische onderwerpen?

- Informeren (directie informeert OR)
- Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
- Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
- Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)
- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

- b. Kunt u de mate van participatie van de OR binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van organisatiestructuur, functies en taken?
- Informeren (directie informeert OR)
  - Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
  - Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
  - Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- c. Kunt u de mate van participatie van de OR binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van personeelsregelingen/arbeidsvoorwaarden?
- Informeren (directie informeert OR)
  - Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
  - Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
  - Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- d. Kunt u de mate van participatie van de OR binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van veiligheid en gezondheid?
- Informeren (directie informeert OR)
  - Raadplegen (directie vraagt OR om zijn mening)
  - Adviseren (directie vraagt OR om een formeel advies)
  - Coproduceren (OR kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (OR kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

Vragen andere vormen van directe werknemersparticipatie (naast OR)

25. Participatie van werknemers kan buiten een OR om ook andere vormen hebben binnen een organisatie. Is er in de organisatie waarin u werkzaam bent, sprake van participatie in een van de volgende vormen van overleg?
- Werkoverleg/werkbesprekingen
  - Verbeterteams, of kwaliteitskringen
  - Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen
  - Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels
  - Digitale discussieplatforms
  - Nog eventuele andere vormen van participatie, namelijk \_\_\_\_\_
  - Geen andere vormen van participatie
  - Weet ik niet

INDIEN vraag 2 = optie 2: PVT of optie 3: (Nee) EN vraag 9 aantal medewerkers > 50



## B. ORGANISATIES MET MEER DAN 50 WERKNEMERS EN GEEN OR

U heeft aangegeven dat u werkzaam bent in een organisatie waarin meer dan 50 werknemers zijn, maar geen OR aanwezig is.

26. Waarom is er in de organisatie waarin u werkzaam bent, op dit moment geen OR? (maximaal 4 antwoorden mogelijk)

- Onvoldoende kandidaten
- Te hoge werkdruk/personeel heeft geen tijd
- Het personeel heeft er geen behoefte aan
- De werkgever/bestuurder heeft er geen behoefte aan
- Er zijn voldoende andere vormen van overleg met het personeel
- De OR wordt opgericht
- De OR heeft in het verleden niet of slecht gefunctioneerd
- Niet op de hoogte van de verplichting tot het instellen van een OR
- Onlangs over de grens van 50 werknemers daarvoor niet OR-plichtig
- Er is sprake van een conflict
- Anders, nl. ....
- Weet ik niet

27. Ervaart u het niet aanwezig zijn van een OR als een gemis?

- Ja
- Nee → INDIEN vraag 2 = optie 2 (een PVT) Blok c, INDIEN vraag 2 = optie 3 (Nee) Blok D
- Geen mening → INDIEN vraag 2 = optie 2 (een PVT) Blok c, INDIEN vraag 2 = optie 3 (Nee) Blok D
- Weet ik niet → INDIEN vraag 2 = optie 2 (een PVT) Blok c, INDIEN vraag 2 = optie 3 (Nee) Blok D

INDIEN 27 = 'Ja'

28. Wat mist u dan? (meerdere antwoorden mogelijk)

- De OR zou een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan het bedrijfsbeleid
- De OR kan functioneren als klankbord
- De OR zou een rol kunnen spelen in de communicatie met het personeel
- De OR zou afspraken kunnen maken met de werkgever (bv over arbeidstijden, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden)
- De OR zou goed zijn voor de belangenbehartiging van werknemers
- Anders namelijk .....

→ INDIEN vraag 2 = optie 2 (een PVT) Blok c, INDIEN vraag 2 = optie 3 (Nee) Blok D

INDIEN vraag 2 is optie 2 een PVT

### C. DE PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING (PVT)

U heeft aangegeven dat in de organisatie waarin u werkzaam bent, een PVT is. Een personeelsvertegenwoordiging ofwel een PVT bestaat uit tenminste 3 personen die werkzaam zijn in de organisatie en rechtstreeks zijn gekozen door middel van een geheime schriftelijk stemming.

29. Op welke terreinen wordt met de PVT overlegd? (Meerdere antwoorden mogelijk, geen maximum)
- Niet nader te specificeren/algemeen
  - Arbeidsvoorwaarden/CAO
  - Arbeidsomstandigheden/arbeidstijden/gezondheid
  - Fusies en reorganisaties
  - Seksuele intimidatie/gelijke behandeling
  - Scholing en ontwikkeling medewerkers
  - Milieuzorg
  - Moderne technologie
  - Privacy werknemers
  - Anders namelijk.....
  - Weet ik niet
30. Hoeveel keer is de PVT het afgelopen jaar in vergadering met de bestuurder bijeen geweest? (schatting mag)
- ... (aantal keren in een jaar)
  - Weet ik niet
31. Wat is in het algemeen uw oordeel over de kwaliteit van het overleg van de directie met de PVT uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 t/m 10?  
1 t/m 10 en weet ik echt niet
32. Participatie van werknemers kan buiten een PVT om ook andere vormen hebben binnen de organisatie waarin u werkzaam bent. Is er in uw organisatie sprake van participatie in een van de volgende vormen van overleg?
- Werkoverleg/werkbesprekingen
  - Verbeterteams, of kwaliteitskringen
  - Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen
  - Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels
  - Digitale discussieplatforms
  - Nog eventuele andere vormen van participatie, namelijk \_\_\_\_\_
  - Geen andere vormen
  - Weet ik niet

33. Bij de volgende vragen maken we gebruik van de participatieladder die de mate van betrokkenheid en invloed op besluitvorming weergeeft. Hoe hoger op de ladder hoe groter de invloed van de PVT op de besluitvorming.



- a. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen de organisatie aangeven op het terrein van strategie/financieel economische onderwerpen?
- Informeren (directie informeert PVT)
  - Raadplegen (directie vraagt PVT om haar mening)
  - Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
  - Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- b. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van organisatiestructuur, functies en taken?
- Informeren (directie informeert PVT)
  - Raadplegen (directie vraagt PVT om haar mening)
  - Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
  - Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- c. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van personeelsregelingen/arbeidsvoorwaarden?
- Informeren (directie informeert PVT)
  - Raadplegen (directie vraagt PVT om haar mening)
  - Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
  - Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

d. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen uw organisatie aangeven op het terrein van veiligheid en gezondheid?

- Informeren (directie informeert PVT)
- Raadplegen (directie vraagt PVT om hun mening)
- Adviseren (directie vraagt PVT om een formeel advies)
- Coproduceren (PVT kan samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (PVT kan volledig meebeslissen met directie)
- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

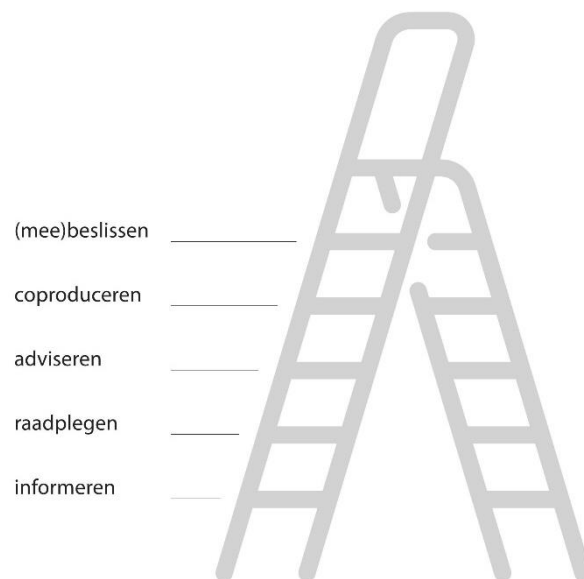
EINDE VRAGENLIJST

INDIEN vraag 2 is optie 3 (Nee)

#### D. DE PERSONEELSVERGADERING

De vragen over een personeelsvergadering zijn bedoeld voor organisaties die geen OR en geen PVT hebben.

34. Wordt er in de organisatie waarin u werkzaam bent, periodiek een personeelsvergadering gehouden? (Een Personeelsvergadering is een bijeenkomst met het voltallige personeel waarbij het beleid van de onderneming besproken wordt)
- Ja
  - Nee, door naar vraag 37
  - Weet ik niet
35. Hoeveel keer is er in het afgelopen jaar een personeelsvergadering gehouden (schatting mag)?
- ... (Aantal keren)
  - Weet ik niet
36. Wat is in het algemeen uw oordeel over de kwaliteit van het overleg van de directie met de PV uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 t/m 10?
- 1 t/m 10 en weet ik echt niet
37. Participatie van werknemers ook andere vormen hebben binnen de organisatie waarin u werkzaam bent. Is er in uw organisatie sprake van participatie in een van de volgende vormen van overleg?
- Werkoverleg/werkbesprekingen
  - Verbetersteams, teamconcepten en/of kwaliteitskringen
  - Projectgroepen en/of tijdelijke werkgroepen
  - Informatieve bijeenkomsten, zoals rondetafelgesprekken, lunchbesprekingen en/of klankbordpanels
  - Digitale discussieplatforms
  - Nog eventuele andere vormen van participatie, namelijk \_\_\_\_\_
  - Geen andere vormen
  - Weet ik niet
38. Bij de volgende vragen maken we gebruik van de participatieladder die de mate van betrokkenheid en invloed op besluitvorming weergeeft. Hoe hoger op de ladder hoe groter de invloed van de werknemers op de besluitvorming.



- a. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van strategie/financieel economische onderwerpen?
- Informeren (directie informeert)
  - Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)
  - Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
  - Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- b. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van organisatiestructuur, functies en taken?
- Informeren (directie informeert)
  - Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)
  - Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
  - Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)
- c. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van personeelsregelingen/arbeidsvoorwaarden?
- Informeren (directie informeert)
  - Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)
  - Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
  - Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
  - (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
  - Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

d. Kunt u de mate van participatie van werknemers binnen de organisatie waarin u werkzaam bent, aangeven op het terrein van veiligheid en gezondheid?

- Informeren (directie informeert)
- Raadplegen (directie vraagt werknemers om hun mening)
- Adviseren (directie vraagt werknemers om een formeel advies)
- Coproduceren (werknemers kunnen samen met directie beleid ontwikkelen)
- (mee)Beslissen (werknemers kunnen volledig meebeslissen met directie)
- Deze onderwerpen zijn niet aan de orde (geweest)

EINDE VRAGENLIJST

## Bijlage IV. Samenstelling panels

### Panel ondernemingsraden

dr. A. van Baalen

drs. W.C. de Beauvesier Watson

M. Blommers MBA

mevrouw drs. S.A. Bosmans

ir. A.C. den Braber

H.P.E. Hamers

M. Soriano

A.A. van 't Veld QC

Danone Nutricia

Nederlandse Loterij

Havensteder

Het Scheepvaartmuseum

Pearson Benelux

Spaarne Gasthuis

Gemeente Amsterdam

Partspoints Services

### Panel deskundigen

mevrouw mr D.G.M. de Grave-Verkerk

mevrouw drs. S. van Houten MMO

dr. R.H. van het Kaar

dr. K. Korevaar

prof. dr. E.J.J. Schenk MBA

mr. R. van der Stege

mevrouw ir. E. van der Valk

mevrouw dr. I. Zaal

De Grave De Mönnink Spliet Advocaten

Basis & Beleid Organisatieadviseurs

Universiteit van Amsterdam, AIAS

Korevaar Advies

Universiteit Utrecht, Economie

Sprengers Advocaten

SBI Formaat

Universiteit van Amsterdam, Rechtsgeleerdheid

### Panel werkgevers en werknemersvertegenwoordigers

J.P.H. Daems MA

mevrouw drs. M. Dekker

drs. M.B.A.J. Derksen

drs. B.W. Dobber

drs. N. Manshanden

mr. M.E.J. Meulen MCD

mevrouw drs. L. Pels Rijcken

CNV Vakcentrale

FNV Medezeggenschap

Kanaan (tot 1-2-2017 dir HRM Alliander)

Dobber Healthcare Leaflets BV

FNV Medezeggenschap

Meulen Advies (tot 1-1-2017 dir-bestuurder Huis&Erf)

Paradiso Amsterdam



## Bijlage V. Samenstelling begeleidingsgroep

Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid

drs. M. van Bolhuis

mevrouw mr. E. van Ree

dr. D. Scheele

mr. D. Spaans

Vlug Adviseurs  
Numansgors 21  
3281 HA NUMANSDORP

088 467 05 00  
[info@vflugadviseurs.nl](mailto:info@vflugadviseurs.nl)  
[www.vflugadviseurs.nl](http://www.vflugadviseurs.nl)

Onderzoeksbureau EVA  
Rochussenstraat 83b  
3015 EE ROTTERDAM

010 425 64 87  
[info@evaonderzoeksbureau.nl](mailto:info@evaonderzoeksbureau.nl)  
[www.evaonderzoeksbureau.nl](http://www.evaonderzoeksbureau.nl)