



RAPPORTAGE

Stimuleren naleving WOR

Onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale
Zaken en Werkgelegenheid

Mei 2019

INLEIDING

Goede medezeggenschap draagt bij aan het goed functioneren van een onderneming in al zijn doelstellingen en aan de stabiliteit van de arbeidsverhoudingen. Het is daarmee een belangrijke bouwsteen in het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen.

Het recht op medezeggenschap is **verankerd in artikel 19 van de Grondwet: ‘De wet stelt regels omtrent de rechtspositie van hen die arbeid verrichten en omtrent hun bescherming daarbij, alsmede omtrent medezeggenschap’**. De regels die de Grondwet vereist omtrent medezeggenschap van werknemers zijn door de wetgever vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De WOR biedt de formele instrumenten die waarborgen dat deze medezeggenschap in de praktijk goed vorm krijgt.

Bedrijven die tot tien werknemers in dienst hebben zijn volgens de WOR niet verplicht om medezeggenschap te regelen. Bedrijven met tien tot vijftig werknemers in dienst moeten een personeelsvertegenwoordiging (PVT) instellen als werknemers daar om vragen. Heeft een bedrijf meer dan vijftig werknemers, dan is ze verplicht om een ondernemingsraad (OR) in te stellen.

De OR-verplichting zorgt ervoor dat werknemers ook binnen grotere organisaties inspraak houden en creëert betrokkenheid bij de organisatie. Leden van de OR hebben dan ook belangrijke rechten. Zo heeft een OR adviesrecht als het gaat om belangrijke besluiten zoals reorganisaties, instemmingsrecht als het gaat om personele regelingen zoals arbeidsomstandigheden, en initiatiefrecht om voorstellen te doen over sociale, organisatorische, financiële en economische zaken.

NALEVING WOR

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) laat periodiek onderzoek doen naar de naleving van de WOR. Uit het onderzoek van 2017 blijkt dat 67 procent van de bedrijven met meer dan vijftig werknemers een OR heeft. Al sinds het nalevingsonderzoek van 2001 schommelt dit nalevingspercentage rond de 70 procent. Dit betekent dat 30 procent van de organisaties die een OR zouden moeten hebben, er geen heeft aangesteld. En hoe kleiner de organisatie, hoe kleiner de kans dat ze een OR heeft. In 2017 hadden organisaties met vijftig tot honderd werknemers slechts in 54 procent van de gevallen een OR.

De uitkomsten van het laatste nalevingsonderzoek uit begin 2017 laten zien dat er, ondanks de in de wet opgenomen dreiging van een gang naar de rechter bij niet-naleving, de dreigende nietigheid van besluiten en de activiteiten van de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM), nog ruimte bestaat voor verbetering in de naleving. Het ministerie van SZW vroeg D&B daarom om te onderzoeken hoe ze gedragsbeïnvloeding in kan zetten om het instellen van een OR te stimuleren.

DOEL VAN HET ONDERZOEK

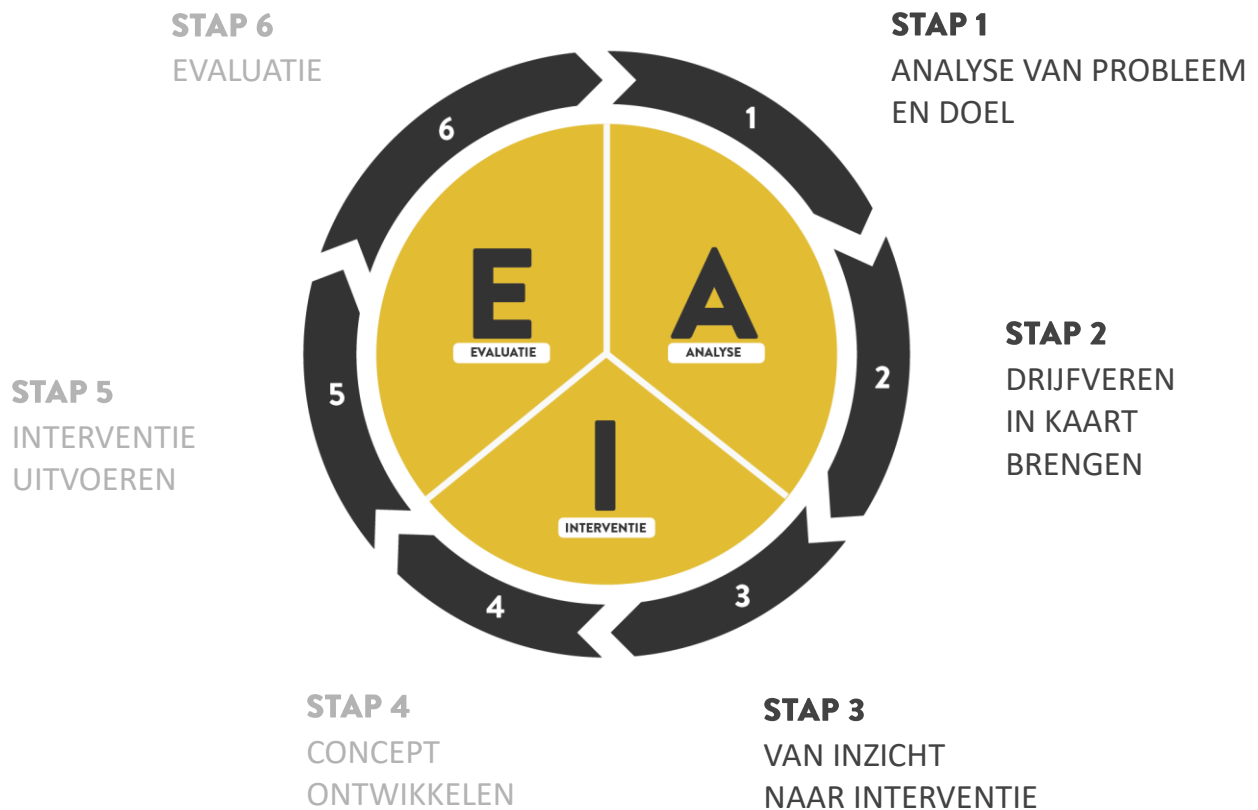
Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is ervoor te zorgen dat het nalevingspercentage van de WOR stijgt. We richten ons daarom op bedrijven met een OR-verplichting waar de OR ontbreekt. Hoe kun je deze bedrijven stimuleren om een OR in te stellen?

LEESWIJZER

In dit rapport beschrijven we eerst onze werkwijze, de doelgroep en het doelgedrag waar we ons op richten. Vervolgens gaan we in op de motieven, weerstanden en omgevingsfactoren van werkgevers en werknemers; wat beïnvloedt of zij een OR instellen? Aan de hand van deze inzichten geven we advies over kansrijke beïnvloedingstechnieken, de concrete toepassing hiervan in interventies en een strategie om deze interventies in te zetten. Afsluitend beschrijven we kort welk vervolgtraject we zien.

WERKWIJZE

In onze aanpak gaan we uit van het Analyse-Interventie-Evaluatiemodel (AIEmodel). Dit circulaire model beschrijft de fases die nodig zijn om te komen tot langdurige, effectieve gedragsverandering. We geven de stappen om dit model te doorlopen schematisch weer op de volgende pagina.



Onze aanpak begint altijd met een analysefase waarin we inzicht krijgen in het psychologische landschap van de doelgroep. Pas daarna volgt de interventiefase. In deze fase koppelen we gedragsveranderingstechnieken aan het psychologische landschap van de doelgroep. Op deze manier sluit de interventie nauw aan op de situatie en maximaliseren we de kans op langdurige gedragsverandering.

In het huidige project doorliepen we stap 1 tot en met 3. In de laatste sectie van het rapport geven we suggesties voor de ontwikkeling van de interventie en de evaluatiefase (stap 4 tot en met 6).

DOELGEDRAG EN DOELGROEP KIEZEN

Kiezen op welk specifiek doelgedrag en welke specifieke doelgroep we ons richten, is een belangrijke stap in het onderzoeken van de motieven, weerstanden en omgevingsfactoren, en het ontwikkelen van adviezen voor een kansrijke veranderaanpak die aansluit bij deze motieven, weerstanden en

omgevingsfactoren. Aan de start van dit project bakenden we daarom samen met het ministerie van SZW het doelgedrag en de doelgroep af: wat is het gewenste gedrag dat we willen stimuleren, en bij wie?

Er moet veel gebeuren voordat een bedrijf een functionerende OR heeft. Van het enthousiasmeren van de werkgever zodat hij de eerste stap wil zetten, tot het organiseren van verkiezingen waarbij werknemers zich verkiesbaar stellen. Elk van deze gedragingen komt op een andere manier tot stand, omdat het uitgevoerd moet worden door een andere doelgroep, en andere motieven, weerstanden en omgevingsfactoren een rol spelen. Het is belangrijk om te concretiseren op welk gedrag je je precies richt en wie dit gedrag moet uitvoeren. Zo kom je erachter welke specifieke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren er spelen en waar je op in kunt spelen om gedrag te stimuleren of veranderen. Zo zet je voor het enthousiasmeren van een werkgever – met een focus op *willen* – andere gedragstechnieken in dan voor het organiseren van verkiezingen – met een focus op *kunnen* en *doen*. Door je interventie aan te laten sluiten op wat er leeft bij je doelgroep, verhoog je de kans dat het gedrag effectief verandert.

DOELGEDRAG

Het doel van het huidige project is om het aantal bedrijven dat een OR heeft te vergroten. Het project gaat niet in op de vervolgstappen die nodig zijn om een OR vervolgens goed te laten functioneren, zoals het inrichten van daadwerkelijk overleg tussen werkgever en werknemer.

Ook het instellen van een OR bestaat echter uit verschillende stappen. Voordat er een OR is, moeten zowel de werkgever als de werknemers verschillende subgedragingen vertonen.

DOELGEDRAG WERKGEVER

OR instellen

Een werkgever die een OR wil instellen, doorloopt verschillende stappen. Als hij wil weten hoe dat proces er precies uitziet, kan hij bijvoorbeeld de volgende stappen vinden [1]¹:

1. Doe een behoeftepeiling voor een OR onder de werknemers.
2. Stel een voorlopig reglement op.

¹ Deze cijfers verwijzen naar de literatuur en websites in de referentielijst aan het eind van dit document.

3. Werf kandidaten voor de OR verkiezing.
4. Organiseer verkiezingen voor de OR.
5. Installeer de OR.

Vervolgens stelt de OR zelf het definitieve reglement op.

Werknemers betrekken

In het proces zoals dat algemeen wordt besproken voor werkgevers, mist volgens ons nog een belangrijke stap: het betrekken van de werknemers. Zonder werknemers die zich verkiesbaar stellen voor de OR, kun je als werkgever geen OR instellen. Wij adviseren om niet alleen de behoefte bij werknemers te peilen, maar om het daadwerkelijk betrekken van werknemers het beginpunt van het proces te maken. Het instellen van de OR is namelijk iets dat de werkgever niet alleen kan doen. Wil je laten zien dat je medezeggenschap serieus neemt en dat je geeft om de mening van je werknemers, dan is het betrekken van werknemers een cruciale stap om het proces op gang te brengen.

Wij zien de volgende stappen voor werkgevers:

1. Creëer draagvlak onder werknemers voor een OR.
2. Vorm een voorbereidingscommissie met werknemers.
3. Organiseer verkiezingen voor de OR.
4. Installeer de OR.

Voor werkgevers blijft het uiteindelijke doelgedrag echter het instellen van de OR. We brengen daarom in kaart welke motieven een werkgever heeft voor het instellen van een OR, welke weerstanden hem tegenhouden en hoe de omgeving het instellen van een OR beïnvloedt.

Doelgedrag voor werkgevers: een OR instellen

DOELGEDRAG WERKNEMER

OR instellen

Als de werkgever geen initiatief neemt in het instellen van een OR, kunnen werknemers ook het heft in eigen hand nemen.

Ook een werknemer die een OR wil instellen, doorloopt verschillende stappen. Als hij wil weten hoe dat proces er precies uitziet, kan hij bijvoorbeeld op de website

van het FNV [2] de volgende stappen vinden²:

1. Zoek draagvlak onder collega's voor een OR.
2. Benader de werkgever om mee te werken.
3. Vorm een voorbereidingscommissie.
4. **Informeer collega's over wat een OR inhoudt en wat je als or-lid doet.**
5. Organiseer verkiezingen voor de OR.

Vervolgens installeert de werkgever de OR en stelt de OR zelf het definitieve reglement op.

De verantwoordelijkheid om medezeggenschap vorm te geven en een OR in te stellen, ligt echter bij de werkgever. Een werknemer kan bij het doorlopen van de **stappen drempels ervaren, zoals weerstand bij de werkgever en collega's**. Voor werknemers is het afdwingen van een OR lastig vanwege de hiërarchische ongelijkheid tussen werkgever en werknemer [4]. We kozen er daarom voor om ons binnen dit project te richten op de werkgever als doelgroep voor het instellen van de OR.

Verkiezbaar stellen voor een OR

Ook als de werkgever het instellen van een OR op zich neemt, hebben werknemers een belangrijke rol. Zij zijn namelijk degenen die plaatsnemen in de OR en medezeggenschap uitoefenen. Belangrijk doelgedrag voor werknemers is daarom zich verkiezbaar stellen voor de OR. Als de werkgever een OR in wil stellen, moet hij dit gedrag bij zijn werknemers stimuleren. We brengen daarom in kaart welke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren invloed hebben op of een werknemer zich verkiezbaar stelt voor een OR.

Doelgedrag voor werknemers: zich verkiezbaar stellen voor een OR

DOELGROEP

In het huidige project richten we ons op de werkgever als doelgroep voor het instellen van de OR. Onderdeel daarvan is dat de werkgever zijn werknemers stimuleert om zich verkiezbaar te stellen voor de OR. We brengen daarom in kaart welke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren van werkgevers invloed

² Ook andere vakbonden informeren hun leden over het instellen van een OR. Hierbij wordt echter niet altijd ingegaan op wat je als werknemer zelf kunt doen om een OR in te stellen. Zie bijvoorbeeld de website van [CNV](#) [3].

hebben op of ze een OR instellen, en welke invloed hebben op of werknemers zich verkiesbaar stellen voor een OR.

BEDRIJFSKENMERKEN

De kenmerken van een bedrijf hebben mogelijk invloed op welke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren een rol spelen voor werkgevers en werknemers. Het is daarom interessant om te kijken welke bedrijfskenmerken samenhangen met het wel of niet naleven van de WOR.

De volgende bedrijven hebben minder vaak een OR, terwijl ze hier wel toe verplicht zijn:

- Kleinere bedrijven [4, 5, 6, 7, 8];
- Zelfstandige bedrijven (geen onderdeel van een buitenlands concern) [5, 8];
- Bedrijven die geen cao hebben [4, 5, 8];
- Bedrijven waar de organisatiegraad laag is [5, 8];
- Bedrijven die minder lang bestaan [6];
- Profit (i.t.t. non-profit) organisaties [7];
- Bedrijven met een (neo)patriarchale en autocratisch besturingsregime [5];
- Bedrijven met een grote flexibele schil [5, 8];
- Bedrijven met veel jonge werknemers [5, 8];
- Bedrijven met veel werknemers met een lager opleidingsniveau [4, 5, 6, 8].

Samen met het ministerie van SZW selecteerden we een aantal bedrijfskenmerken die sterk samenhangen met een lagere nalevingsgraad en waar we tevens op in kunnen spelen met gedragsveranderingstechnieken.

Kleinere bedrijven

De grootte van het bedrijf komt in elk onderzoek naar voren als belangrijke voorspeller van het wel of niet aanwezig zijn van een OR. Hoe groter een bedrijf, hoe vaker er een OR aanwezig is. We richten ons daarom specifiek op de kleinere bedrijven van vijftig tot honderd werknemers. Hier is het nalevingspercentage het laagst en valt de meeste winst te behalen.

Veel jonge werknemers

Er zijn al verschillende partijen die proberen om jonge werknemers te stimuleren om plaats te nemen in de OR. Zo heeft de CBM het betrekken van jonge werknemers als een van de speerpunten geselecteerd voor hun activiteiten dit jaar [9]. We zoeken uit wat de motieven en weerstanden van deze doelgroep zijn waarop je met een interventie kunt inspelen.

Veel werknemers met een lager opleidingsniveau
Werknemers met een lager opleidingsniveau zijn een lastig te bereiken doelgroep. We zoeken daarom uit wat de motieven en weerstanden van deze doelgroep zijn waarop je met een interventie kunt inspelen.

Kleine flexibele schil

Flexwerkers komen vaak naar voren als een doelgroep die ondervertegenwoordigd is in de OR. Een van de factoren die hieraan kan bijdragen is dat in de WOR het volgende is geregeld:

- Artikel 1.3a: Voor de toepassing van het bij of krachtens deze wet bepaalde wordt onder in de onderneming werkzame personen mede verstaan: degenen die in het kader van werkzaamheden van de onderneming daarin ten minste 24 maanden werkzaam zijn krachtens een uitzendovereenkomst als bedoeld in artikel 690 van Titel 7.10 van het Burgerlijk Wetboek.
- Artikel 6.2: Kiesgerechtigd zijn de personen die gedurende ten minste zes maanden in de onderneming werkzaam zijn geweest.
- Artikel 6.3: Verkiesbaar tot lid van de ondernemingsraad zijn de personen die gedurende ten minste een jaar in de onderneming werkzaam zijn geweest.

De OR kan **hier volgens Artikel 6.5 in het reglement van afwijken** “indien dit bevorderlijk is voor een goede toepassing van deze wet in de onderneming”. **Het is** echter de vraag in hoeverre een OR daar actief voor kiest.

Mede door de kiesdrempels, zijn flexwerkers lastiger te betrekken bij de OR. Bedrijven met een grote flexibele schil behoeven daarom wellicht een ander soort aanpak en strategie. We kozen er daarom voor om bedrijven met een grote flexibele schil buiten beschouwing te laten.

We richten ons in het huidige project op bedrijven met de volgende kenmerken:

- Kleinere bedrijven
- Veel jonge werknemers
- Veel werknemers met een lager opleidingsniveau
- Kleine flexibele schil

SECTOREN

Welke samenwerkingspartners je kunt gebruiken om bedrijven te benaderen verschilt per bedrijfssector. Het is daarom interessant om een specifieke bedrijfssector te selecteren.

Bedrijven uit de volgende sectoren hebben minder vaak een OR, terwijl ze hier wel toe verplicht zijn³:

- Horeca [4, 6, 8];
- Landbouw (en visserij) [4, 6];
- Bouw [4, 6, 8];
- Handel [4, 6, 8];
- Transport [8].

Van deze sectoren komen de kenmerken van bedrijven uit de sector Handel (subsector Groothandel) het meest overeen met de bedrijfskenmerken waar we ons in dit project op richten.

We richten ons in het huidige project op bedrijven uit de sector Handel (Groothandel).

GEDRAGSANALYSE

We kozen ervoor om het instellen van een OR als doelgedrag in het project te behouden. Om dit gedrag effectief te kunnen sturen, moet je weten hoe het tot stand komt. Als een werkgever geen OR instelt omdat hij de meerwaarde van medezeggenschap niet inziet, vraagt dat om een ander type interventie dan wanneer een werkgever erg gemotiveerd is, maar nog geen OR instelt omdat hij niet weet waar te beginnen. Als de werkgever zijn werknemers vervolgens wil betrekken bij het instellen van de OR, is het belangrijk dat ook hij inspeelt op wat hen tegenhoudt of motiveert om zich verkiesbaar te stellen. We brachten daarom in kaart welke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren een rol spelen. Waarom stelt een werkgever een OR in, of juist (nog) niet? En waarom stelt een werknemer zich verkiesbaar voor de OR, of juist (nog) niet?

³ Maar het is lastig om aan te geven in welke sectoren een OR relatief vaker ontbreekt, omdat er binnen sectoren ook grote verschillen zijn. Veel onderzoeken gaan in de sectorindeling niet verder dan twaalf (hoofd)sectoren, terwijl er juist verschillen zijn tussen veel gedetailleerder te onderscheiden branches. Een voorbeeld is de sector 'bouw'. In de branches schilder- en afwerkbedrijven ligt de naleving veel lager dan in de eveneens tot de sector behorende woningcorporaties [5]. We keken daarom ook naar welke subsector het beste paste bij het doel van het huidige project.

We bespreken eerst onze werkwijze en daarna de motieven, weerstanden en omgevingsfactoren die we vonden voor de situatie waarin werkgevers zich bevinden als ze een OR moeten instellen.

WERKWIJZE

LITERATUURSTUDIE

We doken in de literatuur om zicht te krijgen op de al aanwezige kennis over de situatie waarin werkgevers en werknemers zich bevinden als ze een OR moeten instellen of zich verkiesbaar moeten stellen voor een OR.

Welke bronnen raadpleegden we?

Voor de literatuurstudie deden we een beroep op verschillende bronnen. We vroegen Jan Heijink (voormalig voorzitter van SOMz) om zijn kennis en relevante literatuur over het instellen van een OR met ons te delen. Zo maakten we gebruik van zijn boek “**De ondernemingsraad in 40 jaar onderzoek**”, waarin kennis over het vóórkomen en de redenen voor het instellen van een OR verzameld zijn. Daarnaast zochten we zelf naar relevante literatuur in referentielijsten en de wetenschappelijke databases PsycINFO en Google Scholar. Verder bestudeerden we Nederlands praktijkonderzoek en informatie van Nederlandse instanties die betrokken zijn bij het instellen van een OR om een indruk te krijgen van de verscheidenheid aan redenen die genoemd worden voor het wel of niet instellen van een OR.

GESPREK COMMISSIE BEVORDERING MEDEZEGGENSCHAP (CBM)

De literatuurstudie gaf een breed beeld van de belangrijkste factoren rondom het instellen van een OR. Aanvullend spraken we met Sophia Geelkerken en Mirjam Bach van de CBM om inzicht te krijgen in welke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren voor het instellen van een OR zij in de praktijk tegenkomen en wat voor activiteiten de CBM al ontplooit om het instellen van een OR te stimuleren.

Sophia en Mirjam gaven aan dat de motieven, weerstanden en omgevingsfactoren die zij noemden, gebaseerd zijn op hun aannames over de doelgroep op basis van diverse gesprekken. De CBM is zelf ook nog zoekende naar een goede manier om zicht te krijgen op wat er daadwerkelijk speelt in bedrijven die nog geen OR hebben.

KANTTEKENING

De literatuurstudie en het gesprek met de CBM gaven ons inzicht in de verscheidenheid aan redenen die genoemd worden voor het wel of niet instellen van een OR. Alle motieven, weerstanden en omgevingsfactoren die we hier bespreken *kunnen* dus een rol spelen voor werkgevers en werknemers. Welke factoren het belangrijkste zijn en in welke mate deze factoren een rol spelen, zal echter verschillen per bedrijf.

Daarnaast is er weinig systematisch onderzoek gedaan naar de beweegredenen van werkgevers en werknemers voor het instellen van, of het plaatsnemen in een OR. Veel van de literatuur die wij lezen bevat anekdotisch bewijs voor de beweegredenen die worden benoemd. En als er wel een grote groep wordt bevroegd, wordt hoe belangrijk een reden voor werkgevers of werknemers is veelal bepaald door werkgevers en werknemers zelf te vragen hoe belangrijk de reden is. Soms zullen zij de daadwerkelijke invloed van een reden echter over- of onderschatten. Door te kijken naar in hoeverre de mate waarin werkgevers en werknemers een reden herkennen samenhangt met of zij een OR instelden of hierin plaatsnamen, kan vervolgonderzoek nog beter inzicht geven in het belang van verschillende beweegredenen. Verder zijn we geen onderzoek tegengekomen **waarin er binnen een bedrijf gekeken wordt naar ‘de customer journey’ van het instellen van een OR.** Vervolgonderzoek in de stijl van De Jong [10] zou daarom aanvullend inzicht geven in de drempels die werkgevers en werknemers in de praktijk tegenkomen.

WEERSTANDEN, MOTIEVEN EN OMGEVINGSFACTOREN

NALEVING ALGEMEEN

Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) bracht in kaart welke factoren in het algemeen een rol spelen bij het naleven van regels en wetgeving [11]. Deze factoren zijn ook relevant als we willen weten waarom werkgevers de **WOR wel of niet naleven. De factoren zijn ingedeeld in dimensies van ‘spontane’ naleving en handavingsdimensies.** De handavingsdimensies zullen maar een kleine rol spelen voor werkgevers, omdat er geen handhaving door de overheid op het naleven van de WOR plaatsvindt. Stelt een organisatie ondanks haar plicht geen OR in, dan riskeert zij wel een boete of zelfs een celstraf, omdat dan sprake kan zijn van een economisch delict. Deze straffen kunnen door de rechter opgelegd worden als de werkgever weigert een OR in te stellen. We gaan daarom **alleen dieper in op de dimensies van ‘spontane’ naleving.**

Dimensies van 'spontane' naleving

Kennis van regels

Weten werkgevers van het bestaan van de WOR en snappen ze wat er van hen gevraagd wordt?

Veel werkgevers zeggen dat het feit dat het een wettelijke verplichting is, voor hen een belangrijke motivator is om een OR in te stellen [8, 12, interview CBM].

Sommige werkgevers geven aan dat 'niet op de hoogte zijn van de verplichting tot het instellen van een OR' een belangrijke reden is dat ze nog geen OR hebben [8].

Ook als werkgevers niet goed snappen wat er binnen de WOR van hen verwacht wordt, vormt dat een belangrijke barrière voor het instellen van een OR.

Hoewel gebrek aan kennis een belangrijke barrière vormt voor gedrag, leidt kennis niet automatisch tot het vertonen van gedrag. Kennis hebben van de regels zal daarom niet altijd voldoende zijn om werkgevers aan te zetten ook daadwerkelijk een OR op te richten.

Kosten en baten

Zien werkgevers de baten van het naleven van de regels, en de kosten van niet-naleven, in termen van geld, tijd en moeite?

Een OR kost de werkgever tijd en geld, en het is hem niet altijd duidelijk wat zijn investering in tijd en geld daadwerkelijk oplevert [12, 13]. De werkgever moet niet alleen zelf tijd besteden aan overleg met de OR, maar zijn werknemers kunnen de tijd die ze aan het OR-werk besteden niet besteden aan hun reguliere werkzaamheden en worden hiervoor wel betaald. Het is daarom belangrijk dat de werkgever het gevoel heeft dat de tijd die, en het geld dat hij in de OR stopt ook voldoende baten heeft, anders is het de investering niet waard.

De directe kosten van niet-naleven zijn in reguliere situaties laag, omdat er geen handhaving door de overheid op het naleven van de WOR plaatsvindt.

Mate van acceptatie

In hoeverre zijn werkgevers het eens met het doel dat de WOR nastreeft en de regels die hieraan verbonden zijn? Zien zij hier het nut en belang van in?

Werkgevers die een OR hebben, waarderen de medezeggenschap gemiddeld met een ruime voldoende [8]. Volgens werkgeversvertegenwoordigers geeft dat aan

dat de WOR in hun ogen relevant is. Als ze de medezeggenschap niet voldoende waarderen, dan is ook de druk op de naleving van de wet minder urgent [8].

Het is echter onduidelijk hoe werkgevers die (nog) geen OR hebben medezeggenschap waarderen. Zoals hierboven besproken, is het voor de werkgever niet altijd duidelijk wat zijn investering in tijd en geld voor een OR daadwerkelijk oplevert [12, 13]. Hij is sceptisch over het nut van deze investering.

En zelfs als hij het nut van medezeggenschap zelf ziet, is het voor de werkgever niet altijd duidelijk wat de meerwaarde is van de (zwaardere) aanpak van een OR, ten opzichte van een andere vorm van medezeggenschap zoals een PVT [12]. De werkgever is sceptisch over of die meerwaarde er wel is. Als de werknemer en werkgever elkaar al weten te vinden en werknemersbetrokkenheid al op een andere manier geregeld is, waarom is een OR dan nog nodig, vragen sommige werkgevers zich af [interview CBM]?

Daarnaast ervaren werkgevers weerstand tegen de regels en procedures van de WOR en stof uit OR-cursus. Wat er in het bedrijf speelt moet de agenda zijn: het is belangrijk dat werkgever en werknemer zelf kiezen waarover gesproken wordt [14]. Werkgevers zien in dit geval wel de meerwaarde in van medezeggenschap, maar kiezen zelf voor de vorm waarin – ze vinden dat er al voldoende andere vormen van overleg met het personeel zijn [8].

Gezagsgetrouwheid doelgroep

In hoeverre zijn werkgevers bereid zich te conformeren aan het gezag van de overheid, en heersen er normen en waarden onder werkgevers die in strijd zijn met wat de overheid vraagt?

We vonden in de literatuur niets over de normen en waarden van werkgevers en de mate waarin ze zich willen conformeren aan het gezag van de overheid.

Sociale controle

In hoeverre hebben werkgevers het gevoel dat hun omgeving (familie, vrienden, **collega's, interne of externe accountants, bedrijven in de buurt, concurrenten**) het naleven van de WOR belangrijk vinden, inzicht hebben in hoeverre ze de WOR naleven, en negatief reageren als ze de WOR niet naleven? En zijn er beroepscode, certificering of keurmerken die het naleven van de WOR stimuleren?

We vonden in de literatuur niets over de mate waarin werkgevers sociale controle ervaren voor het naleven van de WOR.

WEERSTANDEN

Wanneer je gedrag wilt stimuleren, is het essentieel om rekening te houden met mogelijke weerstanden bij je doelgroep. Weerstand staat het gewenste gedrag in de weg, *zelfs* wanneer iemand gemotiveerd is. Het is als gasgeven met de handrem erop.

De volgende drie typen psychologische weerstand zijn relevant voor het instellen van een OR:

1. *Reactance*: weerstand tegen de boodschapper
2. *Scepticisme*: weerstand tegen de boodschap
3. *Inertia*: weerstand tegen verandering

We gaan nu dieper in op de aanvullende weerstanden die we vonden in de literatuur onder groepen werkgevers en werknemers.

Reactance: weerstand tegen de boodschapper

Reactance is een weerstand tegen de boodschapper: ‘Dat bepaal ik zelf wel’. Dit uit zich in een (passief) agressieve en recalcitrante houding, gekenmerkt door boosheid en de hakken in het zand zetten. Reactance ontstaat wanneer werkgevers of werknemers het gevoel hebben dat ze beperkt worden in hun **autonomie: dat ze iets ‘moeten’ en niet zelf kunnen bepalen** wat voor hen de beste beslissing is.

Reactance bij de doelgroep

Werkgevers

In vergelijking met andere medezeggenschapsvormen is er minder vrijheid in een OR. In de regels is vastgelegd waarvoor de OR dient en wat besproken moet worden in een OR. Die regels zorgen ervoor dat werkgevers minder autonomie ervaren. Werkgevers hebben dan ook een negatieve associatie met de term OR [interview CBM]. “Het woord ‘ondernemingsraad’ roept bij mij een bepaalde afweer op. Het klinkt naar formaliteiten, papieren gedoe, ambtelijk, naar mensen die gewichtig gaan lopen doen, naar cursussen die tot verkeerde discussies leiden, wat al niet. Ook het personeel kijkt er met een scheef oogje naar; veel gezeur om niks” [15]. Zodra het over een OR gaat weet de werkgever al: hier hoef ik niet verder naar te luisteren, dit is niets voor mij.

Werknemers

Werknemers vinden dat er al voldoende andere vormen van overleg zijn [8]. Ten opzichte van een PVT is een OR veel formeler en zijn er meer regeltjes. Volgens werkgevers is de drempel voor plaatsnemen in een OR daardoor hoger voor werknemers [12].

Scepticisme: weerstand tegen de boodschap

Scepticisme is een inhoudelijke weerstand tegen de boodschap: 'Ik geloof je niet'.

Dit uit zich in ambivalentie, een (onnodig) kritische houding, gekenmerkt door tegenspraak en het uiten van twijfel. Scepticisme ontstaat wanneer de boodschap niet aansluit bij de mening of de verwachting van werkgevers of werknemers, of als ze tegenstrijdige informatie krijgen. Achter deze weerstand zit ook vaak onzekerheid; iemand weet niet wat het beste is om te doen en durft niet te veranderen omdat hij bang is dat het misgaat.

Scepticisme bij de doelgroep

Werkgevers

Werkgevers vragen zich af of het personeel wel behoefte heeft aan een OR of gaan er zelfs vanuit dat dat niet het geval is [8]. Werknemersvertegenwoordigers betwijfelen dit echter. Dat werknemers geen behoefte hebben aan een OR lijkt ook een makkelijk excuus te zijn om geen medezeggenschap in te stellen [8]. In verschillend onderzoek geeft 80 tot 95 procent van de werknemers namelijk aan dat zij medezeggenschap wel degelijk belangrijk vinden [5]. Mogelijk is er dus sprake van scepticisme van de werkgever, in plaats van een daadwerkelijk gebrek aan interesse bij werknemers.

Aan de andere kant heeft de werkgever soms zelf geen behoefte aan een OR [8]. Hier kan de werkgever verschillende redenen voor hebben.

Een OR kan alleen functioneren als er onderling vertrouwen is [16], en dit onderlinge vertrouwen ontbreekt soms. De werkgever vraagt zich af of werknemers kunnen omgaan met de informatie die hij deelt met de OR. Of ze deze informatie wel vertrouwelijk behandelen, maar ook of ze iets met deze informatie kunnen. De werkgever betwijfelt of er (voldoende) deskundige werknemers in de organisatie zijn die plaats kunnen nemen in de OR [17]. Aan de andere kant willen sommige werkgevers dat werknemers ook weer niet te bedreven zijn. Zij zijn bang dat de OR gaat meebeslissen, en daar hebben ze geen behoefte aan [interview CBM].

In sommige gevallen zijn deze sceptische reacties het gevolg van ervaringen in het verleden. Sommige bedrijven hadden eerder een OR die niet of slecht functioneerde [8]. En als het in het verleden niet goed ging, waarom nu dan wel?

Werknemers

Werknemers vragen zich ook af of de werkgever en collega-werknemers wel behoefte hebben aan een OR [8], en ook zij hebben soms een negatieve ervaring met een niet-functionerende OR uit het verleden [8].

Daarnaast hebben werknemers het gevoel dat zij onvoldoende betrokken worden bij de organisatie [5]. De afstand tussen de huidige OR en de achterban is te groot [17] en/of de afstand tussen het bestuur en medezeggenschap is te groot, soms ook fysiek [17]. Als er geen goed overlegklimaat tussen OR en management is [5], en werknemers de werkgever niet vertrouwen [16] dan vragen ze zich af of er wel iets met hun input gedaan wordt [interview CBM]. Wil de werkgever er ook echt voor gaan? Ook als de band tussen werkgever en werknemer sterk is, kunnen werknemers nog twijfelen over het nut van hun input. Een OR die weinig op de agenda heeft is niet aantrekkelijk voor werknemers [10].

Zelfs als werknemers het nut van een OR zien, zijn ze soms sceptisch over hoe positief het daadwerkelijk deelnemen in een OR is. Ze zien verschillende nadelen.

Werknemers zien lid zijn van de OR als een klaagfunctie: alle collega's komen dan bij jou klagen over wat er allemaal niet goed gaat en anders moet in de organisatie [16]. Ook zijn ze bang voor spanningen met collega's of hun leidinggevende [5] vanwege de beslissingen die ze als OR lid moeten maken. Als OR-lid doe je het dan ook (bijna) nooit goed [5] – je kunt nooit iedereen tevreden houden. Deze angst voor conflicten is extra sterk in bedrijven met een cultuur waarin werknemers zich niet durven te uiten [18] en niemand zijn mond open durft te trekken [interview CBM].

Daarnaast zijn werknemers bang dat deelname in een OR slecht voor hun carrière is [5]. Hun eigen werk blijft liggen door de extra OR-taken, en dit werk wordt niet **opgevangen door collega's** [17]. Uiteindelijk worden ze door het werk dat blijft liggen zelf slechter beoordeeld en verkleint hun kans op promotie [17].

Inertia: weerstand tegen verandering

Inertia is een passieve vorm van weerstand, waarbij mensen simpelweg niet in actie komen. Mensen met inertia hebben geen weerstand tegen de boodschap of de afzender. Ze kunnen het dus volledig met je eens zijn en het belang inzien van de gevraagde actie, maar die actie toch niet ondernemen.

Een bepaalde mate van inertia is altijd aanwezig. Veranderen of actie ondernemen kost immers energie en vanuit evolutionair oogpunt willen we juist energie **besparen. We zijn ‘gemaksdieren’ die de makkelijke route nemen. Hoe makkelijker** het gevraagde gedrag is, hoe groter de kans dat we het uitvoeren en hoe moeilijker het is, hoe kleiner die kans wordt. Mensen handelen daarom veelal uit gewoonte.

Voor gedrag waarvoor we erg gemotiveerd zijn *willen* we natuurlijk wel meer moeite doen. *We kunnen* deze moeite echter niet altijd doen. De cognitieve capaciteit die we hiervoor nodig hebben, missen we namelijk als we schaarste ervaren – **als ons hoofd ‘vol’ zit** [13]. Dit tekort aan cognitieve capaciteit zorgt voor tunnelvisie. De focus ligt dan op het oplossen van problemen die op dit moment urgent zijn en zaken die ook belangrijk maar niet urgent zijn liggen buiten het blikveld.

Inertia bij de doelgroep

Werkgevers

‘Het instellen van een OR’ is niet de hoofdtak van een werkgever. Hij heeft veel andere dingen aan zijn hoofd die (ook) een hoge prioriteit hebben. Voor bedrijven die al een vorm van medezeggenschap hebben is de urgentie om over te gaan naar een OR lager. Zelfs als een werkgever gemotiveerd is een OR in te stellen, zal hij dus tijd vrij moeten maken om de bijbehorende stappen daadwerkelijk te zetten.

Werknemers

OR-werk kost werknemers te veel tijd en zorgt voor een te hoge werkdruk [5, 12]. Het combineren van OR-werkzaamheden en reguliere werkzaamheden is lastig, en leidt tot gebrek aan tijd en overbelasting van een OR-lid [17]. Ook hebben werknemers het gevoel dat ze onvoldoende deskundigheid hebben om plaats te nemen in een OR [5]. Ze vinden dat ze te weinig kennis hebben over medezeggenschap, de WOR en de rol van een OR om zich verkiesbaar te stellen [18].

MOTIEVEN

Werkgevers

Werkgevers met een OR geven aan dat het feit dat zij graag een OR wilden en hiertoe het initiatief namen, een belangrijke reden is dat er binnen hun bedrijf een OR is [8]. Werkgevers willen graag een OR om verschillende redenen.

Zo vinden werkgevers het belangrijk om contact met werknemers te hebben [interview CBM]. Dit contact heeft namelijk verschillende voordelen. Het succes

van een onderneming wordt gevormd door enthousiasme en inzet van werknemers. Als je dat wil behouden is goede communicatie met je werknemers van belang. Via een OR kun je eenvoudiger met je personeel communiceren [12, 14, 15] en dat leidt tot gemotiveerder en meer betrokken personeel [12]. Met een OR laat je namelijk zien dat je werknemers serieus neemt [14] en dat er onderling vertrouwen is [15]. Dit zorgt ervoor dat de sfeer binnen het bedrijf goed is [12, 15] en werknemers graag bij je blijven werken. En met een constructieve ploeg is overleg met een OR ook nog eens leuk om te doen [15].

Verder zorgt een OR ervoor dat je weet wat er leeft in de organisatie. Je zit als werkgever in een ivoren toren en hebt minder zicht op wat er speelt onder de werknemers. Een OR zorgt voor een mooie aanvulling door helicopterview (werkgever) en detailkennis (werknemers) te combineren [16]. En hoe beter je weet wat er speelt, hoe beter je beleid daarop af kunt stemmen. Voordat je een besluit breed uitrolt, kun je het voorleggen aan een OR om het te toetsen en eventueel aan te passen, zodat het uiteindelijk begrepen en uitgevoerd wordt door je werknemers [12, 14, 15]. Door van tevoren draagvlak te creëren kun je afspraken maken met werknemers waar je later op terug kunt vallen [15] en heb je minder last van gezeur en vertragingen tijdens de uitrol [16].

Werkgevers vinden een OR soms fijner dan een PVT, vanwege de goed-gestructureerde vorm van een OR. Zo zijn er specifieke bevoegdheden en faciliteiten die je als werkgever dient in te stellen en dat zorgt voor meer duidelijkheid [12].

Er zijn ook een aantal externe redenen die werkgevers aanzetten om een OR in te stellen. Zo geven sommige werkgevers aan dat de reden voor het instellen van een OR was dat het personeel graag wilde en erom vroeg [8, 12]. Een aanleiding van buitenaf [8] of een bedrijfsgebonden aanleiding, zoals een fusie of reorganisatie waarbij er noodzaak is voor het instellen van een OR [8, interview CBM], kan ook reden zijn voor een werkgever om een OR in te stellen. Op deze momenten worden de nadelen van niet-naleven duidelijker. Ook aandacht hiervoor in de cao is voor werkgevers aanleiding om een OR in te stellen [12].

Werknemers

Het overgrote deel van de werknemers geeft aan dat zij personeelsvertegenwoordiging belangrijk vindt [19]. De positieve effecten op de werksfeer die een OR kan hebben, gelden ook voor werknemers [8]. Toch betekent dit niet dat iedereen daadwerkelijk plaats wil nemen in een OR. Werknemers die wel willen plaatsnemen in een OR zien hier verschillende voordelen van.

Zo vinden werknemers het belangrijk om te weten wat er speelt en vinden ze het fijn om hun mening te kunnen geven en mee te praten over ontwikkelingen binnen het bedrijf [8]. Zeker als het OR-werk echt ergens over gaat. Spelen er grote veranderingen met stevige consequenties voor het personeel, dan is het personeel meer betrokken. En naarmate beslissingen van de OR meer impact hebben op de organisatie, wordt de OR eerder als deskundig gezien door de bestuurder, verbetert het imago van de OR bij de achterban en groeit het gevoel van eigenwaarde. Medezeggenschap moet dus ergens over gaan om werknemers te boeien [10].

Als werknemers geïnteresseerd zijn in plaatsname in een OR, kunnen de faciliteiten die beschikbaar worden gesteld voor het OR-werk ze over de praktische drempels helpen. Deze faciliteiten kunnen echter ook een valkuil vormen. Ze moeten niet zo aanmoedigend werken, dat OR-leden hun plek ook na een aantal jaar OR niet willen opgeven [10].

OMGEVINGSFACTOREN

Er zijn verschillende factoren in de omgeving die ervoor zorgen dat het lastiger is om een OR in te stellen. Waar mogelijk wil je deze aanpakken zodat de setting verandert, en waar dat niet mogelijk is wil je met deze factoren rekening houden wanneer je een interventie implementeert.

Algemeen

Bedrijven die onlangs de grens van vijftig werknemers zijn gepasseerd [8] of die te maken hebben met fluctuaties in de hoeveelheid personeel (soms boven de vijftig en soms onder de vijftig) [12] hebben vaak (nog) geen OR. Voor hen geldt de wettelijke verplichting pas net of sporadisch. Daarnaast neemt het proces van het instellen van een OR vaak een wat langere periode in beslag. Bij sommige bedrijven is een OR dus al wel in instelling, maar nog niet aanwezig [8].

Werkgevers

Werkgevers geven aan dat het personeel geen behoefte heeft aan een OR [8]. Als dit daadwerkelijk zo is – en niet veroorzaakt wordt door motieven en weerstanden waar je op kunt inspelen – wordt het voor de werkgever lastig om een OR van de grond te krijgen. Hetzelfde geldt als het personeel daadwerkelijk een te hoge werkdruk ervaart [8] en geen tijd denkt te hebben om plaats te nemen in de OR. Als er vervolgens onvoldoende kandidaten zijn die zich verkiesbaar stellen [8, 17], zorgt ook deze omgevingsfactor ervoor dat een OR niet van de grond komt.

Werknemers

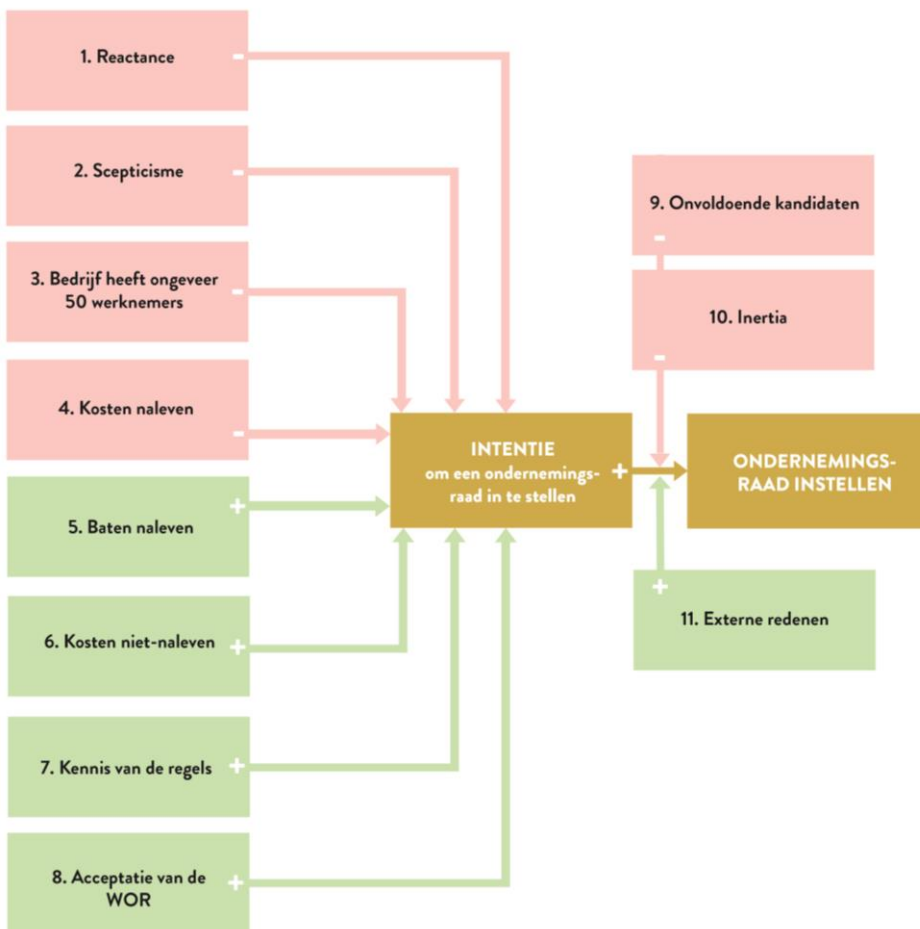
Werknemers geven aan dat de werkgever geen behoefte heeft aan een OR [8]. Ook in dit geval geldt: als dit daadwerkelijk zo is – en niet veroorzaakt wordt door motieven en weerstanden waar je op kunt inspelen – wordt het lastig om een OR van de grond te krijgen. De werkgever is immers nodig bij het instellen van, en het overleg met, een OR.

Daarnaast zijn er interne omgevingsfactoren die de kans verkleinen dat een werknemer plaats wil nemen in een OR. Zo zorgt een te grote fysieke afstand tussen bestuur en medezeggenschap [17] ervoor dat werknemers zich minder betrokken voelen. Extra inzet wordt niet altijd voldoende gecompenseerd [5]: OR-werk moet deels in eigen tijd gebeuren, en vergadertijd wordt niet altijd doorbetaald [17]. OR-lidmaatschap wordt ook niet altijd voldoende gefaciliteerd [5]. Werk dat door de extra OR-taken blijft liggen wordt niet altijd opgevangen door anderen [17].

THEORETISCHE GEDRAGSMODELLEN

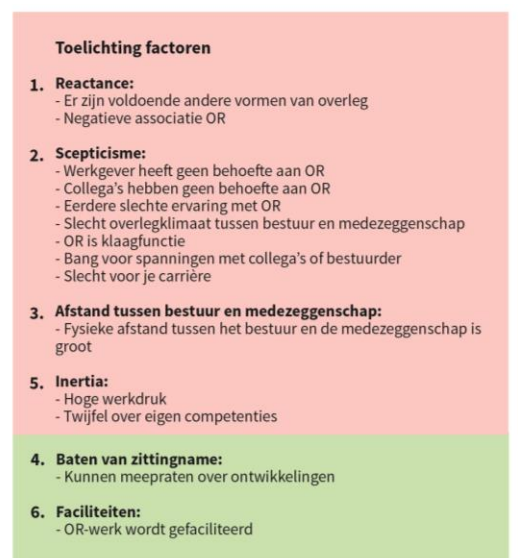
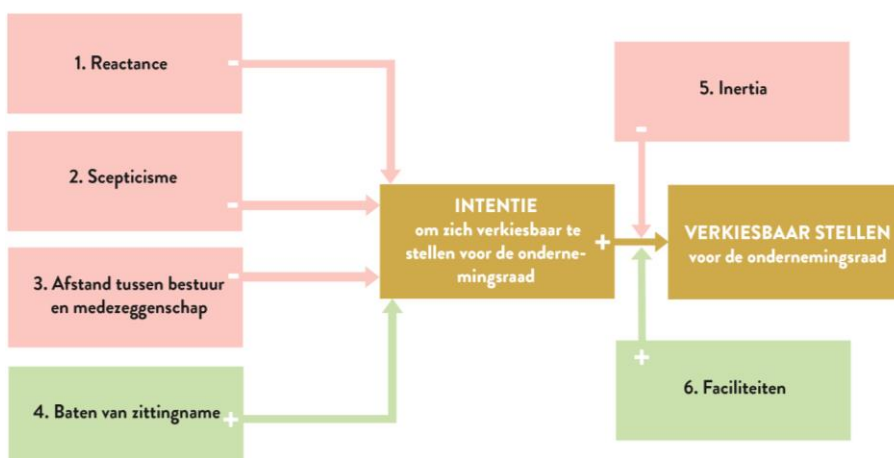
Alle mogelijke weerstanden, motieven en omgevingsfactoren die invloed kunnen hebben op het instellen van een ondernemingsraad voor werkgevers (figuur 1) en het verkiesbaar stellen van werknemers (figuur 2) komen terug in de theoretische gedragsmodellen op de volgende pagina. Bij elke factor is aangegeven of er sprake is van een positieve of een negatieve invloed op een andere factor. Er is meer wetenschappelijk onderzoek nodig om uitspraken te doen over causale verbanden en de mate dat een factor invloed heeft.

Werkgevers



Figuur 1. Theoretisch gedragsmodel werkgevers.

Werknemers



Figuur 2. Theoretisch gedragsmodel werknemers.

SPECIFIEKE DOELGROEP

We kozen gezamenlijk voor een specifiekere doelgroep waarbij vanuit het nalevingsonderzoek bleek dat een OR minder vaak voorkwam. Hieronder gaan we in op de (aanvullende) motieven en weerstanden die bij deze specifieke doelgroepen spelen.

Kleine(re) bedrijven

Dat een OR niet echt 'leeft', lijkt sterker te spelen bij kleine(re) dan bij grote bedrijven [interview CBM].

Voor de werkgever van kleine bedrijven geldt vaker dat hij geen behoefte heeft aan een OR [5]. Een werkgever van een klein(er) bedrijf is vaker ook de oprichter van het bedrijf. Hij heeft het bedrijf vanaf het begin opgebouwd en komt dus vanaf de werkvloer. Daarom kan hij sterker het gevoel hebben dat hij al weet wat er speelt op de werkvloer, daar heeft hij geen OR voor nodig [interview CBM]. Daarnaast hebben werkgevers van kleine bedrijven vaker het idee dat er voldoende andere vormen van overleg zijn [5] omdat de lijnen tussen werkgever en werknemers korter zijn [interview CBM]. Toch blijkt dat een onderneming zonder officiële personeelsvertegenwoordiging ook systematisch lager scoort op andere vormen van formeel overleg, waaronder werkoverleg, tijdelijke (project)groepen en informatieve bijeenkomsten, dan een onderneming met vertegenwoordigend overleg [5]. Of er daadwerkelijk voldoende overlegd wordt in een organisatie zonder OR of PVT, is dus maar de vraag.

Voor de werknemer van kleine bedrijven geldt dat de beslissingen die je neemt als OR-lid, gaan over mensen die je dagelijks zelf tegenkomt. Hoewel medezeggenschap werknemers moet boeien om aantrekkelijk te zijn, kunnen belangrijke onderwerpen in een klein bedrijf dus ook afschrikken. Bij een reorganisatie maak je bijvoorbeeld een beslissing over de baanzekerheid van je kamergenoot op kantoor. Daarnaast kom je de werkgever na een eventueel conflict gewoon weer tegen op de gang [interview CBM]. Dat maakt de drempel om zitting te nemen in de OR van een kleiner bedrijf, voor sommige werknemers hoger.

Laagopgeleide werknemers

In veel bedrijven met laagopgeleide werknemers is de cultuur er niet naar om als werkgever en werknemer met elkaar te praten over onderwerpen zoals ontwikkeling en loopbaan. Praten over ontwikkeling, weerstanden en competenties wordt al snel als soft bestempeld [20].

De werkgever ziet laagopgeleide werknemers als een minder serieuze **gesprekspartner**. “Laag opgeleid personeel heeft niet de interesse en capaciteiten als personeelsvertegenwoordiger” [12]. Door het verdwijnen van laaggeschoolde functies, de economische recessie en bezuinigingen op scholingssubsidies zijn werkgevers daarnaast minder snel geneigd om te investeren in lager opgeleiden [20].

Voor lager opgeleide werknemers is het erg belangrijk om voor zichzelf te leren opkomen en te leren overleggen en te onderhandelen over wat zij belangrijk vinden in hun werk. Het zijn namelijk meestal de lager opgeleiden die bij reorganisaties als eersten hun baan verliezen en vervolgens de meeste moeite hebben om nieuw werk te vinden [21]. Voor werknemers zijn de opbrengsten van plaatsnemen in een OR echter niet altijd duidelijk. In lagere functies is het lastiger om afspraken te realiseren die tegemoetkomen aan de belangen van zowel het **individu, als de naaste collega’s, als de organisatie, dan in hogere functies**. Zulke win-win-winafspraken worden vaker toegekend aan hooggewaardeerde werknemers met unieke kwalificaties, die de organisatie graag binnenhoudt [21]. Daarnaast is er in lagere functies vaak sprake van weinig zelfstandigheid en veel wederzijdse afhankelijkheid tussen collega’s voor de werkzaamheden, en bestaan de werkzaamheden vaker uit routinematige handelingen [21]. Het is voor werknemers in deze functies dus lastiger om onder werktijd tijd te besteden aan de OR-werkzaamheden.

Veel lager opgeleiden hebben een slechte ervaring met school en leren en hebben weinig zelfvertrouwen [20]. Laagopgeleide werknemers missen zelf dus mogelijk ook het vertrouwen in hun capaciteiten als personeelsvertegenwoordiger. Het aanbieden van extra scholing om hun capaciteiten te vergroten, voelt voor deze groep niet als een oplossing, maar eerder als een drempel. Lager opgeleide werknemers hebben namelijk vaker een negatieve houding tegenover leren en scholing [20]. Die negatieve houding kan verschillende oorzaken hebben. Naast hun eerdere slechte ervaring, kunnen ze ook minder makkelijk tijd besteden aan leren. Lager opgeleiden doen vaak fysiek zwaar werk met soms ongunstige werktijden en hebben na het werk geen energie meer om nog te leren. Met name voor vrouwen geldt bovendien dat ze vaak in een traditioneel rollenpatroon leven en werk en zorgtaken moeten combineren. Sommigen hebben daarnaast financiële problemen, waar veel van hun cognitieve capaciteit heengaat, en er **geen ‘ruimte’** in hun hoofd is voor leren en scholing [20].

Daarnaast voelen sommige lager opgeleiden zich niet betrokken bij het bedrijf en/of hebben ze geen arbeidsidentiteit [20]. Met name in ongeschoolde en tijdelijke banen werken vaker mensen die nooit de kans hebben gekregen een

arbeidsidentiteit op te bouwen, een vakopleiding te volgen en zich te identificeren met een bepaald beroep en bedrijf. Deze werknemers zijn vooral op zoek naar veiligheid, zijn niet geïnteresseerd in scholing en mogelijk ook niet in zittingname in de OR. Ze komen ook vaak uit een sociale omgeving waarin leren en scholing ‘niet normaal’ zijn en zullen hiervoor dus minder steun krijgen [20].

Mogelijk speelt kennis van zaken, motivatie en weerbaarheid – waarvan aangenomen mag worden dat die in grotere mate aanwezig is bij hoger opgeleiden – een rol bij het nastreven van een OR/PVT [6].

Jonge werknemers⁴

Jonge werknemers (tot en met 35 jaar [22]) voelen zich regelmatig onvoldoende aangesproken door een OR [interview CBM]. Dit kan meerdere redenen hebben.

Jonge werknemers weten niet altijd genoeg over het nut en de werkzaamheden van een OR om een goed beeld te kunnen vormen [23]. Als ze al (denken te) weten wat een OR doet, hebben ze hier niet altijd een positief beeld van. Ze vinden een OR maar stoffig en saai [23]. Voor hun gevoel behandelt de OR nauwelijks interessante onderwerpen die er daadwerkelijk toe doen en waarop ze echt **invloed kunnen uitoefenen: “het is vaak reactief en formeel ‘geneuzel’ en procedureel ‘aftikken’ van onderwerpen”** [24]. Ook de ‘standaard’ werkwijze van de OR spreekt jonge werknemers niet aan. Ze vinden hem te rechtlijnig en stram [23] en denken dat elke maand zoveel uur vergaderen een gegeven is [25]. Verder verwachten veel jonge werknemers dat zittingname in de OR slecht is voor hun **carrière. De OR heeft vaak niet zo’n positief imago in de organisatie** [24] en managers waarderen het lang niet altijd dat je een medezeggenschapsfunctie vervult [25].

Een lange zittingsperiode voor de OR schrikt jonge werknemers af. Ze wisselen regelmatig van werkomgeving – niet alleen tussen, maar ook binnen bedrijven. Ze stellen zich dus niet verkiesbaar, omdat ze niet weten of ze over drie jaar nog wel op deze afdeling of in dit bedrijf werken [25]. Daarnaast betwijfelen ze of een lange zittingsperiode het meest productief is om inbreng te leveren en invloed uit te oefenen [25]. Jonge werknemers willen dus best meedenken over bepaalde onderwerpen in het bedrijf, maar willen zich niet voor langere tijd vastleggen als OR-lid [22].

⁴ Deze motieven en weerstanden zijn gebaseerd op verslagen van discussies met, en promotiemateriaal van, jonge werknemers. We zijn geen onderzoek tegengekomen waar systematisch wordt gekeken naar de beweegredenen van jonge werknemers voor het wel of niet plaatsnemen in de OR.

Naast het nut en de werkzaamheden, is ook de route naar een plekje in de OR niet altijd duidelijk voor jonge werknemers. Als ze interesse hebben in zittingname in een OR, weten ze dus niet altijd wat je moet doen om in de OR terecht te komen [23].

Verder werken de verkiezingsreglementen zittingname van jonge werknemers soms tegen. Jonge werknemers kunnen bijvoorbeeld niet plaatsnemen in de OR, omdat het verkiezingsreglement als eis stelt dat een kandidaat in vaste dienst is of ervaring heeft. Deze reglementen gaan vaak verder dan de eisen die de WOR zelf stelt, en kunnen dus binnen de regels van de WOR aangepast worden om beter aan te sluiten bij jonge werknemers [25].

GEDRAGSTECHNIEKEN EN INTERVENTIESTRATEGIE BEPALEN

In de vorige fase brachten we in kaart welke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren een rol spelen voor het instellen van (werkgevers) en je verkiesbaar stellen voor (werknemers) een OR. We bespraken eerst een aantal algemene factoren die invloed hebben op het naleven van regels. Deze factoren zijn belangrijk om mee te nemen als je het nalevingsgedrag van werkgevers wil beïnvloeden. Daarna gingen we dieper in op aanvullende motieven, weerstanden en omgevingsfactoren die specifiek een rol spelen voor werkgevers en werknemers en de specifieke doelgroepen die we selecteerden.

Gedrag veranderen kan op veel verschillende manieren. Wat het beste werkt hangt af van het doelgedrag, de doelgroep en de specifieke situatie. In de laatste fase van het project onderzochten we daarom wat voor deze doelgedragingen, deze doelgroepen en deze situatie het meest kansrijk is.

We bespreken eerst onze werkwijze en daarna de adviezen die we formuleerden om het instellen van (werkgevers) en je verkiesbaar stellen voor (werknemers) een OR te stimuleren.

WERKWIJZE

LITERATUURSTUDIE

We deden nogmaals een literatuurstudie, ditmaal om zicht te krijgen op de al aanwezige kennis over effectieve gedragsinterventies om het instellen van (werkgevers) of verkiesbaar stellen voor (werknemers) een OR te stimuleren.

Welke bronnen raadpleegden we?

Voor de literatuurstudie deden we een beroep op verschillende bronnen. We zochten naar relevante literatuur in de wetenschappelijke database Google Scholar en naar Nederlands praktijkonderzoek gericht op het instellen van een OR, de specifieke doelgroepen die we selecteerden, en gedragsverandering binnen bedrijven in het algemeen.

Op basis van de literatuur en de gevonden motieven, weerstanden en omgevingsfactoren in de vorige fase formuleerden we adviezen voor interventies.

INTERNE BRAINSTORM

Na afronding van de literatuurstudie organiseerden we een brainstorm bij D&B om op basis van onze bevindingen en kennis van gedrag ideeën te genereren voor mogelijke interventies.

ADVIEZEN

Gezamenlijk zorgden de literatuurstudie en de brainstorm voor belangrijk inzicht in hoe de motieven, weerstanden en omgevingsfactoren te vertalen zijn in adviezen om het gedrag van werkgevers en werknemers te veranderen.

Als een werkgever een OR gaat instellen, zijn twee overkoepelende dingen nodig:

1. De werkgever wil een OR instellen.
2. De werkgever weet hoe hij een OR kan instellen. Hij weet welke stappen hij moet zetten en hoe hij deze stappen het beste aan kan pakken.

We kozen er samen met het ministerie van SZW voor om het interventievoorstel voor de eerste stap verder uit te werken. Idealiter zou je natuurlijk willen dat er een overzichtelijk stappenplan klaarligt voor werkgevers, voordat je ze enthousiast maakt om met het instellen van een OR aan de slag te gaan. Zo kunnen ze er namelijk meteen mee aan de slag en behoud je het momentum. Het optuigen van de infrastructuur voor zo'n stappenplan is echter veel werk en past niet binnen de

scope van het huidige project. We kozen er daarom voor om ons binnen dit project te richten op de allereerste stap die van belang is bij het instellen van een OR; het enthousiasmeren van werkgevers. We beschrijven de uitwerking van deze stap hierna. Onze ideeën voor het stappenplan lichten we kort toe aan het einde van dit rapport.

WERKGEVERS ENTHOUSIAST MAKEN VOOR EEN OR

Een werkgever enthousiast maken voor een OR bestaat uit verschillende stappen:

- Werkgevers bereiken
- Werkgevers informatie tot zich laten nemen
- Werkgevers enthousiasmeren
- Werkgevers een vervolgstap laten zetten

Wat je onder elke stap kunt doen om de kans te vergroten dat je het doel bereikt, bespreken we hieronder.

Bereik de werkgever

Om werkgevers enthousiast te maken voor een OR, zul je ze eerst moeten bereiken. Het is daarom belangrijk om een kanaal te selecteren waarmee je terecht komt bij werkgevers die nog niet uit zichzelf geïnteresseerd zijn in een OR.

Bij het selecteren van een kanaal is het belangrijk om rekening te houden met een aantal aspecten. Kun je met het kanaal qua *timing* aansluiten op het moment dat mensen het meest open staan voor je boodschap? Is de invloed van je kanaal *intensief* genoeg voor het gedrag dat je van je doelgroep wil zien (e.g. de invloed van een poster is minder intensief dan de invloed van een persoonlijk gesprek)? Hoe groot is het *bereik* van je kanaal – hoeveel mensen zien je interventie als je hem op deze manier verspreidt? En wat is dus de *impact* (intensief x bereik) van je kanaal?

Gebruik het juiste kanaal

Het instellen van een OR is groot en relatief ingewikkeld gedrag. Je vraagt een behoorlijke verandering van je doelgroep. Het is daarom belangrijk dat het kanaal dat je kiest om ze te bereiken intensief genoeg is. Een flyer of brief zullen werkgevers die (nog) geen interesse in een OR hebben snel naast zich neerleggen. Een kanaal dat werkgevers niet al bij voorbaat kunnen afkappen is daarom belangrijk in dit geval. Persoonlijk contact, waarbij je in kunt spelen op de specifieke motieven en weerstanden van degene tegenover je, zou voldoende intensief zijn. Het bereik van dit kanaal is echter klein; je bereikt maar één werkgever per keer. Het is daarom de vraag of de impact van dit kanaal ook

voldoende groot is. Er zijn namelijk veel bedrijven die nog geen OR hebben en die we dus willen bereiken.

Houd een key-note-lecture

Een middenweg is bijvoorbeeld een key-note-lecture op een congres of symposium. Een key-note wordt bijgewoond door veel deelnemers, ook door deelnemers die zich misschien niet zelf hadden ingeschreven voor een praatje over het onderwerp. Daarnaast biedt fysiek aanwezig zijn op een congres de mogelijkheid om plenair met de doelgroep in gesprek te gaan en eventuele vragen te beantwoorden. Voor de grootste impact is het belangrijk om uit te zoeken op welk congres of symposium veel leden uit de doelgroep komen.

Leg contact via brancheorganisaties of ondernemersverenigingen

Contact leggen via brancheorganisaties of ondernemersverenigingen is een andere ingang naar de doelgroep. Brancheorganisaties of ondernemersverenigingen hebben een groot en specifiek ledenbestand, waarvan je gebruik kunt maken om de boodschap bij je doelgroep te krijgen. Als leden daarnaast gewend zijn om alleen of voornamelijk informatie van de brancheorganisatie of ondernemersvereniging te ontvangen die relevant voor hen is, zullen ze extra aandacht voor een boodschap via dit kanaal hebben. Voor de grootste impact is het belangrijk om uit te zoeken van welke brancheorganisatie of ondernemersvereniging de werkgevers uit de doelgroep regelmatig gebruik maken. De boodschap kan vervolgens door de brancheorganisatie of ondernemersvereniging op verschillende manieren gecommuniceerd worden, zoals via een nieuwsbrief of een gerichte e-mail.

Zorg dat de werkgever openstaat voor de informatie

Als werkgevers zonder OR een boodschap ontvangen, betekent dat nog niet dat ze de boodschap ook tot zich nemen. Om werkgevers enthousiast te maken, zullen ze eerst open moeten staan voor de informatie die je ze geeft.

Werkgevers zonder OR ervaren waarschijnlijk weerstand tegen het instellen van een OR. Het wegnemen van deze weerstand is cruciaal. Als werkgevers weerstand houden, staan ze niet open voor een boodschap over (de voordelen van) een OR, laat staan dat zij aan de slag gaan met het instellen hiervan.

Neem weerstand tegen de boodschapper weg

Als eerste wil je weerstand tegen de boodschapper wegnemen. Als mensen weerstand hebben tegen de persoon of partij die de boodschap stuurt, zullen ze

minder snel openstaan voor de boodschap zelf. De makkelijkste manier om deze weerstand weg te nemen is door een boodschapper te kiezen die wordt gewaardeerd door de doelgroep.

Zet een OR-ambassadeur in

In dit geval raden we aan om een of meerdere werkgevers uit de doelgroep zelf te betrekken. Werkgevers uit de sector (groot)handel met een relatief klein bedrijf, die veel jonge en laagopgeleide werknemers hebben, en een kleine flexibele schil. En werkgevers die zelf eerder ook opzagen tegen het instellen van een OR, het toch deden, en nu enthousiast zijn over de opbrengsten. Deze werkgevers zullen fungeren als OR-ambassadeur. Ze weten wat de doelgroep belangrijk vindt en hebben hetzelfde traject meegemaakt. Een werkgever uit de doelgroep roept als boodschapper daarnaast minder weerstand op, en kan de eerste weerstanden die ervoor zorgen dat mensen de boodschap niet tot zich nemen, wegnemen. Hier zijn verschillende redenen voor.

Ten eerste roept de werkgever sympathie op bij de doelgroep, omdat hij op hen lijkt. Zijn boodschap zal dus eerder gehoord worden. We luisteren sneller naar een boodschapper die we sympathiek vinden. Ten tweede geeft de werkgever, door zijn persoonlijke enthousiasme over de opbrengsten van een OR te delen, de garantie dat een OR ook succesvol kan zijn voor anderen uit de doelgroep. De (onbewuste) redenering “ik hoef me hier niet in te verdiepen, want dit geldt niet voor mijn type bedrijf of werknemers” wordt zo meteen ondervangen.

HOE WERF JE EEN OR-AMBASSADEUR?

Ook voor het werven van een OR-ambassadeur is de eerste vraag: waar vind je die? Voor het vinden van een ambassadeur, kan het bijvoorbeeld handig zijn om samen te werken met de Vereniging Ondernemingsraden Groothandel en Detailhandel (<https://www.vogd.eu/>). Deze vereniging “heeft als doel om onze leden een netwerk te bieden en om kennis te halen die voor de **ondernemingsraad relevant is**”. Leden van deze vereniging nemen dus plaats in een ondernemingsraad, en hebben al een stap gezet om kennis over ondernemingsraden uit te wisselen.

Benader mogelijke ambassadeurs daarna persoonlijk om de kans op een reactie te vergroten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bericht aan de werkgever van leden van de VOGD persoonlijk gericht, met redenen waarom specifiek hij wordt benaderd en een persoon (en geen instantie) als afzender. Neem na een eerste aankondiging per mail ook telefonisch contact op om eventuele vragen die de werkgever heeft direct te kunnen beantwoorden, en zo weerstanden om mee te doen weg te nemen.

Als je direct vraagt of iemand ambassadeur wil worden, dan is de kans groter dat je verzoek wordt afgewezen. Houd het eerste verzoek tot actie daarom klein. Een eerste stap kan bijvoorbeeld zijn om een aantal vragen te beantwoorden over de ervaring die de werkgever heeft met zijn OR. Als hij akkoord gaat met het kleine verzoek, dan is de kans groter dat de werkgever later akkoord gaat met een groter verzoek om het ambassadeurschap uit te bouwen.

Erken weerstand tegen de boodschap

Als de doelgroep ervoor open staat om de boodschap tot zich te nemen, is het belangrijk om eerst de weerstand tegen deze boodschap weg te nemen. Onze neiging is vaak om het niet te hebben over de negatieve aspecten van het gedrag dat we van mensen willen zien. Je wil geen slapende honden wakker maken. Als je zeker weet dat je doelgroep bepaalde negatieve kenmerken ziet, is het echter beter om deze negatieve aspecten zelf al te benoemen. Op die manier voorkom je dat je doelgroep het nog als tegenargument voor zichzelf kan gebruiken, en kun je, waar mogelijk, garanties geven over hoe deze negatieve aspecten voorkomen kunnen worden.

Noem zelf waarom je geen OR zou instellen

Erken heersende weerstanden door de boodschapper zelf in te laten gaan op de nadelen die hij vooraf zag van het instellen van een OR. Had hij ook een negatieve associatie met 'de OR'? Vroeg hij zich ook af of zijn personeel wel behoefte zou hebben aan een OR? Zag hij op tegen de tijd die, en het geld dat een OR kost? Was hij ook sceptisch over wat een OR zou opleveren? En twijfelde hij ook over of zijn personeel wel voldoende capaciteiten had voor de taken van de OR? Laat hem daar dan eerst over vertellen. Dit laat meteen zien dat de boodschapper in dezelfde positie heeft gezeten als waar de doelgroep nu in zit, wat de rest van zijn verhaal extra relevant maakt.

VOORBEELD: ZELF HEERSENDE WEERSTANDEN NOEMEN

Een fictieve OR-ambassadeur aan het woord:

“Bij een ‘ondernemingsraad’ dacht ik altijd vooral aan formaliteiten, papieren gedoe, ambtelijk, aan mensen die gewichtig gaan lopen doen en aan cursussen die tot verkeerde discussies leiden.”

“We zijn niet zo’n groot bedrijf. Daarom dacht ik altijd dat het lastig zou zijn om genoeg OR-leden te vinden.”

“Ik heb mijn bedrijf zelf vanaf de start opgericht. Ik dacht daarom altijd dat ik wel wist wat er op de werkvloer gebeurde.”

Maak de werkgever enthousiast

Als de heersende weerstanden tegen een OR ‘out in the open’ zijn, kan de boodschapper ingaan op hoe de nadelen die hij vooraf zag, uitpakten in de praktijk. Sommige negatieve punten bleken misschien waar te zijn; een OR kost inderdaad tijd en geld. Maar andere nadelen vielen misschien mee: in tegenstelling tot zijn idee vooraf bleek het personeel wel behoefte te hebben aan een OR. De werknemers in de OR kwamen met aanbevelingen die hij zelf over het hoofd had gezien. En de samenwerking verloopt erg prettig en constructief.

Geef concrete voorbeelden van de voordelen

Nu kan de boodschapper ook concrete voorbeelden geven van wat hij ziet als de voordelen van een OR. Hoe zorgde de OR bijvoorbeeld voor betere communicatie met de werknemers? Welke inzichten over wat er leeft op de werkvloer zijn te danken aan de OR? Wat voor maatregelen konden soepeler worden

geïmplementeerd omdat ze vooraf met de OR waren besproken? En welke nadelen worden voorkomen door het instellen van de OR? Hoe concreter het voorbeeld, hoe beter de doelgroep zich kan inbeelden wat dit voor de eigen organisatie kan betekenen, en hoe meer het de doelgroep dus aanspreekt.

VOORBEELD: CONCRETE VOORBEELDEN GEVEN

Een fictieve OR-ambassadeur aan het woord:

“Ik heb mijn bedrijf zelf opgericht. Ik dacht daarom altijd dat ik wel wist wat er op de werkvloer gebeurde. Maar toen ik met mijn medewerkers in gesprek ging, bleek dat ik toch belangrijke dingen gemist had. Zo leek de volgorde waarin de producten in het magazijn opgesteld staan misschien op papier wel logisch, maar moesten medewerkers in de praktijk veel heen en weer rijden. Nu de medewerkers uit de OR vanaf het begin meegedacht hebben over de nieuwe inrichting van het magazijn, zijn ze veel minder tijd kwijt aan het vinden van producten. Tijd die ze nu kunnen besteden aan andere werkzaamheden.”

Geef aan dat werkgevers keuzevrijheid hebben

Zoals eerder besproken, ervaren werkgevers weerstand tegen de regels en procedures van de WOR en stof uit OR-cursus, **tegen het idee dat het ‘op deze manier moet’**. Het is dus belangrijk om duidelijk te maken dat, en welke, vrijheid er bestaat binnen de regels van de WOR. Deze boodschap kun je impliciet communiceren door verschillende boodschappers te gebruiken die hun OR op een andere manier laten werken. Daarnaast is het goed om expliciet te benoemen dat, en waarin, de doelgroep zelf keuzes kan maken.

Laat de werkgevers een vervolgstap zetten

Als de doelgroep enthousiast is geworden door het verhaal van de boodschapper, is het belangrijk dat ze concreet handelingsperspectief hebben om inertia te doorbreken. Wat moeten ze nu doen?

‘Een OR instellen’ is uiteindelijk het doelgedrag dat we willen zien van deze werkgevers. Dit is echter geen handeling die ze direct na het zien van de boodschap uit kunnen voeren. Er zijn veel verschillende stappen over langere tijd nodig voordat er daadwerkelijk een OR is. Wat werkgevers wel kunnen doen na het zien van de boodschap, is de eerste stap zetten. Zo komen ze daadwerkelijk in actie, en commiteren ze zich door die eerste stap aan het grotere doel. De kans dat ze vervolgens verdere stappen zetten, wordt daarmee groter.

Maak de vervolgstap expliciet en makkelijk

Vertel aan het eind van het verhaal welke stap werkgevers nu kunnen zetten. Een eerste vervolgstap kan bijvoorbeeld zijn **‘lees meer informatie over het instellen van een OR’** of **‘vraag nu een startpakket aan voor het instellen van een OR’**. Hoe makkelijker je het zetten van deze vervolgstap maakt, hoe groter de kans dat werkgevers hem daadwerkelijk uitvoeren. Link bijvoorbeeld direct door naar de site waar de werkgever meer informatie kan vinden, of het aanvraagformulier voor het startpakket kan invullen: **‘Klik hier voor ...’**.

VERVOLGTRAJECT

Als werkgevers eenmaal bereid zijn om een OR in te stellen, dan zijn ze over een belangrijke eerste drempel heen. Hierna moeten ze echter nog verschillende stappen doorlopen voor ze uiteindelijk een OR hebben ingesteld. De hoeveelheid moeite en tijd die een werkgever in het instellen van de OR moet stoppen is daarmee een hoge drempel.

Het is daarom belangrijk om werkgevers ook handvatten te bieden bij deze vervolgstappen. Door een concreet stappenplan te ontwikkelen, maak je het ze makkelijker om een OR in te stellen.

In het stappenplan kan je gebruik maken van materiaal dat eerder is ontwikkeld om bijvoorbeeld het doel en gevolg van een OR te communiceren. Als je bestaand materiaal gebruikt, is het echter belangrijk om kritisch te zijn op of en hoe dit materiaal aansluit bij doel en gedachte achter het stappenplan dat we beschrijven. Sluit bestaand materiaal aan bij de psychologie achter het stappenplan en helpt het huidige materiaal mensen dus om in actie te komen? Dan kan je hier gebruik van maken. Is dat niet het geval? Dan is het beter om zelf materiaal te ontwikkelen.

STAPPENPLAN

Voor het ontwikkelen van een stappenplan kun je de volgende vijf stappen voor werkgevers onderscheiden:

1. Begrijp het doel en het gevolg van een OR.
2. Creëer draagvlak onder medewerkers voor een OR.
3. Benader medewerkers voor een voorbereidingscommissie.

4. Organiseer een OR-verkiezing.
5. Installeer de OR.

Stap 1: Begrijp het doel en het gevolg van een OR

In de eerste stap willen we de werkgever informeren over de functie van een OR en overtuigen dat het de moeite waard is om daadwerkelijk een OR in te stellen. Na de eerste stap wil je dat de werkgever enthousiast is en zich committeert om het hele stappenplan te doorlopen.

De voordelen van een OR voor zowel de werkgever als de werknemer moeten in deze stap terugkomen. Geef daarnaast ook voorbeelden van deze voordelen en de nadelen die je voorkomt door een OR op te richten. Hoe concreter de voorbeelden en hoe meer deze aansluiten op het bedrijf van de werkgever, hoe meer het zal overtuigen. Een voordeel is bijvoorbeeld dat de leden van de OR weten wat er speelt op de werkvloer. Via de OR verzamel je als werkgever voortdurend belangrijke informatie uit de organisatie. Hierdoor wordt het bijvoorbeeld makkelijker om de belangen van de medewerkers te laten meewegen bij beslissingen. Waardoor de besluitvorming van de organisatie mogelijk sneller en soepeler kan verlopen. Eventueel scepticisme over het nut van het instellen van een OR nemen we weg in deze eerste stap.

Stap 2: Creëer draagvlak onder medewerkers voor een OR

Zodra de werkgever overtuigd is om een OR in te stellen, is het belangrijk om te zorgen voor draagvlak onder werknemers. Zonder enthousiaste werknemers komt er namelijk geen OR. Een goede manier om dat te doen, is om het bestuur of de directie openlijk commitment te laten uitspreken. Hierdoor weten de medewerkers dat de top achter het instellen van een OR staat.

Werknemers zijn soms sceptisch over het nut van een OR, of zien niet in wat voor hen het belang is. Het is daarom aan de werkgever om de medewerkers te informeren. Hierbij is het belangrijk dat de informatie aansluit bij de doelgroep (**“Wat heb ik [als werknemer X] aan een OR?”**). Dit is voor de werkgever ook het moment om ook ambassadeurs, werknemers die enthousiast zijn over het instellen van een OR, te benaderen. Hierdoor worden werknemers al in een vroeg stadium betrokken en is de volgende stap voor de werkgever gemakkelijker te zetten.

Stap 3: Benader medewerkers voor een voorbereidingscommissie

Na het creëren van draagvlak wil je dat de werkgever een voorbereidingscommissie start. De beste manier om dit te doen, is om als werkgever actief enkele werknemers, bijvoorbeeld de ambassadeurs, te benaderen. Maak daarbij duidelijk wat het inhoudt om deel te nemen aan de

commissie en wat er van de commissie wordt verwacht. Hierbij kan een *altercast* nuttig zijn: “Als betrokken medewerker kunnen we jouw kennis en ervaring goed **gebruiken bij de voorbereidingscommissie**”⁵. Door middel van een altercast plaats je de medewerkers in een betrokken en verantwoordelijke rol, wat ervoor zorgt dat je ze vraagt de zaken vanuit die rol te gaan bekijken en ze eerder geneigd zijn om in te stemmen. De voorbereidingscommissie gaat vervolgens aan de slag met het organiseren van de eerste OR-verkiezing.

Stap 4: Organiseer een OR-verkiezing

In de volgende stap wordt de verkiezing georganiseerd en gehouden. Daarbij is de eerste stap het opstellen van een reglement rondom de verkiezingen, ook wel het voorlopig OR-reglement genoemd. Daarin regelt de werkgever en/of de voorbereidingscommissie hoe de verkiezingen verlopen en de uitslag wordt bepaald. De volgende stap is het informeren van de werknemers over de verkiezing; wat houdt de verkiezing in, hoe kun je jezelf verkiesbaar stellen en waarom zou je dat doen? Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers weten wat de werkzaamheden van een OR-lid zijn. De voorbereidingscommissie zoekt vervolgens kandidaten. Dit kan onder andere door geïnteresseerde, betrokken medewerkers (pro)actief te vragen om zich kandidaat te stellen. Zowel managers als leden van de voorbereidingscommissie kunnen deze medewerkers benaderen. Als er voldoende kandidaten zijn, dan worden zij bekendgemaakt en vindt de verkiezing plaats.

Stap 5: Installeer de OR

Op basis van de uitslag van de verkiezing, installeert de werkgever de eerste OR. De OR gaat vervolgens aan de slag met het maken van visie voor de OR, afspraken, een taakverdeling en werkwijze. Er zijn OR-cursussen en lespakketten die gebruikt kunnen worden voor nieuwe OR-leden.

ADVIES

Ons advies is om op basis van bovenstaande stappen een overzichtelijk stappenplan te ontwikkelen, waarbij je per stap concreet aangeeft wat de werkgever moet doen. Het is goed om hier de samenwerking aan te gaan met de CBM, vakbonden en verschillende brancheorganisaties om het stappenplan aan te laten sluiten bij de doelgroep. We raden aan om het stappenplan te plaatsen op een neutrale website zoals de website van de Rijksoverheid of de SER. Op internet zijn er namelijk verschillende stappenplannen te vinden, maar de inhoud van deze stappenplannen verschilt onderling. Ook bieden deze stappenplannen vaak

⁵ Zie ook ons blog over het toepassen van altercasting: <https://www.dbgedrag.nl/altercasting/>

onvoldoende praktische en concrete handvatten voor de werkgever. Wijs na het publiceren van het stappenplan actief werkgevers op het bestaan ervan, bijvoorbeeld door het sturen van e-mails.

Het effect van de boodschap wordt groter als werkgevers eraan worden blootgesteld op het moment dat de boodschap relevant voor hen is. Zo zal een OR instellen bijvoorbeeld relevanter zijn voor werkgevers:

- op het moment dat zij over de grens van vijftig werknemers heengaan;
- op het moment dat er een aanleiding van buitenaf of een bedrijfsgebonden aanleiding, zoals een fusie of reorganisatie⁶, plaatsvindt;
- zodra er voor het eerst aandacht wordt besteed aan het instellen van een OR in de cao.

Concrete en makkelijk te gebruiken informatie aanbieden op het moment dat deze gebeurtenissen plaatsvinden, vergroot het effect.

EFFECTMETING

Het instellen van een OR is het uiteindelijke doelgedrag dat we bij werkgevers willen stimuleren. We zouden daarom willen weten wat het effect is van de interventie(s) op het instellen van een OR. De huidige interventie is echter vooral gericht op het enthousiasmeren van werkgevers, wat enkel een (onder)deel is van het doelgedrag. Na de interventie moet een werkgever namelijk nog veel verschillende stappen zetten om uiteindelijk een OR in te stellen. We raden daarom aan om het effect van de interventie te meten door te kijken in hoeverre werkgevers na het ontvangen van de interventie enthousiast zijn en de volgende stappen (willen) zetten.

Meet de eerste stap

Na de eerste interventie, het ontvangen van een enthousiasmerende boodschap, zullen werkgevers waarschijnlijk nog niet direct een OR instellen. Wel zijn ze mogelijk gemotiveerd om de volgende stap te zetten. Zorg er daarom voor dat de eerstvolgende stap concreet en meetbaar is. Denk hierbij aan het aanvragen van aanvullende informatie, het bezoeken van een specifieke website of het klikken op een persoonlijke link.

⁶ Bij een fusie of reorganisatie merken medewerkers vaak ineens dat er geen OR is en kunnen zij gaan vragen om de instelling daarvan.

Een mogelijke optie is om de enthousiasmerende boodschap via een e-mail met de werkgevers te delen. Vervolgens stuur je bijvoorbeeld twee weken later een e-mail waarbij ze zich kunnen inschrijven voor het ontvangen van vervolginformatie. Of je verwijst ze door middel van een persoonlijke link gericht door naar aanvullende informatie. Deze tweede e-mail kun je ook naar een groep werkgevers sturen die de eerste boodschap niet heeft ontvangen. Deze groepen kun je dan vergelijken en hierdoor kun je achterhalen of de interventie er daadwerkelijk voor heeft gezorgd dat werkgevers enthousiast zijn geworden en de eerste stap richting een OR zetten, namelijk het zoeken naar vervolginformatie.

Doelgedrag meten

In eerste instantie is het meten van de het doelgedrag, een OR instellen, af te raden. Er zijn namelijk nog veel stappen die volgen na het enthousiasmeren van werkgevers. Het doelgedrag bestaat daarom uit diverse subgedragingen die op een andere manier gestimuleerd moeten worden. Daarnaast duurt het erg lang om te meten, aangezien het instellen van een OR al gauw enkele maanden kan duren.

Wil je toch het doelgedrag meten, dan is het aan te raden om de huidige interventie te combineren met het stappenplan. Het is namelijk van belang dat je na het enthousiasmeren de werkgevers meteen een overzicht kan geven van de te nemen vervolgstappen. Een gemotiveerde werkgever zal zich mogelijk afvragen: **“Wat moet ik nu doen om een eerste OR in te stellen?”**.

Effect van de combinatie

Als je ervoor kiest om de beide interventies te combineren, dan is het mogelijk om het raadplegen van het stappenplan te gebruiken als een meting na de eerste interventie. De vraag is dan: gaan werkgevers het (digitale) stappenplan raadplegen na het ontvangen van de eerste boodschap? Het is daarbij wel belangrijk dat je kunt achterhalen wie de boodschap heeft gekregen en wie het stappenplan heeft geraadpleegd.

Ga je het effect van beide interventies op het doelgedrag meten, dan moet je voorafgaand aan de meting weten welke bedrijven wel of geen OR hebben. Vervolgens selecteer je alleen de bedrijven zonder OR. Van die groep krijgt de helft de interventies aangeboden en de andere helft krijgt geen interventie, dat deel van de groep fungeert dan als controlegroep. Ten slotte meet je van elke groep hoeveel bedrijven na afloop van de interventies een OR hebben. Verschillen tussen de groepen zijn dan toe te schrijven aan de interventies.

Aandachtspunten

Bij de effectmeting zijn er een aantal belangrijke punten om rekening mee te houden. Zo is het de vraag of we inzicht hebben in het wel of niet hebben van een

OR. Weten we dat van bedrijven? En is hier sprake van zelfrapportage of wordt dit op een andere manier vastgelegd? Daarnaast is een belangrijk aandachtspunt dat een gerichte manier van communicatie nodig is om de groepen te vergelijken (de interventiegroep vs. de controlegroep). Denk hierbij aan het actief benaderen van werkgevers door middel van een brief of een e-mail. Het moet namelijk te herleiden zijn wie wel en wie niet de interventie heeft gekregen. Tot slot moet je voldoende tijd uittrekken voor de gehele effectmeting. Het proces van het instellen van een eerste OR kost namelijk minstens een aantal maanden.

REFERENTIES

1. https://www.or-coach.nl/kennisbank/Medezeggenschap-bij-overheidsorganisaties/In-5-stappen-een-ondernemingsraad-oprichten_40_12
2. <https://www.fnv.nl/actief-voor-de-fnv/medezeggenschap/tips-en-trucs/starten-met-een-or>
3. <https://www.cnv.nl/werk-en-prive/medezeggenschap/ondernemingsraad-in-jouw-bedrijf/?L=0%2525252F%25253FL%25253D0%2525252F%25253FL%25253D0%2525252F%25253FL%25253D0%2525252F#c1058>
4. Ten Have, C.J.M., Oeij, P.R.A., Kraan K.O. (2007). Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. AVON Monitor 2007. *TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid*.
5. Heijink, Jan red. (2016), De ondernemingsraad in 40 jaar onderzoek, Vakmedianet-Alphen aan de Rijn.
6. Smulders, P.G.W. & Pot, F. (2016). Aanwezigheid en effecten van medezeggenschap in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32, 2, 115-132.
7. Van Emmerik, M.L., de Vroome, E.M.M., Kraan, K.O. & Van den Bossche, S.N.J. (2014). Werkgevers Enquête Arbeid 2014. *TNO Arbeid*.
8. Wajon, I., Vlug, P. & Enneking, E. (2017). Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden. Stand van zaken begin 2017. Numansdorp/Rotterdam, *Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA*.
9. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2019/werkprogramma-cbm-2019.pdf>
10. De Jong, B. (2007). Medezeggenschap in beeld: inbedding or-werk kan beter, veel beter. *GBIO*.
11. CCV (2010). De tafel van elf. Een veelzijdig instrument.
12. Bureau Bartels BV (2005). Kwaliteit en naleving medezeggenschap in kleine ondernemingen.
13. Mulder, J. (2007). Kosten van OR'er in kaart gebracht. 'Medezeggenschap is niet duur'. *www.or.net.nl*
14. Heijink, J. (2007). Medezeggenschap in de automotieve branche. *ORakel*.
15. *Overleg met de Personeelsvertegenwoordiging: een heel positief oordeel*.
16. Verhoeff, A., Heijink, J. & Kraaijkamp, G. (2007). Meer waarde door medezeggenschap. *AWVN*
17. Van der Heijden, P.F. (2012). Medezeggenschap: Ontwikkelingen 21^e eeuw. *SER*.

18. (2017). Geen animo voor de OR? *OR Magazine*.
19. Hoofman, W.E. et al. (2017). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. *TNO / CBS-Rapport*.
20. Smit, A.A., Andriessen, S. & Stark, K. (2005). Lager opgeleiden in beweging. Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden. *TNO Kwaliteit van Leven*.
21. Van der Meer, M. & Smit, E. (2010). Medezeggenschap en organisatie-ontwikkeling. **Vier scenario's in de praktijk.**
22. MZ Lab UMC. Zorg voor een frisse blik. Met jongeren in de medezeggenschap.
23. MZ Lab Rijk. De visies.
24. Visser, T. (2009). Medezeggenschap en jongeren, heeft medezeggenschap nog toekomst? Verslag van de activiteiten van CAOP.
25. CAOP. (2010). **Verslag van de discussie 'Jong en medezeggenschap'**.