

# Draagt medezeggenschap bij aan behoud van arbeidskrachten?

## Medezeggenschap is óók mede-wetenschap (3)

AS-Magazine neemt in een reeks artikelen de aandacht van de wetenschap voor medezeggenschap onder de loep. In AS-Magazine 7 stond een interview met OR-adviseur/trainer Jan Ekke Wigboldus, in 2011 gepromoveerd op de economische effecten van de ondernemingsraad. In nummer 8 vertelde Saraï Sapulete over haar promotieonderzoek uit 2013 over de economische meerwaarde van medezeggenschap.

In deze editie een interview met Simon Kuijpers, postdoc aan de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht. Hij is in maart 2024 gestart met een onderzoek naar medezeggenschap in relatie tot het behoud van arbeidskrachten in organisaties.

Door Jan Willem Dorr



Simon Kuijpers, postdoc aan de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht

### Tussentijdse resultaten van het onderzoek

We hebben afgesproken in het gebouw van de faculteit in Utrecht. Een mooi gerestaureerd pand vlak achter de Domtoren, die sinds de steigers werden verwijderd weer in volle glorie boven Utrecht uitsteekt. Toen Simon Kuijpers in maart 2024 startte met zijn onderzoek aan de Universiteit Utrecht heb ik meteen een afspraak gemaakt voor een interview. Inmiddels heeft hij al een aantal interessante conclusies die hij met mij kon delen. En we hebben een afspraak om een vervolginterview voor AS-Magazine te houden op het moment dat de resultaten bekend zijn.

Simon heeft mij een uitgebreid verslag gezonden van 'co-creatieve' gesprekken die hij tot nu toe heeft gevoerd met mensen van buiten de universiteit.

### Andere benadering onderzoek

Mijn eerste vraag is wat Simons benadering anders maakt dan de onderzoeken van Jan Ekke en Saraï. Hij antwoordt dat deze onderzoeken met name gericht

waren op het al dan niet beter presteren van de organisatie dankzij medezeggenschap. Die meerwaarde van medezeggenschap is inmiddels wel aangetoond, mede dankzij deze proefschriften.

### Living lab en co-creatieve gesprekken

Het gaat in Simons onderzoek vooral om het welbevinden en belang van de medewerkers in relatie tot medezeggenschap. Het gaat daarbij primair om hoe vormen van medezeggenschap en participatie invloed hebben op de medewerkers en daardoor de binding met de organisatie vergroten. Naast de focus is ook de aanpak verschillend: het onderzoek volgt een 'living lab'-methodologie en zogenoemde co-creatieve gesprekken met medezeggenschapsdeskundigen staan centraal. Ook tijdens het onderzoek wil hij periodiek gesprekken voeren met medezeggenschappers, zowel professionals als OR-leden. De co-creatieve benadering gebruikt hij dus gedurende het hele onderzoekstraject. Zie ook de

## ONDERZOEK NAAR VERNIEUWDE EN STERKE MEDEZEGGENSCHAP DOOR SIMON KUIJPERS

### Waarom medezeggenschap belangrijk is

Medezeggenschap en autonomie zijn essentieel voor waardevol werk en spelen een cruciale rol bij het aanpakken van personeelstekorten. Ze kunnen bijdragen aan het verhogen van werktevredenheid en waardig werk, het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, voorkomen van uitval, en het bieden van ruimte voor innovatie en efficiënter organiseren. Organisaties met een sterke medezeggenschap hebben daardoor een voordeel bij werving, behoud van personeel en het verminderen van uitstroom.

Ondanks deze voordelen kent medezeggenschap obstakels. Het betrekken van jongeren, flexwerkers en tijdelijke krachten is een uitdaging, net als een gebrek aan informatie of daadkracht om vernieuwingen door te voeren en te borgen. Dit onderzoek verkent daarom drie oplossings-richtingen om medezeggenschap duurzamer en breder gedragen te maken:

- 1. Wet- en regelgeving**  
aanpassingen in WOR, cao's en modelreglementen om betrokkenheid en participatie van werknemers beter te ondersteunen.
- 2. Nieuwe thema's en werkvormen** het betrekken van bredere groepen werkenden via thema's zoals duurzaamheid en (tijdelijke) themagroepen voor niet-OR-leden.
- 3. Netwerkbenadering**  
versterking van de rol van medezeggenschapsorganen binnen een netwerk van actoren, zoals bestuur en toezicht en vakbonden, adviseurs en platformen.

### Hoe maak je medezeggenschap aantrekkelijk?

De centrale vraag van dit onderzoek is: *Hoe kan vernieuwde en sterke medezeggenschap werkenden binden en boeien, en zo bijdragen aan het aanpakken*

van personeelstekorten? Dit wordt uitgewerkt in deelvragen over onder andere:

- de motivaties van werknemers om wel of niet betrokken te zijn bij medezeggenschap,
- de manieren waarop wet- en regelgeving de bevoegdheden of faciliteiten van medezeggenschaps-organen borgt,
- de (regie)rol die medezeggenschapsorganen kunnen vervullen in het speelveld van actoren.

### Onderzoeksaanpak

Het onderzoek combineert vragenlijsten, juridische analyse en co-creatieve gesprekken volgens een *living lab*-methodologie. Hiermee worden belanghebbenden, zoals werknemers, OR-leden, ambtelijk secretarissen, bestuurders en wetenschappers actief betrokken bij het ontwikkelen van concrete oplossingen.

### Wat levert het op?

Dit onderzoek biedt concrete ontwerpen voor vernieuwde medezeggenschap die aansluiten op de praktijk. De resultaten ondersteunen brede invoering via:

- aanbevelingen voor verbeteringen in wetgeving, cao's en reglementen.
- inzicht in de betrokkenheid van verschillende groepen werkenden en hun drijfveren.
- praktisch toepasbare adviezen dankzij co-creatieve verfijning met mensen uit de medezeggenschapspraktijk.

### Meedoen?

Simon Kuijpers zoekt deelnemers voor zijn onderzoek. Zie ook zijn oproep op de volgende pagina.

oproep onderaan de volgende pagina om deel te nemen aan het onderzoek.

### Drie oplossingsrichtingen

Het onderzoek verkent drie oplossingsrichtingen, te weten wet- en regelgeving, nieuwe thema's en werkvormen van medewerkersparticipatie en de medezeggenschap in haar netwerk met bijvoorbeeld andere adviesorganen, de 'gouden driehoek' en vakbonden.

Naast een juridische analyse gebruikt Simon vragenlijsten en een dataset van TNO uit 2020. In deze dataset zijn de redenen opgenomen voor medewerkers om wel of niet te participeren in een ondernemingsraad.

### Verschillen in medezeggenschap: in scenario's denken

Uit de co-creatieve gesprekken kwam al naar voren dat er flinke verschillen bestaan tussen diverse sectoren. Met name tussen profit en non-profit, maar ook wat betreft de complexiteit van medezeggenschap. Zo heeft het onderwijs eigen wet- en regelgeving en is in de zorg sprake van een samenspel van adviesorganen. Het is belangrijk om de scope van het onderzoek goed vast te stellen. Simon denkt nog na over eventueel de medezeggenschap in het onderwijs buiten beschouwing te laten. Omdat de sectoren zo verschillen is het niet passend om in best practices of modellen te denken. In scenario's denken kan wel. Welke vernieuwingen zijn wenselijk en mogelijk onder welke omstandigheden, is dan de vraagstelling.

### Juridische ruimte en belemmeringen bij vernieuwing van medezeggenschap

Wat betreft juridische aspecten van vernieuwing van medezeggenschap kwam uit de co-creatieve gesprekken naar voren dat de Wet op de ondernemingsraden (WOR) veel ruimte biedt om te vernieuwen. Bij nieuwe vormen is vaak sprake van de wet als vangnet en niet als belemmering. Wel viel het Simon op dat de WOR op jonge, nog onzekere OR's en nieuwe OR-leden het effect kan hebben dat zij zich reactief opstellen. Een belangrijke factor hierbij is de houding van de bestuurder; is de OR een sparringpartner of een 'verplicht nummer'. Een juridisch aspect dat Simon meeneemt in het vervolg van zijn onderzoek is het gebruik van ondernemersovereenkomsten bij vernieuwing van medezeggenschap.

### Aandacht voor de rol van de ambtelijk secretaris

Op basis van de gesprekken bemerkte Simon dat in onderzoeken de rol van de medezeggenschaps-ondersteuning tot nu toe ontbreekt. Maar goed nieuws: in zijn onderzoek wordt de rol van de ambtelijk secretaris expliciet meegenomen.

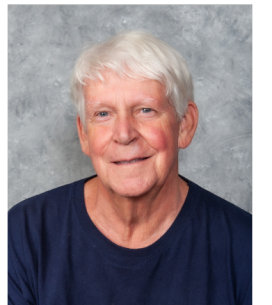
### Balans in medezeggenschap: strategie versus betrokkenheid

Tijdens dit interview passeren nog veel aspecten rond denken over medezeggenschap de revue: de 'gouden driehoek', participatie van jongeren en flexwerkers, diversiteit, het politiek primaat bij ambtenaren en hoe de OR met strategisch beleid omgaat. Het is te veel om mee te nemen in dit artikel. Toch even een

kanttekening over strategie: vooral in industriële bedrijven met veel praktisch geschoold personeel kan een sterke focus van de OR op strategie leiden tot minder betrokkenheid van de medewerkers. Voor deze groepen medewerkers is inzet op arbeidsomstandigheden en -voorwaarden belangrijk.

### Wordt vervolgd

Ik ben heel benieuwd naar de resultaten van het onderzoek. Draagt medezeggenschap bij aan het behoud van arbeidskrachten in organisaties? En wat is de rol van de ambtelijk secretaris daarbij? Als Simon Kuijpers het antwoord heeft op deze twee heel actuele vragen, wijd ik er weer een artikel aan.



JAN WILLEM DORR

Adviseur medezeggenschap Cyclus & Expertisecentrum Euthenasie

## VACATURE

# Ervaren ambtelijk secretaris ondernemingsraad internationale organisatie

(6 uur p/w | Haarlem)

Wil jij een actieve en enthousiaste ondernemingsraad ondersteunen in een dynamische, internationale farmaceutische organisatie? Dan zijn wij op zoek naar jou!

### Jouw rol

Als ambtelijk secretaris ondernemingsraad zorg jij ervoor dat de medezeggenschap soepel en professioneel verloopt. Je houdt de OR-leden op de hoogte van relevante thema's, bewaakt de jaarplanning en inventariseert hun informatie- en kennisbehoeften. Je speelt een actieve rol in het opstellen van agenda's en werkvormen en zorgt voor een goed georganiseerd secretariaat met actuele basisdocumenten en een toegankelijk archief. Daarnaast bewaak je procedures, coördineer je scholing voor OR-leden en ondersteun je de OR bij advies- en instemmingsaanvragen. Kortom: jij bent de spil in een efficiënte en effectieve medezeggenschap!

### Wat bieden wij?

- Afhankelijk van je kennis en ervaring (maximaal € 4.900 bruto op basis van 40 uur)
- Contract voor 12 maanden met mogelijkheid tot een vast dienstverband
- Omvang van je contract is bespreekbaar
- Opleidingsmogelijkheden en intervisie om je verder te ontwikkelen in je vakgebied, zodat je altijd up-to-date blijft en je vaardigheden kunt blijven verbeteren.



Vacature ambtelijk secretaris internationale organisatie

## OPROEP

DOE MEE AAN CO-CREATIEVE GESPREKKEN OVER TOEKOMSTBESTENDIGE MEDEZEGGENSCHAP!

Ben je betrokken bij medezeggenschap als lid van een ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging of als ambtelijk secretaris? Dan nodig ik je van harte uit om deel te nemen aan ons Living Lab-onderzoek naar een vernieuwde en sterkere medezeggenschap! Er zijn twee manieren om mee te doen:

### 1. Informeel co-creatief gesprek

Onder het genot van een kop koffie of thee hoor ik graag jouw ideeën over de drie vernieuwingsrichtingen die centraal staan in ons onderzoek. Welke ontwikkelingen zie je? Waar liggen de kansen om medezeggenschap te versterken? Deze vertrouwelijke gesprekken kunnen online of bij jou op locatie plaatsvinden – ik kom graag naar je toe.

### 2. Co-creatieve brainstormsessies

Wil je als medezeggenschapsprofessional bijdragen aan innovatie en versterking van medezeggenschap? Doe mee aan een inspirerende bijeenkomst (één of twee dagdelen) en ontdek hoe bestaande innovaties breder toepasbaar worden. Je wisselt ideeën uit, werkt met creatieve werkvormen en gaat naar huis met concrete handvatten voor jouw praktijk. Bovendien draag je bij aan wetenschappelijk onderzoek.

De eerste co-creatieve groepssessie vindt plaats in de middag van **8 april** in het centrum van Utrecht (op loopafstand van Utrecht Centraal). De volgende bijeenkomst is in oktober. Beide bijeenkomsten zijn onafhankelijk van elkaar te volgen en hebben verschillende doelen, je kunt er dus ook voor kiezen om aan één van beide deel te nemen.

### Meld je aan en maak impact!

Ik kom graag, geheel vrijblijvend, met je in contact! Ik ben te bereiken via [s.kuijpers@uu.nl](mailto:s.kuijpers@uu.nl).



Je gaat aan de slag bij het Bureau Medezeggenschap van OR-ondersteuning, waar je deel uitmaakt van een deskundig team van ervaren ambtelijk secretarissen en adviseurs medezeggenschap. Samenwerking en kennisdeling staan bij ons centraal staan, en we hechten veel waarde aan de optimale ondersteuning van onze ambtelijk secretarissen. Bij ons krijg je veel ruimte voor initiatief, flexibiliteit en zelfstandigheid in je werk. Tegelijkertijd kun je altijd rekenen op de ondersteuning van het bureau en van je collega's.