

# MASTER THESIS

## “OR, omdat wij zijn”

Unilever

Onderzoek naar animo voor medezeggenschap bij Unilever  
deBrug/deKade

G.H.J. Voort

Universiteit Twente

15 oktober 2010



UNIVERSITEIT TWENTE.

# “OR, omdat wij U zijn” : onderzoek naar animo voor medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade

G.H.J. Voort

## **Afstudeercomité**

Universiteit Twente:

Prof.dr. J.C. Looise

Dr. Y.P. Ongena

Unilever:

B. Helder

Voorwoord.....	4
Managementsamenvatting.....	5
1. Achtergrond probleem & vraagstelling.....	6
1.1 Onderzoeksprobleem	6
1.2 Literatuur	6
1.3 Significantie voor de verschillende groepen lezers/geïnteresseerden	8
1.4 Case	8
1.5 Organisatie van het project	8
1.6 Onderzoeksdoelen	9
1.7 Centrale begrippen	9
1.8 Vraagstelling	10
2. Literatuur.....	11
2.1 Ontwikkelingen	11
2.2 Oorzaken van het probleem	15
2.3 Animo voor medezeggenschap	19
2.4 Oplossingen voor het probleem	21
3. Methodologie – I.....	30
3.1 Mixed methods approach	30
3.2 Interviews	30
3.3 Onderzoeksmodel	32
4. Interviews.....	33
4.1 Bevindingen	33
4.2 Conclusies	40
5. Methodologie – II.....	42
5.1 Onderzoeksmodel	42
5.2 Operationalisering	43
5.3 Hypotheses	48
6. Enquête.....	49
6.1 Resultaten	49
6.2 Analyse	51
7. Aanbevelingen.....	65
7.1 Voorlichting	65
7.2 OR	70
7.3 Jongeren	74

7.4 Actiepunten	75
8. Conclusies.....	77
8.1 Onderzoeksvragen	77
8.2 Discussie	78
8.3 Suggesties voor vervolgonderzoek	78
9. Reflectie.....	79
10. Dankwoord.....	81
11. Referenties.....	82
Bijlagen.....	86
Bijlage A - Interviewvragen werknemers	86
Bijlage B - Interviewvragen YUM-leden	88
Bijlage C - Interviewvragen boardleden	90
Bijlage D - Enquête	91
Bijlage E - Enquête resultaten	96
Bijlage F - Engelse samenvatting	109

## LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

Figuur 1, Onderzoeksmodel in context.	32
Figuur 2, Beïnvloedingsruimte OR.	40
Figuur 3, Onderzoeksmodel in context.	42
Tabel 1, Clusters.	55
Tabel 2, Beeldvorming.	58
Tabel 3, Beeldvorming jongeren.	60
Figuur 4, Interne Communicatie.	62
Tabel 4, Persoonlijke voordelen.	63
Figuur 5, Animo voor Kern-OR & focusgroepen.	64
Tabel 5, Actiepunten communicatie.	69
Tabel 6, Nieuwe vorm van medezeggenschap.	75
Tabel 7, Extra actiepunten.	76

## VOORWOORD

Door het uitvoeren van deze master thesis heb ik mijn studie Bedrijfswetenschappen afgerond. Het vervaardigen van deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder de medewerking van mijn twee begeleiders van de Universiteit Twente, meneer Looise en mevrouw Ongena en mijn begeleider van Unilever, meneer Helder. Hen wil ik dan ook hartelijk bedanken voor hun medewerking en adviezen. Unilever als organisatie wil ik bedanken voor het verschaffen van de mogelijkheid om op directieniveau een kijkje in de keuken te nemen.

Met de afronding van deze master thesis komt er een einde aan mijn studie en mijn bestaan als student. Dit betekent echter niet dat ik uitgeleerd ben, we zijn immers nooit uitgeleerd. In de praktijk van het bedrijfsleven hoop ik het nodige wat ik tijdens mijn studie aan kennis heb opgedaan toe te kunnen passen en daarnaast kennis te blijven opdoen.

Den Ham, 15 oktober 2010

Jordi Voort

In Nederland is de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) sinds 1950 actief. Deze wet verplicht ondernemingen, waar in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn, een ondernemingsraad (OR) in te stellen. De instelling van een OR is in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen en geeft werknemers de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het ondernemingsbeleid.

Er is een algemene trend zichtbaar bij OR-en waarbij er sprake is van een laag animo voor medezeggenschap. Dit probleem speelt ook bij het Unilever kantoor deBrug/deKade. Unilever is een multinational op het gebied van voedingsmiddelen, persoonlijke verzorging en schoonmaakartikelen. Het Unilever kantoor deBrug/deKade is sinds 2005 in gebruik en heeft haar eigen OR. Zowel in 2005 als in 2008 zijn er geen OR-verkiezingen geweest, omdat er minder kandidaten waren dan verkiesbare plaatsen. Met het oog op de verkiezingen in 2011 heeft de OR Kade/deBrug (ORKB) besloten actie te willen ondernemen. Hierbij wordt een focus gelegd op jongeren, omdat zij de toekomst zijn.

Verschillende collectiviteiten, zoals OR-en, politieke partijen en vakbonden, ervaren een laag gebruik van zowel actief (stemmen) als passief (kandidaatstelling) kiesrecht. Belangrijke oorzaken hiervan zijn de individualisering, gebrek aan zichtbaarheid van de medezeggenschap en individuele drempels als negatieve beeldvorming en tijdgebrek. De literatuur draagt vanuit verschillende contexten mogelijke oplossingen aan. Belangrijke punten zijn het wegnemen van persoonlijke drempels, de medezeggenschap nieuw inrichten en mensen jong betrekken.

Er is een onderzoeksmodel ontwikkeld bestaande uit onafhankelijke variabelen (oorzaken en oplossingen), persoonskenmerken, organisatiekenmerken en een afhankelijke variabele (animo voor medezeggenschap). Uit interviews is naar voren gekomen dat onder medewerkers van deBrug/deKade een groot tekort aan kennis is met betrekking tot de medezeggenschap. De interviews hebben het mogelijk gemaakt een lijst van 23 onafhankelijke variabelen te versmallen tot een lijst van 11 relevante onafhankelijke variabelen. Als vervolgstap op de interviews is er een enquête gehouden onder alle medewerkers van deBrug/deKade met een respons van 41%. Uit deze enquête is gebleken dat in het bijzonder de onafhankelijke variabelen kennis, vertegenwoordiging, beeldvorming en kern-OR & focusgroepen relevant zijn voor deBrug/deKade. Door alle enquêteresultaten heen is een rode draad zichtbaar: een gebrek aan kennis van medezeggenschap onder medewerkers en onvoldoende zichtbaarheid van de ORKB en haar leden.

Om het animo voor medezeggenschap onder medewerkers te verhogen en in 2011 *verkiezingen* te realiseren, zullen een aantal veranderingen doorgevoerd moeten worden. Als eerste zullen de medewerkers beter voorgelicht moeten worden. Hierbij moeten diverse communicatiekanalen benut worden. Ook de ORKB-leden, managers en direct leidinggevendenden moeten hierin een rol spelen. Daarnaast zal de medezeggenschap nieuw ingericht moeten worden. Er moet gewerkt gaan worden met een kern-OR met daarom heen een schil van vaste en flexibele focusgroepen. Specifiek voor jongeren geldt dat het instellen van focusgroepen de participatie in medezeggenschap zal verhogen.

ONDER HET MOTTO “OR, OMDAT WIJ U ZIJN” ZAL DE ORKB, MET DIT RAPPORT ONDER DE ARM, EEN NIEUWE START MAKEN MET EEN FRISSE BLIK OP DE TOEKOMST.

---

## 1. ACHTERGROND PROBLEEM & VRAAGSTELLING

### 1.1 ONDERZOEKSPROBLEEM

In Nederland is de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) sinds 1950 actief. Deze wet verplicht ondernemingen, waar in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn, een ondernemingsraad (OR) in te stellen. De instelling van een OR is in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen en geeft werknemers de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het ondernemingsbeleid (*Vink & Van het Kaar, 2008, p. 37*).

Unilever is een multinational op het gebied van voedingsmiddelen, persoonlijke verzorging en schoonmaakartikelen, met meerdere vestigingen in Nederland. In Rotterdam bevindt zich, naast het hoofdkantoor en de margarinefabriek, het Unilever Nederland kantoor (deBrug/deKade). Dit kantoor is sinds 2005 in gebruik en heeft haar eigen OR. Voor de medezeggenschap binnen deze vestiging is echter weinig animo. Zowel in 2005 als in 2008 zijn er geen verkiezingen geweest, omdat er minder kandidaten waren dan verkiesbare plaatsen. Met het oog op de verkiezingen in 2011 heeft de OR Kade/deBrug (ORKB) besloten actie te willen ondernemen. Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van de ORKB.

Het probleem dat bij Unilever deBrug/deKade speelt is een trend die algemeen zichtbaar is. De ORKB is aangesloten bij stichting MNO (Multinationale Ondernemingsraden). Uit een onderzoek van deze stichting onder 26 multinationals (exclusief Unilever) in 2009 is gebleken dat er weinig animo voor medezeggenschap is, in het bijzonder van jongeren, vrouwen en etnische minderheden. Dit roept de volgende vraag op: “waarom participeren zo weinig mensen in medezeggenschap?” Of anders gezegd “waarom laten mensen het na om in medezeggenschap te participeren?”. Medezeggenschap kan zowel collectieve als individuele voordelen opleveren. Zijn deze voordelen niet voldoende, of zijn er te hoge drempels waardoor de voordelen niet zichtbaar zijn? Vaak streeft medezeggenschap collectieve doelen na, zou dan de individualisering van de samenleving een rol spelen? Met het oog op de ORKB-verkiezingen in 2011 en vanuit het motto “de jeugd heeft de toekomst” zal getracht worden op bovenstaande vragen een antwoord te vinden voor Unilever deBrug/deKade.

### 1.2 LITERATUUR

Het probleem dat bij Unilever deBrug/deKade speelt is onderdeel van een meer algemene trend die zichtbaar is bij traditionele vormen van geïnstitutionaliseerde bemiddeling, zoals politieke partijen en vakbonden. De importantie van deze instanties neemt af (*Mair & Van Biezen, 2001*). Al deze instanties lijken te leiden onder de impact van ontwikkelingen als individualisatie, globalisatie en ontzuiling. In dit onderzoek zal de focus liggen op OR-en, maar ook politieke partijen en vakbonden zullen aan bod komen, omdat uit deze contexten belangrijke lessen getrokken kunnen worden. Binnen bedrijven geldt dat veel OR-en problemen hebben met het invullen van vacatures (*Rapport MNO; Van het Kaar & Looise, 1999; Van het Kaar & Smit, 2007*). Er is in het bijzonder een tekort aan participerende jongeren, vrouwen en etnische minderheden. Het is belangrijk dat het participatieprobleem wordt opgelost, omdat participatie van in het bijzonder jongeren op de lange termijn doorslaggevend is voor het voortbestaan van instituties zoals OR-en. Bovendien is uit onderzoek gebleken dat participatie van medewerkers in besluitvorming een positieve invloed kan hebben op de productiviteit van een organisatie (*Cotton et. al, 1988; Doucouliagos, 1995*). Het belang van een goed functionerende medezeggenschap wordt hierin extra benadrukt.

Het literatuuronderzoek is opgedeeld in vier delen:

- Ontwikkelingen in participatie in medezeggenschap
- Oorzaken van het probleem
- Animo voor medezeggenschap
- Oplossingen voor het probleem

Het onderzoek kan gekenmerkt worden als een “gap-analysis”. Het gat tussen laag animo voor medezeggenschap (huidige situatie) en een hoog animo voor medezeggenschap (gewenste situatie) moet worden gedicht.

De belangrijkste bronnen voor het literatuuronderzoek zijn het internet, boeken en onderzoeksrapporten. Voor het zoeken van relevante literatuur op het internet zijn als belangrijkste bronnen Web of science en Scholar Google geraadpleegd. Er zijn verschillende zoektermen gebruikt (Nederlandstalig en Engelstalig), zoals individualisering, werknemer participatie, medezeggenschap, ondernemingsraden, vakbonden en representativiteit. De artikelen zijn gesorteerd op ‘aantal keer geciteerd’. Wanneer een artikel vaak geciteerd is betekent dit dat veel wetenschappers het artikel hebben gebruikt voor eigen onderzoek. Het betreft hier dus erkende literatuur. Bij het selecteren op basis van aantal keer geciteerd is ook rekening gehouden met het jaar van publicatie; een artikel van slechts enkele maanden of jaren oud kan minder vaak geciteerd zijn dan een artikel dat meerdere jaren geleden is gepubliceerd. De artikelen zijn eerst geselecteerd op titel en abstract, vervolgens zijn deze artikelen bestudeerd om uiteindelijk informatie uit de meest relevante artikelen op te nemen in dit onderzoeksrapport. De boeken die gebruikt zijn hebben over het algemeen betrekking op ondernemingsraden in Nederland. Literatuur uit Nederland is het meest relevant, omdat in de verschillende landen de rechten, plichten en de rol van OR-en niet gelijk zijn. Naast deze literatuur zijn er onderzoeksrapporten beschikbaar van vergelijkbare praktijksituaties. Belangrijke conclusies en leerpunten die hierin naar voren komen zijn meegenomen in het literatuuronderzoek.

---

### 1.2.1 WHAT'S NEW?

Er is veel onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen die zichtbaar zijn bij participatie in medezeggenschap in verschillende contexten. De algemene trend is dat de actieve participatie afneemt, waarbij opvalt dat dit in het bijzonder geldt voor jongeren, vrouwen en etnische minderheden (*Rapport MNO; GBIO-katern 2001*). Uit statistieken van het CBS met betrekking tot politieke participatie komt ook duidelijk naar voren dat jongeren minder deelnemen aan politieke activiteiten dan ouderen (*CBS – politieke participatie*). Er wordt in de bestaande literatuur, naast de ontwikkelingen, ook aandacht besteed aan de mogelijke oorzaken van deze ontwikkelingen; voor OR-en onder andere door Van Het Kaar & Looise (1999) en Van het Kaar & Smit (2007), voor de politieke context onder andere door Hartman (2008) en voor de vakbonden onder andere door Bronfenbrenner et. al (1998). Hierbij wordt ingegaan op oorzaken die algemeen gelden, onafhankelijk van persoonskenmerken als geslacht en leeftijd.

In het MNO rapport ‘Diversiteit en Medezeggenschap’ wordt aangegeven dat het belangrijk is vervolgonderzoek te doen dat specifiek gefocust is op vrouwen, jongeren en etnische minderheden. MNO trekt in de inleiding van haar rapport (*Rapport MNO*) de conclusie dat de lage participatiegraad niet aan de vrouwen en jongeren zelf ligt, maar aan de medezeggenschap. Waarop zij deze conclusie baseert is echter onduidelijk. Omdat het goed mogelijk is dat de oorzaak van dit probleem zowel bij de doelgroep als bij het orgaan zelf ligt, is het te vroeg om deze conclusie aan te nemen. Ook is het goed mogelijk dat oorzaken liggen in de interactie tussen de doelgroep en het orgaan. Het vermoeden bestaat dat de individualisering van de samenleving een rol



speelt, welke veel invloed heeft op de jongste generatie (potentiële) deelnemers (waaronder vanzelfsprekend ook vrouwen en etnische minderheden vallen) in medezeggenschap. Om een duidelijke focus aan te brengen in het onderzoek, om een vernieuwende bijdrage te leveren aan de huidige kennis en onder het motto “de jeugd heeft de toekomst” zal in dit onderzoek specifiek aandacht besteed worden aan jongeren.

### 1.3 SIGNIFICANTIE VOOR DE VERSCHILLENDE GROEPEN LEZERS/GEÏNTERESSEERDEN

Het centrale onderwerp in het onderzoek is animo voor medezeggenschap. Het betreft medezeggenschap van werknemers in de vorm van een OR. Dit onderzoeksrapport behandelt specifiek het probleem dat bij het Unilever kantoor deBrug/deKade speelt. Dit rapport is daarom voor Unilever als organisatie en in het bijzonder voor het kantoor deBrug/deKade relevant. In het algemeen is dit rapport interessant voor mensen die interesse hebben in OR-en. In het bestuderen van de literatuur worden ook vakbonden en politieke partijen meegenomen, wat de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot. Het rapport biedt dus ook aanknopingspunten voor mensen die affiniteit hebben met of interesse hebben in instituties zoals politieke partijen en vakbonden. Er wordt daarnaast een focus gelegd op jongeren. Het belang van het rapport is groot, omdat de actieve participatie van jongeren op de lange termijn doorslaggevend is voor het voortbestaan van deze instituties. De aanbevelingen die gedaan worden gelden specifiek voor Unilever deBrug/deKade, maar verschaffen ook verhelderende inzichten voor vergelijkbare praktijksituaties waar het OR-en betreft. Ook waar het andere vormen van medezeggenschap betreft in diverse contexten kan dit rapport inzichten verschaffen.

### 1.4 CASE

Het onderzoek wordt gedaan bij Unilever, kantoor deBrug/deKade. Unilever is een internationale organisatie met ongeveer 400 merken die 14 categorieën omvatten op het gebied van voeding en huishoudelijke & persoonlijke verzorging (*Unilever - kennismaking*). In Nederland brengt Unilever ongeveer 30 bekende merken op de markt. Eind 2009 had Unilever Nederland ruim 3.800 medewerkers (*Unilever - organisaties*). In Nederland heeft Unilever 3 fabrieken (Rotterdam, Oss en Hellendoorn), een Research & Development kantoor (Vlaardingen), een hoofdkantoor (Rotterdam) en het kantoor deBrug/deKade (Unilever Nederland). Op het kantoor deBrug/deKade bevinden zich 13 verschillende afdelingen, te weten: Customer Development (CD), Finance, Supply Chain (SC), Human Resources (HR), Communication, BB/Marketing, Media, Legal, Customer Marketing International (CMI), FoodSolutions, Out of Home, Unilever Finance Operations (UFO) en European Supply Management (ESM). De Brug en De Kade zijn twee gebouwen die samen één kantoor vormen. De afdelingen UFO en ESM bevinden zich op De Kade, de overige afdelingen bevinden zich op De Brug. Al deze afdelingen vallen onder de ORKB. Binnen de organisatie zijn 5 worklevels (WL) te onderscheiden. WL1 en 2 komen alleen in aanmerking voor OR-lidmaatschap, omdat dit het personeel, de assistent managers en de lagere managers betreft. WL 3 zijn de verkoopdirecteuren van één van de verschillende productcategorieën. WL 4 zijn de boardleden: dit zijn de directeuren van de overkoepelende disciplines. WL 5 is de voorzitter van de board: dit is de chairman van de hele Company (in het geval van deBrug/deKade betreft het de MSO Benelux). Naast de verschillende afdelingen bevindt zich binnen de organisatie ook de YUM (Young Unilever Managers). Deze groep kan interessant zijn voor dit onderzoek, omdat het jonge hoogopgeleide (academisch niveau) medewerkers betreft.

### 1.5 ORGANISATIE VAN HET PROJECT

Twee professoren van de Universiteit Twente (UT) en een medewerker van Unilever vervullen een begeleidende rol bij de master thesis. De eerste begeleider van de UT is Prof. Dr. Jan-Kees Looise; Professor of Human Resource Management. Dhr. Looise heeft in de loop van de jaren veel onderzoek uitgevoerd op het gebied van medezeggenschap. De tweede begeleider van de UT is Yfke Ongena; Assistent Professor of Research

Methods. Mevrouw Ongena heeft vooral een bijdrage geleverd aan de enquête. De interne begeleider bij Unilever is dhr. Bram Helder; key account manager Home & Personal Care, voorzitter van de ORKB, lid van de Centrale OR (COR) Unilever Nederland en lid van de Europese OR (EOR) Unilever.

Het onderzoek ving aan op 15 maart 2010 en heeft in totaal een periode van 6 maanden in beslag genomen (het onderzoek heeft 4 weken stilgelegen in de zomermaanden). Het onderzoek is deels uitgevoerd op het kantoor deBrug/deKade in Rotterdam en deels op een privélocatie. Alle vergaderingen van de ORKB zijn bijgewoond evenals de heidagen van de ORKB (gehouden in april 2010), een vergadering van de COR en een bijeenkomst van de stichting MNO.

## 1.6 ONDERZOEKSDOELEN

De onderzoeksdoelen zijn tweeledig. Vanuit een academisch oogpunt moet dit onderzoek een bijdrage leveren aan de bestaande kennis en inzichten. Aan de andere kant moet er een praktisch antwoord komen voor de organisatie. Om aan beide eisen te voldoen zal er een literatuurstudie gedaan worden en zal er actief geparticipeerd worden in de organisatie. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen dienen als voorbeeld om de bestaande literatuur omtrent participatie in medezeggenschap beter te begrijpen. Bovendien zal dit onderzoek een vernieuwende bijdrage leveren door speciaal aandacht te schenken aan de participatie van jongeren. De volgende onderzoeksdoelen worden gehanteerd:

- Het verhogen van de participatie in medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade
- Het realiseren van waardige OR-verkiezingen in 2011 bij Unilever deBrug/deKade
- Het leveren van een pakket met aanbevelingen aan de OR en directie van Unilever deBrug/deKade ter bevordering van het goed functioneren van de medezeggenschap binnen Unilever deBrug/deKade

## 1.7 CENTRALE BEGRIPPEN

In dit rapport komen diverse begrippen aan bod. Om onduidelijkheid te voorkomen zal hier een definitie van de centrale begrippen gegeven worden.

- **Medezeggenschap:** het recht om over iets mee te praten en zo invloed uit te oefenen op de besluitvorming.
  - *Directe medezeggenschap* betreft het rechtstreeks uitoefenen van invloed.
  - *Indirecte medezeggenschap* betreft vertegenwoordiging van personen die gekozen zijn door een achterban.
  - Onder *actieve medezeggenschap* wordt het praktiseren van medezeggenschapsactiviteiten in welke vorm dan ook verstaan (zowel actief als passief kiesrecht vallen hieronder). Wanneer er sprake is van actieve medezeggenschap is er sprake van een hoog animo voor medezeggenschap onder medewerkers.
- **OR:** een ondernemingsraad is een vorm van medezeggenschap in een organisatie. Het betreft indirecte participatie van medewerkers, welke formeel geregeld is in de WOR.
- **Jongeren:** personen die geboren zijn in 1980 en later.

## 1.8 VRAAGSTELLING

Centrale onderzoeksvraag:

- *Wat zijn de oorzaken van de lage participatie in medezeggenschap, in het bijzonder van jongeren, bij Unilever deBrug/deKade en hoe kan de actieve deelname aan de medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade vergroot worden?*

Deelvragen:

- *Wat zegt de huidige literatuur over ontwikkelingen in participatie in medezeggenschap, mogelijke oorzaken van deze ontwikkelingen en mogelijke oplossingen voor het participatieprobleem?*
- *Wat is de huidige situatie omtrent de participatie in medezeggenschap en wat zijn de oorzaken van de lage participatie in medezeggenschap, in het bijzonder van jongeren, bij Unilever deBrug/deKade?*
- *Hoe kan de actieve deelname, in het bijzonder van jongeren, aan de medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade vergroot worden en wat kan gedaan worden om in 2011 waardige verkiezingen te realiseren?*

## 2. LITERATUUR

Het eerste deel van het onderzoek bestaat uit een studie naar bestaande kennis en inzichten. Het literatuurhoofdstuk is opgedeeld in vier delen. Als eerste zal er gekeken worden naar de ontwikkelingen die zichtbaar zijn bij participatie in medezeggenschap. Vervolgens zal gekeken worden naar de oorzaken van de lage participatie. In het derde deel wordt de gewenste situatie behandeld: hoog animo voor medezeggenschap. Het vierde deel behandelt mogelijke oplossingen voor het participatieprobleem.

### 2.1 ONTWIKKELINGEN

Centraal in dit onderzoek staat medezeggenschap in de vorm van een OR. In andere contexten is echter ook medezeggenschap terug te vinden. Uit de verschillende vergelijkbare contexten kunnen belangrijke lessen getrokken worden. Daarom zal, naast de context van OR-en, ook in mindere mate aandacht besteedt worden aan de contexten van politieke partijen en vakbonden. Bij het analyseren van de ontwikkelingen zal zowel naar passief (kandidaatstelling) als actief (stemmen) kiesrecht gekeken worden. Eerst is het goed om de WOR (Wet op de ondernemingsraden) te bespreken, omdat hierin de taken en bevoegdheden van de OR worden beschreven. Ook geeft deze wet richtlijnen over de samenstelling van een OR en hoe overleg plaats moet vinden.

#### 2.1.1 WOR

In Nederland moet iedere ondernemer die een onderneming in stand houdt waarin in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn een OR instellen. Voor een bepaald deel van de onderneming kan een aparte OR ingesteld worden, als dit bevorderlijk is voor een goede toepassing van de wet in de onderneming (*Vink & Van het Kaar, 2008, p. 41*). Volgens dit principe heeft elke vestiging van Unilever in Nederland zijn eigen OR, zo ook het kantoor deBrug/deKade. Daarboven opereert een Centrale OR (COR). Op Europees niveau is er bovendien een Europese OR (EOR).

Een OR bestaat uit leden die door de werknemers rechtstreeks uit hun midden worden gekozen. Het aantal OR-leden is gebaseerd op het aantal medewerkers. Bij deBrug/deKade werken 1040 personen, wat betekent dat de OR als richtlijn 13 leden moet hebben. De ondernemer kan van dit aantal afwijken en ook kan hij bepalen dat voor een of meer OR-leden een plaatsvervanger wordt gekozen. Met betrekking tot actief en passief kiesrecht staan er eisen in de WOR. Aan de verkiezingen van de OR kunnen alle medewerkers deelnemen die ten minste 6 maanden in de onderneming werkzaam zijn. Je moet ten minste een jaar in de onderneming werkzaam zijn wil je OR-lid worden. Met deze eisen wordt beoogd dat de werknemers voldoende op de hoogte kunnen zijn van het functioneren van de onderneming en de belangen van het personeel. Er kan van de wettelijke eisen voor het actief en passief kiesrecht afgeweken worden als er omstandigheden zijn waardoor de doelstellingen op kortere of langere termijn bereikt kunnen worden (*Vink & Van het Kaar, 2008, p. 53-57*).

In beginsel treedt een OR om de drie jaar af, maar de zittingsduur van de leden kan ook op twee of vier jaar vastgesteld worden. Een alternatief is dat om de twee jaar de helft van de OR-leden aftreden. De leden van een OR kunnen te allen tijde ontslag nemen. Na hun zittingsperiode zijn de leden van een OR direct weer herkiesbaar (*Vink & Van het Kaar, 2008, p. 68-69*).

In artikel 9 van de WOR wordt onder het 4<sup>e</sup> lid aandacht besteed aan de representativiteit van de OR. De OR dient voorzieningen te treffen waardoor de verschillende groepen die in de onderneming werkzaam zijn vertegenwoordigd kunnen zijn. In de wet wordt niet expliciet aangegeven voor welke groepen dit geldt. Bij de bepaling hiervan moet gelet worden op het gewicht van de gemeenschappelijke belangen of functionele kenmerken waardoor een bepaalde groep zich van overige werknemers onderscheidt. Ook de omvang van een

groep speelt een rol. Ook kan er gedacht worden aan een heterogene samenstelling van het personeelsbestand (Vink & Van het Kaar, 2008, p. 64-65).

De OR kiest uit zijn midden een voorzitter en een of meer plaatsvervangende voorzitters. De voorzitter leidt de vergaderingen van de OR en vertegenwoordigt de OR bij rechtsgedingen. De OR maakt een reglement waarin de onderwerpen geregeld worden die door de wet aan de OR zijn opgedragen of overgelaten (Vink & Van het Kaar, 2008, p. 58).

De OR heeft verschillende rechten op basis waarvan zij mag meedenken of meebeslissen over onderwerpen die de organisatie aangaan. Op veel punten heeft de OR adviesrecht, onder andere bij wijzigingen van de werkzaamheden, overdracht van de zeggenschap over de onderneming (of een deel ervan) en bij het verstrekken van een belangrijk krediet. Het adviesrecht houdt in dat in de voorbereidende fase van besluitvorming de ondernemer advies aan de OR moet vragen. Daarnaast heeft de OR beroepsrecht, dit houdt in dat de OR bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam beroep in kan dienen tegen een besluit van de ondernemer. Instemmingsrecht is het derde recht dat de OR heeft. Dit recht heeft de OR ondermeer wanneer besluiten betrekking hebben op winstdeling- en spaarregelingen, arbeidsregelingen of een beloningssysteem. Naast deze rechten heeft de OR ook stimulerende taken, onder andere om te waarborgen dat voorschriften op het gebied van arbeidsvoorwaarden worden nageleefd (Vink & Van het Kaar, 2008, p. 135-179). De ondernemer is daarnaast verplicht gegevens aan de OR te verstrekken, zoals financieel-economische informatie, sociale informatie en informatie over beloningsverhoudingen (Vink & Van het Kaar, 2008, p. 187-205).

---

### 2.1.2 DOELSTELLINGEN OR

Sinds 1950 ontlene OR-en in Nederland hun bestaansrecht aan de WOR. In de WOR in wettekst 1 lezen we: "De ondernemer die een onderneming in stand houdt waarin in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn, is in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen verplicht om ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen een ondernemingsraad in te stellen en jegens deze raad de voorschriften, gesteld bij of krachtens deze wet, na te leven." (Vink & Van het Kaar, 2008, p. 37). Hieruit kunnen de volgende doelstellingen opgemaakt worden:

1. Het leveren van een bijdrage aan het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen
2. Het realiseren van vertegenwoordigd overleg tussen werknemers en ondernemer

Een OR dient dus het belang van de onderneming als geheel en vertegenwoordigt daarnaast de medewerkers op directieniveau. Werknemers hebben passief kiesrecht (kandidaatstelling) en actief kiesrecht (stemmen). Eerst zal gekeken worden naar de ontwikkelingen die gaande zijn op het gebied van passief kiesrecht.

---

### 2.1.3 PASSIEF KIESRECHT

Het wordt steeds lastiger om mensen te vinden die lid willen worden van een OR, waardoor het aantal vacatures gestaag stijgt. Dit betekent dat met een kleinere club dezelfde klus geklaard moet worden. Uit een rapport uit 1998 blijkt dat een belangrijke oorzaak voor de groei van het aantal vacatures de toenemende werkdruk is. Doordat mensen een steeds strakker takenpakket krijgen, wordt het steeds moeilijker om tijd vrij te maken voor OR-werk (OndernemingsRaad 1998). Een veelzeggende conclusie uit het rapport luidt:

“DOOR HET GEBREK AAN KANDIDATEN, IS BIJ VEEL OR-EN IEDEREEN WELKOM”

---

Ook het onderzoek van Van het Kaar & Looise (1999) maakt duidelijk dat het niet altijd eenvoudig is om voldoende OR-kandidaten te vinden. Uit dit onderzoek blijkt dat een derde van de OR-en daar moeite mee heeft. Op de vraag welke knelpunten zich voordoen bij het functioneren van de OR wordt door OR-en en bestuurders 'verminderd animo lidmaatschap OR' als het op één na grootst knelpunt genoemd (*Van het Kaar & Looise, 1999, p. 135*).

In 2006 is er in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een onderzoek uitgevoerd naar de toekomst van de medezeggenschap. In dit onderzoek wordt ook de bestaande situatie (anno 2006) beschreven. In het rapport wordt aangegeven dat 60% van de OR-en problemen heeft met het invullen van vacatures. Iets meer dan de helft geeft aan dat een gebrek aan belangstelling van de achterban hiervan de oorzaak is, 21% geeft aan dat er wel interesse is, maar dat er gebrek is aan tijd (*Van het Kaar & Smit, 2007, p. 63*).

Uit een onderzoek uitgevoerd in 1987 onder ruim vijfhonderd (ex-)OR-leden blijkt dat er sprake is van een toenemend verloop onder OR-leden. Aan de andere kant is er een tendens dat een steeds grotere groep OR-leden twee of meer zittingsperioden meedraait, mede veroorzaakt door de vacatureproblematiek. Afbreken van de OR-periode blijkt samen te gaan met vier factoren; (1) een korte periode in dienst zijn van de huidige werkgever, (2) daarnaast blijkt het moeilijk om werktijd vrij te maken voor het OR-werk, (3) vaak zijn er individuele afspraken met de chef over de hoeveelheid werktijd, welke het OR-werk in beslag mag nemen en tenslotte (4) is er een lage tevredenheid met het OR-werk (*Acampo et. al, 1987*). Ook uit een meer recent groot landelijk onderzoek, van GITP Medezeggenschap in 1998 onder ruim tweeduizend OR-leden, blijkt dat het steeds vaker lijkt voor te komen dat OR-leden minder dan of slechts één zittingsperiode volmaken. In sommige gevallen wordt zelfs de hele OR vernieuwd na de verkiezingen (*OndernemingsRaad 1998*).

Ook in de politieke context vindt medezeggenschap plaats. Uit een onderzoek gedaan onder twintig Europese democratieën in de periode 1980-2000 komt als meest duidelijke trend naar voren dat er een constante afname is van lidmaatschap van politieke partijen. Ook specifiek in Nederland is dezelfde trend zichtbaar. Er wordt vaak gesproken over de zogenaamde 'kloof' tussen burger en politiek. Deze gedachte is onder andere gebaseerd op de terugloop van partijlidmaatschap; lidmaatschapcijfers van veel partijen lopen sinds midden jaren zestig sterk terug. De rode draad in de ontwikkeling van politieke participatie in Nederland is de volgende: deel uitmaken van massaorganisaties (kerken, politieke partijen, vakbonden etc.) – deelnemen aan sterker gedifferentieerde belangengroepen – individueel meedoen aan participatieprojecten. De 'nieuwe vormen' vervangen de oude vormen echter niet, maar verzwakken deze wel (*Hartman, 2008*).

Ook bij vakbonden is een duidelijk negatieve trend zichtbaar. Veel vakbonden hebben problemen met het organiseren van werknemers. Een goed voorbeeld hiervan is de situatie in Amerika. In de jaren '30 en '40, toen er sprake was van een combinatie van agressief organiseren, economische groei en een gunstig politiek, legaal en sociaal klimaat, groeiden de vakbonden in Amerika in een razend tempo. In de jaren zeventig wisten vakbonden echter het snel groeiende arbeidspotentieel niet bij te houden. De neerwaartse spiraal zette zich vervolgens door (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 2-3*).

In 2006 is er een rapport opgesteld van vakbondlidmaatschap statistieken in 24 landen. In Nederland nam in de jaren tachtig het lidmaatschap af, maar vanaf de jaren negentig zit deze weer in de lift. De winst die geboekt wordt groeit echter niet evenredig met de snelle groei van de werkgelegenheid. De vakbondsdichtheid neemt sinds de jaren zeventig in Nederland af (*Visser, 2006*). Het rapport concludeert dat globalisatie, de groei van de servicesector, de afnemende groei of zelfs krimp van de overheidssector, hogere werkeloosheidscijfers en de toename van flexibele werkcontracten de macht van vakbonden en de ledenwerving van vakbonden hebben doen afnemen (*Visser, 2006*).

Tot nu toe kan geconcludeerd worden dat lidmaatschap in de context van zowel OR-en als politieke partijen en vakbonden afneemt. Een andere ontwikkeling die te zien valt is dat de samenstelling van OR-en afwijkt van de samenstelling van de werknemerspopulatie. Over het algemeen zijn hoger opgeleiden en leidinggevenden oververtegenwoordigd (*GBIO-katern 2001, p. 20-21*). Hierbij moet wel de opmerking geplaatst worden dat het gemiddelde niveau van de OR-leden sterk zal afhangen van het niveau van de werknemerspopulatie die vertegenwoordigd wordt. De andere categorieën, zoals jongeren, vrouwen, etnische minderheden en lager opgeleiden zijn ondervertegenwoordigd. De oorzaken hiervan zijn lastig te achterhalen en ook de gevolgen zijn niet of nauwelijks te meten (*GBIO-katern 2001, p. 20-21; Rapport MNO*). Ook wordt de samenstelling van het personeelsbestand steeds complexer vanwege het voortdurende proces van in- en outsourcing. Hierdoor wordt het voor de medezeggenschap steeds moeilijker om 'de' werknemersbelangen te formuleren (*Van het Kaar & Smit, 2007, p. 23*).

---

#### 2.1.4 ACTIEF KIESRECHT

Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een leegloop bij OR-en. Over de ontwikkelingen op het gebied van actief kiesrecht bij OR-en is echter weinig bekend. Wel komt uit onderzoek naar voren dat er een gebrek aan belangstelling is van de achterban. Uit een onderzoek van MNO onder 26 multinationals in 2009 blijkt dat het gemiddelde opkomstpercentage bij OR-verkiezingen slechts 49% is (*Rapport MNO*). Dit feit bevestigt het vermoeden dat ook het passieve kiesrecht zich in een negatieve spiraal bevindt.

In de politieke context is duidelijk zichtbaar dat het actieve kiesrecht zich in een negatieve spiraal bevindt, een trend die al zichtbaar is sinds eind jaren tachtig (*Mair & Van Biezen, 2001*). De opkomstcijfers bij gemeenteraads- en provinciale verkiezingen laten een sterke daling zien. Een belangrijke reden hiervoor is dat kiezers geen belangrijke verschillen zien in de programma's van de partijen. Bij Tweede Kamerverkiezingen zien de kiezers dit wel en hier blijven de opkomstpercentages wel op een hoog peil, zo rond de 80% (*Hartman, 2008*). Tijdens de laatste verkiezingen in 2010 was er een opkomstpercentage van 75% (*NRC*). Vormen van niet-conventionele politieke participatie nemen wel toe. Voorbeelden hiervan zijn het contact opnemen met een politiek bestuurder, deelnemen aan collectieve acties en actief meedoen in discussies over politiek (*Hartman, 2008*).

Mair & Van Biezen (2001) concluderen dat het gerechtvaardigd is om te stellen dat de algemene trend die zichtbaar is bij politieke partijen gerelateerd kan worden aan de afname van importantie van andere traditionele vormen van geïnstitutionaliseerde bemiddeling, zoals kerken en vakbonden. Al deze instanties lijken te leiden onder de impact van individualisatie van sociale en politieke voorkeuren. Daarnaast lijken zij ook te lijden onder een meer algemene onwil om te vertrouwen op bestaande institutionele structuren.

---

#### 2.1.5 CONCLUSIES

Zowel bij OR-en, politieke partijen als vakbonden is een duidelijke negatieve trend zichtbaar in de participatie in medezeggenschap. De verschillende collectiviteiten ervaren een laag gebruik van zowel actief als passief kiesrecht. Enkel de Tweede Kamerverkiezingen en vormen van niet-conventionele politieke participatie blijken een uitzondering op de regel te zijn. In het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op oorzaken van het lage animo voor medezeggenschap.

## 2.2 OORZAKEN VAN HET PROBLEEM

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat participatie in medezeggenschap in verschillende contexten afneemt. OR-en lopen leeg, bij veel verkiezingen gaan steeds minder mensen naar de stembus en ook het lidmaatschap van vakbonden daalt enorm. Er zal nu worden gekeken welke oorzaken aan de basis van het lage animo voor medezeggenschap liggen. De oorzaken zullen op vier verschillende niveaus bekeken worden, te weten: (1) de samenleving, (2) organisaties, (3) de medezeggenschap en (4) het individuele niveau.

### 2.2.1 SAMENLEVING

Individualisering is een van de belangrijkste ontwikkelingen die in de huidige samenleving zichtbaar is. Door het proces van modernisering zijn de westerse maatschappijen steeds meer individualistisch geworden. Op het individuele niveau houdt dit in dat mensen meer bewust zijn van hun eigen voorkeuren en dat ze beter in staat zijn onafhankelijk te handelen. Op het niveau van de samenleving leidt individualisering tot meer vrijheid en een verandering in de sociale controle; van normatieve voorschriften naar onderhandeling. Er is een positieve relatie tussen mate van individualisering en de hoogte van het opleidingsniveau en welvaart (Veenhoven, 1999). Triandis et. al (1990) noemt rijkdom de grootste determinant voor de opkomst van het individualisme. Als mensen rijk worden, worden ze financieel onafhankelijk van de sociale groep waaraan ze verbonden zijn of waaraan ze zich loyaal voelen.

De individualisering van de samenleving heeft een aantal consequenties. Individualisten leren hun kinderen om te vertrouwen op zichzelf en om onafhankelijk te zijn. Omdat individualisten vaak switchen tussen sociale groepen ontwikkelen ze sterke interactie eigenschappen. Ze zijn echter niet goed in staat om intiem gedrag te vertonen (Triandis et. al, 1990). Hierdoor kunnen ze zich minder goed binden aan groepen of instanties. Door de individualisering van de samenleving zijn veel mensen op zichzelf en op hun eigen belangen gericht. Dit kan een reden zijn waarom mensen niet participeren in medezeggenschap; mobilisatie rondom sociale vraagstukken streeft namelijk 'collectieve goederen' na (Klandermans, 1984).

In relatie tot de individualisering van de samenleving is het ook zinvol aandacht te besteden aan de 'onverschilligheid' van de samenleving. Vanuit het blikveld van organisaties of collectiviteiten als vakbonden en OR-en duidt deze onverschilligheid op een gebrek aan belangstelling in groepen. Iedere groep is voortdurend bezig met het nemen van besluiten en met het oplossen van problemen. Onverschilligheid wordt als één van de meest voorkomende problemen binnen groepen genoemd. Verschillende oorzaken kunnen hieraan ten grondslag liggen. Dit zijn onder andere: men vindt het onderwerp niet belangrijk genoeg, er is angst voor gevolgen, het gevoel geen beslissende stem te hebben of conflict (Infonu.nl). Onverschilligheid, 'het niet geven om iets', is een gevaar voor politieke en sociale instituties en collectiviteiten.

Zoals aangegeven wordt er in dit onderzoek een focus gelegd op jongeren. Spangenberg & Lampert hebben in 2009 een boek geschreven over de jongste generatie die zij de 'grenzeloze generatie' noemen. Het boek is een analyse van de resultaten van 25 jaar waarden- en opinieonderzoek (website NA). "De jongste generatie leeft intens, gefascineerd door uiterlijk, kicks, status en netwerken; opgevoed in vrijheid en voorspoed" (website NA). De opkomst van de grenzeloze generatie heeft positieve gevolgen, zoals positivisme en vitaliteit, maar ook negatieve gevolgen. Een collectieve onverantwoordelijkheid wordt zichtbaar.

Lampert noemt in een interview dat de opkomst van de grenzeloze generatie parallel loopt met ontzuiling, individualisering, ontkerkelijking, etc. (website pedagogiek). Deze 'collectief onverantwoordelijke generatie' roept het vermoeden op dat de mate van individualisering zal toenemen. In het bijzonder jonge medewerkers zullen minder geïnteresseerd zijn in medezeggenschap en haar collectieve doelen.



## DE 'GREZELOZE GENERATIE' (GEBOREN VANAF 1986) ONDERVINDT MIDDEN IN ZIJN VORMPERIODE DE NADELIGE GEVOLGEN VAN ONDER ANDERE 9/11, DE MOORD OP PIM FORTUYN EN DE HUIDIGE KREDIETCRISIS.

---

Ook een economie die 24/7 doorgaat, waarbij mensen overspoeld worden met informatie, drukt op de jongeren (Spangenberg & Lampert. 2009, p. 56). Voor meer dan 80% van de jongste generatie is plezier hebben en genieten het belangrijkste doel in het leven (Spangenberg & Lampert. 2009, p. 63). Ruim 60% vindt het belangrijk om maatschappelijk hogerop te komen en 47% geeft aan dat hun geluk grotendeels bepaald wordt door hun carrière (Spangenberg & Lampert. 2009, p. 78). Al deze conclusies wijzen in een richting waarin voor mensen eigen korte termijn geluk centraal staat. Dit betekent dat het eigen carrière belang boven het belang van de werkgevende organisatie gaat.

Wanneer dieper ingezoomd wordt op de relatie tussen deze jongste generatie en werk, komt al snel het begrip 'werknemer 2.0' aan het licht. Een nieuwe generatie werknemers komt op de markt die al van jongs af aan gewend is om te gaan met nieuwe technologieën en het uitvoeren van meerdere opdrachten tegelijk. "Ze zijn zelfbewust, inventief, streetwise, kijken wat zij zelf kunnen leren van hun werk en doen de deur na vijf uur achter zich dicht. Niet omdat de werktijd er op zit, maar omdat er andere leuke dingen en uitdagingen buiten het werk wachten" (Werken20.nl). De nieuwe generatie werknemers leeft dus niet om te werken, maar werkt om te leven. Activiteiten als OR-lidmaatschap, die zich naast de gewone werkzaamheden aandienen, zullen moeilijk in te passen zijn voor de werknemer 2.0.

---

### 2.2.2 ORGANISATIES

In aansluiting op de individualisering van de samenleving en vervolgens de link naar werk, zal nu worden gekeken naar de organisaties waarbinnen deze individuen zich begeven en waarvoor ze werk verrichten. Niet alleen mensen veranderen, ook organisaties veranderen. Kenmerken van organisaties kunnen van invloed zijn op het functioneren van OR-en. Voorbeelden van dergelijke kenmerken zijn de omvang van de onderneming, de sector waarin een onderneming opereert en de mate van internationalisering. De juridische vormgeving van een organisatie bepaalt voor een belangrijk deel de verdeling van de zeggenschap in de onderneming. Vaak neemt met de grootte van de organisatie ook het aantal besturen en raden toe (Van het Kaar & Looise, 1999, p. 33).

Ondernemingen veranderen ingrijpend, met als centrale trend de decentralisatie van activiteiten en functies. In dit nieuwe type onderneming vindt de besluitvorming niet meer (enkel) in de top plaats, maar in formele en informele netwerken. De OR zal zich moeten aansluiten bij deze netwerkrelaties en initiatieven moeten nemen om te voorkomen dat de OR gepasseerd wordt (GBIO-katern 2001, p. 76-77). Van het Kaar & Looise (1999, p. 201) leggen in het grote OR-onderzoek een verband tussen organisatievernieuwing, OR en directe participatie. De vier belangrijkste organisatieontwikkelingen zijn verplating, taakgroepen, business units en multifunctionele teams. Organizatievernieuwing en de invoering of uitbreiding van directe participatie gaan vaak hand in hand. Het uitgangspunt van Van het Kaar & Looise (1999, p. 205) is dat de medezeggenschap de organisatie volgt. Organizatieontwikkelingen hebben dus invloed op de rol van de OR. De grootste knelpunten die hierdoor ontstaan zijn een gebrekkige aansluiting op de organisatiestructuur, een grote afstand tussen OR en achterban, en een te geringe rol van de OR bij belangrijke besluiten.

---

### 2.2.3 MEDEZEGGENSCHAP

Er zijn ook oorzaken aan te wijzen die voortkomen uit de medezeggenschap zelf. Er zal ingaan worden op enkele van de meest opvallende oorzaken. Als eerste verdient het takenpakket van de OR aandacht, omdat

deze steeds verder is uitgebreid. Elke wijziging van de WOR (1971, 1979, 1998) voegde een aantal nieuwe aandachtsgebieden toe. Ook andere wetgeving, bijvoorbeeld de Arbo-wet en de Arbeidstijdenwet, gaat uit van een actieve inbreng van de OR. Naast externe factoren spelen ook interne factoren (zoals genoemd in 2.2.2) een rol in het verzwaren van het takenpakket van de OR, welke het voor de OR steeds ingewikkelder maken om invloed uit te oefenen op het beleid van de organisatie (*OndernemingsRaad, 1998*). Uit het onderzoek van Van het Kaar & Looise (1999, p. 135) blijkt overbelasting van OR-leden het grootste knelpunt voor OR-en. In 2006 is er in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een onderzoek uitgevoerd naar de toekomst van de medezeggenschap. In dit onderzoek wordt ook de bestaande situatie (anno 2006) beschreven. Dit rapport trekt dezelfde conclusies: belasting van het takenpakket van de ondernemingsraad wordt onder de belangrijkste knelpunten gerekend (*Van het Kaar & Smit, 2007, p. 63*). Deze belasting van het takenpakket wordt onder andere veroorzaakt door een tendens naar deregulering en zelfregulering, door de invoering van nieuwe overlegvormen en door een verschuiving van de zeggenschap naar transnationaal niveau (*GBIO-katern 2001, p. 56-58*). Veel OR-en en OR-leden klagen over een chronisch gebrek aan tijd. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn het uitbreidende takenpakket, vacatures in de OR en het combineren van medezeggenschapsactiviteiten met reguliere werkzaamheden (*Van het Kaar & Smit, 2007, p. 63*).

Naast het verzwaren van het takenpakket van OR-en verdient de representativiteit van OR-en de aandacht. Een OR is representatief als deze een goede afspiegeling is van de werknemerspopulatie die zij vertegenwoordigt. In de WOR komen we bij artikel 9 lid 4 iets tegen over de representativiteit van de OR: “De OR treft, indien dit bevorderlijk is voor een goede toepassing van deze wet in de onderneming, voorzieningen in zijn reglement opdat de verschillende groepen van de in de onderneming werkzame personen zoveel mogelijk in de OR vertegenwoordigd zijn” (*Vink & Van het Kaar, 2008, p. 64*). De samenstelling van OR-en wijkt in de praktijk echter vaak af van de samenstelling van de werknemerspopulatie. Over het algemeen zijn hoger opgeleiden en leidinggevendenden oververtegenwoordigd. De andere categorieën, zoals jongeren, vrouwen, etnische minderheden en lager opgeleiden zijn ondervertegenwoordigd.

Door de afwezigheid van een relatie met een deel van de achterban, neemt de interesse als ook de kennis van dit deel van de achterban m.b.t. de medezeggenschap af. Onwetendheid lijkt hierdoor ook een groot probleem te zijn. Uit het grote OR-onderzoek van Van het Kaar & Looise (1999, p. 135) blijkt dat eenzijdige samenstelling van de OR (alleen bepaalde personeelscategorieën) een knelpunt is dat bij het merendeel voorkomt.

Zoals duidelijk werd in het vorige hoofdstuk wordt het voor OR-en steeds lastiger om alle vacatures in te vullen. Wanneer een OR niet voldoende gevuld wordt, kan dit het begin zijn van een neerwaartse spiraal. Doordat er een afname is van de kwantiteit en/of kwaliteit nemen ook de interesse en het draagvlak vanuit de achterban af. In het onderzoek uit 2006 (*Van het Kaar & Smit, 2007, p. 63-64*) komt naar voren dat in ruim een kwart van de gevallen geen verkiezingen zijn gehouden, waarschijnlijk omdat er onvoldoende kandidaten waren om te kunnen kiezen.

Het orgaan is nu bekeken. Ook de OR-leden zelf spelen een rol in het vraagstuk rondom animo voor medezeggenschap. Een oorzaak van het tekort aan animo voor medezeggenschap kan het ontbreken van (een) charismatische leider(s) zijn. Uit onderzoek zijn verschillende mogelijke effecten van een charismatische leider op volgers naar voren gekomen. Volgers kunnen worden herkend aan hun grotere ontzag voor, vertrouwen in en voldoening met hun leider. Ook hebben zij een groter gevoel van saamhorigheid en plichtroeping (*Conger et. al, 2000*). Het gebrek aan een aansprekend voorbeeld kan dus ook een gebrek aan saamhorigheid en plichtsgevoel te weeg brengen; voor participatie in sociale mobilisatie zijn namelijk de aanwezigheid van verantwoordelijkheidsbesef en solidariteit nodig (*Klandermans, 1984*). De belangrijkste stap die gemaakt moet worden is het ‘zichtbaar’ worden van de OR en haar leden. De OR moet ‘aanwezig’ zijn en haar invloed op een positieve manier tonen.

## 2.2.4 INDIVIDUEEL

Bij zowel OR-en als vakbonden is er sprake van drempels voor werknemers om te participeren in medezeggenschap. Van het Kaar & Smit (p. 26, 2007) hebben onderzoek gedaan naar de meest belemmerende factoren voor medewerkers om deel te nemen aan medezeggenschapsactiviteiten. De meest genoemde zijn:

- Tijdgebrek door werkdruk en verplichtingen thuis
- Het niet willen belasten van collega's wanneer men voor de OR werkt
- Negatieve ervaringen met direct leidinggevendenden
- Algemene desinteresse voor medezeggenschap
- Een negatieve beeldvorming ten aanzien van het OR-werk in het algemeen en geen vertrouwen in de bijdrage van de OR in het bijzonder

Een mogelijke oorzaak van het relatief grote aantal vacatures in de OR is dat werknemers een drempel zien, omdat ze denken dat het medezeggenschapswerk moeilijk te combineren valt met de reguliere werkzaamheden. Dat betekent dat zij denken dat het OR-lidmaatschap mogelijk schadelijk is voor de carrière (Van het Kaar & Smit, 2007, p. 64). Van Ewijk & Van Engelen (2002) hebben aandacht besteed aan de relatie tussen OR-lidmaatschap en loopbaan. Hieruit blijkt dat het overgrote deel van de OR-en geen relatie ziet tussen loopbaanperspectief en ondernemingsraadwerk. OR-leden ervaren dus dat OR-lidmaatschap geen invloed heeft op hun carrière, terwijl niet-leden denken dat dit wel zo is. Medewerkers menen dat het OR-lidmaatschap ten koste gaat van hun carrière, wat betekend dat hier sprake is van negatieve beeldvorming onder medewerkers. Ten aanzien van jongeren komt uit onderzoek van MNO naar voren dat in veel gevallen de carrière ontwikkeling een belangrijk remmende rol speelt (*Rapport MNO*).

Specifiek voor de afname van lidmaatschap bij vakbonden zijn verschillende verklaringen gegeven. Voorbeelden hiervan zijn het veranderende economische en politieke klimaat, een groeiend verzet van werknemers tegen vakbonden, 'gaten' in de wetgeving en afnemende inspanningen van de kant van de vakbonden zelf. Ondanks de impact van deze veranderingen, bieden deze echter slechts een gedeeltelijke verklaring voor de afname van vakbondsdichtheid.

Bronfenbrenner et. al (1998) hebben onderzoek gedaan in Amerika. Een belangrijke conclusie die getrokken wordt is dat de behoefte van Amerikaanse werknemers aan de voordelen van vakbondsvertegenwoordiging nog steeds heel duidelijk aanwezig is. Uit verschillende polls blijkt zelfs dat deze percentages hoger zijn voor vrouwen, jongeren en etnische minderheden (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 3-4*). Als belangrijkste obstakels voor werknemers om lid te worden van een vakbond, worden angst voor het kwijtraken van hun baan, angst voor stakingen en angst voor managementwraak genoemd (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 181*).

Aan het begin van dit hoofdstuk (problemen op individueel niveau) werd tijdgebrek als eerste reden genoemd. Niet alleen bij OR-en en vakbonden is tijdgebrek als drempel terug te vinden, ook in de politieke context speelt deze drempel een belangrijke rol. Het teruglopen van de gemiddeld werkelijk vrije beschikbare tijd van mensen is een belangrijke oorzaak van de afname van participatie in politieke activiteiten. Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft van 1975 tot 2005 in Nederland onderzoek gedaan naar tijdsbesteding. Dit onderzoek laat zien dat we steeds minder tijd hebben om naar eigen wens te besteden. Dit betekent dat we minder activiteiten kunnen ondernemen en dus keuzes moeten maken. Zo kan bijvoorbeeld een keuze voor sport of cultuur de politieke activiteit verminderen. De oorzaak van de afname van vrije tijd is vooral de uitbreiding van arbeidstijd, met name doordat meer vrouwen buitenshuis zijn gaan werken. Daarnaast eisen organisaties en instellingen steeds meer participatie en meedenken van werknemers, leden, huurders etc. (*Hartman, 2008*).

## 2.2.5 CONCLUSIES

De oorzaken van de lage participatie in medezeggenschap kunnen onderverdeeld worden in vier niveaus. De verschillende oorzaken die aan bod zijn gekomen zullen hier nogmaals ter verheldering puntsgewijs genoemd en toegelicht worden.

- Samenleving
  - Individualisering - *Veel mensen zijn op zichzelf en op hun eigen belangen gericht. Onder de individualisering worden ook begrippen als de grenzeloze generatie en werknemer 2.0 geschaard.*
- Organisaties
  - Decentralisatie van activiteiten en functies - *Organisaties veranderen, met als belangrijkste verandering de decentralisatie van activiteiten en functies. Dit heeft invloed op de rol van de OR, wat onder andere leidt tot een grote afstand tussen OR en achterban en een te geringe rol van de OR bij belangrijke besluiten.*
- Medezeggenschap
  - Verzwaren takenpakket - *Met als gevolg overbelasting van OR-leden.*
  - Niet representatief - *Het niet representatief zijn van een OR leidt tot onderbelichting van bepaalde belangen, met een groeiende desinteresse en onwetendheid als gevolg.*
  - Gebrek zichtbaarheid - *De OR als orgaan is onvoldoende zichtbaar voor de achterban. Ook de OR-leden zelf spelen hierin een rol doordat ze niet zichtbaar genoeg zijn. Onder zichtbaarheid wordt ook een gebrek aan charismatisch leiderschap geschaard.*
- Individueel
  - Carrière - *Met name voor jongeren geldt dat het eigen carrière belang boven het wel en wee van de organisatie gaat.*
  - Tijdgebrek - *Steeds meer organisaties en instellingen eisen een actievere participatie van hun leden, wat ten koste gaat van participatie in medezeggenschap.*
  - Negatieve beeldvorming - *Ten opzicht van het medezeggenschapswerk. Onder dit punt wordt ook algemene desinteresse geschaard.*
  - Angst voor het management - *Met name voor direct leidinggevenden.*

## 2.3 ANIMO VOOR MEDEZEGGENSCHAP

Nu de ontwikkelingen in participatie in medezeggenschap en de oorzaken van het probleem behandeld zijn, ligt het voor de hand, dat op zoek wordt gegaan naar oplossingen. Voordat hiermee wordt begonnen, zal eerst de 'gewenste situatie' behandeld worden. Zoals eerder aangegeven moet de kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie gedicht worden (gap-analysis). Hiervoor moet het doel helder worden geformuleerd.

De gewenste situatie valt af te leiden uit de centrale doelstelling: "het verhogen van de participatie in medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade". Deze doelstelling komt voort uit een algemeen probleem dat

is waargenomen: laag animo voor medezeggenschap. Het animo voor medezeggenschap moet verhoogd worden, wat moet leiden tot de gewenste situatie:

*Een actieve deelname van de medewerkers die werkzaam zijn op deBrug/deKade aan de medezeggenschap in de vorm van een OR. Onder deze actieve deelname wordt het participeren in medezeggenschapsactiviteiten in welke vorm dan ook verstaan (beide passief en actief kiesrecht vallen hieronder).*

De centrale doelstelling moet het mogelijk maken dat de medezeggenschap in de vorm van een OR bij Unilever deBrug/deKade tot haar juiste recht komt. In navolging van de centrale doelstelling wordt er gestreefd naar waardige OR-verkiezingen in 2011. Onder waardige verkiezingen worden verkiezingen verstaan waarbij meer mensen zich kandidaat stellen voor het OR-lidmaatschap dan dat er zetels zijn. De eerste stap is het realiseren van 'verkiezingen'. De volgende stap zal zijn dat er gestreefd moet worden naar een bepaald opkomstpercentage bij de verkiezingen (actief kiesrecht).

Vanuit de WOR is geconcludeerd dat een OR twee belangrijke doelen dient:

1. Het leveren van een bijdrage aan het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen
2. Het realiseren van vertegenwoordigd overleg tussen werknemers en ondernemer

Deze twee doelen zullen meegenomen worden in het zoeken naar oplossingen voor het probleem, omdat het erg belangrijk is dat de OR deze beide doelen dient. De OR staat aan de kant van de medewerker, maar werkt niet tegen de directie maar juist samen met de directie aan het beter functioneren van de organisatie als geheel.

Over de importantie en gewichtigheid van de rol van medezeggenschap in de vorm van een OR zegt Bruno van Rijsingen, directeur van het Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO), het volgende (GBIO dec 2008):

“MEDEZEGGENSCHAP IS GEEN VRIJBLIJVENDE AANGELEGENHEID. LEDEN VAN ONDERNEMINGSRADEN MOETEN KUNNEN AFZIEN VAN HUN INDIVIDUELE BELANG. AAN DE ENE KANT OM JUUST DE BELANGEN VAN COLLEGA'S TE BEHARTIGEN, DIE ZEKER NIET DEZELFDE HOEVEN ZIJN ALS VAN HET OR-LID ZELF. AAN DE ANDERE KANT OM MEE TE KUNNEN DENKEN OVER DE WEG DIE DE ORGANISATIE GAAT, LOS VAN DE MENSEN DIE DE ORGANISATIE OP DIT MOMENT BEVOLKEN. EEN VERSCHRIKKELIJKE KLUS ALS JE ZIET DAT BESLUITEN OVER DE STRATEGIE SOMS HEEL VER WEG WORDEN GENOMEN: UIT HET ZICHT EN BUITEN DE CIRKEL VAN INVLOED VAN DE OR. ALS DE OR DAAR WAT MEE WIL MOET HIJ LOBBYEN EN NETWERKEN, VAARDIGHEDEN DIE JE MOEILIK KUNT LEREN ALS JE NIET DE TIJD EN DE GELEGENHEID HEBT OM UITGEBREIDE PRAKTIJKERVARING OP TE DOEN. ...NIET ALLEEN MOET DE OR PROBEREN ER ZELF WAT VAN TE BROUWEN. HIJ MOET ER OOK NOG OP TOEZIEN DAT ANDEREN ER GEEN POTJE VAN MAKEN: COLLEGA'S EN CHEFS IN HET WERKOVERLEG, HET MANAGEMENT IN ZO VER MOGELIJK DELEGEREN VAN BEVOEGDHEDEN, DE ORGANISATIE ALS GEHEEL IN HAAR VERANTWOORDELIJKHEID OM EEN BIJDRAGE TE LEVEREN AAN EERLIJKE MAATSCHAPPELIJKE VERHOUDINGEN EN GROEN ONDERNEMEN.”

Zoals aangegeven zal in het bijzonder aandacht uit gaan naar jongeren. Jongeren hebben de toekomst en daarom is het belangrijk dat ook zij participeren in medezeggenschap. Het is een doel op zich om jongeren actief te betrekken in de medezeggenschap.

## 2.4 OPLOSSINGEN VOOR HET PROBLEEM

In de introductie van dit onderzoek is aangegeven dat het probleem van de lage participatie bij de doelgroep kan liggen, bij de OR of in de interactie tussen beide. Oplossingen zullen daarom op deze drie niveaus gezocht worden. Als onderdeel van de interactie tussen de medewerker en de OR zal in het bijzonder aandacht geschonken worden aan PR. Unilever deBrug/deKade is een kantoor waarin marketing een centrale plek inneemt. Op deze locatie moeten voldoende mogelijkheden aanwezig zijn om de OR terug op de kaart te zetten.

### 2.4.1 INDIVIDUEEL

Participatie in medezeggenschap kan geplaagd worden binnen het concept 'sociale mobilisatie'. Het is nuttig om bij dit concept stil te staan, omdat er belangrijke lessen uit de mobilisatieprincipes getrokken kunnen worden. Een algemeen mobilisatieprincipe is het principe dat participatie voortkomt uit het afwegen van kosten tegen voordelen. De doelen van sociale mobilisatie zijn 'collectieve goederen' (*Klandermans, 1984*). Olson (1977) maakt duidelijk dat rationele individuen niet zullen participeren in de productie van een collectief goed, tenzij selectieve beloningen hen motiveren om dit wel te doen. Selectieve beloningen hebben als direct doel het bevorderen van de participatie en kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn. Hoewel het argument van Olson door meerderen is bekritiseerd, benadrukt dit wel het verschil tussen collectieve voordelen en selectieve voordelen. Selectieve goederen zullen door rationele individuen eerder worden nagestreefd en dan vooral vanuit de behoefte aan een beloning (*Klandermans, 1984*). Het is dus belangrijk dat de selectieve voordelen die het OR-werk oplevert zichtbaar zijn voor de werknemers. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het recht op scholing dat elk OR-lid heeft op basis van de WOR (*Vink & Van het Kaar, 2008, p.89*), het organisatie brede beeld dat een OR-lid krijgt en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op belangrijke besluiten.

Belangrijke redenen waarom mensen participeren in het bijdragen aan collectieve doelen zijn verantwoordelijkheidsbesef en solidariteit. Het is een gegeven dat een gevoel van collectieve identiteit participatie in een collectieve actie stimuleert. Bereidheid tot participatie leidt tot actieve participatie, wat vervolgens weer bijdraagt aan de collectieve identiteit (*Klandermans et. al, 2002*). Het versterken van de collectieve identiteit is de tweede oplossing die de literatuur ons aandraagt.

Tot dusver is gekeken naar de voordelen, welke gehandhaafd en gestimuleerd moeten worden. Naast deze voordelen kunnen er ook zaken zijn die mensen ervan weerhouden te participeren in sociale mobilisatie. Dergelijke 'drempels' moeten verwijderd worden, omdat deze voor veel mensen vaak zwaarder wegen dan de voordelen. (*Klandermans & Oegema, 1987*). De belangrijkste drempels zijn al benoemd in het vorige hoofdstuk, het betreft: carrière, negatieve beeldvorming, tijdgebrek en angst voor het management. Het is belangrijk om bewust te zijn van de aanwezigheid van deze drempels en hierop in te spelen.

Een drempel die ook bij vakbonden terug te zien is, is angst voor het management. De angst van werknemers voor het kwijtraken van hun baan, voor stakingen en managementwraak zijn bekende obstakels voor het organiseren van succesvolle vakbonden (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 181*). Om deze vormen van angst weg te nemen bij werknemers is het belangrijk om te demonstreren dat de vakbond, het medezeggenschapsorgaan, op gelijke hoogte met het management staat; niet alleen als het om onderhandelingen en klachtenbehandeling gaat, maar ook als het gaat om het oplossen van een brede variëteit aan werkplek problemen (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 194-195*).

## 2.4.2 MEDEZEGGENSCHAP

Voordat concrete oplossingen aangedragen worden die rechtstreeks betrekking hebben op de medezeggenschap, zal eerst ingegaan worden op punten waaraan een OR moet voldoen om professioneel te functioneren. In 1997 is een onderzoek uitgevoerd door ING, getiteld: "Professionalisering van de medezeggenschap: een kwestie van samenwerken". In het rapport worden een aantal punten aangestipt m.b.t. de kwaliteit en werkwijze van een OR. In de eerste plaats bestaat een OR uit leden die min of meer willekeurig zijn gekozen. Hierdoor berust de samenstelling op toeval. Ook is er geen sprake van een hiërarchische structuur. Deze twee factoren hebben direct invloed op de kwaliteit en de werkwijze van een OR. Bij de start van elke nieuwe zittingsperiode start een OR met een geheel of gedeeltelijk nieuw team. Om een OR optimaal te laten functioneren, moeten de vaardigheden en kwaliteiten van de individuele OR-leden worden nagegaan.

Optimaal functioneren of 'professioneel werken' van een OR omvat de volgende punten:

- Op basis van de WOR beoordelen van informatie en behartigen van de belangen van medewerkers en de onderneming, op zodanige wijze dat beide invalshoeken in balans zijn
- Toetsen van het beleid van de bestuurder op sociale en financieel-economische gronden
- Regelmatig evalueren van het functioneren van de OR en de resultaten van het overleg met de bestuurder
- Voortdurend bijscholen van OR-leden
- Proactief werken, mede op basis van een checklist
- Agendering met per onderwerp vermelding van de doelstelling: informatief, oordeelsvormend of besluitvormend
- Besluitvorming alleen in de OR-vergadering laten plaatsvinden
- Efficiënt omgaan met tijd en middelen

Vervolgens komt in het rapport de relatie tussen het de bestuurder en de OR aan bod. De OR mag van de bestuurder een aantal zaken verwachten: (1) als eerste een informeel juridische opstelling, met ruimte voor verschillen in inzicht en daarnaast (2) dat zij de OR vroegtijdig informeert en consulteert bij zaken die kunnen leiden tot een adviesaanvraag. De bestuurder mag van de OR het volgende verwachten: (1) een zakelijke houding, (2) een informeel juridische instelling, (3) een positief kritische houding richting de organisatie, (4) enthousiaste inzet voor het OR-werk en (5) een efficiënte tijdbesteding. In het ING rapport worden bovendien drie pijlers voor OR-leden genoemd, die een voorwaarde zijn voor professioneel functioneren: (1) Kennis: van o.a. WOR, CAO, organisatie, personeelsgids, (2) vaardigheden: op gebied van o.a. vergadertechnieken en onderhandelen en (3) houding: zelfstandigheid, een eigen mening, weerbaarheid en luistervaardigheid. Zowel de bestuurder als de OR mag een aantal zaken verwachten van de wederpartij, om een professionele samenwerking te realiseren (ING 1997).

Om met relevante oplossingen te komen, zal ingezoomd worden op de positie die OR-en vandaag de dag innemen. In 1999 is er een groot OR-onderzoek gehouden (Groei en grenzen van de Nederlandse OR). De conclusie van dit onderzoek is dat je de ontwikkeling van de OR in de afgelopen vijftig jaar als volgt kunt typeren:

- De afhankelijke OR (1950-1970)
- De zelfstandige OR (1970-1980)
- De erkende OR (1980-1990)
- De volwassen OR (huidige periode)

De volwassen OR heeft een aantal positieve en negatieve kenmerken in vergelijking met de vorige stadia. In de volwassen OR is er meer erkenning voor de rol van de OR bij de bestuurders. Daarnaast is de onderlinge verhouding tussen de OR en bestuurder verbeterd. Het toepassen van de bevoegdheden verloopt met minder problemen en er zijn over het algemeen minder knelpunten. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat de OR op een aantal punten tegen belemmeringen en grenzen aanloopt. De meest opvallende zijn de beperkte invloed van de OR, de grote tijdsdruk, een gebrek aan deskundigheid en het afnemende animo en de afnemende interesse voor de OR (zowel OR-lidmaatschap als de interesse voor het werk dat de OR verricht) (*GBIO-katern 2001, p. 56-58*). Om de belemmeringen en grenzen het hoofd te bieden zal de OR zich aan moeten passen.

Als eerste werd de beperkte invloed van de OR genoemd. Er is al eerder stilgestaan bij het feit dat organisaties ingrijpend veranderen, met als centrale trend de decentralisatie van activiteiten en functies. De positie van de medezeggenschap kan door de ontwikkelingen verzwakt worden. Om dit te voorkomen zijn er verschillende manieren om de strategische positie van de medezeggenschap te versterken. Twee belangrijke 'actiepunten' zijn het doorvoeren van kwalitatieve verbeteringen in het overleg tussen OR en bestuurder en het bouwen van een structurele samenwerkingsrelatie tussen OR en vakbonden. Deze actiepunten stellen hoge eisen aan de kennis, vaardigheden en houding van OR-leden (*GBIO-katern 2001, p. 78-79*).

Vertrouwen speelt vaak een belangrijke rol in de natuur en de uitkomsten van werkonderhandelingen tussen het management en de OR. De relatie tussen het management en de OR-leden heeft consequenties voor het vertrouwen. Deze relatie is in feite non-hiërarchisch, maar in de praktijk is er vaak sprake van een onevenwichtige machtsbalans. In Nederland worden OR-en gesteund door de WOR, maar desondanks zijn OR-en vaak erg afhankelijk van het management (*Kerkhof et. al, 2003*). Uit de literatuur blijkt dat de macht van de OR gebaseerd op de macht van de wet, vaak niet voldoende is om de informatie macht van het management te compenseren. Vaak klagen OR-leden over het ontbreken van toegang tot relevante informatie of het te laat verkrijgen van informatie (*Rogers & Streeck, 1996*). Het is interessant om na te gaan wanneer er sprake is van vertrouwen: als OR-leden het management vertrouwen vanwege verwachtingen m.b.t. de uitkomsten van onderhandelingen (instrumenteel) of de manier waarop deze uitkomsten tot stand zijn gebracht (relationeel). Kerkhof et. al (2003) hebben geconcludeerd dat het vertrouwen van OR-leden in het management meer relationeel is dan instrumenteel. Vertrouwen is een reactie op sociale informatie. Vertrouwen is belangrijk voor het goed functioneren van een OR. Daarom zal het management of de bestuurder moeten nastreven om de 'onderhandelingen' correct te laten verlopen. Het vertrouwen dat vervolgens onder de OR-leden ontstaat, zal het functioneren van de OR ten goede komen en bovendien zullen de OR-leden een positiever beeld van het bestuur communiceren naar hun achterban.

Naast het verbeteren van de relatie tussen directie en OR, is het met het oog op de toekomst ook essentieel om aandacht te schenken aan de relatie tussen OR en vakbond. Er zijn mogelijkheden om te profiteren van elkaars' sterktes en om elkaar te benutten als een platform. De OR moet zich hierbij focussen op het



uitoefenen van invloed in de verschillende stadia van het besluitvormingsproces, door input te geven, inzichten te delen en de directie te adviseren. De vakbonden hebben als taak om de werkcondities te bevorderen. Gezamenlijke overeenstemming m.b.t. tot de strategie versterkt de positie van de werknemers (*Goodijk, 2000*).

In het kader van het functioneren van de OR is het 'gebrek aan deskundigheid' van OR-leden aan bod gekomen. In het grote OR-onderzoek uit 1999 worden de meest voorkomende knelpunten bij OR-en behandeld. In het verlengde hiervan is aan de subjecten ook de vraag voorgelegd over mogelijke oplossingen. Uit de antwoorden op deze vraag blijkt dat door zowel OR-en als bestuurders het beter opleiden en scholen van OR-leden als veruit de beste oplossing wordt gezien (*Van het Kaar & Looise, 1999, p. 137*). In een magazine van het GBIO wordt scholing van OR-leden ook als belangrijk punt van aandacht genoemd. Een optie om goede scholing te realiseren is om dit vanuit HR te doen en dit in de algemene organisatie strategie in te passen (*GBIO dec 2009*). Scholing leidt bovendien niet enkel tot het beter functioneren van een OR, maar kan ook als trigger gebruikt worden in het kader van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Hiermee kan scholing van OR-leden gebruikt worden als punt om in te spelen op de carrière drempel.

Bij het stimuleren van participatie in medezeggenschap, is het ook een optie om de medezeggenschap nieuw in te richten. Hierbij is het belangrijk uit te gaan van het adagium "medezeggenschap volgt zeggenschap". Het zwaartepunt van de medezeggenschap moet daar komen te liggen waar de meeste invloed uitgeoefend kan worden. Er zijn verschillende manieren waarop een 'participerende' organisatie gecreëerd kan worden. In de eerste plaats kan er gekeken worden naar indirecte participatie. Een mogelijke structuur is om uit te gaan van een 'strategische' OR en 'operationele' OC-en (onderdeelcommissies). De koppeling kan gemaakt worden door een vaste vertegenwoordiging van OR-leden in iedere OC (WOR art. 15 lid 3) (*ABN Amro, 2003*). Naast indirecte participatie, kan er ook gekeken worden naar directe werknemer participatie. Vormen hiervan zijn operationele ontmoetingen, kwaliteitscirkels, verbeterteams, zelfsturende teams etc. Deze directe werknemer participatie heeft niets te maken met participatie in strategische besluitvorming op overkoepelend niveau. Het kan echter wel functioneren als een belangrijke basis voor de contributie van werknemers door hun vertegenwoordigers op de organisatiestrategie. Zo kunnen directe en indirecte participatie elkaar complementeren (*Goodijk, 2000*).

Straks zal worden ingegaan op concrete nieuwe vormen van medezeggenschap, waarbij de OR overigens nog steeds centraal zal staan, maar eerst zullen nog een aantal nieuwe ideeën besproken worden. Een groot probleem is het tijdgebrek van OR-leden. In de praktijk blijken grote verschillen te bestaan tussen de tijd die OR-leden (moeten) besteden aan het OR-werk. Met name bij COR-en komt het vaker voor dat het OR-lidmaatschap een fulltime job is. Er zijn nog geen duidelijke cijfers bekend over de gemiddelde tijd die wordt besteed aan het OR-werk. Dit maakt het lastig om met concrete oplossingen te komen. Zolang mensen de gewone functie moeten combineren met het OR-werk lijkt de meest voor de hand liggende optie om duidelijke op maat gemaakte afspraken te maken. Essentieel hierin is dat de werknemer voldoende de ruimte krijgt om het OR-werk goed uit te voeren en daarnaast niet in problemen komt met de normale functie.

Om het probleem van het 'dubbele werk' weg te nemen is fulltime lidmaatschap een oplossing. Het blijkt echter dat voor veel jongeren de eigen carrière op de eerste plaats komt (*Rapport MNO*). Een fulltime OR job lijkt daarom, in het bijzonder voor jongeren, geen gewenste oplossing. Een oplossing kan liggen in het opstellen van een langtermijn planning en snelle beschikbaarheid van informatie realiseren (*GBIO dec 2009*). In het ING rapport uit 1997 komt als specifiek punt naar voren "tijd & middelen efficiënt besteden"; dit is een belangrijke aansporing.

In de GBIO-katern uit 2001 presenteert Looise enkele oplossingen voor de problemen die OR-en ondervinden. Hierbij geeft de auteur wel aan dat deze niet als een blauwdruk gelden; elk organisatie en elke OR moet zijn eigen weg hierin vinden. (1) De eerste oplossing is een verdere specialisatie binnen en opsplitsing van taken van de OR; hiermee wordt tegemoetgekomen aan het tijdgebrek en gebrek aan deskundigheid. (2) Om de

deskundigheid nog verder te bevorderen moet er meer samengewerkt worden met in- en externe deskundigen. (3) De derde oplossing heeft betrekking op de structuur van de OR. Looise pleit voor een klein gekozen OR, een brede schil van deskundigen, mogelijkheid voor delegatie en een goede regeling voor de verschillende posities en verantwoordelijkheden (*GBIO-katern 2001, p. 60*). Wanneer een dergelijke structuur wordt gehanteerd zullen de grenzen van de OR minder strak worden. Looise noemt dit de 'gespreide en/of geïntegreerde OR'.

In aansluiting op bovengenoemde oplossingen, is het instellen van zogenaamde focusgroepen een manier om de kloof tussen OR-en en werknemers te dichten. Het regelmatig organiseren van discussies met een representatieve groep werknemers geeft een impuls aan het functioneren van een OR. Het instellen van focusgroepen heeft meerdere voordelen: (1) er komen vanuit de achterban op een gestructureerde manier voorstellen, (2) de kring van geïnteresseerden in medezeggenschap groeit, (3) de bedrijfsleiding praat met de OR over relevante issues die leven in de organisatie. Belangrijke aspecten van de werkwijze van een focusgroep zijn de volgende:

- Een focusgroep bestaat uit 10 tot 15 personen
- Focusgroepen voor medezeggenschap komen met vaste tussenposen bijeen
- Er zijn vier agendapunten:
  1. Inventarisatie van onderwerpen (Wat houdt u het meest bezig met betrekking tot het werk?).
  2. Het bundelen van de genoemde onderwerpen tot hoofdzaken.
  3. Het gezamenlijk bepalen van prioriteiten.
  4. Het bespreken van nieuwe taken en werkwijze voor de (nieuwe) OR.
- Bij iedere focusgroep is een delegatie van de OR aanwezig.
- Het is gebruikelijk te werken met steekproeven, bijvoorbeeld op elke 200 werknemers worden er 30 uitgenodigd om deel te nemen aan een focusgroep. Het is mogelijk bepaalde doelgroepen over te vertegenwoordigen, bijvoorbeeld jongeren en vrouwen. Ook kunnen mensen die extra gemotiveerd of geïnteresseerd zijn aan een focusgroep worden toegevoegd (*Hamers & Korevaar, OR-informatie, 2006*).

In een actuele publicatie van Bruinsma (2009, p. 94) worden een aantal redenen genoemd voor het hanteren van focusgroepen: (1) de betrokkenheid bij de medezeggenschap vergroten, (2) er zijn nieuwe leden voor de OR nodig, (3) de agenda van de OR moet worden geactualiseerd, (4) de OR is op zoek naar een andere aanpak en (5) de mening van de achterban is nodig omdat overlegpartners het niet eens kunnen worden. Met name de eerste 4 punten zijn zeer relevante redenen die ook op deBrug/deKade spelen. Bruinsma noemt naast deze redenen ook een aantal voordelen van focusgroepen die voortvloeien uit de zojuist genoemde redenen:

- Er wordt gesproken over zaken die leven onder medewerkers
- De OR wordt uitgedaagd om nieuwe initiatieven te nemen
- De medezeggenschap wordt weer aantrekkelijk en trekt nieuwe deelnemers aan
- De OR krijgt feedback over hun functioneren en hun relatie met de achterban

- Er is ruimte voor nieuwe ideeën en dynamiek, ook voor de onderneming (*Bruinsma, 2009, p. 97*)

Enkele ervaringen uit de praktijk met focusgroepen zijn een goede opkomst (circa 50% van de genodigden), jonge en hoger opgeleide mensen worden bewust aangetrokken en er worden veel nieuwe ideeën gegenereerd (*Bruinsma, 2009, p. 96-97*). Het instellen van focusgroepen is al met al een heel goede manier om de relatie tussen OR en achterban te verbeteren en bovendien kan het de interesse in medezeggenschap vergroten.

In de inrichting van het kiesstelsel kunnen ook mogelijke oplossingen liggen. Er kan een keuze gemaakt worden tussen een personenstelsel en een lijstenstelsel. Bij het personenstelsel staan personen niet gegroepeerd op een lijst, wat bij een lijstenstelsel wel het geval is (vergelijkbaar met politieke verkiezingen) (*Zeijlstra, 1998, p. 9-10*). Daarnaast moet een keuze gemaakt worden tussen het werken met kiesgroepen of integraal kiezen. Één van de oorzaken van de lage participatie in medezeggenschap ligt in de lage representativiteit van OR-en. Door te bepalen hoeveel zetels per afdeling/organisatieonderdeel beschikbaar zijn en te waarborgen dat actief en passief kiesrecht per kiesgroep gerealiseerd zal worden, kan de representativiteit van een OR verzekerd worden. Het instellen van kiesgroepen kan dus een mogelijke oplossing zijn. Bij integraal kiezen worden de OR-leden gekozen uit en door alle kiesgerechtigde werknemers (*Van den Bijllaardt et. al, 2007, p. 24*).

### 2.4.3 INTERACTIE TUSSEN DE OR EN DE MEDEWERKERS

Zoals eerder aangegeven werpt sociale mobilisatie een interessant licht op participatie in medezeggenschap. Klandermans (1984) concludeert dat een persoon bereid is om te participeren in een sociale beweging als hij/zij:

1. Op de hoogte is van de mogelijkheden
2. In staat is één of meerdere van deze mogelijkheden te benutten
3. Daartoe bereid is

Klandermans heeft de derde conditie bestudeerd door de ‘verwachtingswaarde theorie’ toe te passen op mobilisatieparticipatie. Deze theorie tracht actie te relateren aan de verwachte aantrekkelijkheid of afkerigheid van verwachte consequenties. Individuen zijn alleen bereid te participeren als ze geloven dat de uitkomst voortkomt uit hun inspanning (*Klandermans, 1984*). Het gaat dus niet om de werkelijke resultaten, maar om de verwachting van het individu. Het is belangrijk dat werknemers zien dat het OR-werk resultaten en successen oplevert. In een GBIO magazine wordt aangegeven dat, om mensen enthousiast te krijgen voor een OR, de zittende OR-leden hun successen goed moeten uitventen (*GBIO dec 2009*). In aansluiting hierop kan ook het proactief werken nogmaals genoemd worden (welke ook naar voren kwam in het ING rapport uit 1997). Door als luisterend oor te fungeren zullen er meer onderwerpen aan bod komen die de medewerkers rechtstreeks aangaan. Dit zal de resultaten concreter maken en daarmee ook de band met de achterban versterken.

In dit onderdeel zal ook specifiek aandacht besteedt worden aan jongeren. Om jongeren meer te laten participeren in medezeggenschap is het een optie om het lidmaatschap van een OR op te nemen in de loopbaanontwikkeling. Hierbij kan gedacht worden aan een normaal OR-lidmaatschap (van 3 jaar), maar het is meer gepast om een kortere periode te hanteren. Volgens het principe ‘een kijkje in de keuken nemen’ kunnen nieuwe (jonge) medewerkers aan het begin van hun loopbaan vertrouwd raken met een OR. Wanneer deze ervaring positief is zal dit kunnen resulteren in meer animo voor medezeggenschap. Daarnaast zal het de relatie tussen OR en achterban ook aanzienlijk versterken. In het vorige hoofdstuk kwam aan het licht dat de ‘kloof’ tussen OR en achterban een groot probleem is (*GBIO-katern, 2001, p. 60-61*).

Bij vakbonden worden bovenstaande gedachten onderstreept. Participatie van de achterban in het organiseren van werknemers blijkt noodzakelijk in de moderne tijd waarin er een variëteit is aan contrasterende crossnationale contexten (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 132-134*). Het dichten van de kloof is dus erg belangrijk. Ook wat betreft het betrekken van jongeren komen er positieve geluiden uit de context van de vakbonden. Budd (2009) heeft onderzoek gedaan onder medewerkers naar de invloed van de eerste baan onder lidmaatschap van een vakbond op hun houding naar vakbonden later in hun leven. Het blijkt dat deze vroege ervaringen invloed hebben op de preferenties van werknemers voor of tegen vakbond vertegenwoordiging bij toekomstige banen. Dit betekent dat wanneer vakbonden jonge werknemers negeren, vakbonden het risico lopen dat ze een grote groep werknemers van zichzelf distantieert (*Budd, 2009*). Mensen op jonge leeftijd betrekken in de medezeggenschap is daarom het devies.

Wat betreft interactie en de relatie tussen OR en medewerker is het interessant om te kijken naar de politieke context. Een bekend fenomeen in de politieke wereld is het 'kloofdenken'. Tijdens de jaren negentig is het beeld ontstaan dat er een groeiende kloof is tussen burger en politiek. Dit leidt tot de gedachtegang dat de participatie alleen vergroot kan worden door de burger directer te betrekken bij de politiek. Dit heeft geleid tot het experimenteren met meer directe vormen van democratie. Door het oprichten van adviesraden en hoorzittingen tracht de politiek de burger een meer directe stem te geven. Om burgers ook voordat de beslissing genomen wordt te betrekken zijn er methodes van interactieve beleidsvorming ontwikkeld. Daarnaast kwamen in de jaren negentig de referenda op. Ondanks het feit dat de mogelijkheden voor burgers om te participeren zijn toegenomen, blijft de participatie dalen (*Devos & Gaus, 2004, p. 47-54*). Naast de pogingen om de burger een meer directe stem te geven, zijn er ook pogingen ondernomen om de politieke participatie aantrekkelijker te maken. Met name het gebruik van internet speelt hierin een grote rol. Ondanks alle pogingen die worden ondernomen neemt in veel landen, waaronder Nederland, het gebruik van het actieve en passieve kiesrecht af (*Mair & Van Biezen, 2001*).

---

#### 2.4.3.1 PUBLIC RELATIONS

Public Relations (PR) van de OR is een onderdeel van de interactie tussen de OR en de medewerkers. Unilever deBrug/deKade is een kantoor met veel kennis van marketing in huis. Dit biedt voldoende aanknopingspunten om intern de medezeggenschap te promoten. In de context van de vakbonden speelt de verkiezingscampagne een belangrijke rol. Bronfenbrenner heeft in 1986-1987 een onderzoek uitgevoerd naar de verschillende factoren die bijdragen aan vakbondsucces en mislukking in verkiezingscampagnes. Het onderzoek wijst uit dat vakbonden het meest waarschijnlijk verkiezingen winnen als ze agressieve en creatieve campagnes voeren. Hierbij spelen direct contact van persoon op persoon, telefonisch contact en kleine groepsbijeenkomsten een belangrijke rol. De resultaten impliceren dat persoonlijk contact noodzakelijk is om steun voor een vakbond te verwerven en om een werkgeverscampagne tegen te werken (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 21-24*). Ook de onderwerpen die tijdens een campagne aan bod kwamen blijken een grote rol te spelen. Vakbonden die zich focusten op onderwerpen als waardigheid, gerechtigheid, discriminatie, eerlijkheid en service kwaliteit bleken bijna 20% hoger te scoren dan vakbonden die de focus legden op meer traditionele kwesties zoals lonen, voordelen en werkzekerheid (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 24*).

In 1994 is er een vervolgonderzoek gedaan welke wederom bevestigd dat een campagne de meeste invloed heeft op het resultaat van de verkiezingen (*Bronfenbrenner et. al, 1998, p. 29-33*). Het is dus belangrijk veel energie te steken in de verkiezingscampagne.

“PARTICIPATIE EN SAMENWERKING IN EEN MAATSCHAPPIJ HANGEN IN STERKE MATE AF VAN EEN GOEDE COMMUNICATIE. AANGEZIEN IN DE MEDEZEGGENSCHAP PARTICIPATIE EN GOEDE SAMENWERKING EEN MUST ZIJN, IS COMMUNICATIE VOOR OR-EN DAN OOK VAN ESSENTIEEL BELANG”.

---


Dit citaat is te vinden in een rapport van ING (1997) en benadrukt heel duidelijk de essentie van communicatie en PR. In de toelichting op dit citaat worden een aantal doelen en actiepunten m.b.t. PR benoemd. PR richt zich zowel op interne als externe publieksgroepen, met als doel het bevorderen van begrip voor de OR bij medewerkers en leidinggevendenden. Belangrijk is om PR als een stelselmatige activiteit in te stellen. Interne doelgroepen zijn OR-leden, medewerkers, leidinggevendenden, directie, medewerkers die betrokken zijn bij een reorganisatie en OR-kandidaten. Externe doelgroepen zijn de COR, andere OR-en, Arbodienst, vakbonden, opleidingsinstituten, belangengroeperingen en de pers. Om de communicatie en PR activiteiten te kunnen meten moet er een doelstelling geformuleerd worden. Voorbeelden hiervan zijn informeren, betrokkenheid bevorderen, inzichtelijk maken en informatie verkrijgen. Om de communicatie en PR te realiseren is het aanbevolen om vaste communicatiemomenten te agenderen en een communicatieplan te maken (ING 1997).

---

#### 2.4.4 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk zijn mogelijke oplossingen aangedragen voor het participatieprobleem in medezeggenschap. De oplossingen die zijn aangedragen zullen hier nogmaals puntsgewijs genoemd worden.

- Individueel
  - Selectieve voordelen realiseren – *Dit kan door de huidige selectieve voordelen van het OR-lidmaatschap zichtbaar te maken en door eventueel nieuwe selectieve voordelen te creëren*
  - Collectieve identiteit versterken - *Dit stimuleert participatie in collectieve acties.*
  - Drempels wegnemen - *Het betreft hier: carrière, tijdgebrek, negatieve beeldvorming en angst voor het management.*
- Medezeggenschap
  - Vertrouwen OR & directie - *Dit is essentieel voor het goed functioneren van de medezeggenschap.*
  - Samenwerken OR & vakbonden - *“Samen sterker”.*
  - Bijscholen OR-leden - *Dit komt het functioneren van de OR ten goede en verkleint bovendien de afstand tot de achterban.*
  - Medezeggenschap nieuw inrichten - *De meest relevante vorm is de combinatie van een kern-OR met daarom heen een schil van focusgroepen, omdat dit leidt tot meer directe participatie. Optioneel is om ook het kiesstelsel aan te passen.*
  - Tijd & middelen efficiënt besteden - *Tijdgebrek is één van de grootste problemen, met name door de combinatie van de gewone functie met het OR-werk. Het maken van een lange termijn planning en snelle beschikbaarheid van informatie zijn van belang.*
  - OR representatief maken - *Mede volgens richtlijnen in de WOR.*

- Interactie tussen de OR en de medewerkers
    - OR-successen uitventen - *Om de verwachtingswaarde van het individu met betrekking tot resultaten te verhogen.*
    - Mensen jong betrekken - *Zonder jeugd geen toekomst. De OR kan betrokken worden in de loopbaanontwikkeling.*
    - Sterke verkiezingscampagne - *Persoonlijk contact is erg belangrijk. Ook de onderwerpen die behandeld worden zijn heel belangrijk.*
    - Communicatie & PR - *Participatie en samenwerking hangen in sterke mate af van goede communicatie. De medezeggenschap moet aantrekkelijk gemaakt worden.*
- 

## 3. METHODOLOGIE – I

### 3.1 MIXED METHODS APPROACH

In dit onderzoek wordt een mixed methods approach gehanteerd. Het eerste deel van het onderzoek is kwalitatief van aard en is tweeledig; (1) Eerst is er een literatuur onderzoek gedaan, (2) vervolgens zullen er interviews gehouden worden. Het doel van deze interviews is tweeledig: de bestaande kennis omtrent mogelijke oorzaken en oplossingen (onafhankelijke variabelen) aanvullen en deze toetsen op relevantie. Naast het kwalitatieve deel zal er een kwantitatief, cross-sectional (1 moment in de tijd) onderzoek plaats vinden in de vorm van een enquête. De vragenlijst komt voort uit het kwalitatieve onderzoeksdeel (literatuur en interviews). In het tweede methodologie hoofdstuk (hoofdstuk 5) zal verder worden ingegaan op de enquête.

Een mixed methods approach is noodzakelijk omdat enkel kwalitatief of kwantitatief onderzoek in deze case niet kan leiden tot een compleet beeld. Literatuuronderzoek en interviews zijn noodzakelijk om een goed beeld te krijgen van het onderzoeksprobleem, maar zijn niet voldoende om een organisatiebreed beeld van de praktijksituatie te krijgen, welke nodig is om gepaste aanbevelingen te kunnen formuleren. De reden om eerst kwalitatieve data te verzamelen is om eerst een beter inzicht te krijgen in de praktijksituatie.

Na een periode van onderzoek zullen de resultaten van zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksdeel geanalyseerd worden. Dit moet leiden tot een pakket met aanbevelingen om het animo onder medewerkers voor medezeggenschap te verhogen. Om passende aanbevelingen te kunnen opstellen, is een goed beeld van het functioneren van de ORKB noodzakelijk. Daarom is tijdens de gehele onderzoeksperiode actief geparticipeerd in de ORKB activiteiten.

### 3.2 INTERVIEWS

In plaats van de meest gebruikte vorm van interviews, de één-op-één interviews, worden groepsinterviews gehouden. Groepsinterviews zijn een populaire techniek voor het verkrijgen van kwalitatieve data. Ze kunnen zowel opzichzelfstaand gebruikt worden als in combinatie met andere onderzoeksmethoden zoals diepte-interviews en enquêtes (*Morgan, 1996*). Deze vorm van interviews brengt twee grote voordelen met zich mee. Ten eerste kan er in dezelfde periode van meer subjecten informatie worden verkregen, wat leidt tot een completer beeld. Als tweede voordeel brengt het met zich mee dat de subjecten met elkaar kunnen discussiëren. Deze interactie kan voordelen hebben zoals: het geven van een breder beeld, het geven van inzicht in groepsprocessen, het kan het makkelijker maken voor subjecten om over gevoelige onderwerpen te praten, de onderzoeker kan conflict gebruiken om te verhelderen waarom mensen handelen zoals ze handelen en de onderzoeker heeft de mogelijkheid om na te gaan welke factoren individuen van mening kunnen doen veranderen (*Kitzinger, 1994*).

Een nadeel van groepsinterviews ten opzicht van één-op-één interviews is dat de intimiteit en anonimiteit van de subjecten deels verdwijnt. Hierdoor kunnen subjecten zich bezwaard voelen om alles vrijuit te zeggen wat ze denken (*Kitzinger, 1994*). Een ander nadeel van groepsinterviews is dat één persoon vaak dominant aanwezig is. Vaak gaat de rest van de geïnterviewden in het gedachtegoed van deze persoon mee. Dit schept een verkeerd beeld, omdat niet iedereen zijn persoonlijke mening geeft.

In dit onderzoek worden de interviews gehouden ter voorbereiding op de enquête. Het belangrijkste negatieve aspect van groepsinterviews, het verdwijnen van de anonimiteit, wordt in de enquête wel gewaarborgd. De mogelijke dominantie van één persoon kan verminderd worden door alle geïnterviewden de kans te geven hun persoonlijke mening te geven. Naast deze nadelen hebben groepsinterviews dusdanig grote voordelen ten opzichte van één-op-één interviews dat gekozen is voor deze vorm.

---

### 3.2.1 WERKNEMERS

Zoals aangegeven in het begin van dit verslag komen bij deBrug/deKade alleen werknemers van WL1 en 2 in aanmerking voor OR-lidmaatschap. Door middel van interviews moet van deze beide worklevels informatie worden ingewonnen. Naast dit verticale onderscheid wordt ook rekening gehouden met de horizontale indeling van de organisatie. Onder de ORKB vallen 13 afdelingen. De interviews hoeven niet representatief te zijn voor het gehele kantoor deBrug/deKade, omdat de enquête deze functie zal vervullen. Wel zal betrouwbare informatie die verkregen wordt door middel van interviews bijdragen aan de kwaliteit van de enquête en daarmee ook aan de validiteit van de uiteindelijke conclusies. Daarom zal geprobeerd worden van elke afdeling informatie in te winnen.

In de groepsinterviews met de medewerkers zal eerst gevraagd worden naar hun kennis met betrekking tot de medezeggenschap in de vorm van de OR. Uit het literatuuronderzoek is onwetendheid en gebrek aan kennis niet als specifieke oorzaak naar voren gekomen, maar uit opgedane ervaringen binnen de organisatie ontstaat het sterke vermoeden dat er een groot tekort is aan kennis over het OR-werk. Naast het nagaan van de kennis, zullen de mogelijke oorzaken en mogelijke oplossingen (onafhankelijke variabelen) getoetst worden op relevantie voor het kantoor deBrug/deKade. Voordat deze besproken worden, zal eerst open gevraagd worden naar oorzaken en oplossingen. Dit kan nieuwe oorzaken en oplossingen boven tafel brengen. Tenslotte zullen de interviewsubjecten gewezen worden op de komende enquête. De vragenlijst is bijgevoegd in Bijlage A.

---

### 3.2.2 YUM

Omdat in dit onderzoek de nadruk ligt op jongeren, is het ook belangrijk om het perspectief van YUM-leden na te gaan. YUM staat voor Young Unilever Managers en het betreft nieuwkomers van academisch niveau (allemaal WL 2). Voor de YUM-leden geldt vrijwel hetzelfde als voor de andere werknemers van deBrug/deKade, waardoor dezelfde vragen relevant zijn. Daarnaast zal specifiek gevraagd worden naar de relatie tussen YUM en OR. Met deze vragen zal nagegaan worden of er momenteel al een relatie tussen de YUM en de OR is en hoe deze gecreëerd dan wel verbeterd kan worden. Ook wordt de YUM-leden gevraagd welke voordelen een goede onderlinge relatie kan opleveren. De vragenlijst is te vinden in Bijlage B.

---

### 3.2.3 BOARDLEDEN

Omdat uit het literatuuronderzoek blijkt dat de relatie tussen OR en bestuurder/directie een belangrijke rol speelt zullen ook een aantal boardleden geïnterviewd worden. In de eerste plaats komt de bestuurder in aanmerking voor een interview, maar daarnaast is het ook goed om van enkele andere boardleden de visie op de OR na te gaan. Ook met de boardleden zal gekeken worden naar de relevantie van de mogelijke oorzaken en oplossingen. Daarnaast zal specifiek gekeken worden naar het functioneren van de OR en de relatie tussen de OR en de bestuurder. De vragen zijn te vinden in bijlage C.

---

### 3.2.4 ORKB-LEDEN

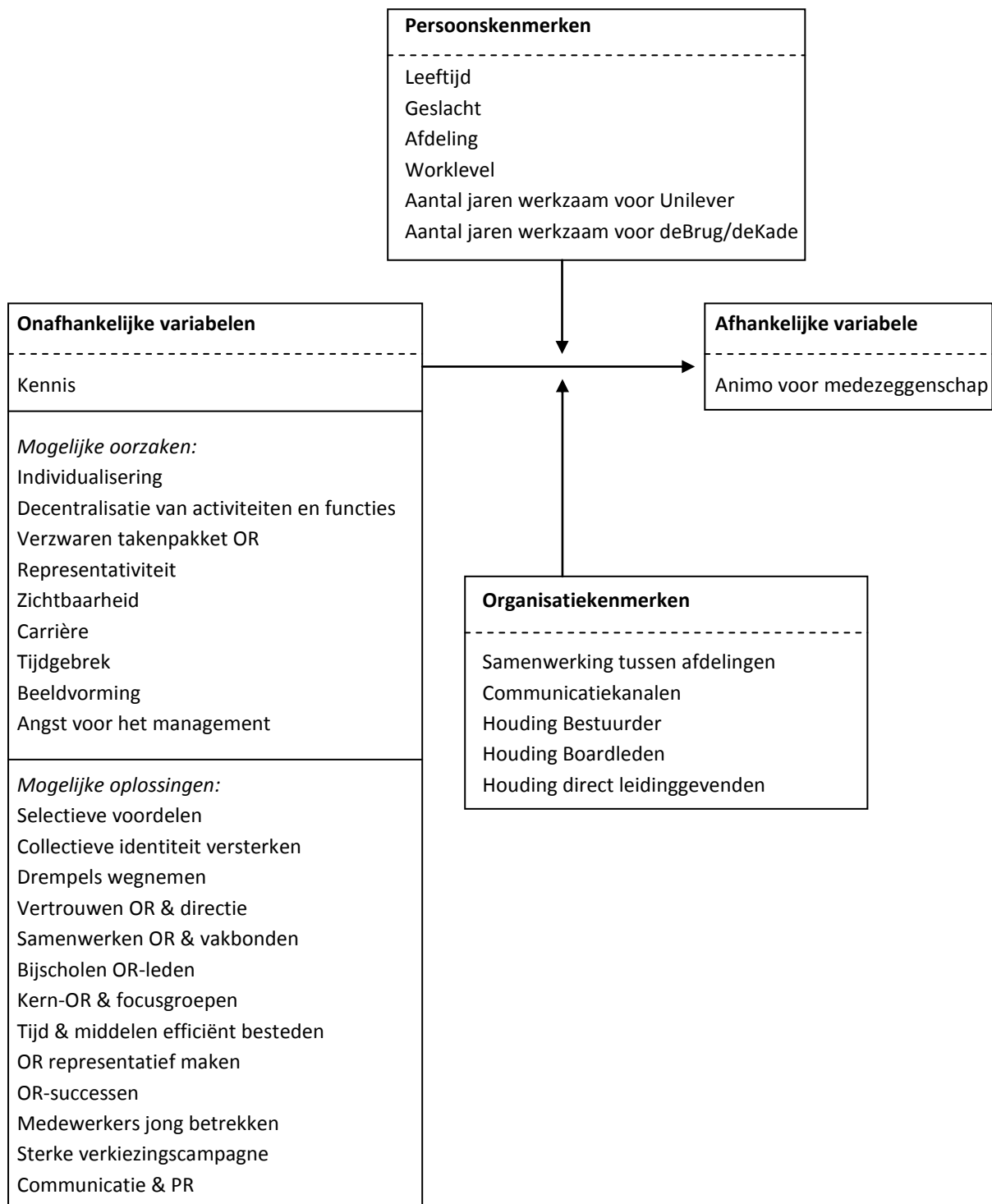
Tenslotte moet ook informatie van de huidige ORKB-leden ingewonnen worden, omdat het functioneren van de OR een belangrijke rol speelt in het vraagstuk. De ORKB heeft in april heidagen gehouden, waar zij onder begeleiding van een extern deskundige gediscussieerd hebben over diverse OR gerelateerde zaken. Hierin stond het functioneren van de ORKB met al haar aspecten centraal. Van deze discussie zijn aantekeningen gemaakt. De verkregen informatie schept een compleet beeld van de inzichten van de OR-leden. Aan het einde van de heidagen is de motivatie van de ORKB-leden nagegaan om in de ORKB te gaan.



### 3.3 ONDERZOEKSMODEL

In Figuur 1 wordt het onderzoeksmodel in de context gepresenteerd. Door middel van de interviews zal gekeken worden welke variabelen een rol spelen op deBrug/deKade. Figuur 1 is een ideaalmodel op basis van de literatuur. Uit de literatuur is gebleken dat de context ook invloed heeft op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Er kunnen organisatiekenmerken en persoonskenmerken van medewerkers zijn die de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele beïnvloeden.

Figuur 1, Onderzoeksmodel in context.



## 4. INTERVIEWS

Het vinden van interviewsubjecten bleek erg lastig. Van elke afdeling is een medewerker benaderd om samen met hem of haar op zoek te gaan naar medewerkers die tijd vrij wilden en konden maken voor een groepsinterview. Uiteindelijk is het gelukt om met 7 van de 13 afdelingen een groepsinterview te houden. Het betreft de volgende afdelingen: Finance, BB/Marketing, Media, Supply Chain (SC), Customer Development (CD), Human Resources (HR) en Unilever Finance Operations (UFO). Van elke afdeling zijn 2 tot 4 personen geïnterviewd; dit geeft aan hoe lastig het was subjecten te vinden. Het lage animo voor participatie in dit onderzoek kan gezien worden als een teken van desinteresse voor medezeggenschap onder de medewerkers van deBrug/deKade. Naast deze 7 afdelingen is er met enkele YUM-leden een groepsinterview gehouden. Ook de bestuurder en 2 andere boardleden zijn geïnterviewd (individueel). Hieronder zijn de resultaten samengevat.

### 4.1 BEVINDINGEN

#### 4.1.1 KENNIS

Als eerste is de kennis van de medewerkers nagegaan. Alle medewerkers zijn op de hoogte van het feit dat er een OR is. Een YUM-lid gaf aan dat in het begin van zijn loopbaan een meeting met de boardleden werd gehouden, waarin het OR-werk is toegelicht en lidmaatschap is gestimuleerd. Bij een aantal geïnterviewden is er onduidelijkheid over het verschil tussen de OR en de COR (Centrale Ondernemingsraad).

De werknemers weten dat de OR de werknemer vertegenwoordigt. Dat de OR ook de belangen van de organisatie als geheel behartigt wordt door weinig geïnterviewden genoemd. Enkele werknemers zijn op de hoogte van de aanwezigheid van de WOR. Wat opvalt, is dat de OR door velen op één hoop gegooid wordt met de vakbonden. Een enkeling weet termen te gebruiken als adviesrecht en instemmingsrecht, maar de meeste medewerkers bekennen dat ze nauwelijks of helemaal geen idee hebben van de taken en bevoegdheden van de OR. Verder weten alle medewerkers dat bij een OR verkiezingen horen, maar niemand weet wanneer de volgende verkiezingen zijn.

De werknemers zijn erg slecht op de hoogte van wie er momenteel in de ORKB zitten. Alleen de naam van de voorzitter wordt regelmatig genoemd en voor de rest wordt er schaars een keer een naam van een ander ORKB-lid genoemd. Ook komen veel namen van ex-ORKB-leden voorbij. Bij het zien van een groepsfoto van de ORKB worden nog steeds niet alle personen herkend. Bovendien reageren velen verbaasd: het beeld dat velen van 'gemiddelde ORKB-leden' hebben is negatiever dan in de praktijk het geval blijkt te zijn. Velen hadden een hogere gemiddelde leeftijd verwacht en ook werden meer 'wijsneuzen' verwacht. Vooral de werknemers van de Kade klagen over de zichtbaarheid van de ORKB-leden. Ze weten dat er één persoon van de Kade in de ORKB zit, maar de betreffende persoon vertelt er nooit wat over.

Er kan worden geconcludeerd dat er een tekort aan kennis met betrekking tot de medezeggenschap is en dat de ORKB-leden onvoldoende zichtbaar zijn als aanspreekpunt. Ook kan er worden geconcludeerd dat het laten zien van de groepsfoto van de ORKB een positief effect heeft op het beeld dat de werknemers hebben van de ORKB.

---

## 4.1.2 MOGELIJKE OORZAKEN

Als eerste is de open vraag gesteld waarom werknemers niet participeren in medezeggenschap. De meest gehoorde redenen zijn:

- Tijdgebrek: de werkdruk is al hoog en het privé leven is ook belangrijk
- Zolang er geen problemen zijn wordt er geen urgentie gevoeld
- De OR en het OR-werk zijn niet zichtbaar: het wordt niet gestimuleerd om te participeren en sommigen gaan er maar vanuit dat de OR goed functioneert
- Het OR-werk is te moeilijk en brengt te veel verantwoordelijkheid met zich mee

Voor De Kade specifiek geldt als belangrijkste reden dat er geen onderwerpen aan bod komen die betrekking hebben op De Kade. Het idee wordt zelfs geopperd om een eigen OR op te richten.

Enkele medewerkers zijn overwegend positief over eventueel lidmaatschap, maar geven aan dat onwetendheid het onmogelijk maakt om interesse te tonen in de medezeggenschap en vervolgens te participeren. De YUM-leden geven aan dat ze nog niet ‘de mening van de medewerker’ kunnen vertegenwoordigen. Ook heeft het voor hen totaal geen prioriteit, omdat ze nu bezig zijn met hun eigen carrière. Onder medewerkers ontbreekt het gevoel dat je met het OR-werk werkelijk iets kunt bereiken.

Vervolgens zijn alle mogelijke oorzaken die uit de literatuur naar voren gekomen zijn behandeld. Hieronder vindt u een samenvatting van de resultaten uit de interviews.

---

### 4.1.2.1 INDIVIDUALISERING

Over het algemeen trekken de verschillende medewerkers de conclusie dat er inderdaad sprake is van individualisering. Dit is in de praktijk terug te zien doordat er minder saamhorigheidsgevoel is, mensen enkel eigen belangen behartigen en denken zichzelf te kunnen redden. Er is geen sprake van volledige desinteresse in de medezeggenschap, maar er geldt wel dat mensen vooral geïnteresseerd zijn wanneer het rechtstreeks eigen belang betreft. Bovendien geldt ten opzicht van de OR: “onbekend maakt onbemind”.

Veel medewerkers vinden het punt van de individualisering op zichzelf wat ver gezocht, maar kunnen zich wel vinden in de ‘werknemer 2.0’. De YUM-leden geven dit zelf ook aan, als jongeren is hun blikveld erg korte termijn (niet verder dan een jaar). Opvallend is dat de boardleden aangeven dat volgens hen de individualisering geen rol speelt. Volgens hen is er een sterk gevoel van saamhorigheid, dat sterker is dan het individualistische gevoel. De geïnterviewden verschillen op dit punt van mening.

Er kan geconcludeerd worden dat de individualisering geen zwaarwegende factor is die rechtstreeks invloed uitoefent op het animo voor medezeggenschap. Wel kan het in andere factoren doorspelen.

---

### 4.1.2.2 DECENTRALISATIE VAN ACTIVITEITEN EN FUNCTIES

Uit de gesprekken met de medewerkers komt duidelijk naar voren dat de afstand tussen de verschillende lagen niet verkleind is. Er is wel sprake van decentralisatie van bepaalde activiteiten, maar er is tegenwoordig minder (persoonlijk) contact tussen de verschillende lagen. Dit komt mede doordat de organisatie zo groot is geworden en doordat de werkdruk gestegen is. Er wordt juist een grote afstand tot de directie gevoeld, wat de urgentie voor vertegenwoordiging in de vorm van een OR verhoogt. Één medewerker noemde dat het besef weg is dat je als werknemer invloed kan uitoefenen. Deze mogelijkheid is er wel degelijk vanuit de WOR. Dit gevoel wordt

mede gevoed door een shift naar global aansturing. Geconcludeerd kan worden dat er wel sprake is van decentralisatie van activiteiten en functies op deBrug/deKade, maar dat deze niet leidt tot een kleinere afstand tussen de medewerker en de directie. Dit punt neemt de urgentie voor medezeggenschap op deBrug/deKade niet weg.

---

#### 4.1.2.3 VERZWAREN TAKENPAKKET

De medewerkers hebben over het algemeen geen idee van de zwaarte van het takenpakket van de OR. Wel vermoeden de meesten dat het lastig is om de gewone functie te combineren met de OR werkzaamheden. Dit komt mede doordat voor velen de gewone functie al is verzwaard. Ook zijn sommigen bang dat je als OR-lid gewichtige problemen moet behandelen, die ook geestelijk veel energie kosten. De medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de zwaarte van het takenpakket van de OR, maar vermoeden wel dat het takenpakket zwaar is. Dit punt hoeft niet apart onderzocht te worden, maar kan wel meegenomen worden als onderdeel van tijdgebrek.

---

#### 4.1.2.4 REPRESENTATIVITEIT

De meeste medewerkers zijn het er over eens dat het niet representatief zijn van de OR leidt tot een verminderd animo voor de medezeggenschap. Dit heeft namelijk meerdere gevolgen: je hoort minder van het OR-werk, er is geen aanspreekpunt en vooral onderwerpen die de OR-leden zelf aangaan worden behandeld. Sommigen relativeren dit punt, waaronder een boardlid, met als motivering dat de organisatie voldoende open is. Hier kunnen twijfels bij getrokken worden, omdat veel medewerkers de OR-leden niet kennen, zelfs niet bij het zien van de foto. Ook worden enkel namen genoemd van OR-leden van hun eigen afdeling. Dit punt zal daarom onderzocht moeten worden.

---

#### 4.1.2.5 ZICHTBAARHEID

Door alle interviews liep één rode draad: het gebrek aan kennis over de OR, zijn leden en zijn werkzaamheden. Vrijwel alle medewerkers noemen dit punt uit zichzelf. Uit meerdere interviewvragen valt af te leiden dat er een gebrek is aan zichtbaarheid. Medewerkers geven niet allemaal aan dat de OR-leden meer naar de voorgrond moeten treden, de OR als groep en als orgaan moet vooral meer zichtbaar worden. De agenda, de besluiten etc. moeten zichtbaar worden. Één medewerker noemt zelfs expliciet dat werknemers recht hebben op goede informatievoorziening omtrent de medezeggenschap, omdat de OR de medewerkers vertegenwoordigt.

---

#### 4.1.2.6 CARRIÈRE

De gezamenlijke conclusie die iedereen trekt is dat Unilever een bedrijf is dat veel 'carrièremensen' aantrekt. Unilever is een interessante werkgever als leerschool vanuit loopbaanperspectief. De medewerkers van de verschillende afdelingen zien echter ook punten van de OR die aansluiten bij het carrière denken: het is goed voor je ontwikkeling en staat goed op je CV. De YUM-leden betitelen Unilever letterlijk als "een leerschool waar je niet heen gaat om de rest van je leven te blijven". De boardleden nuanceren het beeld door de oorzaak vooral te leggen op werkdruk: mensen moeten hierdoor prioriteiten stellen. De prioriteit blijkt dan toch voor de meesten meer bij de eigen carrière te liggen. Carrière blijkt dus wel degelijk een drempel te zijn voor medewerkers van deBrug/deKade, vooral vanuit tijdgebrek, wat prioriteiten stellen vereist.

---

#### 4.1.2.7 TIJDGEBREK

Dit speelt voor veel mensen een grote rol. Het combineren van de eigen functie met het OR-werk is enorm veel, aangezien de eigen functie al als heel zwaar wordt ervaren. Helderheid rondom dit thema is belangrijk; het moet bekend zijn hoeveel tijd het OR-werk in beslag neemt. Ook moeten er goede afspraken gemaakt worden hoeveel tijd een OR-lid aan de medezeggenschap mag besteden. Ook prioriteit komt hier in veel reacties weer naar boven. Voor velen heeft het OR-werk geen prioriteit. Dit kan wel verbeterd worden, met name als het management het belang van het OR-werk benadrukt. De boardleden beamen dat dit een lastig punt is. Één boardlid vindt dat er tijd voor vrij gemaakt moet worden. Momenteel kan een OR-lid tijd krijgen voor het OR-werk, het staat echter niet vast hoeveel tijd een OR-lid vrij kan krijgen en ook worden er in de praktijk geen extra fte's aangetrokken (Fte staat voor 'fulltime-equivalent' en staat voor de omvang van de personeelssterkte). De werknemers geven aan dat ze behoefte hebben aan heldere afspraken. Bovendien geven ze aan dat het absoluut fout is om een deel van de gewone functie af te schuiven op collega's, in plaats daarvan zullen extra fte's aangetrokken moeten worden.

---

#### 4.1.2.8 BEELDVORMING

Uit de literatuur blijkt dat veel medewerkers een erg negatief beeld hebben van de OR. Op deBrug/deKade lijkt dit ook het geval te zijn. Voor velen is de OR vooral een 'ver van je bed show', wat leidt tot vooroordelen. Negatieve eigenschappen die genoemd worden zijn: te weinig kennis van zaken, stoffig, niet slagvaardig en saai. Dit zijn ernstige vooroordelen, terwijl velen benadrukken dat ze wel degelijk waarde hechten aan de OR als orgaan. Het is dus erg belangrijk dat het imago van de OR opgepoetst wordt.

---

#### 4.1.2.9 ANGST VOOR HET MANAGEMENT

Over het algemeen wordt met betrekking tot dit punt aangegeven dat er geen angst is voor leidinggevenden. Wel wordt aangegeven dat direct leidinggevenden liever niet zullen zien dat iemand tijd gaat besteden aan OR-werk in plaats van aan de gewone functie. De uitzondering op de regel zijn de medewerkers van de Kade. Zij voelen wel degelijk een angst voor het management. Ze geven aan dat er een soort onzichtbare deken over de mening van medewerkers ligt. De boardleden vermoeden dat angst voor het management over het algemeen niet speelt. Uit het beeld dat in het algemeen van de medewerkers ontstaat, moet geconcludeerd worden, dat op een uitzondering na, er geen sprake is van angst voor het management.

---

### 4.1.3 MOGELIJKE OPLOSSINGEN

Er worden verschillende punten genoemd door de medewerkers van deBrug/deKade waardoor hun animo voor medezeggenschap verhoogd kan worden. De meest gehoorde redenen zijn:

- Agendapunten en resultaten moeten meer zichtbaar worden
- Helderheid over de tijd die het in beslag neemt en er moet structureel tijd voor vrijgemaakt worden
- Het management moet waardering uitspreken voor het OR-werk

Sommige geïnterviewden staan open voor OR-lidmaatschap, maar voor de meeste geïnterviewden geldt dit niet. Wel hechten ze waarde aan het OR-werk, wat ze wel bereid maakt op een minder actieve manier te participeren. De positieve punten van het OR-werk moeten benadrukt worden en het is noodzakelijk dat er een betere voorlichting komt.

#### 4.1.3.1 SELECTIEVE VOORDELEN REALISEREN

Sommige medewerkers noemen voor zichzelf dat een financiële beloning interessant is, maar de meeste medewerkers noemen dit als een gevaarlijk punt. Hierdoor zullen mensen om verkeerde redenen de OR in gaan. Wel is het belangrijk de selectieve voordelen die er aan het OR-werk zitten te gebruiken als PR. De boardleden verschillen van mening over het feit of er daadwerkelijk interessante voordelen aan het OR-lidmaatschap zitten. Wel benadrukken ze allemaal dat mensen er niet om de verkeerde redenen in moeten gaan. Het benadrukken van sommige voordelen kan een gevaar zijn. Geconcludeerd kan worden dat het communiceren van selectieve voordelen invloed kan hebben op deBrug/deKade.

#### 4.1.3.2 COLLECTIEVE IDENTITEIT VERSTERKEN

De meningen over dit onderwerp zijn sterk verdeeld. Op verschillende afdelingen worden verschillende geluiden verkondigd. Sommigen ervaren een sterke cohesie, anderen geven aan dat er totaal geen samenhang is. Interessant is dat HR medewerkers aangeven dat deBrug/deKade, volgens een rapport, wordt getypeerd als: jong met een hoog verloop. Dit staat samenhang in de weg. Bovendien is het kantoor erg naar buiten gericht (veel Marketing en Sales). De YUM-leden geven aan dat 'collectieve identiteit' totaal niet aanspreekt en dat het bovendien niet te realiseren valt. De boardleden, in tegenstelling tot bepaalde medewerkers, geven aan dat er in bepaalde mate al een 'wij' gevoel is. Bovendien onderneemt de directie veel stappen om de gewenste saamhorigheid te creëren. In zoverre er nog geen sprake is van collectieve identiteit, is de conclusie dat deze lastig te realiseren is, gezien de enorme inspanningen van de directie.

#### 4.1.3.3 DREMPELS WEGNEMEN

Tot dusver is geconcludeerd dat met name carrière, tijdgebrek en negatieve beeldvorming relevant zijn voor deBrug/deKade. Het is heel belangrijk deze drempels weg te nemen.

#### 4.1.3.4 VERTROUWEN OR & DIRECTIE

Bij dit punt is het vooral belangrijk om te kijken naar het perspectief van de bestuurder en andere boardleden en dat van de ORKB-leden. De Bestuurder ervaart de huidige relatie als positief. Van beide kanten is er een goede wil om op een positieve manier samen te werken. De andere boardleden krijgen er minder van mee, maar ervaren het wel als een positief feit dat de ORKB aanvragen snel behandelt. De zittende ORKB-leden ervaren de relatie ook als positief. Over het algemeen worden ze tijdig ingelicht over onderwerpen en hebben ze ook het gevoel dat ze serieus worden genomen. Het vertrouwen tussen ORKB en directie, wat een voorwaarde is voor goed functioneren van de medezeggenschap, is er al in voldoende mate.

#### 4.1.3.5 SAMENWERKEN OR & VAKBONDEN

Veel medewerkers hebben een heel negatief beeld van de vakbonden. Bovendien concluderen enkele medewerkers dat deze twee partijen niet dezelfde doelen hebben. Ook de YUM-leden geven aan dat het erg negatief zou zijn als dit zou gebeuren; "vakbonden staken vooral, een OR denkt eerst na voordat ze actie onderneemt". Hier is dus ook sprake van vooroordelen met betrekking tot vakbonden en OR-en.

De bestuurders geven aan dat ze op dit punt een duidelijk verschil zien met de fabrieken. In de fabrieken zou meer onderlinge samenwerking wel relevant zijn, maar op deBrug/deKade is vrijwel geen enkele medewerker lid van een vakbond. De samenwerking met vakbonden stimuleren is dus niet relevant voor deBrug/deKade.

---

#### 4.1.3.6 BIJSCHOLEN OR-LEDEN

De medewerkers van de verschillende afdelingen geven allemaal aan dat dit een goed punt is, vooral vanuit het oogpunt van persoonlijke ontwikkeling. Eerder werd al genoemd dat sommigen twijfelen aan de deskundigheid van de OR-leden, scholing is daarom belangrijk. De YUM-leden en boardleden geven aan dat het geen trigger zal zijn, aangezien er al voldoende mogelijkheden tot scholing zijn (e-learning). Toch geven medewerkers aan dat ze het wel degelijk een heel interessant aspect van het OR-werk vinden. Op zichzelf zal deze oplossing niet heel sterk staan, maar het kan wel meegenomen worden in de PR van de OR als trigger.

---

#### 4.1.3.7 KERN-OR EN FOCUSGROEPEN

Veel werknemers zijn enthousiast over het idee van een kern-OR met daaromheen focusgroepen. Participatie in focusgroepen is veel interessanter dan lidmaatschap van de kern-OR of de huidige OR, omdat het een veel kortere periode betreft en het om een onderwerp gaat dat jouw prioriteit heeft. Één medewerker gaf aan het begin van het interview heel stellig aan nooit in de OR te gaan, maar het idee van focusgroepen spreekt deze persoon wel aan. Het aanpassen van het kiesstelsel wordt door velen als negatief gezien. Dit zou namelijk betekenen dat van elke afdeling iemand verplicht in de OR moet. De eerste stap is om voldoende kandidaten te krijgen. De bestuurder geeft aan dat er momenteel al wordt gewerkt met een kern-OR. De huidige grootte van negen leden werkt erg prettig. Van de schil wordt echter nog geen gebruik gemaakt. Een ander boardlid geeft aan dat wel gewaarborgd moet worden dat ook de focusgroepen representatief zijn. Positief is dat je snel veel meer mensen bij het OR-werk kunt betrekken. De meningen verschillen over het feit of de focusgroepen vast of flexibel moeten zijn, toch ziet de meerderheid meer het nut in van flexibele groepen. Dit waarborgt dat het actuele onderwerpen betreft die behandeld worden.

Momenteel wordt er al gedeeltelijk volgens de 'nieuwe vorm van medezeggenschap' gehandeld. Er is al sprake van een verkleinde (kern-)OR. Van een schil wordt echter nog geen gebruik gemaakt. Er kunnen dus nog grote stappen vooruit gezet worden. De medezeggenschap nieuw inrichten lijkt een bijzonder relevante oplossing voor deBrug/deKade.

---

#### 4.1.3.8 TIJD & MIDDELEN EFFICIËNT BESTEDEN

Uit de interviews met de medewerkers blijkt tijdgebrek één van de grootste drempels te zijn. De bestuurder en de ORKB-leden geven echter afzonderlijk van elkaar aan dat aanvragen al tijdig en snel worden behandeld. Tijdgebrek is dus een zeer relevant punt, maar het lijkt er op dat op het punt van efficiëntie weinig vooruitgang meer geboekt kan worden.

---

#### 4.1.3.9 OR REPRESENTATIEF MAKEN

Het feit dat de huidige OR niet representatief is wordt door de meeste geïnterviewden gezien als een groot knelpunt. In eerste instantie zal het echter wel lastig te realiseren zijn, omdat je dan van elke afdeling of elke discipline medewerkers zo ver moet krijgen dat ze vrijwillig de OR in gaan. Vrije wil moet namelijk gewaarborgd blijven; dit geven zowel de medewerkers als de boardleden aan.

---

#### 4.1.3.10 OR-SUCCESSEN UITVENTEN

Deze oplossing lijkt heel relevant te zijn voor de situatie op deBrug/deKade. Dit zal positief bijdragen aan het imago van de OR. De YUM-leden en boardleden geven hierbij wel aan dat dit zorgvuldig moet gebeuren. De directie moet niet negatief neergezet worden. Het moeten niet de kleine details zijn, maar de algemene

onderwerpen waaraan de OR meewerkt. Het communiceren van grote onderwerpen zal in positieve zin bijdragen aan het beeld dat medewerkers van de OR hebben.

---

#### 4.1.3.11 MEDEWERKERS JONG BETREKKEN

Velen zien dit als een goed en belangrijk punt. Het is goed voor het bewustwordingsproces van jongeren. Bovendien staan veel jongeren aan het begin van hun carrière nog voor veel dingen open. Één YUM-lid geeft aan dat aan het begin van de loopbaan bij Unilever deze persoon een introductie over het OR-werk heeft gehad. Dit heeft deze persoon als zeer positief ervaren. Ook andere medewerkers zien mogelijkheden door voorlichting over de medezeggenschap mee te nemen in de huidige aanwezige voorlichtingen.

---

#### 4.1.3.12 STERKE VERKIEZINGSCAMPAGNE

Veel medewerkers denken dat een sterke verkiezingscampagne wel nuttig kan zijn, maar het is veel belangrijker om de medewerkers goed voor te lichten. Er is momenteel een groot gebrek aan kennis met betrekking tot het OR-werk en dat probleem moet eerst opgelost worden. Vervolgens zullen medewerkers vanzelf meer open staan voor participatie, door bijvoorbeeld deel te nemen aan de verkiezingen. De verkiezingscampagne zelf kan ook als marketingmiddel gebruikt worden, maar veel medewerkers denken dat het dan al te laat is. Er moet nu al begonnen worden met het verstrekken van duidelijke informatie. Een sterke verkiezingscampagne alleen lijkt geen oplossing te zijn. Als onderdeel van communicatie & PR kan het wel een belangrijke rol vervullen.

---

#### 4.1.3.13 COMMUNICATIE & PR

Dit is een heel belangrijk punt. Mensen moeten beter geïnformeerd worden over onder andere: de huidige OR-leden, takenpakket, rechten en plichten van de OR, de agenda, toegankelijkheid, voor- en nadelen van OR-lidmaatschap en tijdsbesteding.

---

### 4.1.4 RELATIE YUM - OR

Bij de YUM-leden is niets bekend over een eventuele bestaande relatie tussen de YUM en de OR. Dit is later bevestigd door de voorzitter van de YUM. Het zou een goed idee zijn om een YUM-lid in de OR te zetten, dit zal de zichtbaarheid van de OR onder YUM-leden aanzienlijk kunnen vergroten. Bovendien heeft de YUM een heel breed netwerk. De geïnterviewden weten geen duidelijke voordelen van een potentiële relatie te noemen. Wel kan het voor jongeren interessant zijn om in de OR te gaan om een breder beeld van de organisatie te krijgen.

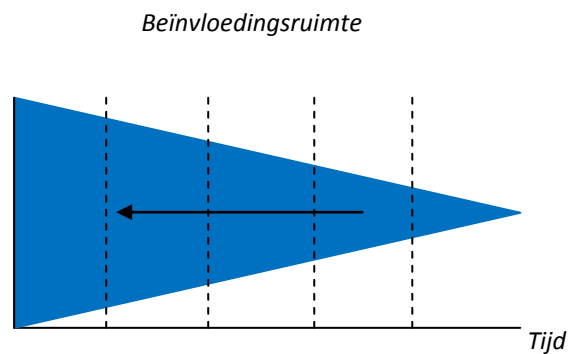
---

### 4.1.5 ORKB-LEDEN

De ORKB-leden vinden dat de ORKB nog te reactief is. De wens van alle ORKB-leden is dat de ORKB een meer proactieve rol gaat vervullen. Deze proactiviteit heeft twee dimensies. Ten eerste kan getracht worden eerder in het besluitvormingsproces van agendapunten die aangedragen worden door de bestuurder te participeren, wat duidelijk gemaakt wordt met de pijl in Figuur 2. Met betrekking tot deze dimensie geven de ORKB-leden aan dat er op dit punt waarschijnlijk weinig vooruitgang meer geboekt kan worden, omdat bij aanvragen de ORKB al vroeg in het proces betrokken wordt en instapt. Als tweede proactieve dimensie kan de ORKB ook zelf agendapunten aandragen. De ORKB zal hiervoor samen met de bestuurder een 'Agenda van de toekomst' moeten opstellen.



Figuur 2, Beïnvloedingsruimte OR.



Veel medewerkers reageren positief op het punt van proactiviteit. Ze vinden dat de ORKB vooral een luisterend oor moet zijn en op die manier flexibel proactief moet zijn. Een vaste agenda voor langere termijn lijkt geen goed idee. De boardleden reageren tegenstrijdig. Één boardlid ziet het niet als de functie van de ORKB om zelf dingen aan te dragen, twee andere boardleden willen erg graag een proactieve houding zien, omdat ze zo beter op de hoogte raken van datgene wat in de organisatie speelt.


In de literatuur kwam proactief werken onder mogelijke oplossingen terug. Hier werd echter niet diep op ingegaan. Na informatie te hebben ingewonnen van de ORKB-leden, boardleden en de medewerkers kan worden geconcludeerd dat dit een relevant punt is en dan met name in de vorm van een 'agenda van de medewerker'. Dit leidt tot de volgende formulering van een mogelijke oplossing: "Proactief werken - een 'agenda van de medewerker' aandragen."

## 4.2 CONCLUSIES

Nu de bevindingen uit de interviews zijn samengevat, kunnen conclusies worden getrokken. Er kan worden geconcludeerd dat de volgende oorzaken relevant zijn voor deBrug/deKade: (1) gebrek aan kennis, (2) OR niet representatief, (3) gebrek zichtbaarheid, (4) carrière, (5) tijdgebrek en (6) negatieve beeldvorming. De volgende oplossingen zijn op basis van de interviews relevant voor deBrug/deKade: (7) drempels wegnemen, (8) kern-OR & focusgroepen, (9) OR representatief maken, (10) OR-successen uitventen, (11) medewerkers jong betrekken, (12) communicatie & PR en (13) proactief werken.

De oorzaken en oplossingen vormen samen de onafhankelijke variabelen. Enkele kunnen samengevoegd worden tot één variabele. De punten 2 en 9 hebben beide betrekking op een goede vertegenwoordiging van de verschillende afdelingen in de ORKB. Punt 7 heeft betrekking op de drempels 4, 5 en 6. Dit betekent dat punt 7 van de lijst afgehaald kan worden. Dit alles leidt tot de volgende lijst en typering van onafhankelijke variabelen:

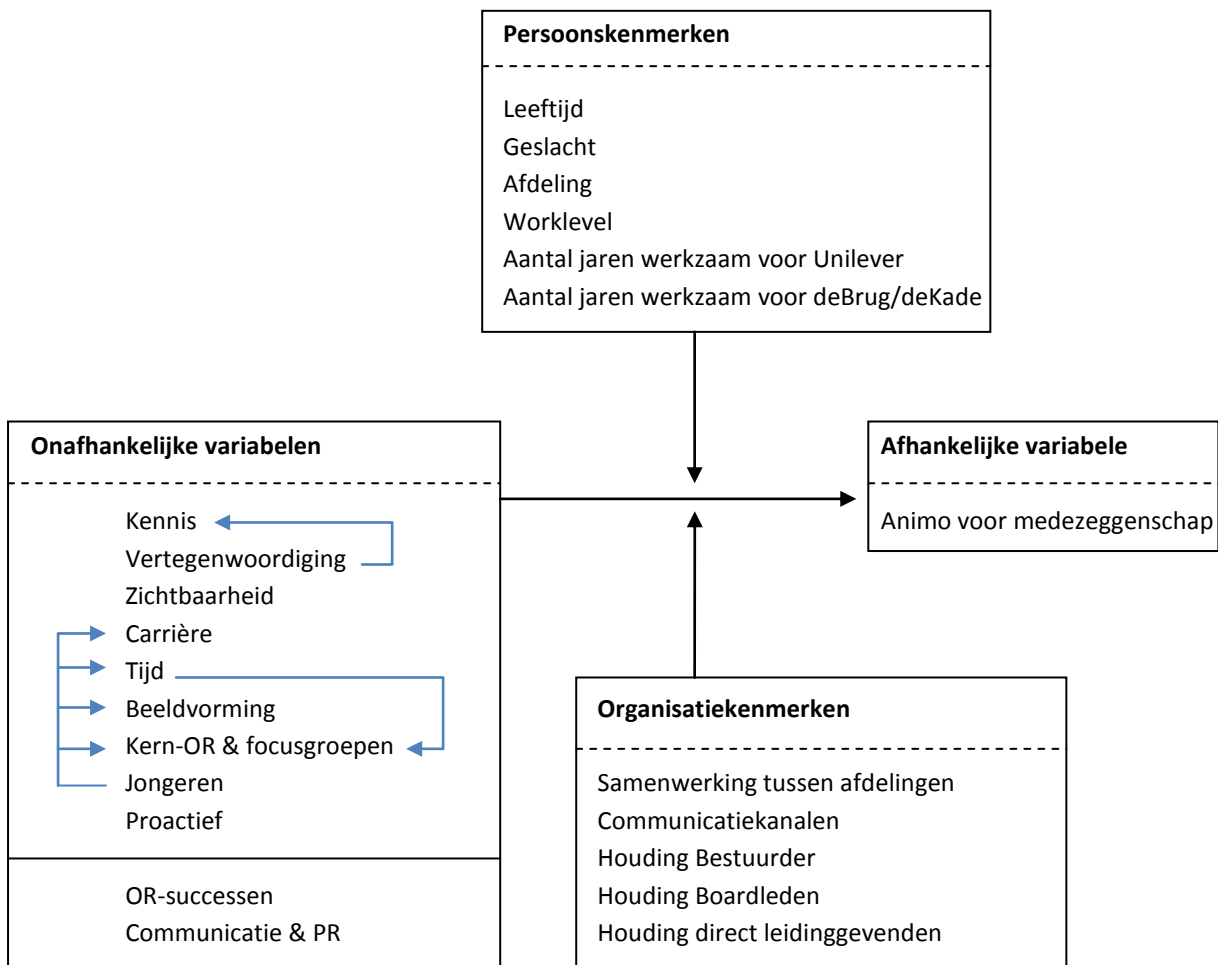
- Kennis
- Vertegenwoordiging
- Zichtbaarheid
- Carrière
- Tijd
- Beeldvorming

- Kern-OR & focusgroepen
  - Jongeren
  - Proactief
  - OR-successen
  - Communicatie & PR
- 

## 5.1 ONDERZOEKSMODEL

In Figuur 3 wordt het onderzoeksmodel in de context gepresenteerd. Op basis van de interviews is bepaald welke onafhankelijke variabelen hoogstwaarschijnlijk een belangrijke rol spelen op deBrug/deKade.

Figuur 3, Onderzoeksmodel in context.



Door middel van een enquête wordt een deel van de variabelen en relaties getoetst. Niet alle relaties die af te leiden vallen uit het onderzoeksmodel (zie Figuur 3) zullen getoetst worden. Hiervoor zijn een aantal redenen. Als eerste moet genoemd worden dat de afhankelijke variabele moeilijk te toetsen valt. Enkel de bereidheid tot 'het overwegen' van ORKB-lidmaatschap kan getoetst worden. Op dit moment zijn er buiten het ORKB-lidmaatschap geen andere mogelijkheden tot participatie in medezeggenschap en uit de interviews is gebleken dat medewerkers over te weinig kennis beschikken om aan te kunnen geven of zij daadwerkelijk ORKB-lid willen worden. Bovendien is er een verschil tussen 'ja zeggen' en 'ja doen'. Het blijkt in de huidige situatie, waarin sprake is van een lage participatie en veel onwetendheid, heel lastig te zijn het animo voor medezeggenschap te toetsen. Het daadwerkelijke animo, waarbij animo ook echt leidt tot actieve participatie (zie 1.7; begrip actieve medezeggenschap), zal uit de praktijk moeten blijken. De onafhankelijke variabelen zijn

voortgekomen uit de literatuurstudie en de relatie met de afhankelijke variabele is dan ook hoofdzakelijk gebaseerd op bestaande kennis. De tweede reden dat niet alle mogelijke relaties onderzocht zullen worden, is dat sommige onafhankelijke variabelen en kenmerken vooral op zichzelf staan, zoals communicatie & PR, wat hoofdzakelijk een middel is. De derde reden is dat het een streven is om het aantal enquête vragen gering te houden, omdat de lengte van de enquête een drempel voor medewerkers kan zijn om de enquête in te vullen.

In het volgende onderdeel zal voor elk blok uit Figuur 3 aangegeven worden welke variabelen en relaties meegenomen worden in de enquête. Ook zal toegelicht worden hoe deze geoperationaliseerd worden. De enquêtevragen zijn te vinden in Bijlage D.

## 5.2 OPERATIONALISERING

### 5.2.1 AFHANKELIJKE VARIABELE

In het Van Dale woordenboek staat bij het woord 'animo' de volgende betekenis: "de lust om iets te doen: met veel werken". Wanneer er sprake is van animo voor medezeggenschap, is er dus sprake van lust om te participeren in medezeggenschap. Er is in dat geval dan sprake van een echte wil om te participeren in medezeggenschap. In de praktijksituatie valt enkel waar te nemen dat op dit moment 8 medewerkers actief participeren door lid van de ORKB te zijn. Verder zijn er op dit moment geen mogelijkheden voor medewerkers om te participeren. Door middel van de enquête kan de afhankelijke variabele wel getoetst worden, wat gebeurt met de vragen 28, 30 en 31. Er wordt, na een korte toelichting, aan de medewerkers gevraagd of zij een lidmaatschap van de ORKB in overweging zouden nemen. Lidmaatschap van de ORKB is een praktische manier om te 'werken' in het kader van de medezeggenschap. De vraagstelling is voorzichtig, omdat uit de interviews bleek dat de medewerkers over onvoldoende kennis beschikken om aan te kunnen geven of ze daadwerkelijk ORKB-lid zouden willen worden. In het kader van de nieuwe vorm van medezeggenschap worden ook het animo voor lidmaatschap van een kern-OR en deelname aan focusgroepen getoetst.

### 5.2.2 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

#### 5.2.2.1 KENNIS

De kennis van medewerkers met betrekking tot medezeggenschap zal beschrijvend getoetst worden. Dit betekent dat er vragen gesteld worden die de kennis van de medewerkers toetsen. Wanneer er in dit rapport over 'kennis' wordt gepraat, betreft het altijd kennis met betrekking tot de medezeggenschap. De vragen 7 t/m 11 toetsen de kennis van de medewerkers. De medewerkers zal gevraagd worden of ze voorlichting hebben gehad. Daarnaast zijn er kennisvragen met betrekking tot de taken en bevoegdheden van de OR.

Uit de literatuur komt heel duidelijk naar voren dat er een relatie is tussen kennis en animo voor medezeggenschap. Klandermans (1984) concludeert dat de eerste voorwaarde dat een persoon bereid is om te participeren in een sociale beweging is dat hij/zij op de hoogte is van de mogelijkheden. Het is één van de belangrijkste voorwaarden dat medewerkers weten wat de taken en bevoegdheden van een OR zijn, welke mogelijkheden tot participatie er zijn, welke regelingen er gelden en welke doelen participatie dient. Omdat deze relatie zo voor de hand ligt zal deze niet getest worden op basis van de enquêteresultaten.

De kennis onder medewerkers kan vergroot worden door voorlichting te geven. Het is interessant de relatie tussen kennis en voorlichting te toetsen. Hiermee kan bekeken worden in hoeverre voorlichting (op dit moment) invloed heeft op kennis. Hypothese 1 test deze relatie:

*H1: Werknemers die in het algemeen voorgelicht zijn over medezeggenschap in de vorm van een OR en/of op het kantoor deBrug/deKade zijn voorgelicht over de aanwezigheid van de ORKB hebben meer kennis dan medewerkers die nooit voorlichting met betrekking tot een OR of de ORKB hebben gehad.*

---

#### 5.2.2.2 VERTEGENWOORDIGING

Het is bekend welke afdelingen op dit moment wel en niet vertegenwoordigd zijn in de ORKB. De antwoorden op de kennisvragen (7 t/m 11) kunnen gekoppeld worden aan de afdeling van de respondent. Hieruit kunnen vervolgens conclusies getrokken worden met betrekking tot een eventueel verschil in kennisniveau tussen wel en niet rechtstreeks vertegenwoordigde afdelingen. Deze relatie wordt getest door de volgende hypothese:

*H2: Medewerkers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB hebben meer kennis dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de ORKB.*

De vragen 16 t/m 18 hebben in het bijzonder betrekking op vertegenwoordiging van de verschillende afdelingen in de ORKB. Hierbij wordt ook gekeken naar de mate van contact met ORKB-leden, welke gekoppeld wordt aan wel of niet rechtstreeks vertegenwoordigde afdelingen:

*H3: Werknemers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB hebben vaker contact met ORKB-leden dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de OR.*

Het is ook belangrijk om na te gaan of de ORKB-leden voldoende inhoudelijk communiceren. Hiervoor moet naar de relatie gekeken worden tussen mate van onderling contact en kennisniveau. Hypothese 4 test deze relatie:

*H4: Medewerkers die geregeld contact hebben met ORKB-leden (1 keer per week of 1 keer per maand) hebben meer kennis dan medewerkers die nauwelijks of geen contact hebben met ORKB-leden.*

Daarnaast is het goed om na te gaan of medewerkers in het algemeen weinig of veel contact met medewerkers van andere afdelingen hebben. Dit maakt het namelijk mogelijk clusters van afdelingen te vormen en op basis hiervan een goede vertegenwoordiging van afdelingen in de ORKB te realiseren.

Tenslotte kan voor deze variabele gekeken worden naar de relatie met de afhankelijke variabele. Hiervoor wordt de volgende hypothese gehanteerd:

*H5: Medewerkers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB hebben een hoger animo voor medezeggenschap dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de ORKB.*

---

#### 5.2.2.3 ZICHTBAARHEID

De zichtbaarheid van de ORKB kan deels in de praktijk geobserveerd worden. Zo kan er geobserveerd worden hoeveel communicatiekanalen door de ORKB gebruikt worden. De zichtbaarheid van de ORKB-leden wordt daarnaast getoetst in enkele enquêtevragen die ook betrekking hebben op de vertegenwoordiging van afdelingen in de ORKB. Het is goed om dit aan te vullen met de ervaring van de medewerkers op dit punt (vragen 13 t/m 15). Aan de medewerkers wordt gevraagd hoe vaak zij informatie krijgen die betrekking heeft op de ORKB en wie de huidige ORKB-leden zijn.

De relatie tussen zichtbaarheid en animo voor medezeggenschap wordt door de volgende hypothese getest:

*H6: Medewerkers die regelmatig (formeel of informeel) informatie van de ORKB krijgen en die aan geven te weten wie de huidige ORKB-leden zijn hebben een hoger animo voor medezeggenschap dan medewerkers die zelden of nooit (formeel of informeel) informatie van de ORKB krijgen en die aan geven niet te weten wie de huidige ORKB-leden zijn.*

---

#### 5.2.2.4 CARRIÈRE

Het sterke vermoeden bestaat dat veel medewerkers van deBrug/deKade erg carrière gericht zijn. Als zij hun prioriteiten koppelen aan hun carrière, kan dit een drempel voor participatie in medezeggenschap zijn. Als eerste moet getoetst worden of de medewerkers inderdaad erg carrière gericht zijn. Dit gebeurt door middel van de vragen 32 t/m 34. Daarnaast kan door middel van de relatie tussen carrièregerichtheid en animo voor medezeggenschap bekeken worden of carrière daadwerkelijk een drempel is. Onder carrièregerichte mensen worden werknemers verstaan die aangeven over een jaar een hogere functie hopen te hebben en carrière maken belangrijker vinden dan het goed functioneren van de organisatie Unilever deBrug/deKade. Deze relatie wordt getest met de volgende hypothese:

*H7: Carrièregerichte werknemers hebben een lager animo voor medezeggenschap dan niet carrièregerichte werknemers.*

---

#### 5.2.2.5 TIJD

Deze variabele heeft twee kanten: aan de ene kant is er de perceptie van de werkdruk van de gewone functie en aan de andere kant is er de perceptie van de werkdruk van het OR-werk. Het betreft hier percepties, omdat dit zal bepalen of medewerkers wel of niet 'menen' tijd te hebben voor participatie in medezeggenschap. Beide percepties kunnen het animo voor medezeggenschap beïnvloeden. Eerst zal nagegaan worden hoe de werkdruk wordt ervaren. Vervolgens zal gevraagd worden in hoeverre de medewerkers denken dat hun huidige functie te combineren valt met een ORKB-lidmaatschap. Deze vraag maakt het expliciet testen van de relatie tussen tijd en animo voor medezeggenschap overbodig. De variabele tijd wordt getoetst door de vragen 24 t/m 27.

Er kan hier ook al vooruitgeblikt worden naar potentiële focusgroepen. Het is interessant om na te gaan of focusgroepen een oplossing zijn voor de drempel tijdgebrek. De volgende hypothesen zullen daarom getest worden:

*H8: Wanneer de perceptie van de werkdruk van de normale functie zwaar is, is het animo voor ORKB-lidmaatschap laag.*

*H9: Wanneer de perceptie van de werkdruk van de normale functie zwaar is, is het animo voor deelname aan een focusgroep hoog.*

---

#### 5.2.2.6 BEELDVORMING

Negatieve beeldvorming kan beschrijvend getoetst worden met een semantic differential vraag (vraag 12). De medewerkers zal gevraagd worden de ORKB een cijfer te geven op de volgende punten: aantrekkelijk, leerzaam, slagvaardig, modern, kundig en belangrijk. De relatie tussen beeldvorming en animo voor medezeggenschap kan met de volgende hypothese getoetst worden:

*H10: Medewerkers die de ORKB een onvoldoende geven op de verschillende punten hebben een lager animo voor medezeggenschap dan medewerkers die de ORKB een voldoende geven op de verschillende punten.*

---

#### 5.2.2.7 KERN-OR & FOCUSGROEPEN

Bij het nieuw inrichten van de medezeggenschap kwam uit de interviews naar voren dat het concept van een kern-OR met daarom heen focusgroepen erg aanspreekt. Het is de vraag of deze nieuwe vorm de bereidheid tot participatie verhoogt. Door middel van de vragen 28 t/m 31 wordt getoetst in welke mate medewerkers open staan voor lidmaatschap van de ORKB en kern-OR en deelname aan focusgroepen. Bij deze vragen zal de volgende toelichting gegeven worden: (28 en 29) “OR-lidmaatschap betreft een periode van 3 jaar. De OR heeft recht op 13 leden. Tijdens deze periode behandelt u diverse organisatie gerelateerde onderwerpen.” (30 en 31) “Een nieuwe vorm van medezeggenschap is een kern-OR met daarom heen focusgroepen. De kern-OR bestaat uit minder leden dan een standaard OR en lidmaatschap van deze OR betreft een periode van 3 jaar. Focusgroepen behandelen in tegenstelling tot de kern-OR slechts één onderwerp. Participatie in een focusgroep betreft een relatief kortere periode dan gewoon OR-lidmaatschap.”

---

#### 5.2.2.8 JONGEREN

Voor deze variabele kunnen achteraf conclusies worden getrokken. Bij deze variabele gaat het er om dat mensen op jonge leeftijd enthousiast worden gemaakt voor medezeggenschap. Aan het begin van de enquête zullen de persoonskenmerken van de subjecten worden nagegaan. Hierdoor kunnen de resultaten van jongeren gefilterd worden van de rest. Zoals eerder aangegeven worden onder jongeren verstaan alle medewerkers van deBrug/deKade die geboren zijn in 1980 en later. Voor de doelgroep jongeren kunnen specifiek conclusies getrokken worden voor de onafhankelijke variabelen. Er moet nagegaan worden welke variabelen in het bijzonder animo onder jongeren zal verhogen. Niet alle variabelen zijn specifiek voor jongeren relevant. Kennistekort is een variabele die organisatiebreed verbeterd zal moeten worden, door meer te communiceren. Deze variabele is dus niet specifiek extra relevant voor jongeren. Voor vertegenwoordiging, zichtbaarheid, proactief en OR-successen geldt hetzelfde, omdat deze variabelen ook, indien relevant bevonden, in het algemeen opgepakt zullen worden. Het is wel relevant om te kijken in welke mate de drempels carrière, tijd en beeldvorming voor jongeren gelden, omdat hier voor jongeren wel specifiek op ingespeeld kan worden. Ook de variabele kern-OR & focusgroepen is hier relevant, omdat het belangrijk is om na te gaan of de nieuwe vorm van medezeggenschap specifiek de participatie van jongeren zal verhogen. Tenslotte is communicatie & PR een middel dat organisatiebreed ingezet kan worden, wat het dus niet specifiek voor jongeren extra relevant maakt.

---

#### 5.2.2.9 PROACTIEF

Proactief werken kan beschrijvend getoetst worden. Het gaat om het verschil in houding van medewerkers ten opzicht van een enkel reactieve OR en ten opzichte van een meer proactieve OR. De vragen 19 t/m 22 toetsen deze variabele, door de medewerkers te vragen wat het meest gewenst is. De relatie tussen proactief en animo voor medezeggenschap is hier minder van belang, omdat het vooral om de wens van de medewerkers gaat. Proactief is een variabele die in de eerste plaats de kwaliteit van de medezeggenschap moet verhogen. Het verhogen van het animo voor medezeggenschap is hier van minder belang.

---

#### 5.2.2.10 OR-SUCCESSEN

Het uitventen van OR-successen wordt door de vraag met betrekking tot de beeldvorming al getest; het is belangrijk om te weten of medewerkers de OR wel of niet als slagvaardig ervaren. Daarnaast kan naar de relatie tussen OR-successen en animo voor medezeggenschap gekeken worden door middel van de volgende hypothese:

*H11: Medewerkers die de ORKB een onvoldoende geven op het punt van slagvaardigheid hebben een lager animo voor medezeggenschap dan medewerkers die de ORKB een voldoende geven op het punt van slagvaardigheid.*

---

#### 5.2.2.11 COMMUNICATIE & PR

Communicatie & PR hoeft als specifiek punt niet getoetst te worden. Het is een middel dat gebruikt kan worden om de OR beter op de kaart te zetten. Er ligt al een rapport uit 2009 dat de verschillende communicatiemiddelen op deBrug/deKade op effectiviteit beoordeelt. Wel is het goed om door middel van de enquête na te gaan of bepaalde onderwerpen wel of niet gecommuniceerd moeten worden. Het betreft hier het communiceren van selectieve voordelen voor OR-leden. Vraag 23 meet de aantrekkelijkheid van de persoonlijke voordelen scholing, breder beeld van de organisatie, contact met bestuurder (en directie) en het uitoefenen van invloed op beleid dat betrekking heeft op medewerkers.

---

### 5.2.3 PERSOONSKENMERKEN

De persoonskenmerken van alle respondenten worden verzameld door middel van 6 verplichte enquêtevragen (1 t/m 6). Deze vragen zijn verplicht om na te kunnen gaan of de respondenten een goede afspiegeling zijn van de populatie. Daarnaast maken deze gegevens het mogelijk om voor verschillende sub-groepen conclusies te trekken. Het betreft de volgende persoonskenmerken: leeftijd, geslacht, afdeling, worklevel, aantal jaren werkzaam voor Unilever en aantal jaren werkzaam voor deBrug/deKade.

Het is met name interessant om de invloed van leeftijd op de resultaten te bekijken, aangezien er in dit onderzoek een extra focus ligt op jongeren. Onder 5.2.2.8 is aangegeven welke onafhankelijke variabelen in het bijzonder relevant zijn om specifiek voor jongeren te toetsen.

Voor geslacht hoeft geen onderscheid gemaakt te worden, omdat zowel participatie van mannen als vrouwen gewenst is en er in dit onderzoek geen speciale focus op één van beide geslachten ligt. Voor het persoonskenmerk afdeling is het relevant om na te gaan of medewerkers van rechtstreeks vertegenwoordigde afdelingen meer kennis hebben dan medewerkers van niet rechtstreeks vertegenwoordigde afdelingen. Ook maakt selectie op basis van afdeling het mogelijk de mate van onderlinge samenwerking tussen de verschillende afdelingen te bepalen. Op basis van worklevel hoeft geen onderscheid gemaakt te worden, omdat zowel participatie van WL1 als WL2 gewenst is (mede in het kader van representativiteit). Alleen wanneer veel respondenten WL3+ blijken te zijn is het belangrijk om de resultaten van deze respondenten voor bepaalde variabelen er uit te filteren, omdat WL3+ niet in aanmerking komt voor ORKB-lidmaatschap. Ook voor de laatste twee persoonskenmerken hoeft geen onderscheid gemaakt te worden, omdat participatie van alle medewerkers, onafhankelijk aantal jaren werkzaam voor Unilever, gewenst is.

Wat interessant is om na te gaan zijn de specifieke kenmerken van medewerkers die een hoog animo voor medezeggenschap hebben. Dit maakt het mogelijk deze specifieke doelgroep te benaderen voor actieve participatie in medezeggenschap.



#### 5.2.4 ORGANISATIEKENMERKEN

Wat betreft de organisatiekenmerken is het goed om de samenwerking tussen de afdelingen na te gaan, omdat op deze manier op een goede manier de representativiteit van de OR ingevuld kan worden. De effectiviteit van de communicatiekanalen kan uit een bestaand intern rapport gehaald worden. Daarnaast is het goed aandacht te besteden aan de houding van de bestuurder, boardleden en de direct leidinggevenden. De houding van de bestuurder kan afgeleid worden uit de interviews en uit de gedane observaties tijdens ORKB-vergaderingen (welke positief is gebleken). Voor de houding van de boardleden is dit ook het geval. Uit de interviews met medewerkers is naar voren gekomen dat de houding van de direct leidinggevenden niet heel positief zal zijn ten opzichte van een medewerker die tijd zal gaan besteden aan medezeggenschap, omdat dit ten koste kan gaan van de normale functie. De COR van Unilever doet hier momenteel onderzoek naar, omdat dit een probleem is dat op meerder locaties speelt. Enkele ORKB-leden nemen zitting in de COR en op deze manier kan geprofiteerd worden van het onderzoek dat door de COR uitgevoerd wordt.

Er kan geconcludeerd worden dat van de organisatiekenmerken alleen de samenwerking tussen afdelingen meegenomen hoeft te worden in de enquête.

#### 5.3 HYPOTHESES

De hypothesen zullen getoetst worden met behulp van het programma SPSS. Er zullen twee verschillende toetsen toegepast worden. De keuze voor één van de twee toetsen hangt af van de hypothese. De eerste toets is de ANOVA (Analysis of variance) toets. Deze toets is een methode van analyse waarin wordt gekeken in welke mate groepen van elkaar verschillen. Deze analyse combineert verschillende cases in groepen die de onafhankelijke variabele vertegenwoordigen. Doormiddel van de ANOVA toets kan de F-ratio en de P-waarde (overschrijdingskans) berekend worden. In de praktijk wordt vaak een overschrijdingskans van  $P < 0.05$  gehanteerd, welke hier ook toegepast zal worden. De tweede toets die gebruikt wordt is de Chi-kwadraat toets. De Chi-kwadraat geeft de richting en de sterkte van een verband aan. De toets is gebaseerd op de nulhypothese: de aanname dat er geen relatie is tussen twee variabelen in een gehele populatie.

## 6. ENQUÊTE

### 6.1 RESULTATEN

In Tabel E-1 (Bijlage E) worden de resultaten van de enquête getiteld “Onderzoek ORKB”, gehouden van 1-7-2010 t/m 15-7-2010 onder alle medewerkers van het Unilever kantoor deBrug/deKade, gepresenteerd.

De enquête is zonder vooraankondiging rondgestuurd naar alle medewerkers van het kantoor deBrug/deKade. De medewerkers kregen een mail waarin het belang van het onderzoek werd benadrukt en hen vriendelijk werd verzocht in het kader van dit onderzoek deel te nemen aan de enquête. De vice-president Human Resources van Unilever Benelux heeft een persoonlijke aanbeveling toegevoegd aan de mail. De medewerkers moesten op een link klikken om de enquête vervolgens digitaal in te kunnen vullen. Om te voorkomen dat medewerkers de enquête meerdere keerden zouden invullen is gewaarborgd dat er maar één enquête per IP-adres ingevuld kon worden. Op het moment van rondsturen was voor een deel van de medewerkers de vakantieperiode al aangebroken. Na 7 werkdagen is er een reminder rondgestuurd, wat de respons rate van ruim 30% tot ruim 40% verhoogde. In totaal hebben 425 medewerkers de enquête ingevuld. Dit betekent dat er een response rate is van 41% (425/1040).

In de enquête zijn 6 persoonskenmerken van de respondenten nagegaan. Voor alle respondenten waren deze vragen verplicht om in te vullen, de overige vragen waren niet verplicht. Wanneer een respondent de eerste 6 vragen niet allemaal invulde, kon hij/zij niet verder gaan met het invullen van de rest van de vragen. Om de betrouwbaarheid van de resultaten te toetsen worden een aantal persoonskenmerken van de respondenten vergeleken met de gemiddelde persoonskenmerken van alle medewerkers van het kantoor deBrug/deKade (de populatie), te weten: geboortjaar, geslacht, Worklevel en startjaar bij Unilever als werkgever.

Figuur E-14 (Bijlage E) geeft de geboortejaren weer van de respondenten. Figuur E-15 (Bijlage E) geeft de geboortejaren weer van alle medewerkers van deBrug/deKade. De gemiddelde leeftijd van zowel de populatie als de respondenten is 37 jaar. Op basis van geboortjaar vormen de respondenten een mooie afspiegeling van de gehele populatie. Het tweede persoonskenmerk is geslacht. De populatie heeft een verdeling van 50% mannen en 50% vrouwen. De verdeling binnen de respondenten is 53% mannen en 47% vrouwen. Deze verdeling wijkt weinig af van de populatie. Met betrekking tot Worklevel is de opdeling gemaakt in 1A t/m H, 1K t/m M, 2AB, 2C en 3+. In tabel E-5 (Bijlage E) is dit vierde persoonskenmerk weergegeven. Bovengemiddeld veel werknemers van WL1 en 2 hebben de enquête ingevuld. Dit hoeft niet negatief te zijn, omdat alleen medewerkers van WL1 en 2 in aanmerking komen voor OR-lidmaatschap. Tenslotte wordt in Figuur E-16 (Bijlage E) het startjaar van de respondenten van de enquête weergegeven en Figuur E-17 (Bijlage E) geeft het startjaar van alle medewerkers van het kantoor deBrug/deKade weer. Er valt te zien dat er grotendeels een soortgelijk verloop is. Wat het meest opvalt, is dat een onder gemiddeld aantal medewerkers dat in 2006, 2009 en in 2010 voor Unilever is begonnen met werken de enquête heeft ingevuld.

Op basis van de vier behandelde persoonskenmerken kan geconcludeerd worden dat de respondenten een hele mooie afspiegeling zijn van de populatie. De resultaten van de enquête zijn betrouwbaar, wat betekent dat de conclusies die getrokken worden op basis van de enquête gelden voor alle medewerkers van deBrug/deKade.

#### 6.1.1 ITEM RESPONSE & ITEM NON-RESPONSE

Naast het bekijken van de persoonskenmerken is het ook belangrijk om naar de item response en de item non-response te kijken. In Figuur E-19 (Bijlage E) is de respons per vraag weergegeven. Er zijn een aantal zaken die opvallen. De eerste 6 vragen waren verplicht, dit verklaart de constante respons van 425. Vraag 15 was een

vraag die verbonden was aan één antwoordoptie van vraag 14. Omdat weinig respondenten vraag 14 met 'ja' beantwoordden, is de item non-response voor vraag 15 erg hoog. Over het algemeen is er een vrij constante respons op de vragen.

Het is belangrijk om na te gaan of de item non-response de validiteit in gevaar brengt. Wanneer het een bepaald type personen betreft (bijvoorbeeld mannen) die telkens de vragen overslaan, kan dit het beeld vertekenen en de validiteit in gevaar brengen. Daarom is het belangrijk om de persoonskenmerken van de personen die vragen overslaan na te gaan. Hierbij zal gekeken worden naar de twee grootste categorieën: geslacht en leeftijd (jongeren vs. ouderen). In Figuur E-20 (Bijlage E) is het percentage item non-response voor mannen en vrouwen te zien. Wat opvalt, is dat de item non-response van mannen iets boven die van vrouwen ligt. Het verschil is echter heel klein. Figuur E-21 (Bijlage E) laat ons het percentage item non-respons van jongeren en ouderen zien. De item non-respons van jongeren ligt iets boven die van ouderen. Het verschil is hier echter ook heel klein. Er kan geconcludeerd worden dat er geen grote afwijkingen zijn in de non-response.

Per blok uit het onderzoeksmodel (zie Figuur 3) zullen hieronder de resultaten van de enquête beschreven worden. Zoals eerder genoemd worden in Tabel E-1 (Bijlage E) de exacte resultaten van de enquête gepresenteerd.

---

### 6.1.2 AFHANKELIJKE VARIABELE

Er is nagegaan in hoeverre medewerkers open staan voor OR-lidmaatschap en deelname aan focusgroepen. 42% geeft aan lidmaatschap van de ORKB misschien tot absoluut in overweging te nemen. Voor de kern-OR betreft het 40%. 59% van de medewerkers geeft aan dat zij deelname aan een focusgroep misschien tot absoluut in overweging zouden nemen.

---

### 6.1.3 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

De eerste onafhankelijke variabele is kennis van medezeggenschap van de medewerkers. 60% geeft aan nooit voorlichting te hebben gehad over medezeggenschap in de vorm van een OR. Tweederde geeft aan op deBrug/deKade nooit te zijn voorgelicht over de aanwezigheid van de ORKB. Met betrekking tot belangenbehartiging gaan enkele medewerkers de fout in door aan te geven dat de ORKB de belangen van de directie van de het kantoor deBrug/deKade behartigt (5%). Slechts de helft van de medewerkers geeft aan dat de ORKB de belangen van de organisatie als geheel behartigt. Wat de taken van de OR betreft wordt met name onterecht 'het management helpen met het opstellen van een organisatiestrategie' als taak van de OR gezien. Het meest opvallend is dat ruim tweederde van de medewerkers recht op deelname aan Cao-onderhandelingen als bevoegdheid van de OR ziet.

Er is duidelijk sprake van een negatieve beeldvorming. Voor de punten aantrekkelijk, leerzaam, slagvaardig, modern en kundig scoort de ORKB een cijfer tussen de 5 en 6 (op een schaal van 1 tot 10). Alleen voor 'belangrijk' scoort de OR een ruime voldoende: een 7.

Wat de zichtbaarheid van de ORKB betreft geeft ruim 80% van de medewerkers aan zelden of nooit informatie (formeel of informeel) te krijgen die betrekking heeft op de ORKB. Bijna 90% weet niet wie de huidige OR-leden zijn. De 11% die wel aangeeft te weten wie de OR-leden zijn, weten vervolgens nog niet alle juiste namen van de ORKB-leden te noemen. Slechts 11% van de medewerkers geeft aan geregeld (1 keer per week of 1 keer per maand) met een ORKB-lid te spreken. 17% van de medewerkers geeft aan één of meerdere ORKB-leden te hebben die voor hen een vast aanspreekpunt zijn.

In het kader van de variabele 'proactief' blijkt dat de werkomstandigheden op deBrug/deKade als goed worden ervaren. Wel geeft het gros van de medewerkers aan dat de werkomstandigheden gelijk blijven. Ruim

tweederde van de medewerkers geeft aan de ORKB het liefst in een zowel reactieve als proactieve rol te zien opereren.

De werkdruk op deBrug/deKade wordt als redelijk zwaar ervaren. 37% geeft aan dat hij of zij redelijk in staat is zijn of haar functie op een verantwoorde manier binnen de contracturen uit te voeren. Gemiddeld wordt een 7,5 voor de zwaarte van de werkdruk gegeven (1 = licht, 10 = zwaar). De medewerkers denken dat het OR-werk gemiddeld 4 uur per week in beslag neemt. 39% van de medewerkers denkt dat zijn of haar huidige functie redelijk tot heel goed te combineren valt met ORKB-lidmaatschap.

Tenslotte zijn er vragen gesteld met betrekking tot de carrièregerichtheid van de medewerkers. 44% hoopt over een jaar een hogere functie te hebben en 82% hoopt over 5 jaar een hogere functie te hebben. Slechts 8% hoopt over 5 jaar voor een andere werkgever te werken. Goede persoonlijke arbeidsomstandigheden en plezier in het werk is het meest belangrijk voor medewerkers. Vervolgens 'het goed functioneren van de organisatie Unilever deBrug/deKade' en dan 'carrière maken'.

---

#### 6.1.4 PERSOONSKENMERKEN

Het blijkt dat 53% van de respondenten man is en 47% is vrouw. In Tabel E-4 (Bijlage E) is een betrouwbare indicatie van de grootte van de verschillende afdelingen gegeven. Een exacte indeling is niet bekend, omdat deze aantallen fluctueren. Daarnaast worden er diverse benamingen voor functies gehanteerd, wat het lastig maakt alle werknemers onder de 13 hoofdafdelingen te plaatsen. Op basis van actuele cijfers van HR kan echter bevestigd worden dat deze indicatie betrouwbaar is. Een aantal afdelingen zijn aanzienlijk beter vertegenwoordigd dan andere afdelingen. Er is echter geen enkele afdelingen slecht vertegenwoordigd onder de respondenten. 31% van de medewerkers is WL 1 A t/m H, 39% is WL 1 K t/m M, 26% is WL 2 en slechts 5% is WL 3 of hoger. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 37 jaar.

---

#### 6.1.5 ORGANISATIEKENMERKEN

Door middel van de enquête is alleen het organisatiekenmerk 'samenwerking tussen afdelingen' nagegaan. Het blijkt dat het meest wordt samengewerkt met de afdelingen BB/Marketing, Finance, Supply Chain en Customer Development. Het minst wordt samengewerkt met de afdelingen Legal, Human Resources en Communication.

## 6.2 ANALYSE

In dit analysehoofdstuk zal per variabele en kenmerk ook al een conclusie geformuleerd worden, dit om de overzichtelijkheid te waarborgen. Op basis van de analyse zullen in het volgende hoofdstuk aanbevelingen opgesteld worden. In hoofdstuk 8 "Conclusies" wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

---

### 6.2.1 AFHANKELIJKE VARIABELE

Op dit moment bestaat alleen de mogelijkheid om te participeren in medezeggenschap in de vorm van ORKB-lidmaatschap. Door middel van de enquête is de afhankelijke variabele getoetst met de vragen 28, 30 en 31. Het blijkt dat ruim 42% van de medewerkers open staat voor lidmaatschap van de ORKB in de huidige vorm. Dit percentage valt redelijk hoog uit, maar dit heeft te maken met de vraagstelling: zou je lidmaatschap van de ORKB in overweging nemen? 40% van de medewerkers geeft daarnaast aan lidmaatschap van een kern-OR in overweging te nemen. Dit percentage valt dus heel iets lager uit dan voor de gewone vorm van de ORKB. De oorzaak hiervan kan zijn dat men denkt dat de vermindering van het aantal leden zal leiden tot verzwaring van het takenpakket. Het verschil is echter erg klein. Bijna 60% van de medewerkers geeft aan deelname aan een focusgroep in overweging te nemen. Dit is een aanzienlijk verschil ten opzicht van de gewone OR of de kern-

OR. Het animo voor medezeggenschap, op basis van de gestelde enquêtevragen, valt hoger uit dan verwacht, met name voor deelname aan focusgroepen.

## 6.2.2 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

### 6.2.2.1 KENNIS

Het eerste aspect van deze variabele is voorlichting. Het blijkt dat ruim 40% van de medewerkers wel eens voorgelicht is over medezeggenschap in de vorm van een OR. Dit betekent dat bijna 60% van de medewerkers nooit voorlichting heeft gehad over medezeggenschap in de vorm van een OR. Daarnaast geeft een derde van de medewerkers aan voorgelicht te zijn over de aanwezigheid van de ORKB. Hieruit kan echter niet geconcludeerd worden dat het overige deel van de medewerkers niet op de hoogte is van de aanwezigheid van de ORKB. Wel kan geconcludeerd worden dat er een ernstig tekort is aan voorlichting betreffende de aanwezigheid, de taken en de bevoegdheden van de ORKB. Het is interessant om te kijken of er een relatie bestaat tussen voorlichting en kennis. Hiervoor zal H1 worden getest:

*H1: Werknemers die in het algemeen voorgelicht zijn over medezeggenschap in de vorm van een OR en/of op het kantoor deBrug/deKade zijn voorgelicht over de aanwezigheid van de ORKB hebben meer kennis dan medewerkers die nooit voorlichting met betrekking tot een OR of de ORKB hebben gehad.*

De kennis van de medewerkers is getoetst door middel van 3 kennisvragen met in totaal 15 antwoordopties. Door middel van een ANOVA (Analysis of variance) toets zal gekeken worden of H1 aangenomen of verworpen moet worden. De ANOVA toets is hier gepast omdat dit een methode van analyse is waarin wordt gekeken in welke mate groepen van elkaar verschillen. Er blijkt geen verband te zijn tussen voorlichting van medewerkers en het kennisniveau van de medewerkers. Medewerkers die wel zijn voorgelicht lijken wel iets meer kennis te hebben (73% positief) dan medewerkers die nooit zijn voorgelicht (70% positief, F-ratio 1,932,  $p = n.s.$ ). H1 wordt dus verworpen, wat betekent dat deze enquêteresultaten de relatie tussen voorlichting en kennis niet bevestigen.

Onafhankelijk van voorlichting kunnen er conclusies getrokken worden over het kennisniveau van alle medewerkers. Bijna 70% van de medewerkers weet dat de ORKB de belangen van de medewerkers van deBrug/deKade behartigt (Bijlage E, Figuur E-3). De meeste medewerkers zijn hiervan dus op de hoogte. Ruim 50% geeft aan dat de ORKB de belangen van de organisatie als geheel behartigt. Bijna de helft van de medewerkers is hiervan niet op de hoogte. Wanneer medewerkers er vanuit gaan dat de ORKB er alleen voor hen is en niet de belangen van de organisatie als geheel behartigt, kunnen zij het werk van de ORKB verkeerd beoordelen. Slechts 5% van de medewerkers denkt foutief dat de ORKB de belangen van de directie behartigt.

In de enquête zijn 6 mogelijke taken van de OR als meerkeuze voorgelegd aan de medewerkers. Challenges van de directie om werknemersbelangen mee te nemen in hun besluitvorming blijkt de meest bekende taak van de OR te zijn. Daarnaast valt op dat 19% van de medewerkers onterecht het oplossen van individuele problemen van medewerkers als taak van de OR ziet. 28% geeft onterecht aan dat het helpen van het management met het opstellen van een organisatiestrategie een taak van de OR is. Van de juiste taken wordt 'een bijdrage leveren aan het functioneren van de organisatie als geheel' het minst vaak genoemd (51%).

Tenslotte zijn met betrekking tot de kennis van de medewerkers ook 6 mogelijke bevoegdheden van de OR voorgelegd. Wat opvalt, is dat bijna 70% onterecht deelname aan Cao-onderhandelingen als één van de bevoegdheden van de OR ziet. Recht op het geven van advies met betrekking tot een reorganisatie wordt het vaakst genoemd als bevoegdheid van de OR (85%).

Er kan geconcludeerd worden dat er een duidelijk gebrek aan kennis is onder medewerkers van deBrug/deKade met betrekking tot de medezeggenschap in de vorm van de OR. Dit is niet raar als we ons realiseren dat de meeste medewerkers nooit voorlichting hebben gehad. Dit leidt tot een te kort aan kennis en foutieve kennis. De voorlichting die medewerkers hebben gehad (binnen of buiten Unilever) blijkt geen invloed te hebben op het kennisniveau. Niet alleen de kwantiteit, maar ook de kwaliteit van de voorlichting moet verbeterd worden.

---

#### 6.2.2.2 VERTEGENWOORDIGING

Uit het literatuuronderzoek en uit de interviews is gebleken dat rechtstreekse vertegenwoordiging van een afdeling in de OR in relatie staat tot de zichtbaarheid van de OR en daarmee beïnvloed het ook de kennis van de medewerkers. Ook hier geldt dat als er over 'kennis' wordt gesproken dat het gaat om kennis met betrekking tot medezeggenschap. Om deze relatie te testen wordt H2 gehanteerd:

*H2: Medewerkers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB hebben meer kennis dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de ORKB.*

Op dit moment heeft de ORKB 8 leden; 4 leden komen van de afdeling Supply Chain, 2 leden komen van de afdeling Customer Development, 1 lid komt van BB/Marketing en 1 lid komt van de afdeling Unilever Finance Operations. De respons op de kennisvragen met betrekking tot belangenbehartiging, taken en bevoegdheden van de OR kan gekoppeld worden aan de afdeling van de respondent. Op deze manier kan gekeken worden of er een verschil in kennisniveau is tussen wel en niet rechtstreeks vertegenwoordigde afdelingen.

Om H2 te testen wordt wederom een ANOVA toets gebruikt, omdat hier wederom gekeken wordt in welke mate groepen van elkaar verschillen. Het blijkt dat er geen verband is tussen rechtstreekse afvaardiging van afdelingen in de OR en het kennisniveau van medewerkers. Medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de OR lijken iets meer kennis te hebben (70% positief) dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de OR (68% positief, F-ratio 1,292,  $p = n.s.$ ), maar dat verschil is niet significant.

H2 moet dus verworpen worden. Dit betekent echter niet dat vertegenwoordiging niet relevant is. Vertegenwoordiging kan namelijk meer beïnvloeden dan enkel het kennisniveau van medewerkers met betrekking tot medezeggenschap. OR-leden kunnen functioneren als aanspreekpunt, kunnen agendapunten toelichten, medewerkers betrekken etc. Wil vertegenwoordiging nut hebben met betrekking tot de medezeggenschapkennis van medewerkers, dan moeten de ORKB-leden een meerwaarde leveren richting de afdeling(en) die ze representeren. Hiervoor wordt gekeken naar de mate van contact met ORKB-leden, welke gekoppeld wordt aan wel of niet rechtstreeks vertegenwoordigde afdelingen. H3 test deze relatie:

*H3: Werknemers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB hebben vaker contact met ORKB-leden dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de OR.*

Om H3 te testen wordt ook een ANOVA toets gebruikt, omdat hier wederom gekeken wordt in welke mate groepen van elkaar verschillen. Het blijkt dat er geen verband is tussen rechtstreekse afvaardiging van afdelingen in de OR en mate van contact met ORKB-leden. Medewerkers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB lijken wel iets vaker contact te hebben met ORKB-leden (12% positief) dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de ORKB (10% positief, F-ratio 0,397,  $p = n.s.$ ).

Om te kunnen concluderen of ORKB-leden onvoldoende inhoudelijk communiceren, moet er naar de relatie gekeken worden tussen mate van onderling contact en kennisniveau. Hypothese 4 test deze relatie:

*H4: Medewerkers die geregeld contact hebben met ORKB-leden (1 keer per week of 1 keer per maand) hebben meer kennis dan medewerkers die nauwelijks of geen contact hebben met ORKB-leden.*

Uit een ANOVA toets blijkt dat er geen verband is tussen mate van contact met ORKB-leden en het kennisniveau van medewerkers. Medewerkers die geregeld contact hebben met ORKB-leden lijken wel iets meer kennis te hebben (73% positief) dan medewerkers die niet of nauwelijks contact hebben met ORKB-leden (72% positief, F-ratio 1,51, p = n.s.). Op basis van de relatie getest met H4 zou geconcludeerd kunnen worden dat de ORKB-leden onvoldoende inhoudelijke informatie communiceren betreffende de medezeggenschap. Er kan echter sprake zijn van andere factoren die een rol spelen.

Het is daarnaast goed om na te gaan welke afdelingen veel contact met elkaar hebben. Dit maakt het mogelijk om clusters van afdelingen te ontdekken. Het is namelijk niet realistisch om te realiseren dat uit elke afdeling een persoon in de OR komt (zeker niet als er een kern-OR komt). Bovendien is dit niet gepast, omdat er een aanzienlijk verschil zit tussen de grootte van de verschillende afdelingen. Uit de resultaten van vraag 16 kunnen clusters van afdelingen gevormd worden. Vrijwel alle afdelingen blijken in contact te staan met de afdelingen BB/Marketing, CD en SC. Het betreft hier 3 grote afdelingen die centraal staan in de organisatie. Het is verstandig deze 3 afdelingen apart te nemen (ondanks hun ook grote onderlinge samenwerking). Daarnaast is het goed om de afdelingen van de Kade (ESM en UFO) apart te nemen, omdat de Kade (aparte vleugel van het kantoor) momenteel te weinig aan bod komt. Verder valt op dat HR, Legal, Media en Communication veel met elkaar samenwerken. Dit zijn bovendien kleine afdelingen die niet elk hun eigen rechtstreeks vertegenwoordiging nodig hebben. FoodSolutions lijkt op zich zelf te staan, wat hoofdzakelijk veroorzaakt wordt door het sterke internationale karakter van deze afdeling. De volgende clusters van afdelingen kunnen gevormd worden:

- BB/Marketing & CMI
- CD & Out of Home
- SC & Finance
- ESM & UFO
- HR & Legal & Media & Communication
- FoodSolutions

Van elk van deze clusters zal minimaal 1 medewerker zitting moeten nemen in de ORKB om een goede vertegenwoordiging te realiseren. Voor enkele clusters zal meer dan één medewerker zitting moeten nemen in de ORKB. Dit wordt bepaald op basis van de grootte van de afdelingen. In Tabel E-4 (Bijlage E) wordt een indicatie van de grootte van de verschillende afdelingen gegeven. Als we dit koppelen aan de clusters ontstaan de volgende groottes (zie Tabel 1):

Tabel 1, Clusters.

CLUSTER VAN AFDELINGEN	AANTAL MEDEWERKERS	PERCENTAGE
BB/Marketing & CMI	158	15
CD & Out of Home	183	18
SC & Finance	325	31
ESM & UFO	216	21
HR & Legal & Media & Communication	81	8
FoodSolutions	77	7
Totaal	1040	100

Er zijn 9 zetels te verdelen, wat betekent dat de drie grootste clusters 2 afgevaardigden in de ORKB kunnen hebben. De drie grootste clusters zijn 'SC & Finance', 'ESM & UFO' en 'CD & Out of Home'. Deze drie clusters hebben daarom het meeste recht op 2 afgevaardigden in plaats van 1.

Vervolgens zal gekeken worden naar de relatie tussen vertegenwoordigde afdelingen en animo voor lidmaatschap. Hiervoor wordt de volgende hypothese gehanteerd:

*H5: Medewerkers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB hebben een hoger animo voor medezeggenschap dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de ORKB.*

Om H5 te testen wordt wederom een ANOVA toets gebruikt. Ook hier wordt gekeken in welke mate groepen van elkaar verschillen. Het blijkt dat er een verband is tussen rechtstreekse afvaardiging van afdelingen in de OR en animo voor medezeggenschap. Medewerkers die op een afdeling werken waarvan één of meerdere personen afgevaardigd zijn in de ORKB hebben een hoger animo voor medezeggenschap (47% positief) dan medewerkers die op een afdeling werken waarvan geen personen afgevaardigd zijn in de OR (36% positief, F-ratio 5,086,  $p = 0,025$ ). H5 kan dus aangenomen worden. Hiermee is de relevantie van een goede vertegenwoordiging van de verschillende afdelingen in de ORKB bewezen. Wel moet hierbij opgemerkt worden dat animo voor medezeggenschap slechts getoetst is door medewerkers te vragen naar hun bereidheid ORKB-lidmaatschap in overweging te nemen.

### 6.2.2.3 ZICHTBAARHEID

De zichtbaarheid van de OR kan deels waargenomen worden in de praktijk. Voor aanvang van dit onderzoek maakte de OR gebruik van vrijwel geen enkel communicatiekanaal. Alleen de jaarverslagen werden openlijk gepubliceerd. Halverwege dit onderzoek is het initiatief opgepakt om de toegankelijkheid van de OR te bevorderen via de De Brug Portal. Alle medewerkers van deBrug/deKade hebben toegang tot deze Portal. Hierop wordt het jaarverslag gepubliceerd met o.a. de volgende onderdelen: samenstelling ORKB, taken en bevoegdheden OR, WOR, adviesaanvragen, vergaderingen, verkiezingen en contact mogelijkheden.

De zichtbaarheid van de ORKB-leden is naar voren gekomen bij het analyseren van de vertegenwoordiging van afdelingen in de OR. Hier is gebleken dat ORKB-leden op hun eigen afdeling voor een klein deel van de medewerkers een vast aanspreekpunt zijn. Er is echter gebleken dat zij over het algemeen onvoldoende zichtbaar zijn en dat zij ook onvoldoende informatie communiceren richting de achterban. Deze conclusie kan aangevuld worden met extra resultaten van de enquête. Met betrekking tot de zichtbaarheid van de ORKB geeft 36% van de medewerkers aan nooit informatie (formeel of informeel) te krijgen die betrekking heeft op



de ORKB. Slechts 16% geeft aan maandelijks informatie te krijgen en nog geen 1% geeft aan wekelijks informatie te krijgen. De werknemers krijgen dus heel weinig informatie. Het kleine percentage medewerkers dat wel spaarzaam informatie krijgt kan bovendien gedeeltelijk bestaan uit ORKB-leden en hun naaste collega's, waardoor er sprake kan zijn van bias. Een andere bias waar sprake van kan zijn is dat medewerkers informatie van de COR als ORKB gerelateerde informatie zien. De COR publiceert namelijk geregeld een nieuwsflits en tijdens de interviews bleek hierover verwarring te bestaan.

Mede door de lage frequentie van informatieverstrekking geeft maar 11% van de medewerkers aan dat ze weten wie de huidige OR-leden zijn. Vervolgens is aan deze personen de vraag voorgelegd wie er daadwerkelijk in de OR zitten. Hier weet men lang niet alle juiste namen aan te vinken. Ook hier kan sprake van een bias zijn doordat ORKB-leden zelf de enquête ingevuld kunnen hebben, aangezien de enquête naar alle medewerkers is verstuurd. Er kan geconcludeerd worden dat de ORKB als orgaan en de ORKB-leden afzonderlijk onvoldoende zichtbaar zijn voor de achterban en ook onvoldoende informatie communiceren.

De relatie tussen zichtbaarheid en animo voor medezeggenschap wordt door de volgende hypothese getest:

*H6: Medewerkers die regelmatig (formeel of informeel) informatie van de ORKB krijgen en die aan geven te weten wie de huidige ORKB-leden zijn hebben een hoger animo voor medezeggenschap dan medewerkers die zelden of nooit (formeel of informeel) informatie van de ORKB krijgen en die aan geven niet te weten wie de huidige ORKB-leden zijn.*

Om H6 te testen wordt wederom een ANOVA toets gebruikt, omdat ook hier wordt gekeken in welke mate groepen van elkaar verschillen. Er blijkt geen verband te zijn tussen zichtbaarheid en animo voor medezeggenschap. Medewerkers die regelmatig (formeel of informeel) informatie van de ORKB krijgen en die aan geven te weten wie de huidige ORKB-leden zijn lijken een hoger animo voor medezeggenschap te hebben (65% positief) dan medewerkers die zelden of nooit (formeel of informeel) informatie van de ORKB krijgen en die aan geven niet te weten wie de huidige ORKB-leden zijn (41% positief, F-ratio 3,727,  $p = n.s.$ ), maar het verschil is net niet significant ( $p = 0,055$ ). H6 moet dus verworpen worden. Er is echter al geconcludeerd dat de ORKB op dit moment nauwelijks zichtbaar is. Het zou daarom niet terecht zijn om op basis van het verwerpen van H6 te concluderen dat zichtbaarheid niet relevant is.

---

#### 6.2.2.4 CARRIÈRE

Uit de literatuurstudie en uit de interviews is het sterke vermoeden ontstaan dat veel medewerkers van deBrug/deKade erg carrière gericht zijn. Medewerkers is gevraagd welke functie zij hopen te hebben over 1 jaar en over 5 jaar. 43% hoopt over een jaar een hogere functie te hebben binnen Unilever. Slechts een minimaal deel hoopt over een jaar voor een andere werkgever te werken. Hier kunnen ook andere redenen dan carrièreoverwegingen aan ten grondslag liggen. Op de korte termijn zijn de medewerkers erg carrière gericht, maar wel binnen de huidige organisatie Unilever. Over 5 jaar hoopt driekwart van de medewerkers een hogere functie te hebben binnen Unilever. Wat wederom opvalt, is dat slechts een klein deel hoopt op langere termijn voor een andere werkgever te werken. Het kan zijn dat er sprake is van een bias, omdat medewerkers bang kunnen zijn om te zeggen dat ze slechts een korte periode bij Unilever willen blijven. Daarnaast komt naar voren dat medewerkers goede persoonlijke arbeidsomstandigheden en plezier in het werk belangrijker vinden dan carrière maken. Ze vinden dit echter ook belangrijker dan het goed functioneren van de organisatie Unilever deBrug/deKade. De medewerkers van deBrug/deKade zijn in die zin individualistisch, maar niet extreem carrière gericht.

Het is positief dat een groot gedeelte van de medewerkers haar carrière een aanzienlijke periode bij Unilever wil voortzetten. Dit maakt participatie in de medezeggenschap erg relevant voor deze medewerkers. Ook het

OR-lidmaatschap dat een periode van 3 jaar betreft blijft een optie voor deze medewerkers. Om te kijken of carrièregerichtheid invloed heeft op animo voor medezeggenschap wordt H7 getest:

*H7: Carrièregerichte werknemers hebben een lager animo voor medezeggenschap dan niet carrièregerichte werknemers.*

Uit een ANOVA toets blijkt dat er geen verband is tussen carrièregerichtheid en animo voor medezeggenschap. Carrièregerichte werknemers lijken zelfs een iets hoger animo voor medezeggenschap te hebben (47% positief) dan niet carrièregerichte werknemers (41% positief, F-ratio 0,502,  $p = n.s.$ ). H7 moet verworpen worden. Op basis van deze geteste relatie blijkt carrière geen drempel te zijn voor medewerkers om te participeren in medezeggenschap. Er is echter niet nagegaan of medewerkers carrière als belemmering of bijdrage voor hun carrièrekansen zien, waardoor het een voorzichtige conclusie blijft.

#### 6.2.2.5 TIJD

De medewerkers hebben de perceptie van de werkdruk weergegeven in cijfers. Gemiddeld wordt er een 7,5 gegeven. Medewerkers ervaren dus een redelijk zware werkdruk. Ruim 20% van de medewerkers geeft daarnaast aan niet of helemaal niet in staat te zijn hun functie op een verantwoorde manier uit te voeren binnen de contracturen. 38% geeft aan dat dit redelijk gaat en het grootste gedeelte, ruim 40%, geeft aan dat dit goed tot heel goed mogelijk is. Ook deze cijfers duiden er op dat de werknemers de werkdruk als redelijk zwaar ervaren. Medewerkers die al problemen hebben om hun normale functie goed uit te voeren binnen zijn of haar contracturen zullen waarschijnlijk ook geen tijd hebben voor extra bezigheden als medezeggenschap.

Wat heel interessant is zijn de resultaten op de vraag in hoeverre de medewerkers denken dat hun huidige functie te combineren valt met een ORKB-lidmaatschap. De positieve conclusie is dat bijna 40% denkt dat dit redelijk tot heel goed te combineren valt. Bovendien is uit de interviews gebleken dat heel veel medewerkers niet weten dat je in overleg uren vrij kunt krijgen voor het OR-werk. Zoals aangegeven speelt ook de perceptie van de werkdruk van het ORKB-werk een rol. Gemiddeld denken medewerkers dat het ORKB-werk ongeveer 4 uur per week in beslag neemt. Dit beeld klopt redelijk met de werkelijkheid. Het is positief dat medewerkers niet denken dat het ORKB-werk meer dan 4 uur per week in beslag neemt, omdat dit het animo voor medezeggenschap zou verlagen.

Het is interessant om nu al vast vooruit te kijken naar potentiële focusgroepen. De perceptie van de werkdruk kan gekoppeld worden aan het animo voor lidmaatschap van de ORKB of deelname aan focusgroepen. Het is interessant om te zien of er verschil is tussen beiden, omdat dit de keuze voor het invoeren van focusgroepen kan beïnvloeden. De volgende hypothesen worden gehanteerd:

*H8: Wanneer de perceptie van de werkdruk van de normale functie zwaar is, is het animo voor ORKB-lidmaatschap laag.*

*H9: Wanneer de perceptie van de werkdruk van de normale functie zwaar is, is het animo voor deelname aan een focusgroep hoog.*

De onafhankelijke variabele is de perceptie van de werkdruk. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen twee groepen werknemers. (1) Werknemers die de werkdruk als zwaar ervaren: zij geven aan dat ze niet of helemaal niet in staat zijn hun functie op een verantwoorde manier binnen hun contracturen uit te voeren en (2) werknemers die de werkdruk als normaal of licht ervaren: zij geven aan dat ze redelijk tot heel goed in staat zijn hun functie op een verantwoorde manier binnen hun contracturen uit te voeren. De afhankelijke variabele voor H8 is animo voor ORKB-lidmaatschap. De afhankelijke variabele voor H9 is animo voor deelname aan een focusgroep. Voor het toetsen van deze twee hypothesen wordt een kruistabel gebruikt. De Chi-kwadraat toets

is gebaseerd op de nulhypothese: de aanname dat er geen relatie is tussen twee variabelen in een gehele populatie.

Er is geen verband tussen werkdruk en animo voor ORKB-lidmaatschap. Medewerkers die de werkdruk als zwaar ervaren lijken wel een iets hoger animo te hebben voor ORKB-lidmaatschap (61% positief) dan medewerkers die de werkdruk als normaal tot licht ervaren (59% positief, Chi-kwadraat 0,057,  $p = n.s.$ ). De perceptie van de werkdruk lijkt dus geen invloed te hebben op de bereidheid tot ORKB-lidmaatschap.

Er is ook geen verband tussen werkdruk en animo voor deelname aan een focusgroep. Medewerkers die de werkdruk als zwaar ervaren lijken wel een iets hoger animo voor deelname aan een focusgroep te hebben (43% positief) dan medewerkers die de werkdruk als normaal tot licht ervaren (38% positief, Chi-kwadraat 0,522,  $p = n.s.$ ). Focusgroepen lijken vanuit het oogpunt van werkdruk geen oplossing te zijn voor het vraagstuk. In hoofdstuk 6.2.2.7 zal gekeken worden of in het algemeen meer mensen open staan voor deelname aan een focusgroep dan voor ORKB-lidmaatschap.

#### 6.2.2.6 BEELDVORMING

De beeldvorming van medewerkers met betrekking tot de OR is beschrijvend getoetst. Het valt op dat de ORKB gemiddeld erg slecht scoort op de verschillende punten (zie Tabel 2). Voor aantrekkelijkheid en moderniteit krijgt de ORKB een onvoldoende. Voor leerzaamheid, slagvaardigheid en kundigheid scoort de ORKB gemiddeld onder de 6. Het betreft hier beeldvorming, aangezien gebleken is dat medewerkers onvoldoende kennis hebben en daardoor dus ook onvoldoende in staat zijn om goed te kunnen oordelen. Ook is al gebleken dat de ORKB onvoldoende zichtbaar is, wat goed oordelen onmogelijk maakt. Daarnaast moet in gedachten gehouden worden dat het de Nederlandse cultuur is om tevreden te zijn met een zesje. Nederlanders zijn hierdoor ook niet royaal in het geven van cijfers, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Duitsers. De lage rapportcijfers vallen dus gevoelsmatig minder laag uit, maar ondanks dit blijft het een hele slechte score. Het imago van de ORKB moet dus flink worden opgepoetst. Een positief aanknopingspunt is dat gemiddeld een 7 wordt gegeven voor de belangrijkheid van het orgaan. Waarop deze beeldvorming gebaseerd is, is onduidelijk. Er is gebleken dat de ORKB nauwelijks zichtbaar is en dat medewerkers weinig kennis van medezeggenschap hebben. Ondanks dat dit niet bekend is, heeft de ORKB een hele verbeter slag te maken. Het is positief dat werknemers het orgaan wel belangrijk vinden (!).

Tabel 2, Beeldvorming.

Wat voor cijfer geef je de ORKB op de volgende punten?	
Answer Options	Average
Aantrekkelijk	5.1
Leerzaam	5.9
Slagvaardig	5.5
Modern	5.3
Kundig	5.8
Belangrijk	7.0

De relatie tussen beeldvorming en animo voor medezeggenschap kan met de volgende hypothese getoetst worden:

*H10: Medewerkers die de ORKB een onvoldoende geven op de verschillende punten hebben een lager animo voor medezeggenschap dan medewerkers die de ORKB een voldoende geven op de verschillende punten.*

Uit een ANOVA toets blijkt dat er geen verband is tussen beeldvorming en animo voor medezeggenschap. Medewerkers die de ORKB een voldoende geven op de verschillende punten lijken wel een iets hoger animo voor medezeggenschap te hebben (43% positief) dan medewerkers die de ORKB een onvoldoende geven op de verschillende punten (38% positief, F-ratio 1,406,  $p = n.s.$ ). H10 moet verworpen worden. Er kan echter niet geconcludeerd worden dat beeldvorming geen invloed heeft op animo voor medezeggenschap, omdat er geen enkele medewerker is die de ORKB echt hoge cijfers geeft; het gaat in het geval van voldoende grotendeels om zessen en zevens. Op basis van de enquête kan de relatie niet aangetoond worden, maar de beeldvorming is dusdanig negatief dat dit voldoende reden op zich is om dit te willen verbeteren.

---

#### 6.2.2.7 KERN-OR & FOCUSGROEPEN

Bij het nieuw inrichten van de medezeggenschap kwam uit de interviews naar voren dat het concept van een kern-OR met daarom heen focusgroepen erg aanspreekt. Het is de vraag of deze nieuwe vorm de bereidheid tot participatie verhoogt. Het blijkt dat ruim 40% van de medewerkers open staat voor lidmaatschap van de ORKB in de huidige vorm. Bijna 60% vindt de zittingsperiode van 3 jaar goed. Het is positief dat dit percentage zo hoog is. Tegenwoordig zijn veel mensen erg korte termijn gericht, wat zou kunnen betekenen dat de lengte van het ORKB-lidmaatschap een drempel is om lid te worden. Dit blijkt dus voor een groot deel van de organisatie niet het geval te zijn. 39% van de medewerkers geeft aan lidmaatschap van een kern-OR in overweging te nemen. Dit percentage valt dus heel iets lager uit dan voor de gewone vorm van de ORKB. De oorzaak hiervan kan zijn dat men denkt dat de vermindering van het aantal leden zal leiden tot verzwaring van het takenpakket. Het verschil is echter erg klein. Bijna 60% van de medewerkers geeft aan deelname aan een focusgroep in overweging te nemen. Dit is een aanzienlijk verschil ten opzicht van de gewone OR of de kern-OR. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het invoeren van focusgroepen de actieve participatie in medezeggenschap aanzienlijk kan verhogen.

---

#### 6.2.2.8 JONGEREN

Onder jongeren worden medewerkers verstaan die vanaf 1980 geboren zijn (personen t/m 30 jaar). Van de 425 respondenten vallen er 129 in de categorie jongeren. Ook hier is de verdeling mannen/vrouwen vrijwel gelijk (respectievelijk 54% om 46%). Om de participatie van jongeren te stimuleren is het belangrijk specifiek voor jongeren na te gaan hoe zij meer gemotiveerd kunnen worden. Tot dusver zijn er telkens voor specifieke variabelen conclusies getrokken voor de hele populatie. Van deze variabelen zijn carrière, tijd, beeldvorming en kern-OR & focusgroepen interessante variabelen om te toetsen voor jongeren. De jongeren zullen afgezet worden tegen de ouderen (geboren voor 1980), omdat zo duidelijk naar voren zal komen wat hen onderscheidt van de rest van de medewerkers.

De eerste variabele die bekeken wordt is carrière. Bij 6.2.2.4 is geconcludeerd dat er geen relatie lijkt te zijn tussen carrièregerichtheid en animo voor medezeggenschap. Uit de literatuur blijkt dat dit wel een drempel kan zijn. Daarom zal gekeken worden of jongeren wellicht meer dan ouderen carrièregericht zijn en of zij denken dat hun functie wel of niet te combineren valt met OR-lidmaatschap. Aan de medewerkers is gevraagd welke functie zij hopen te hebben over 1 jaar en over 5 jaar. Het eerste wat opvalt is dat veel meer jongeren, 63% (Figuur E-1, Bijlage E), over een jaar een hogere functie hopen te hebben dan ouderen; 37% (Figuur E-2,

Bijlage E). Een ander ding dat opvalt, is dat ook jongeren over een jaar vrijwel allemaal nog voor Unilever hopen te werken. Over een langere termijn van 5 jaar hoopt 95% van de jongeren een hogere functie te hebben (Figuur E-3, Bijlage E). Van de ouderen betreft het hier 76% (Figuur E-4, Bijlage E). Jongeren zijn dus duidelijk meer carrièregericht dan ouderen. Slechts 8% geeft aan over 5 jaar te hopen voor een andere werkgever te werken. Ook uit Tabel E-2 en E-3 (Bijlage E) blijkt dat jongeren meer waarde hechten aan carrière maken dan ouderen. Toch blijkt dat meer jongeren denken dat hun huidige functie te combineren valt met ORKB-lidmaatschap dan ouderen (respectievelijk 53% en 33%) (Figuur E-7 en Figuur E-8, Bijlage E). Er moet geconcludeerd worden dat jongeren meer carrièregericht zijn dan ouderen, maar dat carrière geen grote drempel is tot participatie in medezeggenschap.

De tweede variabele die voor jongeren wordt bekeken is tijd. Zoals eerder aangegeven heeft tijdgebrek twee kanten: aan de ene kant is er de perceptie van de werkdruk van de gewone functie en aan de andere kant is er de perceptie van de werkdruk van het OR-werk. Jongeren geven voor de werkdruk gemiddeld een 6,7 (1 = licht, 10 = zwaar). Ouderen geven gemiddeld een 7,7 voor de zwaarte van de werkdruk. Jongeren ervaren dus minder werkdruk dan ouderen. Bijna de helft van de jongeren geeft aan goed tot heel goed in staat te zijn hun functie op een verantwoorde manier uit te voeren binnen de contracturen (Figuur E-5, Bijlage E). Voor ouderen is dit percentage lager: 40% (Figuur E-6, Bijlage E). Een vijfde van zowel de jongeren als de ouderen geeft aan dat ze niet in staat zijn hun functie op een verantwoorde manier uit te voeren binnen de contracturen. Er kan geconcludeerd worden dat jongeren de werkdruk minder zwaar ervaren dan ouderen. Dit is positief, omdat dit voor deze doelgroep wellicht ruimte schept om naast hun gewone functie ook tijd te steken in medezeggenschap.

Wat ook heel interessant is zijn de resultaten op de vraag in hoeverre jongeren denken dat hun huidige functie te combineren valt met een ORKB-lidmaatschap. De positieve conclusie is dat ruim 50% denkt dat dit redelijk tot heel goed te combineren valt (Figuur E-7, Bijlage E).

De derde variabele is beeldvorming. Wat opviel voor de hele populatie is dat de ORKB gemiddeld erg slecht scoort op de verschillende punten (zie Tabel 2). Uit Tabel 3 valt op te maken dat jongeren vrijwel identieke gemiddelde cijfers geven. Met betrekking tot het verbeteren van het imago van de OR kan dus één organisatiebreed beleid gevoerd worden.

*Tabel 3, Beeldvorming jongeren.*

Wat voor cijfer geef je de ORKB op de volgende punten?	
Answer Options	Average
Aantrekkelijk	5
Leerzaam	5.8
Slagvaardig	5.6
Modern	5.3
Kundig	5.8
Belangrijk	7

Tenslotte wordt gekeken naar de nieuwe vorm van medezeggenschap: een kern-OR & focusgroepen. De vraag die hier gesteld kan worden is in hoeverre een nieuwe vorm van een kern-OR en focusgroepen jongeren meer aanspreekt dan de gewone OR vorm. Het blijkt dat bijna 50% van de jongeren open staat voor lidmaatschap van de ORKB in de huidige vorm (Figuur E-9, Bijlage E). Voor ouderen ligt dit percentage aanzienlijk lager; 39% (Figuur E-10, Bijlage E). Het is opvallend en goed om waar te nemen dat meer jongeren open staan voor

lidmaatschap van de ORKB dan ouderen, aangezien het een doel op zich is dat er meer jongeren participeren in medezeggenschap.

46% van de jongeren geeft aan lidmaatschap van een kern-OR in overweging te nemen (Figuur E-11, Bijlage E). Dit percentage valt dus heel iets lager uit dan voor de gewone vorm van de ORKB. Het verschil is echter dusdanig klein dat hier geen conclusies aan verbonden hoeven te worden. Bijna tweederde van de jongeren geeft aan deelname aan een focusgroep in overweging te kunnen nemen (Figuur E-12, Bijlage E). Dit is een aanzienlijk verschil ten opzichte van de gewone OR of de kern-OR. Voor ouderen stijgt het percentage naar 57% (Figuur E-13, Bijlage E). Uit dit alles kan geconcludeerd worden dat het invoeren van focusgroepen de actieve participatie, in het bijzondere van jongeren, in medezeggenschap kan verhogen.

---

#### 6.2.2.9 PROACTIEF

Bij proactief werken gaat het om het verschil in houding van medewerkers ten opzichte van een OR die enkel reactief is en ten opzichte van een meer proactieve OR. Het proactief werken kwam in de literatuur en in de interviews al naar voren, maar is in het bijzonder benadrukt door de OR-leden. Proactief in de vorm van 'een agenda van de medewerker' is erg belangrijk. Het is goed om te toetsen in hoeverre medewerkers hier zelf ook belang aan hechten.

Als oriëntatie naar de behoefte van een 'luisterend oor' is werknemers eerst gevraagd naar hun oordeel over de werkomstandigheden. Slechts 19% van de medewerkers ervaart deze als redelijk tot slecht. Daarnaast geeft 11% van de medewerkers aan dat de werkomstandigheden steeds slechter worden. Het gaat hier dus om een grote minderheid, maar omgerekend naar de hele populatie betreft het toch ruim 100 medewerkers die zo denken. Het is goed om waar te nemen dat het beeld overwegend positief is, maar er zijn dus wel medewerkers die verbeterpunten kunnen aandragen bij de ORKB. Het positieve beeld wordt bevestigd door de respons op vraag 21 uit de enquête: ruim 80% van de medewerkers zou Unilever aanbevelen als werkgever bij vrienden of familieleden.

Bijna 70% van de werknemers ziet de ORKB het liefst zowel reactief als proactief (signalen van de werkvloer vertalen naar actiepunten voor de directie) opereren. Dit is heel positief, omdat zij dan ook beseffen dat het de taak is van de OR reactief agendapunten van de directie te behandelen, maar ook behoefte hebben aan een 'agenda van de medewerker'. 23% Ziet de ORKB het liefst alleen proactief opereren en 8% geeft aan dat zij de OR liever alleen proactief ziet opereren, maar dan proactief in de vorm van een lange termijn agenda. Slechts 1% van de medewerkers heeft geen behoefte aan een proactieve OR. Hiermee kan de heldere conclusie getrokken worden dat er veel behoefte is aan een zowel reactieve als proactieve OR; proactief in de vorm van 'signalen van de werkvloer vertalen naar actiepunten voor de directie'.

---

#### 6.2.2.10 OR-SUCCESSSEN

Het uitventen van OR-successen wordt door vragen met betrekking tot de beeldvorming al getest. Het is belangrijk om te weten of medewerkers de OR wel of niet als slagvaardig ervaren. Zo niet, dan toont dit het belang van het uitventen van OR-successen aan. De ORKB scoort gemiddeld een 5.5 voor slagvaardigheid (zie Tabel 2). Wanneer medewerkers niet inzien dat het orgaan successen boekt, zullen zij ook minder bereid zijn te participeren in medezeggenschap. Het beeld dat nu bestaat van de slagvaardigheid van de ORKB onder medewerkers is dus laag. Dit benadrukt het belang van het uitventen van OR-successen. Hierbij kan naar de relatie tussen OR-successen en animo voor medezeggenschap gekeken worden door middel van de volgende hypothese:

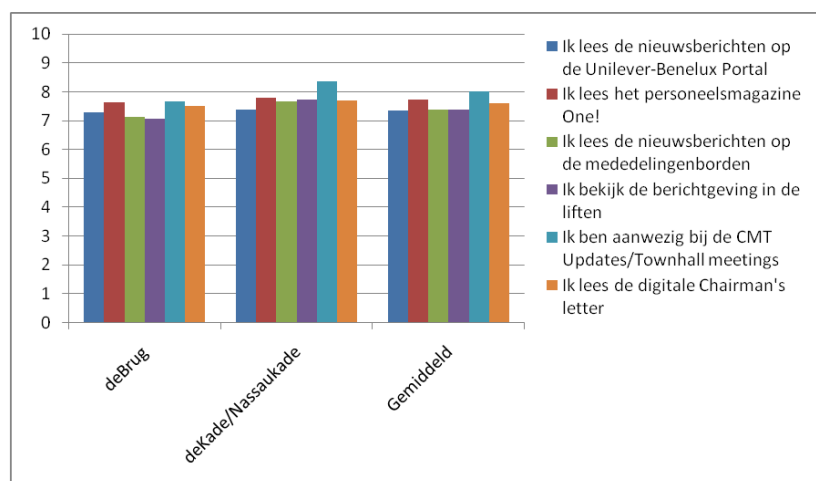
*H11: Medewerkers die de ORKB een onvoldoende geven op het punt van slagvaardigheid hebben een lager animo voor medezeggenschap dan medewerkers die de ORKB een voldoende geven op het punt van slagvaardigheid.*

Door middel van een ANOVA toets blijkt dat er geen verband is tussen beeldvorming op het gebied van slagvaardigheid en animo voor medezeggenschap. De p is 0,053, wat betekent dat de relatie niet significant is bevonden. Medewerkers die de ORKB een voldoende geven voor slagvaardigheid lijken wel een iets hoger animo voor medezeggenschap te hebben (48% positief) dan medewerkers die de ORKB een onvoldoende geven op slagvaardigheid (37% positief, F-ratio 3,768, p = n.s.). Dit betekent dat H11 verworpen moet worden. Zoals bij eerder niet aangenomen hypothesen wordt ook hier een slag om de arm gehouden. Er is geconcludeerd dat de negatieve beeldvorming verbeterd moet worden en het is goed om 'slagvaardig' daar ook bij mee te nemen door OR-successen uit te venten.

#### 6.2.2.11 COMMUNICATIE & PR

Communicatie & PR is een middel dat gebruikt kan worden om de ORKB beter op de kaart te zetten. Er ligt al een rapport uit 2009 dat de verschillende communicatiemiddelen op deBrug/deKade beoordeelt. In het rapport worden aparte conclusies getrokken voor De Brug en De Kade. Bij De Kade wordt ook de fabriek de Nassaukade meegenomen. Omdat op De Brug meer medewerkers werken en de cijfers voor De Kade een bias hebben omdat hier ook de Nassaukade is meegerekend, wegen de cijfers van De Brug zwaarder. Niet alle communicatiekanalen die in het rapport behandeld worden zijn relevant voor dit onderzoek, omdat sommigen voor de ORKB niet relevant zijn. Hierbij valt te denken aan de News Centre email en de Unilever Global Portal. De relevante resultaten zijn samengevat in Figuur 4. Medewerkers is gevraagd in welke mate zij gebruik maken van de verschillende communicatiekanalen. Dit is vertaald naar cijfers op een schaal van 1 tot 10. Wat opvalt, is dat de CMT updates/Townhall meetings het beste scoren. Daarna blijken het personeelsmagazine One! En de digitale Chairman's letter het goed te doen als communicatiekanaal. Daarnaast blijkt geen enkel relevant communicatiemiddel slecht te scoren. Ook nieuwsberichten op de Unilever-Benelux Portal, op mededelingenborden en in de liften blijken goed te werken als communicatiekanaal.

*Figuur 4, Interne Communicatie.*



Enkele onderwerpen zijn beschrijvend getoetst om na te gaan of deze wel of niet gecommuniceerd moeten worden. Geen enkel punt wordt als heel belangrijk ervaren, echter ook geen enkele punt vindt men volledig onbelangrijk (zie Tabel 4). Invloed uitoefenen op beleid dat betrekking heeft op medewerkers vindt men het

belangrijkste persoonlijke voordeel. Geconcludeerd kan worden dat al deze persoonlijke voordelen redelijk belangrijk worden gevonden. Het is daarom zeker de moeite om deze vier persoonlijke voordelen helder te communiceren.

Tabel 4, Persoonlijke voordelen.

Welke persoonlijke voordelen die het OR-lidmaatschap oplevert zijn voor jou interessant? (1 = meest belangrijk, 4 = minst belangrijk)	
Answer Options	Average
Scholing	2.4
Breder beeld van de organisatie	2.4
Contact met bestuurder (en directie)	2.5
Invloed uitoefenen op beleid dat betrekking heeft op medewerkers	2.2

#### 6.2.2.12 CONCLUSIES

Van de 11 hypothesen kan er slechts 1 aangenomen worden. Dit betekent echter niet dat alle relaties die met behulp van een hypothese getest zijn niet relevant zijn. Het is overduidelijk dat medewerkers een groot tekort aan kennis met betrekking tot medezeggenschap hebben. Hierdoor is er sprake van beeldvorming, foutieve kennis en bovendien zijn ze niet goed in staat te bepalen of ze willen participeren in medezeggenschap. Dit maakt het toetsen van animo voor medezeggenschap erg lastig. Het is goed dat animo gemeten is met een 'voorzichtig' gestelde vraag, omdat dit de medewerkers de kans geeft aan te geven of ze wel of niet voor ORKB-lidmaatschap open zouden staan. Vanuit de literatuur is gebleken dat alle variabelen een relatie hebben met animo voor medezeggenschap. Dit betekent dat alle variabelen serieuze aandacht verdienen. Uit de enquête is gebleken dat op deBrug/deKade in het bijzonder de variabelen kennis, vertegenwoordiging, beeldvorming en kern-OR & focusgroepen relevant zijn. Voor jongeren specifiek blijkt in het bijzonder het instellen van focusgroepen een goede oplossing te zijn.

#### 6.2.3 PERSOONSKENMERKEN

In de enquête zijn 6 persoonskenmerken van de respondenten nagegaan. In hoofdstuk 6.1 zijn de persoonskenmerken geboortjaar, geslacht, Worklevel en startjaar bij Unilever als werkgever al behandeld. In hoofdstuk 6.1.3 is het persoonskenmerk afdeling al behandeld. Figuur E-18 (Bijlage E) geeft een overzicht van het startjaar bij Unilever deBrug/deKade van de respondenten.

Wat op het gebied van persoonskenmerken interessant is om na te gaan zijn de specifieke kenmerken van medewerkers die een hoog animo voor medezeggenschap hebben. Dit maakt het mogelijk deze specifieke doelgroep te benaderen voor actieve participatie in medezeggenschap. Omdat geconcludeerd is dat de nieuwe vorm van medezeggenschap, een kern-OR met daaromheen focusgroepen, de participatie van medewerkers op deBrug/deKade in medezeggenschap aanzienlijk kan verhogen, zal gekeken worden wat de kenmerken zijn van de groep medewerkers die een hoog animo voor kern-OR-lidmaatschap hebben en wat de kenmerken zijn van de groep medewerkers die een hoog animo hebben voor deelname aan focusgroepen. In Figuur 5 bevindt deze groep zich in de binnenste cirkel; het betreft dus de groep medewerkers die het dichtst bij de nieuwe vorm van medezeggenschap staan.



Figuur 5, Animo voor Kern-OR & focusgroepen.



Er zijn 26 medewerkers die op de vraag of ze lidmaatschap van een kern-OR in overweging zouden nemen 'ja' of 'absoluut' antwoorden. Dit is een kleine groep, maar dat maakt het daarom niet minder interessant om naar de persoonskenmerken te kijken, aangezien deKade/deBrug slechts 9 kern-OR leden nodig heeft. 73% blijkt man te zijn en het betreft vooral medewerkers van de afdelingen SC (8), CD (5) en UFO (5). Dat het veel medewerkers van SC en CD betreft is niet opmerkelijk, omdat van alle respondenten ook een relatief groot deel werkzaam is voor deze afdelingen. Het is wel opvallend dat het relatief veel medewerkers van UFO betreft. 62% is WL1 Kt/mM en 23% is WL1 At/mH. Het gemiddelde startjaar bij Unilever is 2000 en het gemiddelde startjaar op deBrug/deKade is 2005.

Met betrekking tot focusgroepen blijkt het om 60 medewerkers te gaan die op de vraag of ze deelname aan een focusgroep in overweging zouden nemen 'ja' of 'absoluut' antwoorden. De verdeling mannen vrouwen is respectievelijk 60% en 40%. Wat afdelingen betreft: 30% komt van de afdeling SC, 22% van de afdeling CD en 13% van de afdeling BB/Marketing. Ook hier is de grootste groep WL1 Kt/mM (45%) en daarna volgt WL1 At/mH (22%). Het gemiddelde startjaar bij Unilever is 2002 en het gemiddelde startjaar op deBrug/deKade is 2006. Er vanuit gaande dat het vooral jongeren betreft die het meest recent voor Unilever en deBrug/deKade zijn gaan werken, benadrukt dit wederom dat focusgroepen de participatie van in het bijzonder jongeren zal verhogen.

#### 6.2.4 ORGANISATIEKENMERKEN

De samenwerking tussen de afdelingen is besproken in 6.2.2.2. De effectiviteit van de communicatiekanalen is aan bod gekomen in 6.2.2.11. De houding van de bestuurder en boardleden is nagegaan door middel van de interviews en gedane observaties. Door middel van de enquête is hierover geen extra informatie ingewonnen. Met betrekking tot de direct leidinggevenden vindt een onderzoek plaats dat uitgevoerd wordt door de COR van Unilever.

## 7. AANBEVELINGEN

Op basis van de variabelen die relevant zijn gebleken, worden aanbevelingen opgesteld. De verschillende variabelen kunnen samengenomen worden onder drie hoofdthema's: voorlichting, OR en jongeren. Er zal concreet aangegeven worden welke stappen te ondernemen. De aanbevelingen komen voort uit kwalitatief onderzoek (literatuur en interviews) en kwantitatief onderzoek (enquête). Dit wordt aangevuld met inzichten van de onderzoeker.

### 7.1 VOORLICHTING

#### 7.1.1 COMMUNICATIEKANALEN

Het grootste gedeelte van de medewerkers is nooit voorgelicht over medezeggenschap in de vorm van een OR. Ook intern op deBrug/deKade wordt er weinig voorlichting gegeven betreffende de medezeggenschap. Zonder de benodigde kennis zullen medewerkers niet optimaal kunnen en willen participeren in de medezeggenschap. Er zal dus meer voorlichting gegeven moeten worden. Bij de variabele communicatie & PR (zie 6.2.2.11) is vastgesteld welke communicatiekanalen aanwezig zijn en in welke mate zij effectief zijn. Het advies is om van al deze communicatiekanalen gebruik te maken, omdat ze allemaal effectief blijken te zijn.

Van de afdeling Communication is informatie verkregen met betrekking tot de zes communicatiekanalen. Het betreft de volgende communicatiekanalen in volgorde van effectiviteit:

1. *CMT updates/Townhall meetings*: CMT Updates worden niet meer gegeven, hiervoor zijn de Townhall meetings in de plaats gekomen. De Townhall meetings worden verzorgd door de afdeling Communication en zijn bestemd voor medewerkers van Unilever Benelux; hiermee wordt de Marketing Sales organisatie bedoeld (in Rotterdam (deBrug/deKade) en Brussel). De Townhall meetings vinden vier keer per jaar plaats, na bekendmaking van de kwartaalcijfers. De eerstvolgende Townhall meeting vindt plaats begin november. Het is belangrijk om deze eerstvolgende meeting al aan te grijpen om de ORKB op de kaart te zetten. Tijdens een Townhall meeting kunnen de ORKB-leden aan hun zichtbaarheid werken, voorlichting geven en medewerkers wijzen op dit onderzoek.
2. *Personeelsmagazine One!*: Dit magazine wordt uitgegeven door de afdeling Communications in samenwerking met een extern tekstbureau. Het blad is voor alle medewerkers in de Benelux, dus ook van de fabrieken etc. Daarnaast ontvangen ook gepensioneerden van Unilever het blad. Het blad verschijnt zes keer per jaar. Vanwege de brede doelgroep is dit blad enkel geschikt om bijzondere agendapunten aan te kaarten of eenmalig de ORKB en haar nieuwe werkwijze te introduceren.
3. *Digitale Chairman's letter*: Dit is de zogenaamde CEO Update; een brief vanuit de CEO van Unilever Benelux die maandelijks naar de medewerkers van de Marketing Sales Organisatie gaat. Deze update wordt ook geschreven door de afdeling Communications, maar uit naam van de CEO. Omdat deze update uitgaat van de CEO is dit communicatiekanaal ideaal om van hogere hand aan te geven dat aan participatie in medezeggenschap waarde wordt gehecht.
4. *Unilever-Benelux Portal*: Voor de meeste medewerkers van deBrug/deKade is dit de standaard Portal waarop zij inloggen. De medewerkers kunnen echter hun eigen Portal pagina aanpassen. Hierdoor kan het zo zijn dat sommige medewerkers al direct openen op de De Brug Portal. Daarom is het belangrijk dat de informatie die op de Unilever-Benelux Portal geplaatst wordt ook op de De Brug Portal wordt geplaatst.

Voor aanvang van dit onderzoek maakte de OR gebruik van vrijwel geen enkel communicatiekanaal. Alleen de jaarverslagen werden openlijk gepubliceerd. Halverwege dit onderzoek is het initiatief opgepakt om de toegankelijkheid van de OR te bevorderen via de deBrug Portal (ook toegankelijk voor de Kade). Hierop wordt het jaarverslag gepubliceerd met o.a. de volgende onderdelen: samenstelling ORKB, taken en bevoegdheden OR, WOR, adviesaanvragen, vergaderingen, verkiezingen en contact mogelijkheden. Deze invoering is al een belangrijke stap voorwaarts.

In de nabije toekomst zal er een volledig nieuwe Portal komen als onderdeel van Inside Unilever (onder andere nieuwe website en Portal). Op deze Portal komen duidelijk in het zicht springende informatieblokken. Het is erg belangrijk dat de ORKB een eigen informatieblok krijgt, omdat de Portal de 'thuisbasis' van de ORKB moet worden.

5. *Mededelingenborden*: De mededelingenborden zijn ook in beheer van de afdeling Communication en gebruik gaat in overleg met deze afdeling. Op deze borden wordt alleen corporate nieuws vermeld of informatie verstrekt over andere grote interne activiteiten. Er wordt geen nieuws over merken gepubliceerd. Hoe lang de berichtgeving er hangt is afhankelijk van de boodschap. Normaal gesproken wordt de berichtgeving regelmatig geüpdate. De mededelingenborden zijn zeer geschikt om de ORKB(-leden) meer zichtbaar te maken en ter ondersteuning van de verkiezingscampagne.
6. *Berichtgeving in de liften*: Voor de berichtgeving in de liften geldt hetzelfde als voor de mededelingenborden. De liften hebben alleen een wat andere functie. Zij zijn meer geschikt voor korte aankondigingen/uitnodigingen. Ook dit communicatiekanaal is geschikt om de ORKB(-leden) meer zichtbaar te maken en ter ondersteuning van de verkiezingscampagne. Daarnaast kan hier ook kort en bondig informatie verstrekt worden.

Naast de bovengenoemde kanalen zijn er meerdere manieren om de achterban te informeren. Als eerste kan er gebruik gemaakt worden van folders of flyers. Via een folder of flyer moeten medewerkers hun weg kunnen vinden richting de ORKB. Daarnaast kan gedacht worden aan sociale netwerksites als Twitter en Hyves. Het betreffen hier echter wel openbare netwerken en dus zal men voorzichtig moeten zijn met de informatie die hierop geplaatst wordt. LinkedIn is een virtueel sociaal netwerk voor vakmensen. Dit lijkt in dit geval interessanter dan Twitter en Hyves, het is echter vooral gericht op het opbouwen van een persoonlijk netwerk dat gebruikt kan worden om een baan te vinden of om vragen te stellen. De sociale netwerksites zijn de moeite waard om mee te experimenteren, mede vanwege de huidige populariteit, maar hun relevantie zal moeten blijken. Op dit moment is men bezig als onderdeel van Inside Unilever een interne sociaal netwerksite te bouwen. Dit zou een ideale optie zijn om als ORKB op in te spelen. De ontwikkelingen omtrent deze site zijn echter nog onduidelijk. In dit stadium hebben sociale netwerksites geen prioriteit, omdat er voldoende interne communicatiekanalen zijn die nog benut kunnen worden.

---

### 7.1.2 MANAGEMENT EN DIRECT LEIDINGGEVENDEN

Wat erg belangrijk is, is dat leidinggevenden participatie in medezeggenschap niet in de weg staan. In de literatuur kwam naar voren dat werknemers vooral angst voelen voor direct leidinggevenden. Deze leidinggevenden zitten meestal niet te wachten op het feit dat een werknemer minder tijd aan zijn/haar functie kan besteden. Het mag duidelijk zijn dat vanuit de wet medezeggenschap prioriteit heeft. Daarnaast kan medezeggenschap een meerwaarde zijn voor de organisatie. Daarom zal het management van Unilever duidelijk moeten maken aan alle direct leidinggevenden dat participatie in medezeggenschap gestimuleerd moet worden, in plaats van gedemotiveerd. De direct leidinggevenden moeten in hun communicatie richting de medewerker benadrukken dat de mogelijkheid tot participatie in medezeggenschap aanwezig is en door hen gesteund zal worden. Ook het management zelf moet een zichtbaar positieve houding aannemen ten opzichte

van het medezeggenschapswerk. Concreet moet zij een bericht publiceren waarin zij bekendmaakt veel waarde te hechten aan participatie van medewerkers in medezeggenschap.

---

### 7.1.3 ORKB-LEDEN

De ORKB-leden zullen zelf een meer actieve rol moeten gaan spelen in de voorlichting van de medewerkers. Mond-tot-mondreclame is een effectief middel. Bij de variabele representativiteit is aandacht besteed aan de relatie tussen representativiteit en kennis. Het blijkt dat ORKB-leden onvoldoende inhoudelijke kennis communiceren richting hun achterban. Informeel moeten zij meer actief informatie betreffende de medezeggenschap delen. Ook kunnen ORKB-leden het OR-lidmaatschap stimuleren. Ook formeel moeten zij meer informatie overbrengen op hun collega's. De Townhall meetings zijn hiervoor heel geschikt.

---

### 7.1.4 INHOUD

Er is gebleken dat er geen relatie is tussen voorlichting en kennisniveau. De voorlichting die op dit moment gegeven wordt is inhoudelijk onvoldoende. Daarom zal hier uitgewerkt worden welke informatie gecommuniceerd moet worden. Op basis van de enquête verdienen de volgende punten in het bijzonder aandacht:

- Belangenbehartiging: (1) belangen van de organisatie als geheel
- Taken: (2) een bijdrage leveren aan het functioneren van de organisatie als geheel, (3) geen individuele problemen van werknemers oplossen, (4) het management niet helpen met het opstellen van een organisatiestrategie
- Bevoegdheden: (5) geen recht op deelname aan Cao-onderhandelingen; het verschil tussen vakbonden en de OR moet duidelijk gemaakt worden.

Daarnaast is het goed om extra informatie te communiceren, zodat medewerkers volledig op de hoogte zijn van alle informatie over de medezeggenschap. Deze informatie hoeft niet telkens op nieuw verspreid te worden, maar moet wel vrij toegankelijk zijn voor alle medewerkers. Op basis van de onderwerpen die aan bod komen in de WOR verdienen de volgende punten aandacht:

- WOR: de wet die medezeggenschap binnen bedrijven reguleert
- Samenstelling OR: de huidige ORKB-leden, voorzitter en ambtelijk secretaris.
- Actief en passief kiesrecht: regulering kandidaatstelling en verkiezingen
- Zittingsduur OR: 3 jaar
- Werkwijze OR: reactief en proactief, taken en bevoegdheden
- Faciliteiten: verkrijgen van vrije uren te besteden aan medezeggenschap
- Bescherming tegen benadeling OR-leden: Burgerlijk Wetboek Art. 670, 4<sup>e</sup> lid
- Aanvragen, te behandelen onderwerpen: gepubliceerde jaarverslagen
- Commissies: kortlopende commissies, vertrouwenscommissie, klachtencommissie
- Toegankelijkheid: via welke wegen zijn de ORKB en haar leden bereikbaar

Onder de variabele communicatie & PR is naar voren gekomen dat enkele persoonlijke voordelen gecommuniceerd moeten worden, met als doel de kandidaatstelling voor het ORKB-lidmaatschap te stimuleren. Het betreft de volgende punten:

- Invloed uitoefenen op beleid dat betrekking heeft op medewerkers
- Scholing en trainingen
- Breder beeld van de organisatie
- Contact met bestuurder (en directie)

Een andere conclusie luidt dat het beeld dat medewerkers van de ORKB hebben overwegend negatief is. Het imago van de ORKB zal aanzienlijk verbeterd moeten worden. Dit geldt voor alle punten die in het kader van beeldvorming getoetst zijn:

- Aantrekkelijk: bescherming tegen benadeling, persoonlijke voordelen.
- Leerzaam: scholing en trainingen, persoonlijke voordelen.
- Slagvaardig: dit punt verdient extra aandacht, omdat zij als variabele 'OR-successen' heel relevant blijkt te zijn. De ORKB moet haar successen beter uitventen. Het is niet verstandig om de details die zij in een adviesaanvraag veranderd hebben te publiceren. De overkoepelende vraagstukken waaraan zij meegewerkt hebben moeten bekend gemaakt worden. Dit zal meer indruk maken en bovendien benadeelt dit de directie niet.
- Modern: Het stoffige imago moet verdwijnen. Tijdens de interviews is gebleken dat de foto van de ORKB-leden hierin een belangrijke rol kan spelen. Daarnaast moet de informatie die de ORKB verstrekt visueel aantrekkelijk zijn. Vooral binnen deBrug/deKade, waarin veel marketingmensen werken, moet de ORKB zich 'hip' presenteren. Het is verstandig hierbij de hulp in te schakelen van de marketing afdeling. Het is een optie gebruik te maken van de digitale beeldschermen en posterplekken in de hal van De Brug.
- Kundig: benadrukken van aanwezige scholing en trainingen, successen uitventen.
- Belangrijk: aan dit punt hoeft in mindere mate gewerkt te worden. Hier kunnen de managers en direct leidinggevendenden een stimulerende rol in spelen. Daarnaast zal de belangrijkheid van de medezeggenschap toenemen door te investeren in bovengenoemde punten.

---

### 7.1.5 COMMUNICATIE

De communicatiekanalen hebben elk een andere functie, wat betekent dat zij niet allemaal even geschikt zijn voor alle te verstrekken informatie. Daarnaast zijn er personen in bepaalde functies die informatie zullen moeten verspreiden. In Tabel 5 is een overzichtelijke koppeling gemaakt tussen de communicatiekanalen en de inhoud.

Tabel 5, Actiepunten communicatie.

COMMUNICATIE		Opmerkingen
<b>Townhall meeting</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zichtbaarheid ORKB-leden</li> <li>2) Slagvaardig: de overkoepelende vraagstukken waaraan de ORKB de afgelopen jaren heeft meegewerkt benoemen</li> <li>3) Onderzoek actieve medezeggenschap (incl. door te voeren veranderingen); doel helder formuleren</li> <li>4) Vooruitblik verkiezingen 2011</li> </ol>	<p><i>Townhall meeting 9 November al benutten, vervolgens er een traditie van maken.</i></p>	
<b>Personeelsmagazine One!</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Onderzoek actieve medezeggenschap en nieuwe werkwijze introduceren</li> <li>2) Slagvaardig: de overkoepelende vraagstukken waaraan de ORKB de afgelopen jaren heeft meegewerkt benoemen</li> </ol>	<p><i>Eind 2010 punt 1 publiceren, wanneer aan de orde punt 2 publiceren.</i></p>	
<b>Digitale Chairman's letter</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Belangrijkheid medezeggenschap: persoonlijke aanbeveling CEO tot participatie in medezeggenschap</li> </ol>	<p><i>In aanloop naar de verkiezingen in 2011.</i></p>	
<b>Unilever-Benelux / De Brug Portal*</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) WOR: de wet die medezeggenschap binnen bedrijven reguleert.</li> <li>2) Samenstelling OR: de huidige ORKB-leden, voorzitter en ambtelijk secretaris</li> <li>3) Actief en passief kiesrecht: regulering kandidaatstelling en verkiezingen</li> <li>4) Zittingsduur OR: 3 jaar</li> <li>5) Focusgroepen: mogelijkheid tot deelname en werkwijze</li> <li>6) Werkwijze OR: reactief en proactief</li> <li>7) Taken: een bijdrage leveren aan het functioneren van de organisatie als geheel en geen individuele problemen van werknemers oplossen</li> <li>8) Bevoegdheden: het management niet helpen met het opstellen van een organisatiestrategie en geen recht op deelname aan Cao-onderhandelingen (onderscheid OR en vakbonden verhelderen)</li> <li>9) Belangenbehartiging: belangen van de organisatie als geheel</li> <li>10) Faciliteiten: verkrijgen van vrije uren te besteden aan medezeggenschap</li> <li>11) Bescherming tegen benadeling OR-leden: Burgerlijk Wetboek Art. 670, 4<sup>e</sup> lid (Vooroordeel dat OR-lid niet ontslaan kan worden wegnemen)</li> <li>12) Aanvragen, te behandelen onderwerpen: gepubliceerde jaarverslagen</li> <li>13) Commissies: o.a. klachtencommissie en vertrouwenscommissie</li> <li>14) Toegankelijkheid: via welke wegen zijn de ORKB en haar leden bereikbaar (Portal, mailadressen, telefoonnummers, ambtelijk secretaris)</li> <li>15) OR-lidmaatschap: "What's in it for U?" <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijk: bescherming tegen benadeling, persoonlijke voordelen</li> <li>• Leerzaam: scholing en trainingen, persoonlijke voordelen</li> <li>• Slagvaardig: de overkoepelende vraagstukken waaraan ORKB heeft mee gewerkt bekend maken.</li> <li>• Kundig: benadrukken scholing en trainingen, successen uitventen</li> </ul> </li> </ol>	<p><i>Zoals aangegeven staan een aantal punten al op de Portal van De Brug. De cursieve punten moeten hier nog aan toegevoegd worden. Punt 15 verdient een aparte plek op de Portal, de rest van de punten kan onder de huidige hoofditems geplaatst worden.</i></p>	
<p>* De huidige Portals zullen vervangen worden door een nieuwe Portal (als onderdeel van Inside Unilever). Alle bovenstaande punten gelden ook voor de nieuwe Portal.</p>		

<b>Mededelingenborden</b>		
1) Belangen behartigen personeel en organisatie als geheel: "OR, omdat wij U zijn!"		<i>Op korte termijn gebruik van maken en in aanloop naar de verkiezingen in 2011 opnieuw.</i>
2) Zichtbaarheid ORKB-leden		
3) Verkiezingscampagne		
<b>Berichtgeving in de liften</b>		
1) Belangen behartigen personeel en organisatie als geheel: "OR, omdat wij U zijn!"		<i>Op korte termijn gebruik van maken en in aanloop naar de verkiezingen in 2011 opnieuw.</i>
2) Zichtbaarheid ORKB-leden		
3) Verkiezingscampagne: persoonlijke voordeel ORKB-lidmaatschap expliciet noemen (zie 7.1.4) ("What's in it for U?")		
<b>Management</b>		
1) Nieuwsbericht naar buiten brengen waarin zij persoonlijk belang medezeggenschap benadrukken		<i>Punt 2 heeft prioriteit, punt 1 in aanloop naar de verkiezing in 2011.</i>
2) Direct leidinggevenden instrueren: goed voorlichten en positieve houding tegenover participatie medewerkers in medezeggenschap stimuleren.		
<b>Direct leidinggevenden</b>		
1) Positieve houding tegenover participatie medewerkers in medezeggenschap. Informeel participatie stimuleren.		<i>Hier moet op toegezien worden door het management.</i>
2) Participatie in medezeggenschap meenemen in functie beoordeling		
<b>ORKB</b>		
1) Modern imago verkrijgen: marketing afdeling inschakelen bij vormgeving berichtgeving. Dit punt heeft vooral betrekking op Unilever-Benelux Portal, mededelingenborden en berichtgeving in de liften.		<i>Marketing afdeling op korte termijn betrekken.</i>
<b>ORKB-leden</b>		
1) Informeel actuele informatie over medezeggenschap delen met collega's		<i>Punt 3 moet een terugkerende activiteit worden.</i>
2) Informeel ORKB-lidmaatschap en deelname aan focusgroepen stimuleren		
3) Formeel: aanwezigheid bij Townhall meetings		
4) Positieve houding uitstralen: passie voor het bedrijf		

## 7.2 OR

### 7.2.1 KERN-OR & FOCUSGROEPEN.

Het invoeren van een kern-OR met daarom heen focusgroepen zal het animo voor medezeggenschap verhogen. Op dit moment is er al sprake van een kern-OR, bij wijze van experiment. De kern-OR mist echter volledig haar functie, omdat er nog geen gebruik wordt gemaakt van focusgroepen. Vanuit de WOR heeft deBrug/deKade recht op een OR bestaande uit 13 leden. Deze is teruggebracht naar een grootte van 9 leden. In de praktijk blijkt dat deze grootte door zowel de bestuurder als ORKB-leden als geschikt wordt ervaren. Zolang er echter geen focusgroepen zijn die de ORKB-leden een deel van het werk uit handen nemen wordt het takenpakket voor de ORKB-leden alleen maar verzwaard.

---

### 7.2.1.1 KERN-OR

De huidige ORKB kan (blijven) fungeren als kern-OR. De periode van lidmaatschap van 3-jaar hoeft niet gewijzigd te worden; uit de enquête bleek namelijk dat de lengte van het lidmaatschap geen drempel is. Bovendien zal het invoeren van een kortere periode ten koste gaan van de kwaliteit van het functioneren van de medezeggenschap. De functie van de kern-OR blijft dezelfde als die van de huidige ORKB. Zij wordt echter ondersteund in haar taken door focusgroepen. Daarnaast zullen ORKB-leden zitting moeten nemen in focusgroepen. De ‘spin in het web’ blijft de kern-OR. De ORKB-leden zullen door middel van verkiezingen gekozen worden en zij moeten tijdens hun zittingsperiode intensief opgeleid en getraind worden. De ORKB-leden moeten een zichtbaar aanspreekpunt zijn en op dit punt verantwoordelijkheid dragen voor één of meerdere afdelingen.

Er bestaat een “Reglement Ondernemingsraad” dat Unilever hanteert voor de ORKB. Dit reglement kan voor de kern-OR blijven gelden. In Artikel 5 staat dat de organisatie van de verkiezingen van de leden van de OR geschiedt onder verantwoordelijkheid van de OR. Kiesgerechtigd zijn de personen die gedurende tenminste 3 maanden in de onderneming werkzaam zijn op de datum van de verkiezingen. Verkiesbaar tot lid van de ondernemingsraad zijn de personen die gedurende tenminste 6 maanden in de onderneming werkzaam zijn op de datum van de verkiezingen. De datum van de verkiezingen wordt in overleg met de ondernemer vastgelegd. Uiterlijk 12 weken voor de verkiezingsdatum stelt de ORKB een lijst op van de in de onderneming werkzame personen die op de verkiezingsdatum kiesgerechtigd of respectievelijk verkiesbaar zijn en maakt deze lijst in de onderneming bekend. De ORKB kan dit reglement als handvat gebruiken voor de organisatie van de verkiezingen in 2011, op één uitzondering na. Momenteel geschiedt kandidaatstelling per kiesgroep (volgens het reglement). Aangezien het animo voor medezeggenschap laag is, is het verstandiger om de keuze op kandidaten voor kiezers niet te beperken. Het is gebleken dat deBrug/deKade een open organisatie is waarbij het instellen van kiesgroepen niet noodzakelijk is. Bij 7.2.2 zal verder op dit onderwerp ingegaan worden.

---

### 7.2.1.2 FOCUSGROEPEN

Om de kloof tussen medewerkers, vooral jongeren, en de ORKB te dichten moeten focusgroepen ingesteld worden. Het regelmatig organiseren van discussies met een representatieve groep werknemers zal een impuls geven aan het functioneren van de ORKB.

Zoals in de literatuur naar voren kwam brengt het instellen van focusgroepen meerder voordelen met zich mee: (1) er komen vanuit de achterban op een gestructureerde manier voorstellen, (2) de kring van geïnteresseerden in medezeggenschap groeit, (3) de bedrijfsleiding praat met de OR over relevante issues die leven in de organisatie. Een focusgroep vervult de volgende functies:

1. Verlichten takenpakket kern-OR
2. Inventariseren proactieve onderwerpen (luisterend oor)
3. Kloof tussen achterban en kern-OR dichten
4. Kennis vergroten

Het eerste punt omvat het inventariseren van reactieve onderwerpen (adviesaanvragen etc.) en het verhogen van de slagvaardigheid. Medewerkers kunnen vrijwillig zitting nemen in een focusgroep. Zij hoeven niet gekozen te worden. Wanneer medewerkers voor een langere periode deelnemen aan een focusgroep is het goed hen op te leiden, maar dan wel in mindere mate dan de ORKB-leden. Als de ORKB het nodig acht kan externe specifieke kennis ingehuurd worden. De medewerkers die deelnemen aan een focusgroep vallen onder



hetzelfde convenant als de ORKB-leden. Dit betekent dat voor hen dezelfde rechten en plichten gelden als ORKB-leden zolang zij deelnemen aan een focusgroep. Het betreft hier onder ander geheimhoudingsplicht en bescherming.

- In het literatuurhoofdstuk 2.4.2 worden Hamers & Korevaar (*OR-informatie, 2006*) aangehaald. Zij dragen belangrijke aspecten van de werkwijze van een focusgroep aan. Deze punten zijn niet allemaal even relevant voor de situatie op deBrug/deKade, daarom volgt wanneer nodig per punt een toelichting/wijziging.
1. *Een focusgroep bestaat uit 10 tot 15 personen:* uit ervaring van o.a. de COR van Unilever blijkt dat een kleiner aantal ook prima functioneert. Een minimum van 3 lijkt gerechtvaardigd.
  2. *Focusgroepen voor medezeggenschap komen met vaste tussenposen bijeen.*
  3. *Er zijn vier agendapunten:*
    - a. *Inventarisatie van onderwerpen (Wat houdt u het meest bezig met betrekking tot het werk?):* dit moet georganiseerd worden door de ORKB, de medewerkers zullen onderwerpen aan moeten dragen. De Portal biedt hiervoor mogelijkheden.
    - b. *Het bundelen van de genoemde onderwerpen tot hoofdzaken:* taak ORKB. Als aanvulling op de enquête, in het kader van inventariserend onderzoek, is aan de medewerkers gevraagd welke onderwerpen aan bod zouden moeten komen in het geval er een nieuwe werknemersvereniging zou komen. Het betreft hier onderwerpen die volgens de medewerkers prioriteit verdienen. De meest genoemde onderwerpen zijn: werkomstandigheden, loopbaanontwikkeling, reorganisaties, werkdruk en beloningsregelingen. Daarnaast zal extra geïnventariseerd moeten worden welke onderwerpen volgens de medewerkers prioriteit hebben.
    - c. *Het gezamenlijk bepalen van prioriteiten:* dit zal gebaseerd zijn op basis van actualiteit van de hoofdzaken en beïnvloedingsruimte van de hoofdzaken (hoe groot deel van de organisatie het aangaat).
    - d. *Het bespreken van nieuwe taken en werkwijze voor de (nieuwe) OR:* dit agendapunt is niet relevant, omdat de taken van de kern-OR bekend zijn.
  4. *Bij iedere focusgroep is een delegatie van de OR aanwezig:* dit is belangrijk, vanwege een aantal zaken. Ten eerste waarborgt dit intensief onderling contact. Daarnaast wordt gewaarborgd dat onderwerpen die de ORKB bij een focusgroep neerlegt juist worden geïnterpreteerd. Het derde voordeel is dat onderwerpen die vanuit de focusgroep worden aangedragen inhoudelijk correct in de ORKB worden behandeld.
  5. *Het is gebruikelijk te werken met steekproeven, bijvoorbeeld op elke 200 werknemers worden er 30 uitgenodigd om deel te nemen aan een focusgroep. Het is mogelijk bepaalde doelgroepen over te vertegenwoordigen, bijvoorbeeld jongeren en vrouwen. Ook kunnen mensen die extra gemotiveerd of geïnteresseerd zijn aan een focusgroep worden toegevoegd:* het heeft de voorkeur dat focusgroepen ook representatief zijn. Aan de andere kant kan dit de meest enthousiaste en geschikte medewerkers uitsluiten voor deelname. Het advies is om in eerste instantie volledig op vrijwillige basis alle medewerkers de kans te bieden deel te nemen aan een focusgroep. Wanneer het animo erg hoog blijkt te zijn, kan geselecteerd worden op basis van bijvoorbeeld kennis/functie, afdeling of leeftijd.

Grofweg zijn er twee soorten focusgroepen: vaste en flexibele focusgroepen. De belangrijkste voordelen van vaste focusgroepen zijn dat zij op een vast tijdstip bijeen komen, een langdurige relatie kunnen opbouwen met de ORKB(-leden) en onderling een band kunnen vormen. Nadelen zijn dat ze met verschillende onderwerpen te maken krijgen en er sprake is van een relatief langere periode van deelname. De belangrijkste voordelen van flexibele focusgroepen zijn dat zij samengesteld kunnen worden met experts die zich bezig houden met één onderwerp. Ook is de periode van deelname relatief korter. Een belangrijk nadeel is dat er minder structuur is en wellicht hierdoor ook minder effectief zal functioneren.

Gezien de situatie op deBrug/deKade is het verstandig beide soorten focusgroepen in te voeren. De vaste focusgroepen moeten bestaan uit een vaste groep medewerkers die op vaste tijdstippen bij elkaar komen. Zij behandelen een specifieke subset van onderwerpen die de interesse van de deelnemers heeft. Daarnaast kunnen voor speciale onderwerpen flexibele focusgroepen ingesteld worden die zich tijdelijk met een actueel issue bezighouden. Zo ontstaat er een schil van vaste en flexibele focusgroepen rondom de kern-OR. In elke focusgroep neemt 1 ORKB-lid zitting. Medewerkers moeten zich via de Portal kunnen aanmelden voor deelname aan een focusgroep (bij de ambtelijk secretaris). Het aantal vaste en flexibele focusgroepen zal afhangen van het aantal onderwerpen die prioriteit verdienen en het aantal aanmeldingen voor deelname aan focusgroepen.

---

### 7.2.2 VERTEGENWOORDIGING

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat representativiteit van een OR belangrijk is en ook de WOR stimuleert representativiteit. Op dit moment zijn de verschillende afdelingen niet goed vertegenwoordigd in de ORKB en bovendien zijn de ORKB-leden momenteel onvoldoende zichtbaar. Een goede vertegenwoordiging is heel relevant, maar werkt alleen als de ORKB-leden twee rollen actief vervullen: de rol van communicatiepersoon en luisterend oor. Er is behoefte aan een zowel reactieve als proactieve OR; proactief in de vorm van 'signalen van de werkvloer vertalen naar actiepunten voor de directie'. Vertegenwoordiging speelt een grote rol in het proactieve aspect. ORKB-leden moeten als het waren een deel van de achterban (één of meerder afdelingen) 'adopter'. Omdat de kern-OR uit 9 personen bestaat en er 13 afdelingen op het kantoor zijn, is het niet mogelijk uit elke afdeling iemand af te vaardigen in de OR. Daarom zijn op basis van de enquêteresultaten en op basis van de grootte van de afdelingen de volgende clusters van afdelingen gevormd:

- BB/Marketing & CMI
- CD & Out of Home
- SC & Finance
- ESM & UFO
- HR & Legal & Media & Communication
- FoodSolutions

Op basis van de grootte van de clusters moet geconcludeerd worden dat de clusters 'CD & Out of Home', 'SC & Finance' en 'ESM & UFO' recht hebben op 2 afgevaardigden in de OR. Uit de overige clusters zal 1 afgevaardigde zitting moeten nemen in de OR.

Er is al genoemd dat het werken met kiesgroepen niet verstandig is, omdat dit de keuze van de kiezer beperkt. Om te waarborgen dat de gewenste vertegenwoordiging van afdelingen in de ORKB plaats zal vinden moet er met een lijstenstelsel gewerkt gaan worden (vergelijkbaar met politieke verkiezingen). De clusters van afdelingen vormen de 'lijsten'. De ORKB moet waarborgen dat voor elke lijst meer kandidaten zich beschikbaar

stellen dan er zetels zijn. Het kan zijn dat de ORKB-leden hiervoor op bepaalde afdelingen actief op zoek moeten naar kandidaten. Indien er voor een bepaald cluster niet meer kandidaten zich aanmelden dan er voor dat cluster te vervullen plaatsen zijn in de ORKB, vinden er binnen dat cluster geen verkiezingen plaats en worden de gestelde kandidaten geacht te zijn gekozen. Het lijstenstelsel wordt gehanteerd door de ORKB en heeft geen invloed op de keuzemogelijkheden van de kiezer. Na de verkiezingen kan aan de hand van het lijstenstelsel een invulling gegeven worden aan de ORKB. De voorwaarde van een goede vertegenwoordiging van afdelingen in de ORKB brengt met zich mee dat niet elke willekeurige medewerker meer ORKB-lid kan worden.

Naast representativiteit op basis van afdelingen, kan ook gekeken worden naar de leeftijd. De gemiddelde leeftijd van de huidige ORKB is 41, terwijl de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van deBrug/deKade 37 is. Dit verschil is niet heel groot, maar het is wel goed om te streven naar een zo hoog mogelijke participatie van jongeren in medezeggenschap.

### 7.2.3 TIJDGEBREK

Medewerkers ervaren een redelijk zware werkdruk. Dit geldt in het bijzonder voor ouderen. Om alle medewerkers de kans te bieden te participeren in medezeggenschap zullen medewerkers uren vrij moeten krijgen voor participatie in medezeggenschap. De functieverlichting moet niet afgeschoven worden op collega's. Wanneer dit gebeurt zal de werkdruk op collega's nog eens verzaamd worden. Ook zal dit een drempel tot participatie gaan vormen, omdat niemand graag zijn of haar collega's met extra werk opscheept. Medewerkers die zullen participeren in de ORKB zullen hiervoor uren vrij moeten krijgen en hiervoor moeten daadwerkelijk extra fte's komen. Deelname aan focusgroepen neemt aanzienlijk minder tijd in beslag, hiervoor hoeven geen extra fte's te komen.

Uit de huidige praktijk van de ORKB blijkt dat een ORKB-lid onder normale omstandigheden gemiddeld 4 uur per week bezig is met medezeggenschap, wat op basis van een 40-urige werkweek 0,1 fte is. De voorzitter heeft een meer uitgebreide taak, waardoor voor deze rol gemiddeld 8 uur per week nodig is. Dit is op basis van een 40-urige werkweek 0,2 fte. Het is belangrijk dat de ORKB-leden het genoemde aantal uren per week 'vrij' krijgen. Wanneer nodig, bijvoorbeeld bij een reorganisatie, moet het mogelijk zijn dat de ORKB-leden extra vrijgemaakte uren krijgen. Het verkrijgen van vrijgemaakte uren voor het medezeggenschapswerk moet geen trigger zijn, maar het moet wel helder geregeld zijn.

## 7.3 JONGEREN

Medewerkers jong betrekken is een doel op zich. Er zullen maatregelen getroffen moeten worden die specifiek gericht zijn op jongeren. Er moet aandacht besteedt worden aan het begin van de carrière van jonge medewerkers op deBrug/deKade. Het is goed om nieuwe medewerkers voor te lichten over de inrichting van de medezeggenschap op het kantoor. De mogelijkheid tot deelname aan focusgroepen moet extra benadrukt worden. Het is hierbij een optie gebruik te maken van de bestaande introductiefilm die nieuwe medewerkers van deBrug/deKade te zien krijgen. Een andere mogelijkheid is het opnemen van de medezeggenschap in het loopbaantraject van jonge medewerkers. Deelname aan een focusgroep kan meegenomen worden in een loopbaantraject.

Hoewel uit de enquête bleek dat carrière geen drempel is voor participatie in medezeggenschap, blijkt wel dat jongeren in het bijzonder carrièregericht zijn. Het is een kans om in te spelen op de carrièrefocus van de jongeren. Het is belangrijk dat ORKB-leden beoordeeld worden op hun actieve houding in medezeggenschap. De voorzitter zou deze taak op zich kunnen nemen. Op dit moment doet de COR van Unilever in samenwerking met stichting MNO onderzoek naar de mogelijkheid om ORKB-leden te beoordelen. De resultaten van dit

onderzoek zullen afgewacht moeten worden. Participatie in medezeggenschap mag de carrière van de medewerkers niet schaden. Leidinggevendenden moeten in de functiebeoordeling van medewerkers rekening houden met eventuele tijd die zij hebben besteed aan medezeggenschap. De regelingen (o.a. het convenant) moeten bekend zijn bij de leidinggevendenden.

De variabele kern-OR & focusgroepen sprong er speciaal uit voor jongeren. Bijna tweederde van de jongeren geeft aan deelname aan een focusgroep in overweging te kunnen nemen (Figuur E-32, Bijlage E). Dit is een aanzienlijk verschil ten opzicht van de houding van jongeren ten opzicht van lidmaatschap van de gewone OR of de kern-OR. Voornamelijk door middel van de focusgroepen moet getracht worden de participatie van jongeren te verhogen. De medezeggenschap moet een moderner en jonger imago krijgen. Een belangrijke promotiecampagne speelt hierin een grote rol.

## 7.4 ACTIEPUNTEN

In Tabel 5 werden de actiepunten met betrekking tot de communicatiekanalen al gepresenteerd. In de tabellen 6 en 7 worden de overige actiepunten gepresenteerd. Tabel 6 gaat in op de nieuwe vorm van medezeggenschap (Kern-OR & focusgroepen). In Tabel 7 worden nog een aantal extra actiepunten genoemd, zoals folders en flyers.

*Tabel 6, Nieuwe vorm van medezeggenschap.*

NIEUWE VORM VAN MEDEZEGGENSCHAP	
<b>Kern-OR</b>	
1)	9 leden, waarvan 1 voorzitter (intern door OR gekozen)
2)	Vertegenwoordiging (aantal leden): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 - BB/Marketing &amp; CMI</li> <li>• 2 - CD &amp; Out of Home</li> <li>• 2 - SC &amp; Finance</li> <li>• 2 - ESM &amp; UFO</li> <li>• 1 - HR &amp; Legal &amp; Media &amp; Communication</li> <li>• 1 - FoodSolutions</li> </ul>
3)	Leden worden verkozen door middel van verkiezingen
4)	Lidmaatschap is 3 jaar
5)	Vrijgemaakte uren verkrijgen: ORKB-lid 4 uur per week, voorzitter ORKB 8 uur per week. Hiervoor moet de mogelijkheid voor een manager/leidinggevende bestaan om extra fte's aannemen.
6)	Leden nemen zitting in focusgroepen
7)	Zelfde functie als huidige ORKB
8)	Leden moeten intensief getraind en opgeleid worden
9)	Leden adopteren een deel van de achterban: clusters zoals genoemd bij punt 2
<b>Focusgroepen</b>	
1)	Minimaal 3 personen
2)	In elke focusgroep neemt 1 ORKB-lid zitting
3)	Vrijwillige deelname (geen verkiezingen)
4)	Vergaderen met vaste tussenposen
5)	Inventariseren reactieve en proactieve onderwerpen
6)	Participatie externe experts mogelijk
7)	Aanmeldmogelijkheid via de Portal (ambtelijk secretaris)

<b>Vaste focusgroepen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Vaste hoofdonderwerpen</li> <li>2) Het aantal vaste focusgroepen is afhankelijk van het aantal hoofdonderwerpen</li> <li>3) Thema's uit de enquête (zie 7.2.1.2), aangevuld met extra onderwerpen die medewerkers kunnen aandragen via een ideeënbus op de Portal</li> </ol>
<b>Flexibele focusgroepen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Wordt tijdelijk ingesteld voor een actueel issue</li> <li>2) Bestaande uit interne (en bij hoge uitzondering externe) experts/betrokkenen</li> </ol>

*Tabel 7, Extra actiepunten.*

<b>EXTRA ACTIEPUNTEN</b>
<b>Voorlichting</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Folders en/of flyers: zichtbaarheid ORKB en verwijzing naar de Portal</li> </ol>
<b>Portal</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mogelijkheid tot aanmelden deelname focusgroep</li> <li>2) Ideeënbus of "Focus BOX" op de Portal: hieruit moeten hoofdonderwerpen komen waar de vaste focusgroepen mee aan de slag kunnen gaan</li> </ol>
<b>ORKB/Focusgroepen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Loopbaantraject jonge medewerkers: participatie in een focusgroep onderdeel maken van het loopbaantraject</li> </ol>

## 8. CONCLUSIES

### 8.1 ONDERZOEKSVRAGEN

De aanleiding van dit onderzoek is het lage animo voor medezeggenschap binnen het Unilever kantoor deBrug/deKade. Om het onderzoek gestructureerd te houden zijn bij aanvang van het onderzoek onderzoeksvragen geformuleerd. In dit conclusiehoofdstuk zal ter afsluiting van het onderzoek kort en bondig antwoord gegeven worden op de onderzoeksvragen.

*Wat zegt de huidige literatuur over ontwikkelingen in participatie in medezeggenschap, mogelijke oorzaken van deze ontwikkelingen en mogelijke oplossingen voor het participatieprobleem?*

Hoofdstuk 2 van dit rapport behandelt de bevindingen die naar voren zijn gekomen uit de literatuurstudie. Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkelingen in participatie in medezeggenschap valt te zien dat in verschillende contexten (o.a. OR-en en politieke partijen) een duidelijk negatieve trend zichtbaar is. De verschillende collectiviteiten ervaren een laag gebruik van zowel actief als passief kiesrecht. Belangrijke oorzaken zijn de individualisering, gebrek aan zichtbaarheid van de medezeggenschap en individuele drempels als negatieve beeldvorming en tijdgebrek. De literatuur draagt vanuit verschillende contexten ook mogelijke oplossingen aan. Belangrijke punten zijn het wegnemen van persoonlijke drempels, de medezeggenschap nieuw inrichten en mensen jong betrekken.

*Wat is de huidige situatie omtrent de participatie in medezeggenschap en wat zijn de oorzaken van de lage participatie in medezeggenschap, in het bijzonder van jongeren, bij Unilever deBrug/deKade?*

Het Unilever kantoor deBrug/deKade heeft sinds haar oprichting in 2005 nog geen OR-verkiezingen gehad, omdat het aantal kandidaten telkens minder bleek dan het aantal vacatures. Uit de interviews (Hoofdstuk 4) is naar voren gekomen dat onder de medewerkers van het kantoor deBrug/deKade een groot te kort aan kennis is met betrekking tot de medezeggenschap. Uit de enquête (Hoofdstuk 6) is gebleken dat in het bijzonder de onafhankelijke variabelen kennis, vertegenwoordiging, beeldvorming en kern-OR & focusgroepen relevant zijn. Door alle resultaten heen loopt een rode draad: een gebrek aan kennis van medezeggenschap onder medewerkers en onvoldoende zichtbaarheid van de ORKB en haar leden.

*Hoe kan de actieve deelname, in het bijzonder van jongeren, aan de medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade vergroot worden en wat kan gedaan worden om in 2011 waardige verkiezingen te realiseren?*

De actieve deelname aan de medezeggenschap kan verbeterd worden door een aantal veranderingen door te voeren. Deze verbeterpunten kunnen onderverdeeld worden in drie hoofdonderwerpen, te weten: voorlichting, OR en jongeren. De verbeterpunten zijn vertaald naar concrete actiepunten (Hoofdstuk 7). Hierbij moeten diverse communicatiekanalen benut worden om meer voorlichting te geven. Ook de ORKB-leden, managers en direct leidinggevenden moeten hierin een rol gaan spelen. De medezeggenschap moet daarnaast opnieuw ingericht worden. Er moet gewerkt gaan worden met een kern-OR met daarom heen een schil van focusgroepen. Het instellen van focusgroepen zal in het bijzonder de participatie in medezeggenschap van jongeren verhogen.

Nu er een antwoord gegeven is op de deelvragen kan er ook een antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag.

*Wat zijn de oorzaken van de lage participatie in medezeggenschap, in het bijzonder van jongeren, bij Unilever deBrug/deKade en hoe kan de actieve deelname aan de medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade vergroot worden?*

Er liggen diverse oorzaken ten grondslag aan de lage participatie in medezeggenschap op het Unilever kantoor deBrug/deKade. De belangrijkste oorzaken zijn het gebrek aan kennis met betrekking tot de medezeggenschap onder medewerkers en een onvoldoende zichtbare ORKB. De actieve deelname aan de medezeggenschap bij Unilever deBrug/deKade kan vergroot worden door voorlichting te geven en de medezeggenschap nieuw in te richten. Voor jongeren geldt specifiek dat een groot deel open staat voor deelname aan focusgroepen.

## 8.2 DISCUSSIE

De resultaten van het onderzoek zijn niet heel verassend. Veel oorzaken die van tevoren vermoed werden en die in de literatuur naar voren kwamen blijken aanwezig te zijn op het Unilever kantoor deBrug/deKade. Wel hebben de interviews extra aan het licht gebracht dat er een groot gebrek aan kennis met betrekking tot de medezeggenschap is. Ook hebben de interviews het mogelijk gemaakt een smallere selectie van variabelen te maken. De enquête heeft duidelijk gemaakt in welke mate de verschillende variabelen een rol spelen. Het grootste gedeelte van de geteste relaties bleek niet aanwezig te zijn. Het tekort aan kennis onder medewerkers drukt op alle variabelen en relaties die getoetst zijn. Het literatuuronderzoek bevestigt echter de relevantie van alle getoetste variabelen en relaties en ook de interviews ondersteunen dit. Door een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek is het mogelijk geworden op maat gemaakte actiepunten te formuleren. Het belangrijkste is dat de aanbevolen veranderingen worden doorgevoerd. Het is positief om te merken dat tijdens het uitvoeren van het onderzoek de ORKB al enkele punten opgepakt en gepraktiseerd heeft. De eindstreep is echter nog lang niet in zicht. Bovendien is er sprake van een tijdsdruk door de verkiezingen van 2011 die in het vooruitzicht liggen. Op het moment dat dit rapport wordt aangeleverd is het echter nog heel goed mogelijk de actiepunten in praktijk te brengen.

## 8.3 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

Dit onderzoek is vernieuwend geweest door aanwezige kennis en inzichten te bundelen in een gestructureerd rapport. Omdat er een praktijksituatie bestudeerd is, het kantoor Unilever deBrug/deKade, is in dit rapport de praktijk dicht bij de theorie betrokken.

Aanbevelingen voor verder onderzoek liggen vooral in de nieuwe vorm van medezeggenschap. Er zijn wel enkele publicaties omtrent focusgroepen te vinden (onder andere: Bruinsma, 2009), maar toch is er nog relatief weinig bekend over het functioneren van een kern-OR met daaromheen focusgroepen. Zijn vaste of flexibele focusgroepen effectiever? Of moeten zij altijd naast elkaar opereren? Wat is een goed vergaderinterval, hoeveel deelnemers zijn gewenst, etc. Met name op detailniveau valt er nog veel kennis te vergaren. Daarnaast is het goed onderzoek te doen naar beoordelingssystemen voor OR-leden en eventueel ook voor focusgroep deelnemers, omdat op dit gebied nog veel onbekendheid is.

## 9. REFLECTIE

Het onderzoek heeft een periode van 6 maanden in beslag genomen. Dit was ook de periode die van tevoren uitgetrokken was voor het onderzoek. Er is actief geparticipeerd in de activiteiten van de ORKB. De heidagen van de ORKB, gehouden in april 2010, gaven direct een goed inzicht in de bestaande situatie.

Tijdens het onderzoek is tegen een aantal problemen aangelopen. Als eerste bleek het erg lastig om een organigram van de organisatie te krijgen. Na lang aanhouden kwam er uiteindelijk een Excel bestand boven water dat onleesbaar en on compleet was. Samen met de interne begeleider en met behulp van de afdeling HR is uiteindelijk een lijst opgesteld van de overkoepelende afdelingen. Het tweede probleem dat ondervonden werd was het lage animo voor deelname aan de groepsinterviews. Er is heel veel moeite gedaan om medewerkers bereid te vinden, met uiteindelijk een acceptabele maar niet heel grote hoeveelheid subjecten. Het derde probleem dat ondervonden werd was het moment van online gaan van de enquête. Doordat er in juli een globale Unilever enquête gaande was moest de enquête, die gehouden is in het kader van dit onderzoek, uitgesteld worden. Hierdoor is de enquête verstuurd in een periode waarin een deel van de medewerkers afwezig was in verband met de zomervakantie.

Buiten deze problemen om is het onderzoek heel vlot verlopen. De hoeveelheid beschikbare relevante literatuur was niet onuitputtelijk, maar wel voldoende om een solide basis voor het onderzoek te leggen. De hoeveelheid beschikbare literatuur werd beperkt doordat specifiek Nederlandse literatuur relevant was voor dit onderzoek.

Unilever en haar medewerkers hebben alle medewerking verleend aan dit onderzoek die gewenst was. De ORKB heeft een motiverende rol gespeeld in het vervaardigen van dit onderzoek. Dit onderzoek is mede door de open en participerende houding van de ORKB-leden gerealiseerd. Daarnaast hebben ook de boardleden van het kantoor hun volledige steun aan het onderzoek verleend. Door zich beschikbaar te stellen voor interviews en informatie te verstrekken hebben zij hun steentje bijgedragen aan het onderzoek. In het bijzonder kan de vice-president Human Resources van Unilever Benelux bedankt worden voor het toevoegen van een persoonlijke aanbeveling aan de begeleidende mail voor de enquête.

Ook zal gereflecteerd worden op het persoonlijk functioneren als onderzoeker. Het onderzoeksproces verliep erg positief. De actieve participatie heeft het mogelijk gemaakt een goed inzicht te krijgen in de situatie bij Unilever deBrug/deKade. Hierin is veel zelfstandig geopereerd, maar zijn ook diverse personen betrokken die een bijdrage hebben kunnen leveren aan het onderzoek. Het heeft goed uitgepakt om eerst interviews te houden, ter toetsing van de variabelen op relevantie. Dit heeft het mogelijk gemaakt een specifieke set variabelen door middel van de enquête te toetsen. Tijdens het onderzoeksproces heeft er regelmatig terugkoppeling naar de ORKB plaats gevonden. Dit heeft goed uitgepakt, omdat hierdoor het onderzoek constant in de juiste richting bijgestuurd kon worden. Een negatief punt is de afbakening van het onderzoek. In de beginfase is gekozen voor een te brede insteek, welke later weer is versmald. Het was beter geweest direct een volledige focus op Unilever deBrug/deKade te leggen. Een ander negatief punt is de hoeveelheid spellingfouten in tussentijdse rapporten, wat te wijten valt aan laksheid. Er zijn ook een aantal dingen helaas blijven liggen. Zo had er meer aandacht besteed kunnen worden aan de YUM en had er wellicht ook meer gebruik gemaakt kunnen worden van de kennis van het MNO.

De begeleiding van de interne begeleider verliep erg goed. Door het vele onderlinge contact en een kritische houding van beide kanten heeft dit onderzoek de diepgang gekregen die het verdient. Het contact met de begeleiders van de UT was minder frequent, maar wel voldoende om goed te kunnen functioneren. De kritische feedback werd altijd tijdig gegeven. Wel kan opgemerkt worden dat de twee begeleiders van de UT met verschillende feedback op dezelfde onderdelen kwamen. Dit valt te verklaren door de verschillende bril



waardoor zij naar dit onderzoek kijken. Dit had wellicht voorkomen kunnen worden door meer onderling overleg. Als onderzoeker had hier ook een meer stimulerende rol vervuld kunnen worden.

Tenslotte zullen nog een aantal sterke en zwakke punten van het onderzoek genoemd worden. Een sterk punt is de opbouw van het onderzoek. Door middel van relevante literatuur is een solide basis gelegd. De interviews hebben het mogelijk gemaakt een selectie van relevante variabelen te maken, die getoetst zijn door middel van een organisatiebrede enquête. De enquêteresultaten zijn heel betrouwbaar door de (boven verwachting) hoge respons.

Achteraf moet ook geconcludeerd worden dat er zwakke punten liggen op het gebied van de enquête. De afhankelijke variabele animo voor medezeggenschap had uitvoeriger getoetst kunnen worden met meer algemene vragen. Daarnaast was het ook goed geweest om te toetsen of medewerkers medezeggenschap als belemmering of bijdrage voor hun carrièrekansen zien. Daarnaast is het goed om te noemen dat de resultaten van de enquête een momentopname zijn. Als de actiepunten in praktijk worden gebracht zal de kennis van medewerkers met betrekking tot medezeggenschap vergroten. De huidige conclusies zullen dan veranderen. Het zou interessant zijn om na de verkiezingen in 2011 opnieuw een soortgelijke enquête te houden onder medewerkers om te zien in hoeverre het animo voor medezeggenschap verhoogd is.



## 10. DANKWOORD

In dit laatste hoofdstuk wil ik een persoonlijk dankwoord uitspreken richting een aantal personen die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek.

Als eerste wil ik Bram Helder bedanken voor zijn enthousiaste begeleiding bij dit onderzoek. Het wordt gewaardeerd dat je de moeite hebt genomen om mij mee te nemen naar een vergadering van de COR en een bijeenkomst van het MNO. Ook heb je een stimulerende rol gespeeld in het benaderen van verschillende afdelingen en personen. Het veelvuldige formele en informele overleg dat plaats heeft gevonden heeft een grote bijdrage geleverd aan dit onderzoek. De samenwerking verliep erg prettig, zowel op een professionele als humorvolle manier.

Daarnaast wil ik de begeleiders van de UT bedanken. De heer Looise in het bijzonder voor het verschaffen van diverse artikelen en onderzoeksrapporten en zijn kritische houding. Mevrouw Ongena wil ik in het bijzonder bedanken voor haar hulp bij het gebruik van het SPSS programma.

De ORKB als geheel en de ambtelijk secretaris in het bijzonder wil ik bedanken voor de open en enthousiaste houding. Mijn wens is dat jullie als ORKB goed blijven functioneren en een bijdrage blijven leveren aan het goed functioneren van de organisatie Unilever. Daarnaast wens ik jullie veel succes met het uitvoeren van de actiepunten.

Tenslotte zou ik de afdeling Communicatie willen bedanken voor haar hulp bij het digitaliseren van de enquête.

## 11. REFERENTIES

### BOEKEN

Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, R.W., Oswald, R.A. & Seeber, R.L. (1998). *Organizing to win; new research on union strategies*. Cornell University Press.

Bruinsma, G. (2009). *Het huishouden van de OR*. Kluwer.

Devos, C. & Gaus, H. (2004). *Schijn of scharnier: politieke trendbreuken in de jaren '90*. Academia Press.

Spangenberg, F. & Lampert, M. (2009). *De grenzeloze generatie; en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.

Van den Bijllaardt, W., Van der Heijden, M., Hubregtse, H. & Manshanden, N. (2007). *De OR in 153 vragen en antwoorden*. Thema.

Van het Kaar, R.H. & Looise, J.C. (1999). *De volwassen OR; resultaten van het grote OR-onderzoek*. Samsom b.v.

Van het Kaar, R.H. & Smit, E. (2007). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Eburon.

Vink, F.W.H. & Van het Kaar, R.H. (2008). *Inzicht in de ondernemingsraad; een toelichting bij de wet op de ondernemingsraden*. Sdu Uitgevers.

Zeijlstra, W. (1998). *De vernieuwde wet op de ondernemingsraden; handleiding voor de praktijk*. Kluwer Bedrijfsinformatie.

### LITERATUUR

#### ARTIKELEN

Budd, J.W. 2009. *When do workers first experience unionization? Implications for voice and representation in a new world of work*. Paper presented at the 15<sup>th</sup> World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), 24-27 August 2009, Sydney Australia.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. & Menon, S.T. 2000. *Charismatic leadership and follower effects*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 747-767.

Cotton et.al. 1988. *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, 8-22.

Doucoulagos, C. 1995. *Worker Participation and Productivity in Labor-managed and Participatory Capitalist Firms – A Metaanalysis*. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 49, No. 1, 58-77.

Goodijk, R. 2000. *Corporate Governance and Workers' Participation*. Blackwell Publishers Ltd, Vol. 8, No. 4, 303-310.

- Hamers, P. & Korevaar, K. 2006. *Focusgroepen goede methode voor or'en*. OR-informatie.
- Hartman, I. 2008. *Burgerschap en partronen van politieke participatie*. Jaarboek KennisSamenleving, Uitgeverij Askant.
- Kerkhof, P., Winder A.B. & Klandermans, B. 2003. *Instrumental and relational determinants of trust in management among members of works councils*. Personnel Review, Vol. 32, No. 5, 623-637.
- Kitzinger, J. 1994. *The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants*. Sociology of Health & Illness, Vol. 16, No. 1, 103-121.
- Klandermans, B. 1984. *Mobilization and Participation: social-psychological expansions of resource mobilization theory*. American Sociological Review, Vol. 49, 583-600.
- Klandermans, B. & Oegema, D. 1987. *Potentials, Networks, Motivations, and Barriers: steps towards participation in social movements*. American Sociological Review, Vol. 52, 519-532.
- Klandermans, B., Sabucedo, J.M., Rodriguez, M. & De Weerd, M. 2002. *Identity Processes in Collective Action Participation: Farmers' identity and farmers' protest in the Netherlands and Spain*. Political Psychology, Vol. 23, No.2, 235-251.
- Mair, P. & Van Biezen, I. 2001. *Party membership in twenty European democracies, 1980-2000*. Journal of Party Politics, Vol. 7, No. 1, 5-21.
- Morgan, D.L., 1996. *Focus groups*. Annual Review of Sociology, Vol. 22, 129-152.
- Olson, M. 1977. *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rogers, J. & Streeck, W. 1998. *The study of works councils: concepts and problems*, in Rogers, J. & Streeck, W. (Eds), *Works Councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relations*, The University of Chicago Press, Chicago, IL, 3-26.
- Triandis, H.C, McCusker, C. & Hui, C.H. 1990. *Multimethod probes of individualism and collectivism*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 59, No. 5, 1006-1020.
- Van Ewijk, M. & Van Engelen, M. 2002. *De faciliteiten, bevoegdheden en informatievoorziening van OR-en en het effect van het netwerk op het functioneren van de OR*. Elsevier.
- Veenhoven, R. 1999. *Quality-of-life in individualistic society*. Social Indicators Research, Vol. 48, 157-186
- Visser, J. 2006. *Union membership statistics in 24 countries*. Monthly Labor Review, 38-49.

## TIJDSCHRIFTEN/BLADEN/KATERNEN

GBIO-katern, 2001. Cremers, J., Van der Heijden, P., Roobeek, A., Looise, J.K., Van den Toren, J.P., Goodijk, A. & Wepster, A. Visie op medezeggenschap; toekomstgerichte opstellen.

OndernemingsRaad – September 1998. “Wat zijn de ‘competenties’ van OR-leden?”.

OndernemingsRaad – Maart 1999. “Onderzoek kwaliteit OR-lid”.

## ONDERZOEKSRAPPORTEN

ABN Amro (2003). Van den Berg, F.M.J.W., Looise, J.C. *Naar medezeggenschap zonder omwegen*.

Acampo, J., Kunst, P.E.J., Soeters, J. & Woltmeijer, A. 1987. *OR-lidmaatschap: loopbaan en verloop*, Rijksuniversiteit Limburg i.s.m. CNV.

ING (1997). *Professionalisering van de medezeggenschap: een kwestie van samenwerken*, Secretariaat Medezeggenschap ING.

## WEBSITES

CBS – politieke participatie. Verkregen van:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71721NED&D1=0-12&D2=0-21,26-30&HD=080811-1529&HDR=T&STB=G1>, op 8 april 2010

GBIO dec 2008. Verkregen van:

<http://www.gbio.nl/var/mediapool//documenten/magazine%20dec%202008.pdf>, op 8 april 2010

GBIO dec 2009. Verkregen van:

[http://www.gbio.nl/var/mediapool//gbio\\_magazine\\_nr6\\_web.pdf](http://www.gbio.nl/var/mediapool//gbio_magazine_nr6_web.pdf), op 16 april 2010

Infonu.nl. Verkregen van:

<http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/7871-onverschilligheid-in-groepen.html>, op 15 april 2010

NRC. Verkregen van:

<http://www.nrc.nl/binnenland/verkiezingen2010/article2552508.ece>, op 5 april 2010

Rapport MNO. Verkregen van:

<http://www.stichting-mno.nl/>, op 5 april 2010

Unilever – kennismaking. Verkregen van:

<http://www.unilever.nl/overons/kennismaking/>, op 22 maart 2010

Unilever – organisaties. Verkregen van:

<http://www.unilever.nl/overons/kennismaking/unilevernederland/organisaties/default.aspx>, op 22 maart 2010

Website NA. Verkregen van:

<http://www.nieuwamsterdam.nl/de-grenzeloze-generatie>, op 7 april 2010

Website pedagogiek. Verkregen van:

<http://www.pedagogiek.nu/interview-met-martijn-lampert-en-frits-spangenberg/1023462>, op 7 april 2010

Werken20.nl. Verkregen van:

[http://www.werken20.nl/werknemer\\_2.0](http://www.werken20.nl/werknemer_2.0), op 15 april 2010



### BIJLAGE A – INTERVIEWVRAGEN WERKNEMERS

#### Informereren

Uitleg geven van mijn opdracht + functie, inhoud en protocol van het interview

#### Kennis

Is hij/zij op de hoogte van de aanwezigheid van de OR?

Wat zijn volgens hem/haar de taken en bevoegdheden van de OR?

Wie zit er in de OR en wie kan er in?

Is hij/zij op de hoogte van OR-verkiezingen (in 2011)?

#### Variabelen

Waarom participeert u niet in medezeggenschap?

Wat kunnen volgens u redenen zijn van collega's om niet te participeren in medezeggenschap?

#### Mogelijke oorzaken

- Samenleving: 1. Individualisering
- Organisaties: 2. Decentralisatie van activiteiten en functies
- Medezeggenschap: 3. Verzwaren takenpakket OR, 4. Niet representatief, 5. Gebrek zichtbaarheid
- Individueel: 6. Carrière, 7. Tijdgebrek, 8. Negatieve beeldvorming, 9. Angst voor het management

Waarom participeert u wel in medezeggenschap?

Wat zijn voor u redenen om wel te gaan participeren in medezeggenschap?

#### Mogelijke oplossingen

- Individueel: 1. Selectieve voordelen realiseren, 2. Collectieve identiteit versterken 3. Drempels wegnemen
- Medezeggenschap: 4. Vertrouwen OR & directie, 5. Samenwerken OR & vakbonden, 6. Bijscholen OR-leden, 7. Medezeggenschap nieuw inrichten, 8. Tijd & middelen efficiënt besteden, 9. OR representatief maken
- Interactie tussen de OR en de medewerkers:

10. OR-successen uitventen, 11. Mensen jong betrekken, 12. Sterke  
verkiezingscampagne, 13. Communicatie & PR

Informereren

Wijzen op komende enquête

Hartelijk dank voor uw medewerking!



## BIJLAGE B – INTERVIEWVRAGEN YUM-LEDEN

### Informereren

Uitleg geven van mijn opdracht + functie, inhoud en protocol van het interview

### Kennis

Is hij/zij op de hoogte van de aanwezigheid van de OR?

Wat zijn volgens hem/haar de taken en bevoegdheden van de OR?

Wie zit er in de OR en wie kan er in?

Is hij/zij op de hoogte van OR-verkiezingen (in 2011)?

### Variabelen

Waarom participeert u niet in medezeggenschap?

Wat kunnen volgens u redenen zijn van collega's om niet te participeren in medezeggenschap?

### Mogelijke oorzaken

- Samenleving: 1. Individualisering
- Organisaties: 2. Decentralisatie van activiteiten en functies
- Medezeggenschap: 3. Verzwaren takenpakket OR, 4. Niet representatief, 5. Gebrek zichtbaarheid
- Individueel: 6. Carrière, 7. Tijdgebrek, 8. Negatieve beeldvorming, 9. Angst voor het management

Waarom participeert u wel in medezeggenschap?

Wat zijn voor u redenen om wel te gaan participeren in medezeggenschap?

### Mogelijke oplossingen

- Individueel: 1. Selectieve voordelen realiseren, 2. Collectieve identiteit versterken 3. Drempels wegnemen
- Medezeggenschap: 4. Vertrouwen OR & directie, 5. Samenwerken OR & vakbonden, 6. Bijscholen OR-leden, 7. Medezeggenschap nieuw inrichten, 8. Tijd & middelen efficiënt besteden, 9. OR representatief maken
- Interactie tussen de OR en de medewerkers: 10. OR-successen uitventen, 11. Mensen jong betrekken, 12. Sterke verkiezingscampagne, 13. Communicatie & PR

## Specifiek relatie YUM – OR

Is er momenteel al een relatie tussen de YUM en de OR?

Hoe kan deze relatie gecreëerd, dan wel verbeterd worden (vormgeving)?

Wat zijn de voordelen van een goede relatie tussen YUM en OR (voor beide partijen)?

## Informereren

Wijzen op komende enquête

Hartelijk dank voor uw medewerking!

## BIJLAGE C – INTERVIEWVRAGEN BOARDLEDEN

### Informereren

Uitleg geven van mijn opdracht + functie, inhoud en protocol van het interview

### Laag animo medezeggenschap

#### Mogelijke oorzaken

- Samenleving: 1. Individualisering
- Organisaties: 2. Decentralisatie van activiteiten en functies
- Medezeggenschap: 3. Verzwaren takenpakket OR, 4. Niet representatief, 5. Gebrek zichtbaarheid
- Individueel: 6. Carrière, 7. Tijdgebrek, 8. Negatieve beeldvorming, 9. Angst voor het management

#### Mogelijke oplossingen

- Individueel: 1. Selectieve voordelen realiseren, 2. Collectieve identiteit versterken 3. Drempels wegnemen
- Medezeggenschap: 4. Vertrouwen OR & directie, 5. Samenwerken OR & vakbonden, 6. Bijscholen OR-leden, 7. Medezeggenschap nieuw inrichten, 8. Tijd & middelen efficiënt besteden, 9. OR representatief maken
- Interactie tussen de OR en de medewerkers: 10. OR-successen uitventen, 11. Mensen jong betrekken, 12. Sterke verkiezingscampagne, 13. Communicatie & PR

### Functioneren OR

Hoe denkt u over een meer proactieve rol voor de OR?

Wat is uw toekomstperspectief op OR?

### Specifiek relatie OR – bestuurder

Vind u de aanwezigheid van een goed functionerende OR belangrijk?

Hoe ervaart u de huidige relatie tussen OR en het bestuur?

Hoe zou deze relatie verbeterd kunnen worden?

### Informereren

Wijzen op komende enquête

Hartelijk dank voor uw tijd!

PERSOONLIJKE KENMERKEN

1. Wat is je geboortjaar? ....
2. Wat is je geslacht?
  - Man – Vrouw
3. Voor welke afdeling ben je werkzaam?
  - BrandBuilding/Marketing
  - Communication
  - Consumer Market Insights
  - Customer Development
  - European Supply Management
  - Finance
  - Foodsolutions
  - Human Resources
  - Legal
  - Media
  - Supply Chain
  - Unilever Financial Organization
  - Out of Home
4. Wat is je Worklevel?
  - 1 A t/m H
  - 1 K t/m M
  - 2 A, B
  - 2 C
  - 3 +
5. In welk jaar ben je begonnen met werken voor Unilever? ....
6. In welk jaar ben je begonnen met werken op het kantoor deBrug/deKade? ....

KENNIS

7. Heb je in het algemeen wel eens voorlichting gehad over medezeggenschap in de vorm van een OR?
  - Ja – Nee
8. Ben je op het kantoor deBrug/deKade voorgelicht over de aanwezigheid van de ORKB?
  - Ja – Nee

9. Van wie behartigd de ORKB de belangen volgens jou? *(meerdere antwoorden mogelijk)*
- Belangen van medewerkers deBrug/deKade GOED
  - Belangen van de directie deBrug/deKade FOUT
  - Belangen van de organisatie als geheel GOED
10. Wat zijn volgens jou de taken van een ondernemingsraad? *(meerdere antwoorden mogelijk)*
- Werknemers vertegenwoordigen op directieniveau GOED
  - Challenges van de directie om werknemersbelangen mee te nemen in hun besluitvorming GOED
  - Een bijdrage leveren aan het functioneren van de organisatie als geheel GOED
  - Individuele problemen van werknemers oplossen FOUT
  - Stimuleren dat arbeidsvoorwaarden worden nageleefd GOED
  - Het management helpen met het opstellen van een organisatiestrategie FOUT
11. Wat zijn volgens jou de bevoegdheden van een ondernemingsraad? *(meerdere antwoorden mogelijk)*
- Recht op het geven van advies met betrekking tot een reorganisatie GOED
  - Recht op het ontslaan van een werknemer of directielid FOUT
  - Recht op het verlenen van instemming op het gebied van sociaal beleid GOED
  - Recht op inzicht in informatie die de organisatie aangaat GOED
  - Recht op het ongedaan maken van het ontslag van een medewerker FOUT
  - Recht op deelname aan CAO-onderhandelingen FOUT

---

## BEELDVORMING

12. Wat voor cijfer geef je de ORKB op de volgende punten?

- |                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| <input type="radio"/> Aantrekkelijk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> Leerzaam      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> Slagvaardig   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> Modern        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> Kundig        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> Belangrijk    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

---

## ZICHTBAARHEID

13. Hoe vaak krijg je informatie (formeel of informeel) die betrekking heeft op de ORKB?

- Nooit
- ongeveer 1 keer per jaar
- ongeveer 1 keer per maand
- ongeveer 1 keer per week

14. Weet je wie de huidige OR-leden zijn?

- Ja – Nee

15. Zo ja, welke van de volgende personen zitten momenteel in de OR?

- Nolda Teunissen GOED
- Bram Helder GOED
- Fokke van der Veer FOUT
- Esther Verhage FOUT
- Ton Kalshoven GOED
- Hans Martens GOED
- Nils van Dam FOUT
- Jordi Voort FOUT
- Rogier van der Vaart GOED
- Neil Humphrey FOUT
- Simon Hoogendoorn GOED
- Andre Schonewille GOED
- Carolien Landman GOED

---

## REPRESENTATIVITEIT

16. Met welke afdeling(en) werk je vrijwel dagelijks samen (*Meerdere antwoorden zijn mogelijk*)?

- BrandBuilding/Marketing
- Communication
- Consumer Market Insights
- Customer Development
- European Supply Management
- Finance
- FoodSolutions
- Human Resources
- Legal
- Media
- Supply Chain
- Unilever Financial Organization
- Geen enkele

17. Hoe vaak spreek je met een ORKB-lid?

- Nooit
- ongeveer 1 keer per jaar
- ongeveer 1 keer per maand
- ongeveer 1 keer per week
- ik weet niet wie in de OR zit

18. Heb je ook één of meerdere ORKB-leden die voor jou een vast aanspreekpunt zijn?

- Ja, deze persoon werkt op dezelfde afdeling als ik
- Ja, deze persoon werkt op een andere afdeling als ik
- Nee

---

## PROACTIEF

19. Wat is je oordeel over de werkomstandigheden op deBrug/deKade?
- Heel goed – goed – redelijk – slecht – heel slecht
20. Wat is je oordeel over de werkomstandigheden op deBrug/deKade?
- Worden steeds beter – blijven gelijk – worden steeds slechter
21. Zou je je huidige werkgever aanbevelen bij vrienden of familieleden?
- Absoluut – ja – misschien – niet – helemaal niet
22. In welke rol zie je de ORKB het liefst opereren?
- Reactief: aanvragen van de directie behandelen
  - Proactief: Signalen van de werkvloer vertalen naar actiepunten voor de directie
  - Proactief: een OR met een eigen lange termijn agenda
  - Reactief en proactief: aanvragen van de directie behandelen en daarnaast signalen van de werkvloer vertalen naar actiepunten voor de directie

---

## COMMUNICATIE & PR

23. Welke persoonlijke voordelen die het OR-lidmaatschap oplevert zijn voor jou interessant? (ranken van 1 t/m 4, 1 = meest belangrijk)
- ... Scholing
  - ... Breder beeld van de organisatie
  - ... Contact met bestuurder (en directie)
  - ... Invloed uitoefenen op beleid dat betrekking heeft op medewerkers

---

## TIJD

24. Hoe ervaren je de werkdruk van je huidige functie? (1 = licht, 10 = zwaar)
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Ben je in staat je functie op een verantwoorde manier binnen je contracturen uit te voeren?
- Heel goed – goed – redelijk – niet – helemaal niet
26. Hoeveel tijd neemt het ORKB-werk volgens jou in beslag?
- Minder dan 1 uur per week
  - Tussen de 1 en 4 uur per week
  - Tussen de 4 en 8 uur per week
  - Tussen de 8 en 20 uur per week
  - Tussen de 20 en 40 uur per week

27. Zou je huidige functie te combineren zijn met een ORKB-lidmaatschap?

- Heel goed – goed – redelijk – niet – helemaal niet

---

## KERN-OR & FOCUSGROEPEN

*Toelichting: OR-lidmaatschap betreft een periode van 3 jaar. De OR Kade/De Brug heeft recht op 13 leden. Tijdens deze periode behandelt u diverse organisatie gerelateerde onderwerpen.*

28. Zou je een lidmaatschap in de ORKB in overweging nemen?

- Absoluut – ja – misschien – niet – helemaal niet

29. Wat vindt je van de zittingsperiode van 3 jaar?

- Te kort – kort – goed – lang – te lang

*Toelichting: Een nieuwe vorm van medezeggenschap is een kern-OR met daarom heen focusgroepen. De kern-OR bestaat uit minder leden dan een standaard OR en lidmaatschap van deze OR betreft een periode van 3 jaar. Focusgroepen behandelen in tegenstelling tot de kern-OR slechts één onderwerp. Participatie in een focusgroep betreft een relatief kortere periode dan gewoon OR-lidmaatschap.*

30. Zou je een lidmaatschap in de kern-OR in overweging nemen?

- Absoluut – ja – misschien – niet – helemaal niet

31. Zou je deelname aan een focusgroep in overweging nemen?

- Absoluut – ja – misschien – niet – helemaal niet

---

## CARRIÈRE

32. Welke functie hoop je over een jaar te hebben?

- Huidige functie bij Unilever
- Hogere functie bij Unilever
- Zelfde functie bij een andere werkgever
- Hogere functie bij een andere werkgever

33. Welke functie hoop je over 5 jaar te hebben?

- Huidige functie bij Unilever
- Hogere functie bij Unilever
- Zelfde functie bij een andere werkgever
- Hogere functie bij een andere werkgever

34. Wat is het meest belangrijk voor jou? (1 = meest belangrijk, 3 = minst belangrijk)

- ... Het goed functioneren van de organisatie Unilever deBrug/deKade
- ... Goede persoonlijke arbeidsomstandigheden en plezier in het werk
- ... Carrière maken



## BIJLAGE E – ENQUÊTE RESULTATEN

### TABELLEN

Tabel E-1, Resultaten enquête Onderzoek ORKB.

RESULTATEN ENQUÊTE ONDERZOEK ORKB				
No.	Vraagstelling	Antwoordmogelijkheden	Respons	
			Aantal	%
<b>Persoonlijke kenmerken</b>				
1	Wat is je geboortjaar?	Open vraag	Zie Figuur E-14 (Bijlage E)	
2	Wat is je geslacht?	Man	226	53,2
		Vrouw	199	46,8
3	Voor welke afdeling ben je werkzaam?	BrandBuilding/Marketing	31	7,9
		Communication	9	2,3
		Consumer Market Insights	4	1,0
		Customer Development	67	17,2
		European Supply Management	42	10,8
		Finance	43	11,0
		FoodSolutions	17	4,4
		Human Resources	17	4,4
		Legal	1	0,3
		Media	19	4,9
		Supply Chain	95	24,4
		Unilever Financial Organization	45	11,5
		Out of Home	35	8,2
4	Wat is je Worklevel?	1 A t/m H	131	30,8
		1 K t/m M	166	39,1
		2 A, B	75	17,6
		2 C	34	8,0
		3 +	19	4,5
5	In welk jaar ben je begonnen met werken voor Unilever?	Open vraag	Zie Figuur E-16 (Bijlage E)	
6	In welk jaar ben je begonnen met werken op het kantoor deBrug/deKade?	Open vraag	Zie Figuur E-18 (Bijlage E)	
<b>Kennis</b>				
7	Heb je in het algemeen wel eens voorlichting gehad over medezeggenschap in de vorm van een OR?	Ja	154	40,8
		Nee	223	59,2
8	Ben je op het kantoor	Ja	125	33,2

	deBrug/deKade voorgelicht over de aanwezigheid van de ORKB?	Nee	251	66,8
9	Van wie behartigt de ORKB de belangen volgens jou? (meerdere antwoorden mogelijk)	Belangen van medewerkers deBrug/deKade	259	68,9
		Belangen van de directie deBrug/deKade	19	5,1
		Belangen van de organisatie als geheel	190	50,5
10	Wat zijn volgens jou de taken van een ondernemingsraad? (meerdere antwoorden mogelijk)	Werknemers vertegenwoordigen op directieniveau	240	63,7
		Challengen van de directie om werknemersbelangen mee te nemen in hun besluitvorming	306	81,2
		Een bijdrage leveren aan het functioneren van de organisatie als geheel	193	51,2
		Individuele problemen van werknemers oplossen	70	18,6
		Stimuleren dat arbeidsvoorwaarden worden nageleefd	230	61,0
		Het management helpen met het opstellen van een organisatiestrategie	107	28,4
11	Wat zijn volgens jou de bevoegdheden van een ondernemingsraad? (meerdere antwoorden mogelijk)	Recht op het geven van advies met betrekking tot een reorganisatie	316	85,2
		Recht op het ontslaan van een werknemer of directielid	11	3,0
		Recht op het verlenen van instemming op het gebied van sociaal beleid	297	80,1
		Recht op inzicht in informatie die de organisatie aangaat	246	66,3
		Recht op het ongedaan maken van het ontslag van een medewerker	28	7,5
		Recht op deelname aan Cao-onderhandelingen	254	68,5
<b>Beeldvorming</b>				
12	Wat voor cijfer geef je de ORKB op de volgende punten? (op een schaal van 1 tot 10)	Aantrekkelijk	5,1	
		Leerzaam	5,9	
		Slagvaardig	5,5	
		Modern	5,3	
		Kundig	5,8	
		Belangrijk	7	
<b>Zichtbaarheid</b>				
13	Hoe vaak krijg je informatie (formeel of informeel) die betrekking heeft op de ORKB?	Nooit	135	36,1
		ongeveer 1 keer per jaar	179	47,9
		ongeveer 1 keer per maand	58	15,5
		ongeveer 1 keer per week	2	0,5
14	Weet je wie de huidige OR-leden zijn?	Ja	42	11,2
		Nee	333	88,8

<b>15</b>	Zo ja, welke van de volgende personen zitten momenteel in de ORK?	Nolda Teunissen	15	34,9
		Bram Helder	35	81,4
		Fokke van der Veer	8	18,6
		Esther Verhage	3	7,0
		Ton Kalshoven	22	51,2
		Hans Martens	30	69,8
		Nils van Dam	4	9,3
		Jordi Voort	2	4,7
		Rogier van der Vaart	23	53,5
		Neil Humphrey	0	0,0
		Simon Hoogendoorn	21	48,8
		Andre Schonewille	20	46,5
Carolien Landman	20	46,5		
<b>Vertegenwoordiging</b>				
<b>16</b>	Met welke afdeling(en) werk je vrijwel dagelijks samen (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)?	BrandBuilding/Marketing	167	45,5
		Communication	34	9,3
		Consumer Market Insights	44	12,0
		Customer Development	123	33,5
		European Supply Management	90	24,5
		Finance	153	41,7
		FoodSolutions	42	11,4
		Human Resources	35	9,5
		Legal	28	7,6
		Media	38	10,4
		Supply Chain	191	52,0
		Unilever Financial Organization	65	17,7
Geen enkele	16	4,4		
<b>17</b>	Hoe vaak spreek je met een ORKB-lid?	Nooit	260	70,1
		ongeveer 1 keer per jaar	32	8,6
		ongeveer 1 keer per maand	24	6,5
		ongeveer 1 keer per week	17	4,6
		ik weet niet wie in de ORKB zit	38	10,2
<b>18</b>	Heb je ook één of meerdere ORKB-leden die voor jou een vast aanspreekpunt zijn?	Ja, deze persoon werkt op dezelfde afdeling als ik	48	13,0
		Ja, deze persoon werkt op een andere afdeling als ik	13	3,5
		Nee	308	83,5
<b>Proactief</b>				
<b>19</b>	Wat is je oordeel over de werkomstandigheden op deBrug/deKade?	Heel goed	47	13,1
		Goed	245	68,2
		Redelijk	60	16,7
		Slecht	7	1,9
		Heel slecht	0	0,0
<b>20</b>	Wat is je oordeel over de	Worden steeds beter	23	6,5

	werkomstandigheden op deBrug/deKade?	Blijven gelijk	272	76,6
		Worden steeds slechter	38	10,7
		n.v.t.	22	6,2
<b>21</b>	Zou je je huidige werkgever aanbevelen bij vrienden of familieleden?	Absoluut	96	26,7
		Ja	207	57,7
		Misschien	49	13,6
		Niet	7	1,9
		Helemaal niet	0	0,0
<b>22</b>	In welke rol zie je de ORKB het liefst opereren?	Reactief: aanvragen van de directie behandelen	4	1,1
		Proactief: Signalen van de werkvloer vertalen naar actiepunten voor de directie	83	23,2
		Proactief: een OR met een eigen lange termijn agenda	28	7,8
		Reactief en proactief: aanvragen van de directie behandelen en daarnaast signalen van de werkvloer vertalen naar actiepunten voor de directie	242	67,8
<b>Communicatie &amp; PR</b>				
<b>23</b>	Welke persoonlijke voordelen die het OR-lidmaatschap oplevert zijn voor jou interessant? ( <i>ranken van 1 t/m 4, 1 = meest belangrijk</i> )	Scholing	2,4	
		Breder beeld van de organisatie	2,4	
		Contact met bestuurder (en directie)	2,5	
		Invloed uitoefenen op beleid dat betrekking heeft op medewerkers	2,2	
<b>Tijd</b>				
<b>24</b>	Hoe ervaar je de werkdruk van je huidige functie? ( <i>1 = licht, 10 = zwaar</i> )	1 t/m 10	7,51	
<b>25</b>	Ben je in staat je functie op een verantwoorde manier binnen je contracturen uit te voeren?	Heel goed	27	7,6
		Goed	123	34,7
		Redelijk	133	37,6
		Niet	59	16,7
		Helemaal niet	12	3,4
<b>26</b>	Hoeveel tijd neemt het ORKB-werk volgens jou in beslag?	Minder dan 1 uur per week	40	11,6
		Tussen de 1 en 4 uur per week	206	59,5
		Tussen de 4 en 8 uur per week	81	23,4
		Tussen de 8 en 20 uur per week	12	3,5
		Tussen de 20 en 40 uur per week	7	2,0
<b>27</b>	Zou je huidige functie te combineren zijn met een ORKB-lidmaatschap?	Heel goed	3	0,8
		Goed	31	8,8
		Redelijk	103	29,1
		Niet	147	41,5
		Helemaal niet	70	19,8
<b>Kern-OR &amp; focusgroepen</b>				
<b>28</b>	Zou je een lidmaatschap in de ORKB in overweging nemen?	Absoluut	7	1,9
		Ja	29	8,1

		Misschien	114	31,7
		Niet	155	43,1
		Helemaal niet	55	15,3
<b>29</b>	Wat vindt je van de zittingsperiode van 3 jaar?	Te kort	1	0,3
		Kort	8	2,2
		Goed	205	57,3
		Lang	118	33,0
		Te lang	26	7,3
<b>30</b>	Zou je een lidmaatschap in de kern-OR in overweging nemen?	Absoluut	5	1,4
		Ja	21	6,0
		Misschien	115	32,9
		Niet	156	44,6
		Helemaal niet	53	15,1
<b>31</b>	Zou je deelname aan een focusgroep in overweging nemen?	Absoluut	7	2,0
		Ja	53	15,1
		Misschien	148	42,3
		Niet	105	30,0
		Helemaal niet	37	10,6
<b>Carrière</b>				
<b>32</b>	Welke functie hoop je over een jaar te hebben?	Huidige functie bij Unilever	189	54,3
		Hogere functie bij Unilever	149	42,8
		Zelfde functie bij een andere werkgever	5	1,4
		Hogere functie bij een andere werkgever	5	1,4
<b>33</b>	Welke functie hoop je over 5 jaar te hebben?	Huidige functie bij Unilever	58	16,9
		Hogere functie bij Unilever	257	74,9
		Zelfde functie bij een andere werkgever	5	1,5
		Hogere functie bij een andere werkgever	23	6,7
<b>34</b>	Wat is het meest belangrijk voor jou? (1 = meest belangrijk, 3 = minst belangrijk)	Het goed functioneren van de organisatie Unilever deBrug/deKade	1,8	
		Goede persoonlijke arbeidsomstandigheden en plezier in het werk	1,5	
		Carrière maken	2,0	

Tabel E-2, Carrière - Jongeren.

Wat is het meest belangrijk voor jou? (1 = meest belangrijk, 3 = minst belangrijk)	
Answer Options	Rating Average
Het goed functioneren van de organisatie Unilever Kade/De Brug	1.79
Goede persoonlijke arbeidsomstandigheden en plezier in het werk	1.52
Carrière maken	1.79

Tabel E-3, Carrière - Ouderen.

Wat is het meest belangrijk voor jou? (1 = meest belangrijk, 3 = minst belangrijk)	
Answer Options	Rating Average
Het goed functioneren van de organisatie Unilever Kade/De Brug	1.74
Goede persoonlijke arbeidsomstandigheden en plezier in het werk	1.49
Carrière maken	2.12

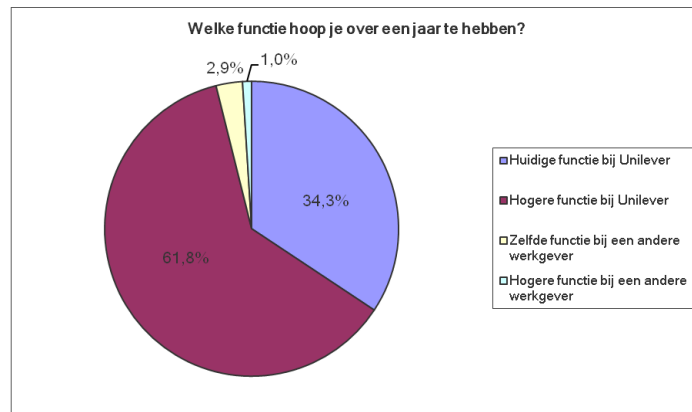
Tabel E-4, Persoonskenmerken - Afdeling.

Afdeling	Populatie	Respondenten	Respons %
BrandBuilding/Marketing	131	31	24
Communication	12	9	75
Consumer Market Insights	17	4	24
Customer Development	124	67	54
European Supply Management	81	42	52
Finance	61	43	70
FoodSolutions	77	17	22
Human Resources	35	17	49
Legal	5	1	20
Media	29	19	66
Supply Chain	264	95	36
Unilever Financial Organization	135	45	33
Out of Home	52	35	67

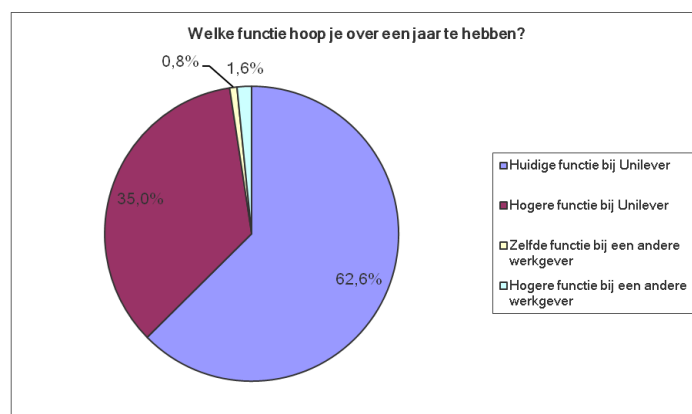
Tabel E-5, Persoonskenmerken - Worklevel.

Worklevel	Populatie		Respondenten	
	Aantal	%	Aantal	%
1 A t/m H	240	24	131	31
1 K t/m M	348	35	166	39
2 A, B	203	21	75	18
2 C	100	10	34	8
3 +	93	10	19	4

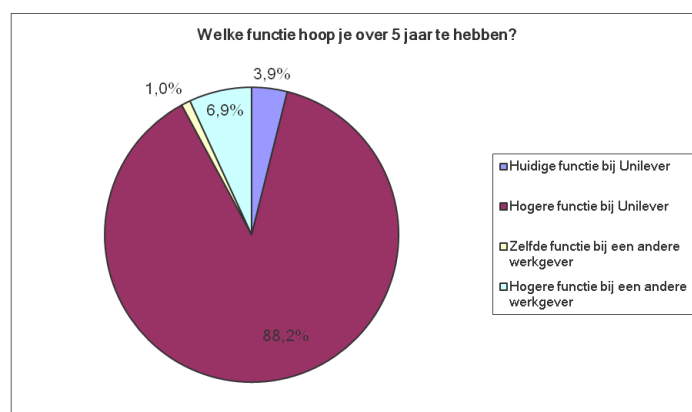
Figuur E-1, Carrière korte termijn - Jongeren.



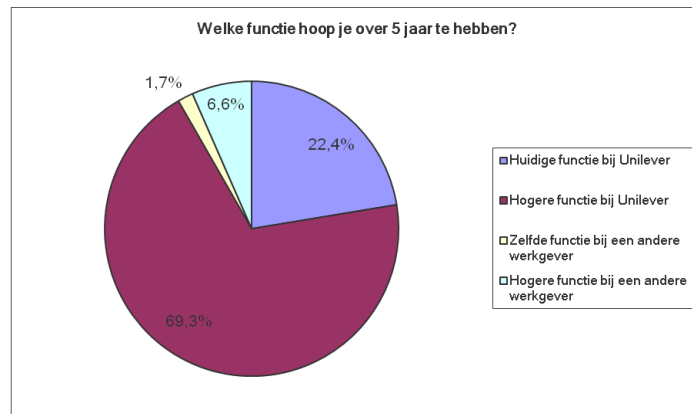
Figuur E-2, Carrière korte termijn - Ouderen.



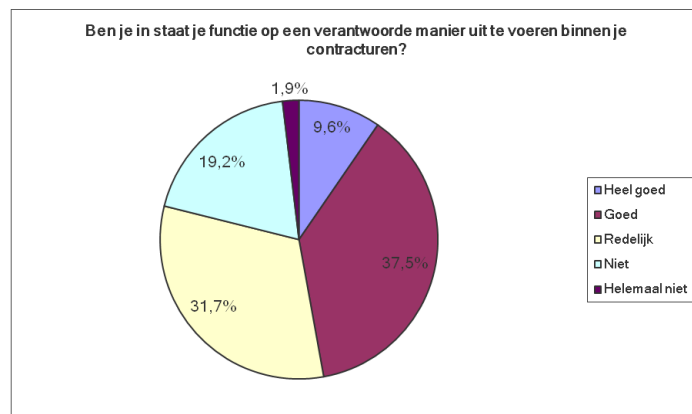
Figuur E-3, Carrière lange termijn – Jongeren.



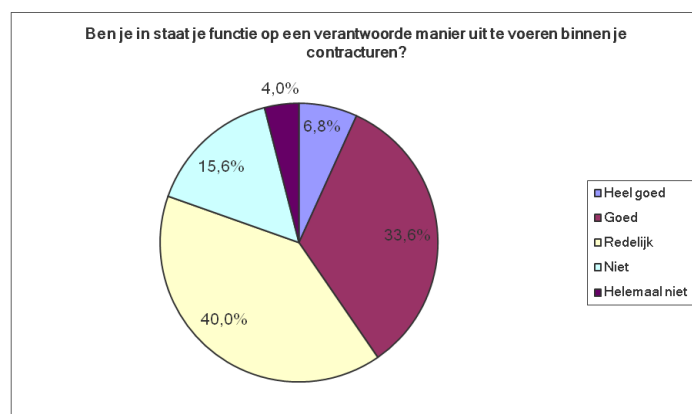
Figuur E-4, Carrière lange termijn - Ouderen.



Figuur E-5, Tijd - Jongeren.

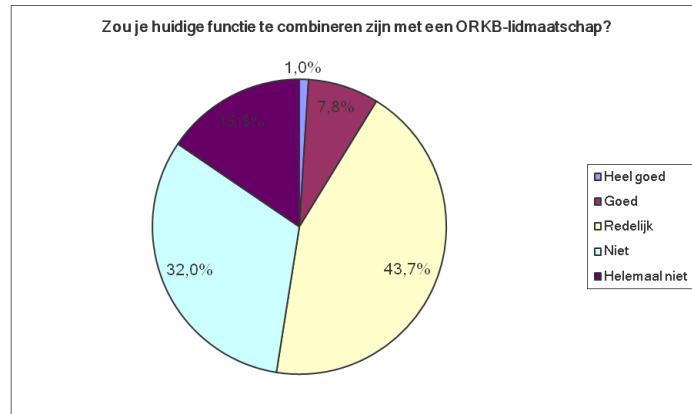


Figuur E-6, Tijd - Ouderen.

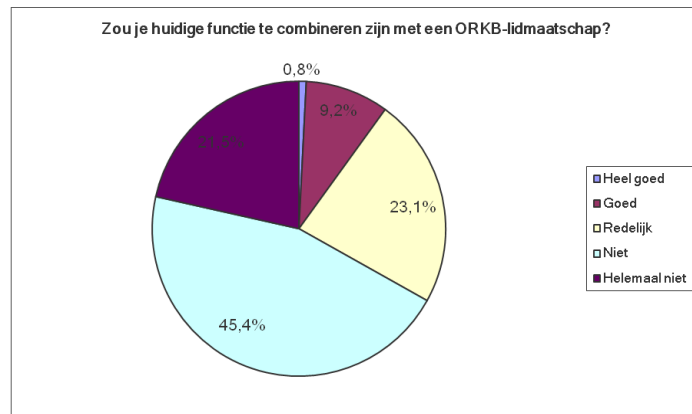




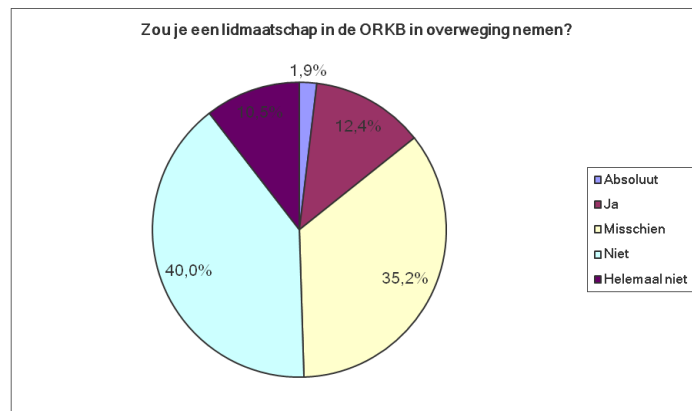
Figuur E-7, Carrière / Tijd - Jongeren.



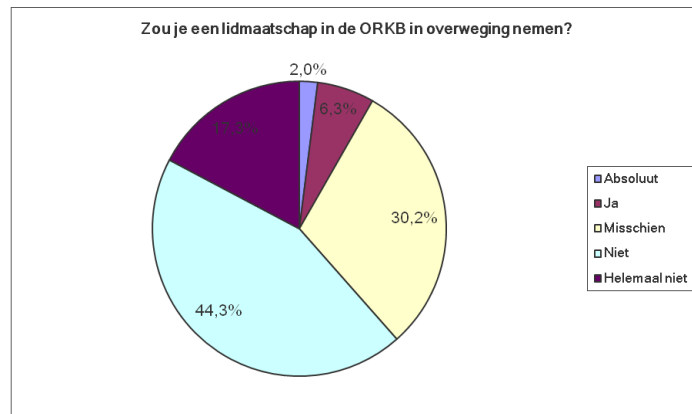
Figuur E-8, Carrière / Tijd - Ouderen.



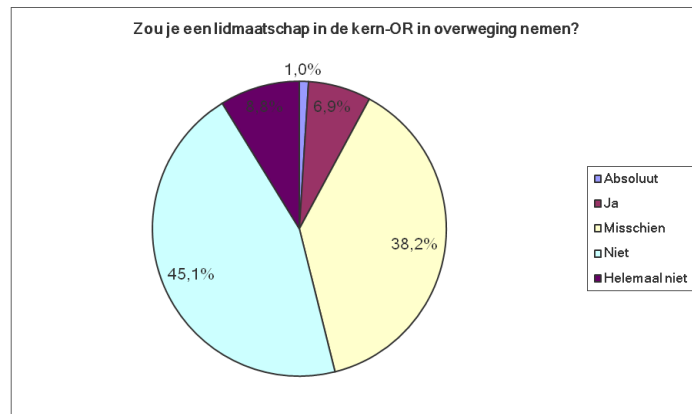
Figuur E-9, Kern-OR & focusgroepen - Jongeren.



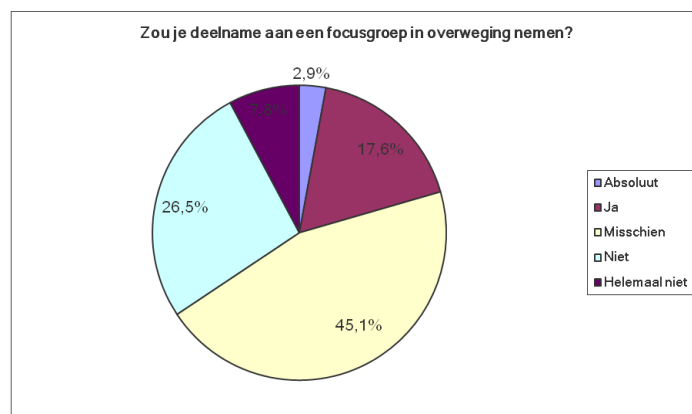
Figuur E-10, Kern-OR & focusgroepen - Ouderen.



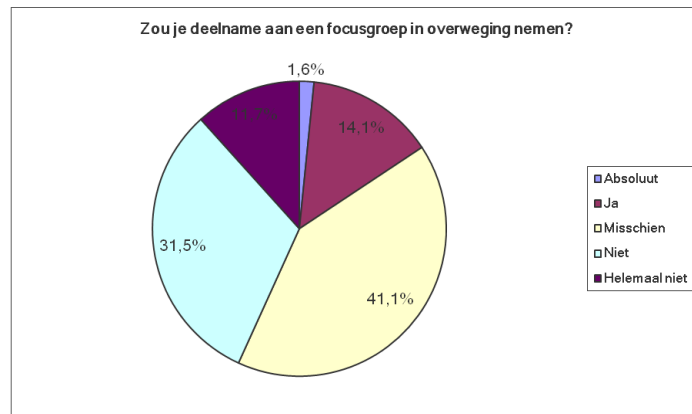
Figuur E-11, Kern-OR - Jongeren.



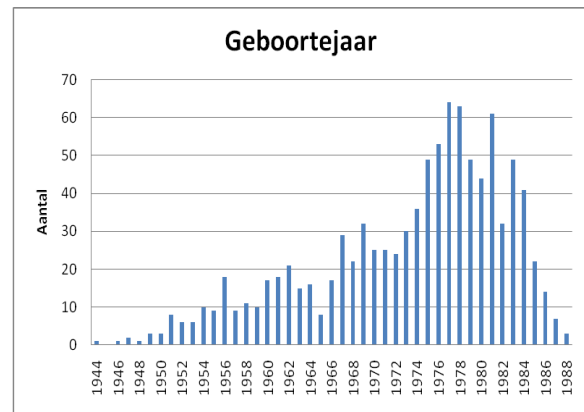
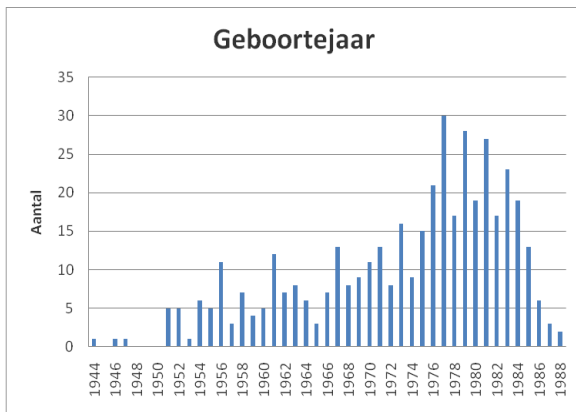
Figuur E-12, Focusgroepen - Jongeren.



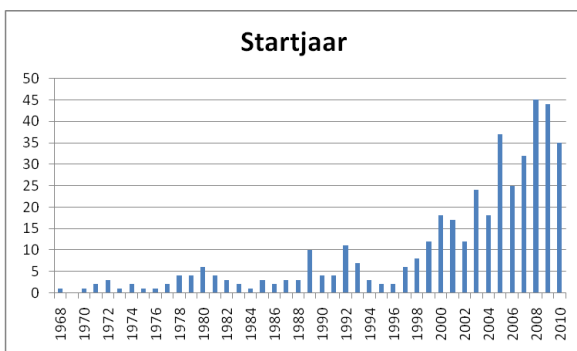
Figuur E-13, Focusgroepen - Ouderen.



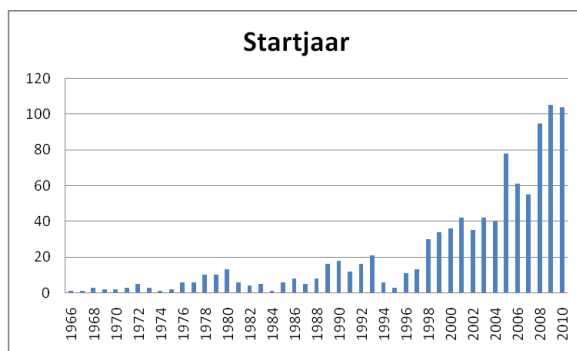
Figuur E-14, geboortjaar respondenten. Figuur E-15, geboortjaar medewerkers deBrug/deKade.



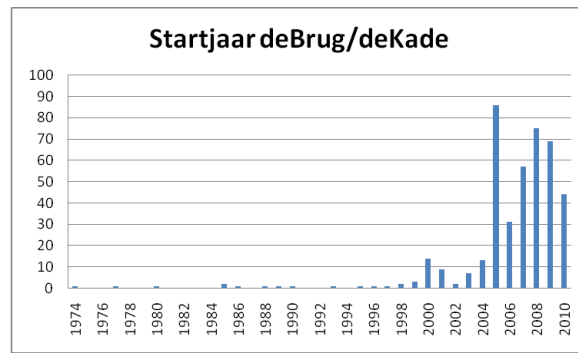
Figuur E-16, Startjaar Respondenten.



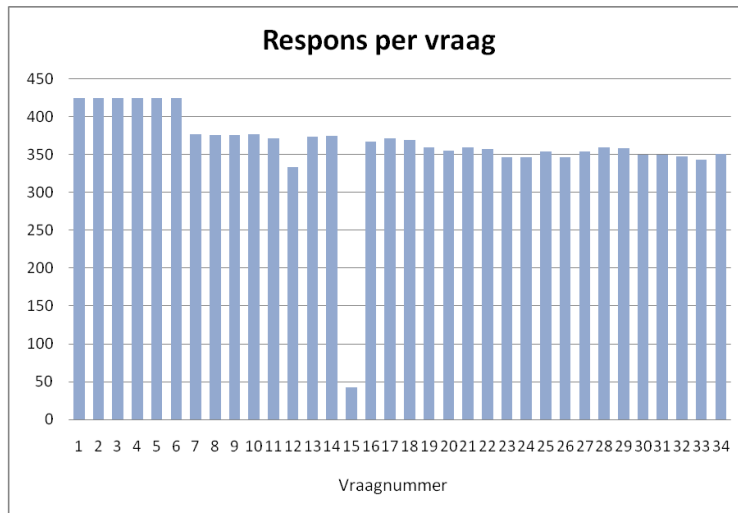
Figuur E-17, Startjaar populatie.



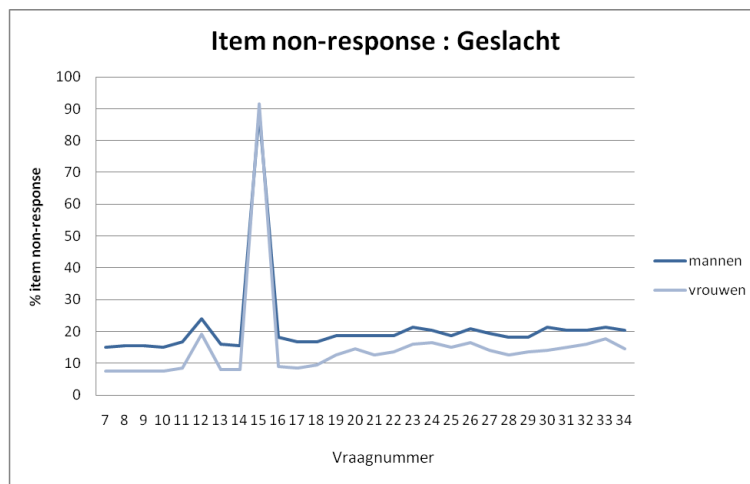
Figuur E-18, Startjaar Respondenten deBrug/deKade.



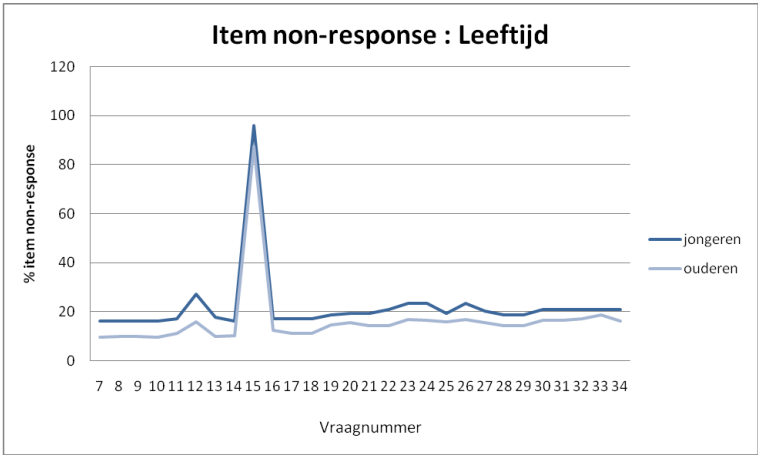
Figuur E-19, Respons per vraag.



Figuur E-20, Item non-respons: geslacht.



Figuur E-21, Item non-respons: leeftijd.



# MASTER THESIS

"Works Council, because we are "

Research on interest for joint decision making at Unilever  
deBrug/deKade

## ENGLISH SUMMARY

G.H.J. Voort

Twente University

October 15, 2010

## 1. BACKGROUND PROBLEM & RESEARCH QUESTIONS

Since the year of 1950 in the Netherlands the WOR (Law on Works Councils) is operative. This law determines that every organization where at least 50 people work has to have a Works Council. A Works Council is part of the joint decision making in organizations. There is a trend that within organizations the interest in joint decision making is low. Especially there is a low degree of young people who participate in joint decision making.

This is also the case at the Unilever office deBrug/deKade. Unilever is a multinational on the areas of food, personal care and cleaning articles. The office deBrug/deKade is the Dutch facilities location with different departments like Marketing, Supply Chain and Customer Development. DeBrug/deKade was built in 2005 and since then there have been no Works Council elections. This because there were less candidates than vacancies. With the forward visibility of the Works Council elections in 2011, the current ORKB (Works Council deBrug/deKade) wants to improve the interest in joint decision making among employees of deBrug/deKade. This research is being conducted by order of the ORKB. There are three research goals:

- Raise the participation degree in joint decision making at Unilever deBrug/deKade
- Realize worthy Works Council elections in 2011 at Unilever deBrug/deKade
- Provide the ORKB and the Board of directors of deBrug/deKade with a package of recommendations to improve the functioning of the joint decision making within Unilever deBrug/deKade

To reach these main goals, research questions are formulated. The main research question is:

*What are the causes of the low degree of participation in joint decision making, especially of young people, at Unilever deBrug/deKade and how can the active participation in the joint decision making at Unilever deBrug/deKade be increased?*

The sub-questions are:

*What tells the current literature us about developments in participation in joint decision making, possible causes of these developments and possible solutions for the participation problem?*

*What is the current situation of the participation in joint decision making and what are the causes of the low degree of participation in joint decision making, especially of young people, at Unilever deBrug/deKade?*

*How can the active participation, especially of young people, in joint decision making at Unilever deBrug/deKade be increased and what can be done to realize worthy Works Council elections in 2011?*

## 2. LITERATURE

Based on the WOR we can determine the main objectives of a Works Council. First a Works Council has to deliver a contribution to the well functioning of an organization in all its dimensions. Second it has to realize representative consultation between employees and the entrepreneur. Employees have passive (nomination) and active (the actual voting) voting rights.

### 2.1 DEVELOPMENTS

#### 2.1 PASSIVE VOTING RIGHTS

Nowadays it gets more and more difficult to find nominees for Works Councils. Even when people are interested in Works Council membership, they often don't have time enough. Also political parties and trade unions deal with this problem. Another problem we see in the context of passive voting rights is that often Works Councils are not representative. This weakens the relationship between the rank-and-file (the employees) and the Works Council.

#### 2.2 ACTIVE VOTING RIGHTS

There is a lack of information according to active voting rights in the context of Works Councils. It is known though that employees have a lack of interest in joint decision making. In the political context and the context of trade unions there is a decline of the polling rate. Overall it can be concluded that a general knowledge can be seen: a decline in the use of passive voting rights as well as active voting rights. It is justified to conclude that this trend can be related to a decay of the importance of traditional forms of institutionalized conciliation.

### 2.2 CAUSES OF THE PROBLEM

The causes of the problem can be organized in four main categories: (1) society, (2) organizations, (3) joint decision making and (4) the individual level.

The most important development that can be noticed in society is the individualization. The individualization has some positive effects, like an increased welfare and a higher average level of training, but it also has some negative effects, like indifference and a collective irresponsibility.

When we look at the level of organizations, we see a decentralization of activities and functions. In this new type of organization decision making takes place within formal and informal networks. Works Councils have to join these network relationships and also take initiatives to prevent overtaking. The developments within organizations influence the role of the Works Council. The biggest problems that are caused by these developments are weakening of the relationship between the rank-and-file and Works Councils and a too minor role of a Works Council concerning important decisions.

Also the joint decision making itself goes through some changes. First of all the task package of Works Councils increases. Every change of the WOR enclosed some extra interest fields. This has led to a loading of the task package of Works Councils and overburdening of its members. Like mentioned earlier, also the fact that Works Council are not representative is a problem. This weakens the relationship with the rank-and-file what can lead to disinterest.

For individuals there can be barriers to become a member of a Works Council. The most important barriers are lack of time, career, fear for the management and negative image-forming.



## 2.3 INTEREST IN JOINT DECISION MAKING

Now we have looked at the problem and its possible causes, we first have to describe the desired situation, before we come with possible solutions. The desired situation is a situation in which there is: active participation of deBrug/deKade employees in joint decision making. Understood by active participation is the participation in joint decision making activities in every possible form. Another goal is to realize worthy elections in 2011. Understood by 'worthy' elections are elections where there are more candidates for Works Council membership than vacancies.

## 2.4 SOLUTIONS FOR THE PROBLEM

The literature brings forward different possible solutions for the low interest/participation in joint decision making. Also the solutions of the problem can be organized in main categories; (1) individual, (2) joint decision making and (3) the interaction between the Works Council and the employees.

First, people seek next to collective benefits almost all the time for selective benefits. It is important that the selective benefits of participation in joint decision making are visible for the employees. A second solutions is the strengthening of the collective identity, which will lead to awareness of responsibility and solidarity and finally to more active participation. Like mentioned before, for individuals there can be barriers to participate in joint decision making. It is very important that these barriers are removed, because they often overrule the benefits.

When we look at the level of joint decision making, first the relation between the Works Council at the one side and the manager and trade unions on the other side can be strengthened. This gives the Works Council a more powerful position. The keyword in these relationships is 'trust'. Works Councils are in a certain way dependent on the management. In practice the power of a Works Council based on the WOR is not equal to the power of management. Therefore there has to be a strong relationship build on trust. Another problem that needs a solution is a failure of expertise of Works Council members. Training and education of Works Council members is a priority. Another solution lies in a new arrangement of the joint decision making. Most mentioned is the arrangement of a core Works Council surrounded with focus groups. The core Works Council is smaller than a normal Works Council. Employees can attend focus groups to work on important issues. This new way of joint decision making decreases the gap between the Works Council and the rank-and-file and it also enlarges the interest of employees in the joint decision making.

Finally solutions can be searched on the level of interaction between the Works Council and the employees. Employees are only willing to participate when they (1) are aware of the possibilities, (2) are possible to make use of these possibilities and (3) are actually willing to do so. It is important that a Works Council promotes its successes. Also the Works Council has to have a 'listening ear', to work on more issues that the employees directly concern. When we focus on young people, it would be a good idea to make participation in joint decision making part of the career development program. At last public relations can play an important role, because the degree of participation depends on the degree of communication.

### 3. METHODOLOGY - I

In this research a mixed methods approach is used. The first part of the research is qualitative and exists of two parts: the literature research (chapter 2) and interviews. The purpose of the interviews is to make the current knowledge complete and to test the possible causes and solutions on relevancy for deBrug/deKade. The second part of the research is quantitative: a cross-sectional research in the shape of an online survey. A mixed methods approach is used because only qualitative or quantitative research in this case cannot lead to a complete image.

Instead of the normal one-on-one interviews, group interviews will be held. With this type of interviews information from more respondents can be obtained in the same time. Also discussion can take place, what will make the different issues more clear.

## 4. INTERVIEWS

Out of the 13 divisions, group interviews are held with 7 departments. Also with the YUM (Young Unilever Managers) a group interview is held. Next to this 3 board-members are interviewed (individually).

### 4.1 CAUSES OF THE PROBLEM

The first thing that comes out of the interviews is a lack of knowledge amongst employees about the joint decision making. For the most employees the task and authorities of a Works Council are unknown. It can also be concluded that the Works Council members are insufficient visible. The individualization indirectly plays a role, but is not directly relevant as a cause of the low participation in joint decision making. Also the decentralization of functions and activities is not relevant at deBrug/deKade, because there is still a significant distance between management and the employees. The variable 'representative' indeed can be relevant at deBrug/deKade, because this can improve the visibility of the Works Council (members) and the knowledge about joint decision making amongst employees. When we look at the individual barriers, it can be concluded that fear for management is not relevant. Career could be relevant and lack of time and negative image-forming seem to be very relevant.

### 4.2 SOLUTIONS FOR THE PROBLEM

At deBrug/deKade a strong sense of collective identity is already present. For as far it is not perfect yet, many attempts are already made to strengthen the collective identity, so another attempt would be a waste of time. There is also already a trustful relationship between the manager and the Works Council. Strengthening the boundaries with trade unions is not relevant, because only a very small part of the employees is member of a trade union. A new arrangement of the joint decision making can be a very relevant solution, because the respondents react overall very positive towards an arrangement with a core Works Council surrounded by focus groups. Also attracting young people, promoting Works Council successes, a strong elections campaign and communication & PR are important solution variables. Finally the Works Council members have to become more visible and the Works Council has to work in a more proactive way.

### 4.3 CONCLUSION

It can be concluded that the following variables should be tested through a questionnaire: knowledge, representation, visibility, career, time, image forming, core Works Council & focus groups, young people, proactive, Works Council successes, communication & PR.

## 5. METHODOLOGY – II

With the online survey four categories of variables and features will be tested. The first category is the dependent variable: interest in joint decision making. This variable will be tested by asking people if they are willing to consider Works Council membership. The second category are the independent variables. For most of these variables it will be tested if there is a relation with the dependent variable. The third category are the person features like age and gender. The fourth category are organizational features. Most of these features are already checked by the interviews, but especially the degree of cooperation between the different departments will be tested by the survey.

## 6 SURVEY

The online survey was sent to all the employees of deBrug/deKade. There is a response rate of 41% (425/1040). The respondents form a good reflection of the population (based on the person features).

### 6.1 DEPENDENT VARIABLE

When we look at the dependent variable, 40% of the employees declare to consider Works Council membership. 39% considers membership of a core Works Council and 60% of the employees consider participating in a focus group. These are positive results.

### 6.2 INDEPENDENT VARIABLES

Eleven independent variables were tested. Here the results are presented.

1. The first independent variable is knowledge. The results show that the employees have a lack of knowledge about joint decision making. There is no relationship between informing and knowledge about joint decision making. There is a lack of informing and also concerning the content the informing has to be improved.

2. The second independent variable is representation. There is no relation between representation and knowledge about joint decision making. It also comes true that there is no relationship between representation and degree of contact with Works Council members. Employees who are frequently in contact with Works Council members do not have more knowledge about joint decision making than employees who are not in contact with Works Council members. A relationship that can be accepted is the one between representation and interest in joint decision making. Finally based on the results the following clusters of departments can be made:

- BB/Marketing & CMI
- CD & Out of Home
- SC & Finance
- ESM & UFO
- HR & Legal & Media & Communication
- FoodSolutions

3. The third variable is visibility. There seems to be no relationship between visibility and interest for joint decision making. It was already concluded there is a lack of visibility, so this variable is still relevant.

4. The employees of deBrug/deKade are moderate career oriented, but this doesn't harm their interest for joint decision making. That makes this variable not very relevant.

5. The employees deal with a moderate heavy workload. There is no relationship though between workload and interest for joint decision making. It is also statistically proven that focus groups are no solution for the problem of lack of time.

6. It is very clear that there is negative image forming about the ORKB. For the points of attractive, informative, alert, modern and capable the ORKB scores between a 5 and a 6. These are very low scores, which means that there is definitely negative image forming. Fortunately the ORKB scores a 7 for importance.

7. The results for a core Works Council & focus groups are very positive. More employees are considering participation in this new model of joint decision making than in the old model. Working with focus groups can definitely increase the degree of interest in joint decision making amongst the employees of deBrug/deKade.

8. Under young people employees are shared who are born in 1980 or later. For young people it can be concluded that they are more oriented towards career than the elder people are. It is already concluded though that career doesn't seem to be a barrier to participation. Next to this 66% of the young people consider participation in a focus group.

9. Employees make clear that they want the ORKB to be reactive as well as proactive. Proactive in a way of translating work floor signals into agenda items for the board of directors.

10. For the variable image forming it was already concluded that for the point 'alert' the ORKB scores between a 5 and a 6. Though the relationship between Works Council successes and interest for joint decision making is not proven, it would be wise to promote the successes of the Works Council, together with the other points mentioned by the variable image forming.

11. The eleventh and last independent variable is communication & PR. This is a means to an end. There are six effective communication canals: Townhall meetings, employee magazine One!, a digital Chairman's letter, the Unilever-Benelux Portal, announcements plates and announcements in the elevators.

### 6.3 PERSON FEATURES

53% of the respondents are men and 47% are women. The average age of the respondents is 37. Most of the respondents are worklevel (WL) 1 or 2, which is positive because these are the people who can participate in the joint decision making. It is a good thing that there is no high item non-response. The results of the survey show that people who have the highest interest in joint decision making have the following features: most of them are men, work for the departments Supply Chain and Customer Development and are WL 1 Kt/mM.

### 6.4 ORGANIZATIONAL FEATURES

The organizational features are already handled in the previous chapters. The degree of mutual cooperation between the different departments and also the communication canals are already discussed. The attitude of the manager and the board members were already found positive based on the interviews. The attitude of direct managers will be checked by the central Works Council (COR) of Unilever.

## 7. RECOMMENDATIONS

Based on the results of the literature study, interviews and survey, recommendations can be made. The first recommendation is to better inform the employees about the joint decision making. Among others employees have to be informed about the ways of working, the WOR, possibilities of participation and the actual members of the ORKB. For this informing the six most effective communication canals should be used. Also the ORKB members have to show their faces and inform the employees. The Board members also have to stimulate participation.

The second recommendation is to start working with a core Works Council, surrounded by focus groups. The core Works Council has to have 9 members who will be a member for three years. The members will be chosen by elections. It is important that the different clusters of departments are well represented in the core Works Council. Next to this there have to be fixed and flexible focus groups. Participation will be based on free will and will be for a relative short period. The fixed focus groups have to work on high priority issues. A flexible focus group will be established as soon as this is needed.

## 8. CONCLUSIONS

In this last chapter an answer will be given to the main research question.

*What are the causes of the low degree of participation in joint decision making, especially of young people, at Unilever deBrug/deKade and how can the active participation in the joint decision making at Unilever deBrug/deKade be increased?*

There are different causes which declare the low degree of participation in joint decision making at the Unilever office deBrug/deKade. The main causes are a lack of knowledge about the joint decision making and a lack of visibility of the ORKB. The active participation in joint decision making at Unilever deBrug/deKade can be improved by informing the employees and by using a new model of a core Works Council surrounded by focus groups. Working with focus groups will especially improve the participation of young people.