

OR-VA in beeld

Onderzoeksrapport over het stemgedrag en de betrokkenheid bij de ondernemingsraad VROM-Algemeen



Erasmus Universiteit Rotterdam
Deeltijd masteropleiding Bestuurskunde
Scriptiebegeleider: Dr. Frans-Bauke van der Meer
Tweede lezer: Prof.dr. Bram Steijn

Juni 2009



Ernst Sleijser

studentnummer 268539

Robert van der Meulen

studentnummer 307881

Voorwoord

In opdracht van de ondernemingsraad VROM-Algemeen van het Ministerie van VROM hebben wij een onderzoek gedaan ter verklaring van de lage opkomst bij de laatste verkiezingen (april 2008) voor deze ondernemingsraad om vervolgens handvatten te kunnen geven om de betrokkenheid van de medewerkers bij medezeggenschap te verbeteren.

Met deze scriptie ronden wij een mooie deeltijdstudie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit af, die ons naast interessante colleges ook een mooi (persoonlijk) ontwikkelingsproces heeft geboden. De opgedane kennis is zeer bruikbaar -en herkenbaar- in onze dagelijkse praktijk bij de dienst Stedelijke Ontwikkeling en de dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn van de gemeente Den Haag.

Als eerste willen we een woord van dank richten aan Sjaak Sibbing en Ger Heessels, respectievelijk voorzitter en ambtelijk secretaris van de ondernemingsraad VROM-Algemeen. Zij hebben een belangrijke rol vervuld door het beschikbaar stellen van veel informatie. De open gesprekken en inzichten die we gedurende het proces met elkaar gedeeld hebben, waren zeer waardevol. Zij hebben ons uitstekend gefaciliteerd om het onderzoek binnen het Ministerie van VROM tot dit resultaat te brengen.

Frans-Bauke van der Meer en Bram Steijn hebben ons begeleid vanuit de Erasmus Universiteit, waar we hen zeer erkentelijk voor zijn. Hun goede begeleiding en opbouwende kritiek heeft ons zonder twijfel behoed voor al te significante missers en daarmee tot een verbeterd adviesrapport.

De gemeente Den Haag zijn we in de persoon van Frans van Drielen en Simon Vroonhof erkentelijk voor het (materieel en immaterieel) faciliteren van deze studie voor ons.

En natuurlijk was het geduld, de onvoorwaardelijke steun en het luisterend oor van Marsha en Manou van het thuisfront zeer warm en heeft dat ons enorm geholpen.

Ten slotte willen we alle 403 VROM-Algemeen respondenten bedanken voor hun bereidheid mee te werken, zonder hen zou dit rapport niet zo tot stand hebben kunnen komen.

Ernst Sleijser & Robert van der Meulen
Den Haag, juni 2009

Leeswijzer

Dit rapport is een beschrijving van een onderzoek naar de redenen van de lage opkomst bij de laatste OR-verkiezingen (april 2008) van de ondernemingsraad VROM-Algemeen van het ministerie van VROM. Tevens geeft het handvatten om de betrokkenheid van de medewerkers bij medezeggenschap te verbeteren.

Het rapport telt 8 hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopdracht en de daaruit voorkomende onderzoeksvraag met deelvragen toegelicht. Tevens wordt ingegaan op de begrippen 'medezeggenschap' en 'betrokkenheid' uit de onderzoeksopdracht.

Hoofdstuk 2 schetst de context waarin het onderzoek zich afspeelde: Het Ministerie van VROM en de Wet op de Ondernemingsraden. De derde paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de aspecten waarin een publieke organisatie afwijkt van een privaat bedrijf inzake medezeggenschap; de ambtelijke status en het zgn. 'primaat van de politiek'.

In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader uitgewerkt. Welke zienswijzen kunnen worden toegepast op de onderzoeksvragen, de keuze voor het theoretisch model wordt toegelicht en het model zelf wordt behandeld en aangepast ten behoeve van dit specifieke onderzoek. Hoofdstuk 4 is gewijd aan de methodologische verantwoording. Hoe is het kwantitatief onderzoek opgezet, getoetst en uitgevoerd. Het aantal reacties wordt behandeld en de vraag of aantal en spreiding van de respondenten voldoende is voor representativiteit ten opzichte van de doelgroep.

Hoofdstuk 5 en 6 behandelen de onderzoeksresultaten. Hoofdstuk 5 gaat in op het stemgedrag van de respondenten voor de ondernemingsraadverkiezingen en hun beweegredenen, in hoofdstuk 6 worden de verkregen onderzoeksdata geanalyseerd om uitspraken te doen over de betrokkenheid bij medezeggenschap van de respondenten. Beide hoofdstukken sluiten af met een paragraaf conclusies.

Hoofdstuk 7 legt een verbinding naar de toekomst. Met als basis een bestaande toekomstverkenning voor ondernemingsraden wordt een verbinding gelegd met de onderzoeksdata, de situatie bij VROM en de keuzes die dit oproept voor een toekomstige strategie voor de ondernemingsraad van VROM-Algemeen.

Het laatste hoofdstuk, 8, koppelt terug naar de onderzoeksvraag met deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor de ondernemingsraad.

Samenvatting

Inleiding

Dit onderzoeksrapport, tevens masterscriptie, doet verslag van een onderzoek naar de redenen voor een lage opkomst bij een ondernemingsraadverkiezing in opdracht van de ondernemingsraad VROM-Algemeen. Het doel van dit onderzoek is enerzijds te achterhalen wat - ondanks de herhaalde informatieverstrekking en oproepen via e-mail en VROM-Intranet (VERA) - de oorzaak van de lage opkomst is en anderzijds als OR een handreiking te krijgen welke maatregelen kunnen worden genomen om de condities te scheppen voor een betere betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap.

Bij de laatste ondernemingsraadverkiezingen brengt 34,11% van de achterban van de OR-VA een stem uit. Tegelijkertijd worden bij twee andere ondernemingsraden van VROM ook verkiezingen gehouden. De opkomst daar is hoger dan bij de OR-VA. Ook het historisch verloop van de opkomst laat uitsluitend bij de OR-VA een teruggang zien.

Opkomst OR – verkiezing %	OR VROM-Inspectie	OR Rijksgebouwendienst	OR VROM-Algemeen
1999			52,45 %
2002			47,23 %
2005			44,06 %
2008	60,11 %	56,75 %	34,11 %

Bron: Opgave OR VROM-Algemeen

Hoofdvragen

De doelstelling voor het onderzoek is opgesplitst in twee hoofdvragen:

- 1 Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de lage opkomst van de ondernemingsraadverkiezing van de OR-VA in april 2008?
- 2 Op welke wijze kan de betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap via de ondernemingsraad VROM-Algemeen vergroot worden?

Het onderzoek bestond uit 2 delen. Een literatuurstudie en een enquête onder de achterban (808 medewerkers) van de OR-VA. De literatuurstudie is vooral gebruikt om een theoretisch kader voor het onderzoek op te stellen.

Theorie

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van het door Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) ontwikkelde SERVQUAL (afkorting voor Service Quality) model. Met dit model laten zij zien dat de kwaliteit van de dienstverlening kan worden gemeten door de verwachtingen van de klant te vergelijken met zijn of haar perceptie. Centraal in het SERVQUAL-model staat dat *kwaliteit* van dienstverlening gedefinieerd kan worden als het verschil tussen verwachtingen en perceptie. Het kwaliteitsverschil komt dan tot uiting in het verschil (de 'kloof' of 'gap') tussen datgene wat men van de dienst verwachtte en datgene wat men daadwerkelijk heeft ervaren. Vanwege de vergelijking tussen verwachtingen omtrent de service kwaliteit en de daadwerkelijk gemeten percepties van service kwaliteit, wordt dit ook wel een 'gap analyse' genoemd.

Het model is voor het onderzoek aangepast naar de VROM-omgeving. De dienstverlening wordt vormgegeven door de OR-VA. De werknemer uit de achterban maakt een beoordeling over de *ervaren* dienstverlening.

De kloven ('gaps') zijn:

Kloof 1: Verwachtingen achterban

De achterban heeft verwachtingen ten aanzien van het functioneren van de OR-VA. De OR-VA heeft ook een beeld van deze verwachtingen van de achterban. Wanneer dit beeld niet overeenkomt met de daadwerkelijke verwachtingen van de achterban dan kan het zijn dat de OR-VA anders functioneert dan de achterban zou willen.

Kloof 2: Taakopvatting OR-VA

Mede op basis van perceptie van de OR-VA over de verwachtingen van de achterban ten aanzien van het functioneren van de OR-VA, komt de OR-VA tot een taakopvatting (afspraken over het gewenste functioneren van de OR-VA).

Kloof 3: Functioneren van de OR-VA

Bij deze kloof gaat het om een mogelijk verschil tussen de afspraken en ideeën over het functioneren van de OR-VA (de taakopvatting) en de feitelijke uitvoering.

Kloof 4: Communicatie OR-VA

Als de totale communicatie van de OR-VA niet overeenkomt met de verwachting bij de achterban over de wijze van communiceren bij de OR-VA – bijvoorbeeld ten tijde van verkiezing – dan ontstaat deze kloof.

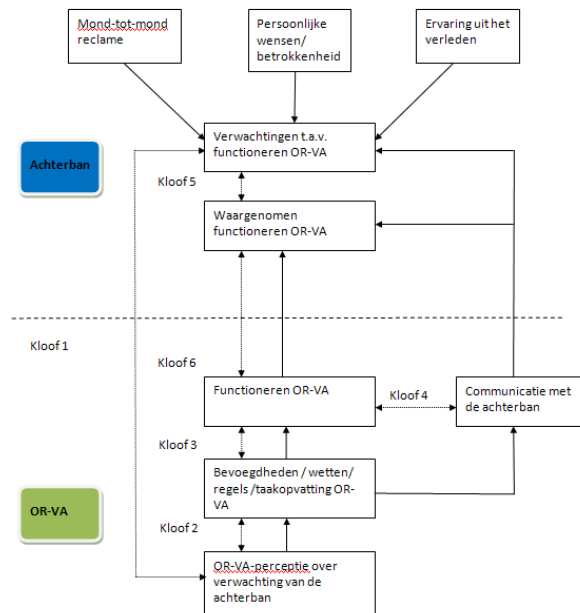
Kloof 5: Functioneren OR-VA versus verwachtingen van de achterban

Het waargenomen functioneren van de OR-VA sluit niet aan bij de verwachting van de achterban. Dit betekent dat de OR-VA niet kan rekenen op draagvlak.

In aanvulling op het oorspronkelijke model is een extra 'gap' toegevoegd (nr. 6). Gelet op de onderzoeksvragen is het van wezenlijk belang te kijken naar de beelden (perceptie) die de achterban heeft ten aanzien van de driedeling *functioneren*, *waargenomen functioneren* en *verwachting van het functioneren* van de OR-VA.

Kloof 6: Waargenomen functioneren OR-VA

De achterban neemt op een bepaalde manier het functioneren van de OR-VA waar. Wanneer dit niet overeenkomt met het feitelijk functioneren, ontstaat er een kloof. De oorzaak voor de kloof kan gezocht worden zowel bij de OR-VA als bij de achterban. De OR-VA kan onvoldoende over zijn activiteiten communiceren waardoor de achterban geen goed beeld heeft van het functioneren van de OR-VA. Daarnaast kan het zo zijn dat de achterban het functioneren van de OR-VA anders waarneemt omdat hun beeld gekleurd is door bijvoorbeeld ervaringen uit het verleden.



Enquête

De enquête heeft van 8 november tot 20 december 2008 on-line gestaan en is uiteindelijk door 403 respondenten ingevuld. Dat is een responspercentage van 49,88%.

De respondenten blijken op geslacht, leeftijd, salarisschaal en organisatieonderdeel representatief te zijn voor de gehele achterban.

Stemgedrag

Werknemers met een lang dienstverband (>15 jaar) zijn trouwe stemmers. Er is geen groot verschil in waardering bij de achterban over de OR-VA tussen wel en niet-stemmers. De mensen die *niet* stemden in 2008 maar *wel* in 2005 geven als belangrijkste reden dat ze toen één of meer kandidaat-leden van de OR-VA persoonlijk kenden. De reden om *niet* te gaan stemmen in 2008 laat meer diversiteit zien maar het staat vast dat het kennen van de kandidaten (zowel in 2005 als 2008) als één van de belangrijkste redenen genoemd is om te gaan stemmen.

Veel respondenten noemen het gebruik maken van stemrecht een “burgerplicht” en daarmee een belangrijke reden om te gaan stemmen. De elektronische informatievoorziening ten aanzien van de verkiezing scoort bij alle respondenten hoog. Niet alle vormen van communicatie hebben effect op de publiciteit en het gebruik van promotiemateriaal in de verkiezingscampagne voor de OR-VA verkiezingen 2008.

Betrokkenheid

Het *bestaan* van de OR-VA is voor de medewerkers duidelijk; de communicatie van de OR-VA wordt door 88% van de respondenten in minimaal twee uitingsvormen gezien. Dat ‘*bestaan*’ wordt ook gewaardeerd: 63% van de respondenten ziet medezeggenschap (bijna) uitsluitend als een taak voor de OR-VA. Wel levert de mogelijkheid om bij deze vraag ook een andere vorm voor medezeggenschap te definiëren zeer veel reacties op; bijna 20% van de respondenten maakt hier gebruik van.

Bijna de helft van de respondenten (46%) is ook van mening dat de OR-VA inhoudelijk iets voor hem of haar betekent. Over het algemeen weet men ook wel waar de OR-VA zich dan mee bezig houdt, maar tegelijkertijd voelt ruim de helft (52%) zich niet betrokken bij deze ondernemingsraad. Een betrokkenheid die, net als de kennis over de onderwerpen waar de OR-VA zich mee bezig houdt, toeneemt naarmate men ouder is.

Ten aanzien van de belangenbehartiging ontstaat een kloof tussen het door de achterban waargenomen functioneren van de OR-VA en de feitelijke uitvoering (kloof 6). Belangrijk aandachtspunt voor de OR-VA is zich te realiseren dat de achterban de invloed van de OR-VA op het gebied van belangenbehartiging minder positief ervaart dan de OR-VA zelf. De communicatie door de OR-VA (kloof 4), kan hier ook een rol spelen. De OR-VA kan onvoldoende over zijn activiteiten communiceren waardoor de achterban geen goed beeld heeft van het functioneren van de OR-VA.

De lengte van het dienstverband bij VROM speelt ook een rol bij het oordeel van de respondent over de belangenbehartiging en de invloed op de organisatieontwikkeling. Hoe langer in dienst hoe meer de medewerker tevreden is over de belangenbehartiging en de invloed op de organisatieontwikkeling.

De wijze waarop medezeggenschap bij VROM-Algemeen vormgegeven moet worden geeft nagenoeg gelijklopende scores bij zowel de achterban als de leden van de OR-VA. Er is grofweg een 50-50 verdeling tussen voorkeur voor zeggenschap via de werknemer zelf, in de lijn van de organisatie of medezeggenschap in een ander orgaan, waarbij een verhouding van 25-75 geldt voor respectievelijk in kleinere eenheden (onderdeelcommissies) en juist grotere verbanden (heel VROM of per directie). Er wordt dus geen kloof aangetoond bij de analyse van deze vraag.

De meerderheid van de respondenten ziet de OR-VA het liefst als een ondernemingsraad die coöperatief meedenkt met de bestuurder en niet als een harde onderhandelaar. Er blijkt geen kloof te zijn tussen de achterban en de OR-VA. De gewenste strategie t.o.v. de bestuurder wordt volgens verwachting ingevuld.

Het Ministerie van VROM mag zich als werkgever, in elk geval bij VROM-Algemeen, verzekerd weten van betrokken en tevreden medewerkers. 82% van de respondenten scoort bij betrokkenheid in de hoogste of naastgelegen categorie. Ruim driekwart (77%) is tevreden met VROM als werkgever. De betrokkenheid bij VROM is vele malen groter dan de betrokkenheid bij de OR-VA.

Toekomst van medezeggenschap

Het is voor de toekomst van belang een reflectie te hebben op de huidige institutionele vorming van de OR-VA om enerzijds aansluiting te vinden (en te houden) met de betrokkenheid met de achterban. Anderzijds is het van belang een strategische koers te bepalen. VROM staat onder andere voor ingrijpende reorganisatieprocessen zoals '*Duidelijk VROM!*' en de OR-VA kan alleen dan een volwaardige medezeggenschapspartner zijn voor de bestuurder als de koers helder is en draagvlak heeft bij de achterban.

Aanbevelingen

Het onderzoek geeft aanleiding om op drie terreinen aanbevelingen te formuleren:

1: De organisatievorm voor medezeggenschap;

Uit de antwoorden blijkt dat het voor de achterban niet altijd helder is welke rol de OR-VA vervuld en welke zaken door de groepsondernemingsraad worden behandeld. Er wordt nog wel eens verwezen naar de zgn. onderdeelcommissies als herkenbaarder organisatievorm. Tegelijkertijd zijn veel respondenten voorstander van een grotere '*span of control*', tot zelfs één ondernemingsraad voor heel VROM. Het is overigens zeer de vraag of dit laatste in termen van een grote opkomst bij verkiezingen aanbevelenswaardig is, gezien de stimulerende werking die uitgaat van het persoonlijk kennen van een kandidaat.

2: De communicatie van de OR-VA met de achterban;

Uit de analyse van de data blijkt een aantal kloven uit het aangepaste SERVQUAL-model zich te manifesteren bij VROM-Algemeen.

- Kloof 1, het verschil tussen de verwachtingen van de achterban over de dienstverlening van de OR-VA en de perceptie van de OR-VA over die verwachtingen;
- Kloof 4, tussen het functioneren van de OR-VA en de communicatie met de achterban;

- Kloof 5, tussen het waargenomen functioneren van de OR-VA en de verwachting bij de achterban ten aanzien van dat functioneren;
- Kloof 6, tussen functioneren en waargenomen functioneren van de OR-VA.

Communicatie speelt een belangrijke rol bij het verkleinen van de kloven. Goede communicatie geeft inzicht in dat wat de achterban van de OR-VA mag verwachten en later in hoeverre dit ook in de praktijk waargemaakt is. En andersom maakt communicatie duidelijk wat de achterban verlangt van de OR-VA. Daarbij moet altijd in ogenschouw genomen worden dat het initiatief voor communicatie bij de OR-VA ligt, maar zelden zullen werknemers spontaan contact zoeken.

Een goede (persoonlijke) communicatiestrategie kan effectief werken daar waar het gaat om de betrokkenheid en draagvlak bij het werk van de OR-VA te vergroten

3: De ondernemingsraadverkiezing;

Het is weinig medewerkers van VROM-Algemeen ontgaan dat er ondernemingsraadverkiezingen voor de OR-VA waren. Met name de elektronische informatievoorziening bij de verkiezingen is breed door de respondenten opgemerkt.

Wederom vanuit het conceptueel model voor de dienstverlening OR-VA wordt kloof 4 'communicatie OR-VA' dan essentieel. Niet alle vormen van communicatie blijken effectief. Een aanbeveling die de kandidaatstelling voor de verkiezing raakt is het feit dat zeer veel respondenten niet zijn gaan stemmen omdat ze geen kandidaten persoonlijk kenden (of juist wel als ze kandidaten wél persoonlijk kenden). Blijkbaar is dat één van de grootste stimulansen om te gaan stemmen en niet mogelijke verschillen in het 'verkiezingsprogramma' van de kandidaat en daarop gebaseerd strategisch stemgedrag. Dit is verklaarbaar omdat een OR-verkiezing, anders dan partijpolitieke verkiezingen veel minder uiteenlopende standpunten kent.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Leeswijzer	3
Samenvatting.....	4
1 Inleiding.....	12
1.1 Opdracht.....	12
1.2 Het begrip ‘medezeggenschap’	13
1.3 Onderzoeksvraag & deelvragen	15
1.4 Perceptie.....	15
2 Contextbeschrijving	17
2.1 Inleiding	17
2.2 VROM.....	17
2.2.1. Context.....	18
2.3 Duidelijk VROM!	20
2.4 Wet op de Ondernemingsraden	22
2.5 De ondernemingsraad bij de overheid	22
2.5.1 Ambtelijke status	23
2.5.2 Het primaat van de politiek	25
2.6 Taakopvatting	26
2.7 De ondernemingsraad VROM-Algemeen	27
3 Theoretisch kader	29
3.1 Inleiding	29
3.1.1. Inleiding van het theoretisch kader	29
3.2 Zienswijzen	34
3.3 Het SERVQUAL model.....	36
3.4 De kloven	38
3.5 Voor- en nadelen	40
3.5.1. Gevolgen voor het onderzoek	41
3.6 Betrokkenheid bij medezeggenschap bij de OR-VA	42
3.7 Conceptueel model dienstverlening OR-VA.....	43
3.8 Toelichting bij de kloven.....	45

3.9	Verwachtingen van de achterban	46
3.10	Toepassing voor het onderzoek	46
4	Methodologische verantwoording	48
4.1	Inleiding	48
4.2	Onderzoeksstrategie.....	48
4.3	Kwantitatief onderzoek	49
4.3.1.	Enquête.....	49
4.3.2.	Opstelling vragenlijst	50
4.3.3.	Operationalisatie	50
4.4	Kenmerken van de onderzoekspopulatie.....	51
4.5	Respons.....	52
4.6	Representativiteit	53
5	Onderzoeksresultaten stemgedrag	56
5.1	Inleiding	56
5.2	Wie heeft gestemd	57
5.3	Waardering	60
5.4	Niet gestemd	61
5.5	Wel gestemd.....	64
5.6	Ik stem (niet) want.....	65
5.7	Promotie	65
5.8	Managers.....	69
5.9	Conclusies onderzoeksresultaten stemgedrag.....	71
6	Onderzoeksresultaten betrokkenheid bij medezeggenschap	72
6.1	Inleiding	72
6.2	OR-VA: Informatie en communicatie	72
6.2.1	Zelfonderzoek	74
6.2.2	Onderwerpen voor en van de OR-VA.....	74
6.3	Functioneren.....	77
6.3.1.	Belangenbehartiging.....	77
6.3.2	Organisatieontwikkeling.....	80
6.4	Medezeggenschap	82
6.4.1.	Vorm	82

6.4.2	Over de OR-VA.....	85
6.4.3	Betrokkenheid en stemgedrag	87
6.5	Werkbeleving bij VROM	89
6.5.1	Betrokkenheid	89
6.5.2	Tevredenheid.....	90
6.5.3	Ruimte voor inbreng.....	90
6.6	Strategie.....	91
6.7	Conclusie.....	94
7	De OR-VA; 'een verkenning naar de toekomst'	96
7.1	Inleiding	96
7.2	Flexibilisering van de arbeidsmarkten.....	97
7.3	Scenario-ontwikkeling voor medezeggenschap	99
7.4	Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap	100
7.5	Medezeggenschap bij de OR-VA.....	103
8	Conclusies en aanbevelingen	106
8.1	Inleiding	106
8.2	Deelvragen.....	106
8.2.1	Stemgedrag.....	106
8.2.2	Betrokkenheid	107
8.3	Hoofdvragen	107
8.4	Aanbevelingen voor de OR-VA	109
8.4.1	Organisatievorm	109
8.4.2	Communicatie.....	111
8.4.3	Verkiezing	111
	Literatuurlijst	114
	Bijlage 1: Vragenlijst	117
	Bijlage 2: Overzicht responspercentage per enquêtevraag.....	126

1 Inleiding

1.1 Opdracht

Dit onderzoeksrapport is een afstudeerscriptie voor de deeltijdopleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De aanleiding voor dit rapport is een onderzoeksopdracht met als opdrachtgever de ondernemingsraad VROM-Algemeen, een van de ondernemingsraden van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). Deze ondernemingsraad heeft de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit verzocht onderzoek te doen naar de redenen van de lage opkomst bij de laatste OR-verkiezingen en handvatten te geven om de betrokkenheid van de medewerkers bij medezeggenschap te verbeteren.

Het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer heeft circa 4000 werknemers in dienst. De medezeggenschap voor deze werknemers is onder andere geregeld volgens het wettelijk kader van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Het Ministerie van VROM kent een stelsel van zeven ondernemingsraden en een groepsondernemingsraad (GOR) voor het gehele concern. De ondernemingsraden kennen een zittingstermijn van drie jaar en hebben zo veel mogelijk tegelijkertijd verkiezingen. De laatste verkiezingen zijn gehouden in april 2008.

Het opkomstpercentage bij deze verkiezing bleek bij één van de drie ondernemingsraden waar gestemd is, de ondernemingsraad VROM-Algemeen (OR-VA), aanmerkelijk lager dan bij de andere twee. Ook de vergelijking met eerdere OR-verkiezingen van de OR-VA liet een opvallende teruggang zien. Gegevens over het historisch verloop bij de parallelle ondernemingsraden ontbreken, maar sec het jaar 2008 beschouwend is te zien dat de andere twee ondernemingsraden fors meer kiezers naar de stembus trekken.

Opkomst OR – verkiezing %	OR VROM-Inspectie	OR Rijksgebouwendienst	OR VROM-Algemeen
1999			52,45 %
2002			47,23 %
2005			44,06 %
2008	60,11 %	56,75 %	34,11 %

Bron: Opgave OR VROM-Algemeen

Naar aanleiding van deze terugval in opkomst heeft de VROM-verkiezingscommissie de OR-VA het advies gegeven de oorzaak van deze terugval te onderzoeken. De OR-VA heeft vervolgens de Erasmus Universiteit benaderd met het verzoek voor hen dit onderzoek uit te voeren.

Het doel voor dit onderzoek is toentertijd (25 juni 2008) als volgt door de OR-VA verwoord: *“Het doel van dit onderzoek is enerzijds te achterhalen wat - ondanks de herhaalde informatieverstrekking en oproepen via e-mail en VROM-Intranet (VERA) - de oorzaak van de lage opkomst is en anderzijds als OR een handreiking te krijgen welke maatregelen kunnen worden genomen om de condities te scheppen voor een betere betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap.”*

1.2 Het begrip ‘medezeggenschap’

In het door de OR-VA gestelde onderzoeksdoel wordt het begrip ‘medezeggenschap’ gebruikt. P&Oactueel (2008) onderscheidt drie vormen van medezeggenschap in een arbeidsorganisatie:

- directe medezeggenschap
- indirecte medezeggenschap
- externe medezeggenschap

Directe medezeggenschap

Van directe medezeggenschap is sprake zodra werknemers zonder tussenkomst van derden inspraak hebben op het werk, de arbeidsomstandigheden of het beleid van de onderneming.

De meest voorkomende vorm is ongetwijfeld het contact tussen de individuele medewerker en zijn of haar leidinggevende. Daarnaast is het werkoverleg een moment waarop werknemer en werkgever kunnen overleggen. Tot slot zijn er organisatievormen waar de directe medezeggenschap een nadrukkelijk deel van uitmaakt: resultaatverantwoordelijke of zelfsturende teams, business units, *empowerment* en andere.

De enige vorm van directe medezeggenschap die door de wet verplicht wordt gesteld is de personeelsvergadering die in ondernemingen met 10 of meer medewerkers ten minste tweemaal per jaar moet plaatsvinden (artikel 35c WOR). Als er een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging aanwezig is vervalt deze verplichting.

Indirecte medezeggenschap

Bij deze vorm van medezeggenschap worden de medewerkers vertegenwoordigd door collega's. Als de werkgever deze mensen kiest gaat het om commissies, project- of werkgroepen, meestal op tijdelijke basis. Bijvoorbeeld in het geval van een beoogde cultuuromslag of een reorganisatie.

Als de werknemers zelf hun vertegenwoordiging kiezen, is er meestal een medezeggenschapsorgaan in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden:

- personeelsvertegenwoordiging;
- ondernemingsraad;
- groeps- en/of centrale ondernemingsraad;
- Europese ondernemingsraad.

Externe medezeggenschap

De belangrijkste medezeggenschap van buiten de onderneming vindt plaats door middel van de werknemersorganisaties/vakbonden, vooral via collectieve regelingen.

Vakbonden kennen daarnaast ook soms nog een gedecentraliseerde vorm van externe medezeggenschap. Op het ondernemingsniveau de bedrijfsledengroep (BLG) en bij de overheid, het zgn. Georganiseerd Overleg. Dit zijn beide organen die vanuit de werknemersorganisatie zijn samengesteld, geheel of gedeeltelijk uit werknemers van de betreffende onderneming.

Verplichte medezeggenschap

De meeste ondernemingen worden door de wetgever verplicht tot een vorm van indirecte medezeggenschap. De vorm wordt bepaald door de omvang van de onderneming in samenhang met de Wet op de Ondernemingsraden.

In de WOR staat het volgende over verplichte medezeggenschap:

- minder dan 10 medewerkers: een personeelsvertegenwoordiging als de ondernemer dat wenst;
- 10-50 medewerkers: een personeelsvertegenwoordiging als de ondernemer of de meerderheid van het personeel dat wenst, eventueel een ondernemingsraad, in alle gevallen een personeelsvergadering;
- meer dan 50: een ondernemingsraad ;
- meerdere ondernemingen van dezelfde ondernemer of in een groep verbonden ondernemers: een groeps- en/of centrale ondernemingsraad;
- voor ondernemingen met vestigingen in meerdere Europese landen: in sommige gevallen een Europese ondernemingsraad (niet op basis van de WOR).

In het kader van dit onderzoek is het vanwege de brede hier boven geschetste context, noodzakelijk het begrip ‘medezeggenschap’ uit de onderzoeksdoelstelling nader te specificeren. Voor dit onderzoek wordt het begrip alleen gekoppeld aan de indirecte medezeggenschap zoals vormgegeven door

de OR-VA. Daarmee is de tekst “.. en anderzijds als OR een handreiking te krijgen welke maatregelen kunnen worden genomen om de condities te scheppen voor een betere betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap.” geherdefinieerd naar:

“.. en anderzijds als OR een handreiking te krijgen welke maatregelen kunnen worden genomen om de condities te scheppen voor een betere betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap **via de ondernemingsraad VROM-Algemeen.**”

Definitie betrokkenheid:
Betrokkenheid is een kracht die het individu bindt aan gedrag dat relevant is voor één of meer doelen.
(Meyer & Herscovitch, 2001)

1.3 Onderzoeksvraag & deelvragen

De doelstelling voor het onderzoek is opgesplitst in twee hoofdvragen:

- 1 Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de lage opkomst van de ondernemingsraad-verkiezing van de OR-VA in april 2008?
- 2 Op welke wijze kan de betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap via de ondernemingsraad VROM-Algemeen vergroot worden?

Deze hoofdvragen laten zich ontleden in deelvragen die in deze scriptie als leidraad voor het onderzoek zullen dienen:

- Welke motieven verklaren het stemgedrag van de achterban bij verkiezingen? (NB: Het begrip 'stemgedrag' is in de context van dit onderzoek gebruikt voor het wel of niet gaan stemmen bij een ondernemingsraad-verkiezing. Het gaat hier niet om stemgedrag in de zin van factoren die partijpolitieke keuzes beïnvloeden.)
- Hebben de respondenten gestemd in 2008 en waarom?
- Waarom hebben sommige respondenten in 2008 niet en in 2005 wél gestemd?
- Welke theoretische concepten verklaren de betrokkenheid van de achterban bij de OR-VA?
- Welke aanbevelingen kunnen naar aanleiding van de empirische analyse gedaan worden om de mate van betrokkenheid te vergroten?

1.4 Perceptie

In dit onderzoeksrapport worden uitspraken gedaan over de wijze waarop medezeggenschap wordt vormgegeven door de OR-VA. Die uitspraken zijn gebaseerd op een analyse van de gegevens uit de enquête die onder medewerkers van VROM-Algemeen is gehouden. De lezer moet zich ervan bewust zijn dat de medewerkers in die enquête hun mening hebben gegeven over het *beeld* dat zij hebben van de OR-VA. Het daadwerkelijk functioneren van de OR-VA is niet onderzocht. Uitspraken over de communicatie van de OR-VA, de effectiviteit enzovoorts zijn daarmee altijd uitspraken over het beeld dat de medewerkers bij VROM-Algemeen hebben over die aspecten. Het is belangrijk dit steeds voor ogen te houden.

Tegelijkertijd is het zo dat mensen reageren volgens een beeld dat zij hebben van de situatie. De socioloog W.I. Thomas schreef in 1928 al: "*If men define things as real, they are real in their consequences*"¹. Ieders waarheid ligt in zijn of haar perceptie van de omgeving. En die perceptie bepaalt vervolgens het handelen. Daarmee is dit beeld van de VROM Algemeen medewerkers als sturingsprincipe voor hen geldig.

Daarentegen is het natuurlijk mogelijk dat de perceptie van (leden van) de OR-VA afwijkt van die van de achterban. Zoals gezegd is het beeld van de achterban daarmee niet onjuist (noch dat van de OR-VA). Het onderzoek zal met behulp van een theoretisch model juist de

¹ W. I. Thomas and D. S. Thomas, *The Child in America*, 2nd ed. (New York: Alfred Knopf, 1929), 572. Voor een andere klassieke variant op hetzelfde thema: "The truth is in the eye of the beholder" (Y. Nyarko, New York University, 1997)

verschillen tussen deze beelden over de werkwijze, koers en effectiviteit van de OR-VA gebruiken.

In het vervolg van dit onderzoek zal daarom dan ook zowel bij het gebruik van theoretische inzichten als bij de analyse van de empirische resultaten in het bijzonder aandacht worden besteed aan de perceptie van de respondenten (voor zover géén lid van de OR-VA), waar relevant afgezet tegen de perceptie van de (leden van de) OR-VA.

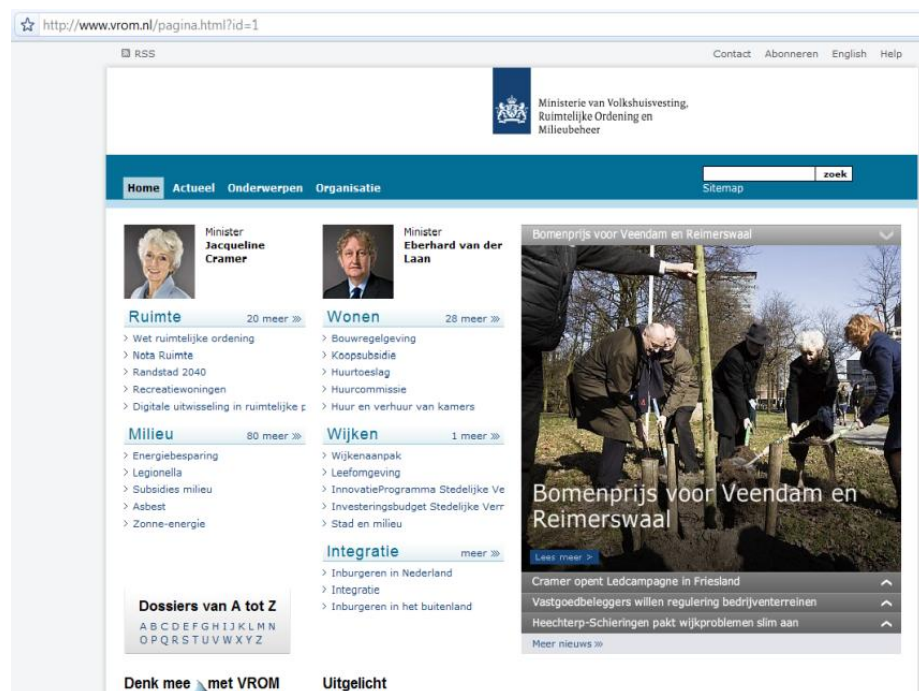
2 Contextbeschrijving

2.1 Inleiding

Alvorens het theoretisch kader en het onderzoek te beschrijven wordt dit hoofdstuk benut om de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden nader te omschrijven. In paragraaf 2.2 wordt kort ingegaan op de taken van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) en de inrichting van de organisatie. Aparte paragrafen gaan daarna in op respectievelijk het lopend reorganisatieproces 'Duidelijk VROM!' (2.3), de Wet op de ondernemingsraden (2.4) en de positie van een ondernemingsraad bij een overheidsorganisatie (2.5).

2.2 VROM

Het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer ontstond in 1982. Toen werd het beleidsterrein milieubeheer toegevoegd aan volkshuisvesting en ruimtelijke ordening. Het beheer van de rijksgebouwen is van oudsher ook een taak van het ministerie.



De missie van het ministerie luidt: *“Het Ministerie van VROM staat voor ruimte, milieu, wonen, wijken en integratie. Beleid maken, uitvoeren en handhaven.”*

VROM heeft circa 4000 medewerkers in dienst. Hieronder volgen de organisatieonderdelen. De ondernemingsraad VROM-Algemeen, waar het onderzoek betrekking op heeft, werkt voor de medewerkers van de organisatieonderdelen van de portefeuilles van de (plv.) Secretaris-generaal en van de in deze opsomming cursief weergegeven organisatieonderdelen.

- **Portefeuille Secretaris-generaal**
Auditdienst, Directie Financiële en Economische Zaken, Directie Bestuursondersteuning, Centrale Strategie- en Kenniseenheid, Programma Duidelijk VROM!
- **Portefeuille plv. Secretaris-generaal**
Directie Personeel en Organisatie, Directie Communicatie, Informatie en Participatie, Directie Informatievoorziening, Directie Bestuurlijke en Juridische Zaken, Directie

Facilitair Management, Directie Financiën, Control en Inkoop, Nederlandse Emissieautoriteit

- **Portefeuille Milieu**

Directie Kwaliteit en Ketens, Directie Bronnen en Emissies, Directie Stoffen, Veiligheid en Straling, *Directie Internationale Zaken*, Programmadirectie Duurzaam Inkopen, Programmabureau Luchtkwaliteit, Programmadirectie Schoon en Zuinig, Programmadirectie Omgevingsvergunning

- **Portefeuille Ruimte**

Directie Nationale Ruimtelijke Ordening, Directie Gebiedsontwikkeling, Directie Leefomgevingskwaliteit, Programmadirectie Verstedelijking, Programmadirectie Mooi Nederland, Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf

- **Portefeuille Wonen Wijken en Integratie**

Directie Stad en Bouw, Directie Aandachtsgroepen, Betaalbaarheid en Corporaties, Directie Inburgering en Integratie, Directie Kennis en Verkenningen, Programmadirectie Wijken, Secretariaat van de Huurcommissies

- **VROM-Inspectie**

Directie Uitvoering, Directie Bestuurszaken, Directie Bedrijfsvoering, Regio Noord, Regio Noord-West, Regio Oost, Regio Zuid, Regio Zuid-West, Inlichtingen- en Opsporings Dienst, Kernfysische Dienst, Stafafdeling Crisismanagement

- **Rijksgebouwendienst**

Directie Frontoffice, Directie Beheer, Directie Vastgoed, Directie Projecten, Directie Advies & Architecten, Staf, Rijksbouwmeester

- **Raden & Commissies**

VROM raad, Raad voor de Wadden, Adviesraad Gevaarlijke Stoffen, Raad voor Ruimtelijk Milieu-en natuuronderzoek, Commissie Genetische Modificatie, Technische Commissie Bodembescherming, Adviescommissie uitvoeringsknelpunten Bouwstoffenbesluit, Tenderregeling Energiebesparing huishoudens met lage inkomens, Huurcommissie, Commissie schadebeoordeling beleidslijn Ruimte voor de Rivier, Algemene Bezwarenadviescommissie VROM

2.2.1. Context²

VROM is van oudsher een beleidsdepartement dat gericht is op Volkshuisvesting en Bouwen. Na de Tweede Wereldoorlog stond (de voorganger van) VRO(M) centraal in de wederopbouw vanwege de taakvelden volkshuisvesting en, vanaf 1965, ruimtelijke ordening en rijksgebouwendienst. Na 1982 kwam ook Milieubeheer bij het departement om van rijkswege het echte milieubeleid als *boomende* sector sterk op de agenda te zetten.

Dit betekende dat een sterk beleidsmatig gericht departement ontstond waarin aandacht voor de bedrijfsvoering e.d. een meer ondergeschoven kindje was. Ondanks veranderingen in de beleidscyclus, zoals Volkshuisvesting van dominante regisseur van de woningbouw naar een meer decentrale sturing met gerichtheid op Wonen/Wijken (waarbij sinds kort ook Inburgering en Integratie aan is toegevoegd), en zoals Milieubeheer in een verdere fase van de cyclus is terechtgekomen: veel beleid 'staat' en moet nu worden uitgevoerd, met minder sturing vanuit het Rijk, bestaat die teneur nog sterk: bedrijfsvoering moet het maar voor het

² Brontekst van deze paragraaf geschreven door J. Sibbing, voorzitter ondernemingsraad VROM-Algemeen

beleid oplossen (in plaats van integrale verantwoordelijkheid betekent dit ook dat de bedrijfsvoering (financiën, goed personeelsbeheer) aandacht verdient bij het management van de beleidssectoren).

Naast de Directoraten-Generaal (Volkshuisvesting/Milieu/Ruimtelijke Ordening (RPD) en Rijksgebouwendienst) bestond er bij VROM in 2000 ook een Centrale Sector die bestond uit gemeenschappelijke bedrijfsvoeringsdirecties (Facilitair, ICT, Accountantsdienst, documentaire informatievoorziening/bibliotheek), kaderstellende directies (Financiën, Personeel en Organisatie, Informatie), Expertdirecties (Juridisch/Communicatie), de ondersteuning van de ambtelijke en politieke top (Bureau Secretaris-Generaal), de VROM-Raad (ondersteunende organisatie van de gelijknamige Strategische Adviesraad) en een eigen bedrijfsvoeringsdirectie.

In het laatste decennium hebben binnen VROM als totaal nog een paar belangrijke bewegingen plaatsgevonden: losweken van handhaving en toezicht van het beleid (oprichting VROM-Inspectie in 2002), planbureautaken apart georganiseerd (oprichting Ruimtelijk Planbureau in 2002 en overkomst Milieu- en Natuurplanbureau in 2006). De bedrijfsvoering werd gemeenschappelijk georganiseerd (ZEUS³ in 2004) waarbij grote delen van de bedrijfsvoering van de beleidsdg's/VI overkwamen en samen met de uitvoerende en expertdelen van de Centrale Sector de Gemeenschappelijke Dienst (GD) vormden. De kaderstellende taken en de ondersteuning van de ambtelijke en politieke top (afkomstig van de Centrale Sector) zijn ondergebracht in de Concernstaf.

De OR-VROM-Algemeen vervult sinds de verkiezingen in april 2005 de medezeggenschaps-taken voor de Gemeenschappelijke Dienst en de Concernstaf.

In de Toekomstverkenning VROM (eerste kwartaal 2007) werd duidelijk dat het model van Marktanaloge Bedrijfsvoering (MAB)⁴ dat ingesteld werd en als basis gold voor de werking van de Gemeenschappelijke Dienst niet optimaal werkte. De MAB-systematiek heeft geleid tot ambtelijke drukte in de verrekeningensfeer (offertes, opdrachten).

Ook de OR-VA heeft al in juli 2006 aangegeven dat de nadruk bij ZEUS te veel gelegd werd op de administratieve afhandeling rondom de dienstverlening en dat er te weinig geïnvesteerd werd in de kern van de werking van de Gemeenschappelijke Dienst, de relatie tussen opdrachtgever (bijv. beleidsdirecties) en opdrachtnemer (Gemeenschappelijke Dienst). Daardoor bleven er over en weer fricties en frustraties over de geleverde dienstverlening vanuit de GD bestaan en werd de wij/zij-cultuur met een sterke dominantie van de beleidskern niet doorbroken.

De OR-VA bevindt zich in deze discussie in een lastige situatie: de systeemdialussies over een betere inrichting van de bedrijfsvoering worden door de GOR behandeld omdat het om een VROM-breed onderwerp gaat, terwijl de directe effecten van het tekortschietend systeem veelal neerslaan bij de achterban van de OR-VA.

³ Het programma ZEUS (Zeer Excellente Uitvoering Secundaire Processen) wordt uitgevoerd voor en door de eigen organisatie met als doel de kwaliteit van de bedrijfsvoering te verbeteren en het personeelsbestand in ondersteunende processen met twintig procent te laten dalen.

⁴ Een systeem waarbij de Gemeenschappelijke Dienst van VROM opdrachten verricht voor de verschillende onderdelen van het ministerie.

Rondom de verkiezingsdatum in april 2008 speelde de herschikking binnen het kerndepartement naar tijdelijke (functionele) organisaties een rol, waar de groepsondernemingsraad van VROM – en niet de OR-VA - uitdrukkelijk een adviesrol speelde.

2.3 Duidelijk VROM!

Op het Ministerie van VROM is een grote reorganisatie gaande, 'Duidelijk VROM!' genoemd. Deze is gestart in 2006 en moet in 2011 zijn voltooid.

De doelstelling van deze reorganisatie is volgens de projectorganisatie *Duidelijk VROM!* het ministerie "flexibeler en departementaler" maken. Dit moet worden bereikt door "een bottom-up cultuur". De projectdirecteur: *"Ik vind dat alle VROM'ers mede-eigenaar zijn van deze reorganisatie. De op handen zijnde veranderingen zijn niet alleen afkomstig van het management en de directie, maar moeten uit alle lagen van de organisatie komen. Daarom houd ik wekelijks spreekuur om te horen welke ideeën er leven bij VROM'ers. Wat moet anders en waarom? Goede initiatieven worden uiteraard ondersteund, onder meer door budget beschikbaar te stellen voor de uitvoering."*⁵

Bronnen wat verder op afstand van VROM zijn concreter. Het Rijk stelt in zijn Rijksbegroting 2009 welke eisen aan het nieuwe VROM worden gesteld:⁶

Een kleiner en beter VROM

Met het Coalitieakkoord beoogt het Kabinet een kleinere en betere rijksdienst die kan voldoen aan de eisen die aan de overheid van nu en in de toekomst worden gesteld. Een opgave vanuit de politiek is om met minder mensen meer resultaten te behalen. Dit betekent dat VROM in 2011 met ongeveer 600 fte minder haar kerntaken vervult.

Om dit te kunnen doen zijn organisatorische veranderingen nodig. De belangrijkste veranderingen richten zich onder meer op:

- Het vergroten van de flexibiliteit en daarmee van de slagkracht van de organisatie;
- Het bevorderen van optimale samenwerking en transparantie;
- Het versterken van het project- en programmammatig aanpakken van vraagstukken.

Om deze veranderingen te realiseren is het VROM-brede programma «Duidelijk VROM» gestart.

Er is gekozen voor een stapsgewijze ontwikkeling die de beoogde effectiviteit en flexibiliteit oplevert en waarin ook de taakstelling wordt doorgevoerd. VROM is een lerende, vernieuwende en continu veranderende organisatie. De organisatie verandert vanuit de overtuiging dat je niet alles van tevoren kunt bedenken en «dicht kunt regelen». Om deze reden is ervoor gekozen om de komende jaren te werken in een tijdelijke organisatiestructuur. In deze fase wordt de nieuwe structuur en werkwijze werkendeweg ontwikkeld en uitgewerkt. De bedrijfsvoering moet het beleidsproces optimaal en integraal kunnen ondersteunen. Daarbij moet bovendien zo veel mogelijk kunnen worden aangesloten bij de ontwikkelingen Rijksbreed.

⁵ Bron: Interview met mevr. J. Lamé, projectdirecteur Duidelijk VROM!, op website InAxis (cie. Innovatie Openbaar Bestuur), mei 2007. www.inaxis.nl/pages/nieuws/S2/duidelijk+vrom.aspx

⁶ Beide teksten in de kaders zijn citaten uit de Rijksbegroting 2009 - Ministerie van Financiën

Vertaald naar cijfers zijn de volgende financiële en personele taakstellingen van kracht:

Taakstelling

Aan VROM zijn verschillende taakstellingen opgelegd. Het gaat hier om een financiële en personele taakstelling voor het departement en om een financiële taakstelling voor de externe uitvoeringsorganisaties, waar VROM opdracht aan geeft (vooral RIVM en SenterNovem).

(....)

	Fte's	Budget (mln. euro)
VROM/WWI (excl.de Rijksgebouwendienst)	609	39
Externe uitvoeringsorganisaties (o.a. RIVM en SN)		4
Rijksgebouwendienst	93	
Kadaster	210	

(....)

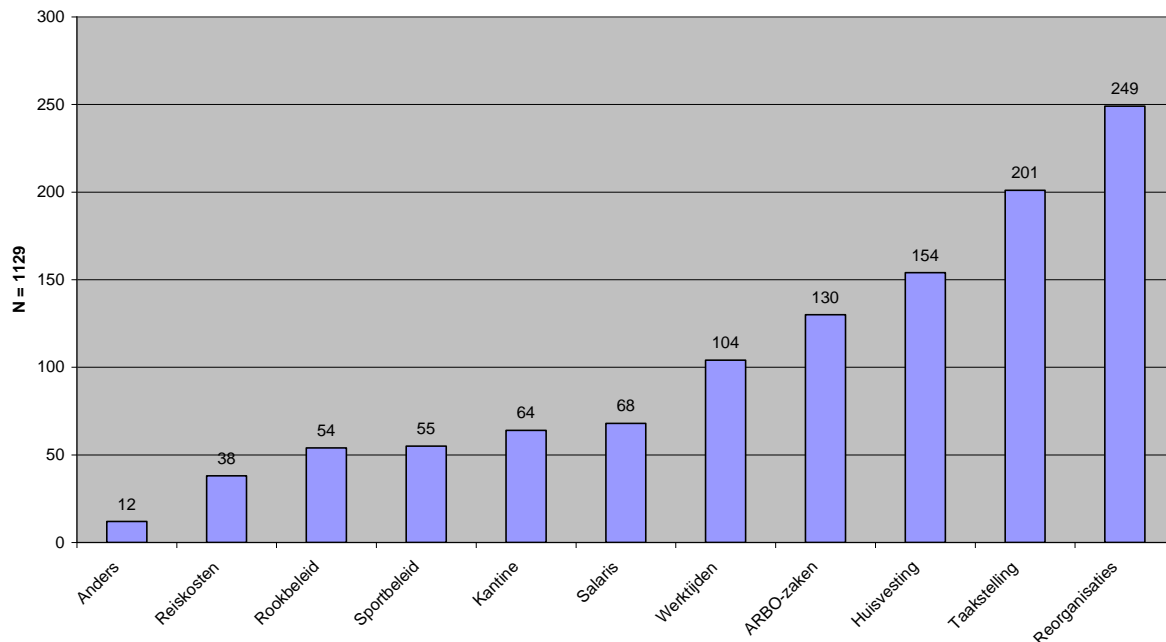
In 2007 is de omvang van VROM met 33 fte afgenomen.

(....)

De omvang van de reorganisatie en de opgelegde taakstelling is zodanig dat nagenoeg iedere afdeling met deze veranderingen zal worden geconfronteerd.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat deze reorganisatie veel VROM-medewerkers bezig houdt: Eén van de items in de vragenlijst vroeg naar de onderwerpen waarop door de medewerker inspraak werd gewenst: "taakstelling" en "reorganisaties" zijn met afstand de meest genoemde onderwerpen bij deze vraag:

Onderwerpen waarop inspraak wordt gewenst



2.4 Wet op de Ondernemingsraden

Naast de context van de organisatie en de daar spelende issues, is de Wet op de Ondernemingsraden een andere belangrijke factor die de speelruimte van de ondernemingsraden bepaald.

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) stamt uit 1950, de periode van wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Het maatschappelijk paradigma toentertijd behelsde gezamenlijk de schouders zetten onder een nieuw Nederland, in eenheid zonder onderlinge strijd. Dat is ook te zien aan de wet zoals die toen luidde.

Volgens de WOR anno 1950 was de belangrijkste taak van de ondernemingsraad om naar vermogen bij te dragen aan een zo goed mogelijk functioneren van de onderneming 'onder erkenning van de zelfstandige functie van de ondernemer'. Er was toen nog geen sprake van behartiging van personeelsbelangen.

De wet gold voor de particuliere sector en had betrekking op ondernemingen met 25 of meer werknemers.

In de loop der jaren is de wet een aantal keren herzien. In 1971 werd de wet uitgebreid met de taak voor de ondernemingsraden om -ook- de belangen van de werknemers te behartigen en werd de bevoegdheid van de OR uitgebreid. Ook werden er sancties verbonden aan het niet naleven van de wet. Daarna is de wet nog een aantal keer gewijzigd, onder andere vanwege de economische crisis in 1973 ("oliecrisis"). De wet is toen naar aanleiding van conflicten tussen ondernemingsraden en vakbonden over de juiste strategie in die tijd, aangepast inzake de democratische legitimatie van OR-besluiten. De OR werd een democratisch orgaan, zonder directeur. Daarnaast ontstond de aparte 'overlegvergadering' met de bestuurder.

In 1981 werd de wet uitgebreid, waardoor ook ondernemingen met minder dan 100 werknemers onder de werkingssfeer van de WOR vallen. Negen jaar later werd de WOR ingrijpend veranderd, meer dan de helft van de artikelen werden geheel of ten dele gewijzigd. Het wettelijk systeem van geschillenregelingen werd sterk vereenvoudigd en de samenloop met bepalingen in de Arbeidsomstandighedenwet werd opgeheven (Sprengers, 1998).

Sinds 1995 vallen ook overheidsorganisaties, met uitzondering van de onderwijssector, de defensiesector en rechterlijke ambtenaren onder de Wet op de Ondernemingsraden.

2.5 De ondernemingsraad bij de overheid

De ondernemingsraad bij de overheid is in veel aspecten vergelijkbaar met een ondernemingsraad in de private sector, zeker sinds 1995, toen de WOR ook voor de publieke sector van kracht werd. Toch zijn er twee opvallende verschillen aan te wijzen, een met betrekking op de positie van de ambtenaar als werknemer, de zgn. 'ambtelijke status' en een in relatie tot de bevoegdheden van de OR in een politieke besluitvormende omgeving, het zgn. 'primaat van de politiek'. In deze paragraaf worden beide aspecten kort behandeld.

2.5.1 Ambtelijke status

De term ‘ambtelijke status’ wordt gebruikt om het verschil in formele positie tussen een ambtenaar en een werknemer aan te geven. In de loop der jaren is geregeld gediscussieerd over de redenen voor een dergelijk verschil, gekoppeld aan de noodzaak om dit wel of niet te handhaven. In het algemeen is een tendens te zien naar zoveel mogelijk gelijktrekking van de positie van een werknemer en een ambtenaar. Toch zijn er nog verschillen die ook weerslag hebben op de positie van een ondernemingsraad bij een overheidsorgaan.

In zijn proefschrift geeft Sprengers (1998) een overzicht van opvattingen en discussie over de rechtspositie van de ambtenaar in de loop der tijd. De Ambtenarenwet 1929 definieert in artikel 1 de ambtenaar als iemand die in openbare dienst is aangesteld, maar waarmee geen arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht is afgesloten. De ambtenaar ontvangt een aanstelling in plaats van een arbeidsovereenkomst. Artikel 134 van diezelfde wet draagt de overheid op aan te geven in welke gevallen een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht kan plaatsvinden. Omdat dit een discretionaire bevoegdheid is, zonder sprake van een verplichting, ontstaan er geen eenduidige criteria voor de vereisten die worden gesteld aan het ambtenaarschap en aan de arbeidscontractant.

In 1958 buigt de staatscommissie Kranenburg zich over de vraag welke redenen er toe hebben geleid dat de rechtspositie van ambtenaren een bijzondere status heeft. De meerderheid van de commissie ziet de overheid vooral als “hoedster van algemeen belang”, met als consequentie volgens hen dat de arbeidsvoorwaarden voor ambtenaren eenzijdig, publiekrechtelijk vastgesteld moesten blijven. Een lid van deze commissie, Jeukens, verwoordt dit een jaar later in zijn dissertatie als volgt: “De betrokkenheid van de ambtenaar bij de verwezenlijking van overheidstaken en -doelstellingen is zodanig dat dit een bijzondere behandeling van zijn positie vereist”.

Het onderwerp blijft de gemoederen bezighouden; weer een jaar later, in 1960, betoogt Mannoury het tegenovergestelde. Hij stelt dat de moderne maatschappij geen maatschappelijke verschillen tot uiting moet brengen in een geprivilegieerde rechtstoestand, ook al worden de maatschappelijke verschillen wel als zodanig aanvaard. Dus, zo concludeert hij, is een gelijke regeling voor ambtenaren en werknemers op zijn plaats, tenzij er een onbetwiste noodzaak is om in bepaalde situaties afwijkende regels toe te staan.

Gaandeweg wint deze opvatting meer terrein; met een sprong van ruim twintig jaar, naar 1982, wanneer de Nederlandse Juristenvereniging (NJv), zich ook weer over dezelfde vraag buigt en twee preadviseurs, De Jong en Niessen, hun mening geven. Beide zijn van mening dat de in het verleden aangevoerde argumenten voor handhaving van de aparte ambtelijke status niet meer stand kunnen houden, zij het met enige onderlinge nuanceverschillen ten aanzien van de mogelijke uitzonderingen. Zeven jaar later schrijft Van der Horst (1989) dat het geen zin heeft de door rechtstheoretici uitgevonden scheiding tussen publiek- en privaatrecht te blijven hanteren. Hij verwachtte toen dat het ambtenarenrecht zou gaan verdwijnen.

In 1997 schrijft de Minister van Binnenlandse Zaken in de Trendnota Arbeidszaken Overheid dat de sociale partners hebben opgemerkt dat het in het kader van “de verdergaande normalisering nodig is te verkennen wat de toekomst van de ambtelijke status is”.

De minister onderscheidt drie verschillen ten opzichte van de private sector:

- aanstelling versus arbeidsovereenkomst;
- algemeen verbindende besluiten over de rechtspositie versus collectieve arbeidsovereenkomsten;
- de rechtsbescherming.

Concluderend stelt de minister dat de benadering dat een overheidswerknemer namens de overheid overheidsgezag uitoefent en daarom een bijzondere positie moet hebben niet meer van deze tijd is. Tegelijkertijd wordt ook vastgesteld dat er nu geen grote knelpunten vanwege die ambtelijke status zijn. Bovendien zal afschaffen ervan veel werk vergen, door nieuwe regelgeving. Er wordt gepleit voor een incrementele weg, door met maatwerk per sector, delen van de ambtelijke status min of meer af te schaffen.

Meest recent aandeel in de discussie levert de huidige Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevr. G. ter Horst, wanneer zij op 14 mei 2009 een brief aan de Tweede Kamer stuurt⁷. De brief begeleidt het definitieve onderzoeksrapport dat door Seo Economisch Onderzoek is opgesteld naar de gevolgen van het eigenrisicodragen Werkloosheidswet voor arbeidsorganisaties bij overheid en onderwijs, waarbij ook het ambtelijk ontslagrecht is meegenomen.

In deze brief schrijft de minister:

“Ik zal geen initiatieven ondernemen om de ambtelijke status in zijn algemeenheid ter discussie te stellen, en ik zal dat ook niet doen voor de sectoren waarvoor ik zelf sectorwerkgever ben (Rijk en Politie). Ik sluit echter niet uit dat in een of meer andere sectoren, vooral bij het onderwijs, om sectorspecifieke redenen wel een discussie over de ambtelijke status of het ontslagrecht zal worden gestart tussen de sociale partners. Op de uitkomsten daarvan met de gevolgen kan en wil ik uiteraard niet vooruitlopen.” (ter Horst, 2009)

Met deze verkorte bloemlezing is voor de lezer duidelijk dat de discussie over het wel of niet handhaven van een aparte status voor de ambtenaar van alle tijden is en waarschijnlijk nog vele jaren werk zal opleveren voor commissies van deskundigen en onderzoeken van bestuurskundigen. Wel lijkt één beweging zich door te zetten: Van een principieel standpunt naar een pragmatische kijk op het vraagstuk.

⁷ Kamerstukken 2008/2009, 31701, nr. 15, p1

2.5.2 Het primaat van de politiek

Een ondernemingsraad in een overheidsorganisatie is niet in alle gevallen te vergelijken met een ondernemingsraad in een bedrijf.

Artikel 23 lid 2 van de WOR stelt dat de ondernemingsraad bevoegd is omtrent 'de aangelegenheden, de onderneming betreffende' voorstellen te doen en standpunten kenbaar te maken. In datzelfde lid wordt vervolgens een uitzondering gemaakt. Bij deze aangelegenheden is niet 'begrepen het beleid ten aanzien van, alsmede de uitvoering van een bij of krachtens een wettelijk voorschrift aan de ondernemer opgedragen publiekrechtelijke taak'.

Hiermee wordt voorkomen dat politieke besluitvorming op grond van medezeggenschapsregelgeving niet tot uitvoering zou kunnen worden gebracht. Dit wordt het 'primaat van de politiek' genoemd (zie het kader hiernaast voor een praktijkvoorbeeld).

In artikel 46d, lid b worden alle uitzonderingen die gelden voor een ondernemingsraad bij een overheidsinstantie opgesomd. De OR heeft niet het recht om overleg te voeren over besluiten tot vaststellen van een politieke taak en de uitvoering van die taken.

In de Memorie van Toelichting in 1994 die het voornemen om de overheidsorganisaties onder de werkingssfeer van de WOR te brengen vergezeld, wordt uitdrukkelijk gesteld dat het primaat van de politiek alleen betrekking kan hebben op besluiten die door democratisch gecontroleerde organen worden genomen (Sprengers, 1998).

Ook later heeft de Hoge Raad (in een arrest van 26 januari 2000) zich uitgesproken voor respectievelijk een "zeer terughoudende opstelling" en "strikte toepassing" van dit uitzonderingsartikel.

Primaat van de Politiek

Ingekort overgenomen van website Schouten & Nelissen (www.sn.nl) over een uitspraak van de Kantonrechtbank te Middelburg op 3 oktober 2006

De bestuurder kan terugkomen op zijn besluit tot het vragen van instemming aan de ondernemingsraad. (...)

Feiten

De gemeente Goes wil de afdeling Publiekszaken ook op zaterdagen openstellen. B&W vraagt in eerste instantie aan de ondernemingsraad om instemming over het voorgenomen besluit. Nadat de ondernemingsraad geen instemming wil geven, zegt de gemeente dat het voorgenomen besluit onder het primaat van de politiek valt. De gemeente is van mening dat daardoor helemaal geen instemming hoeft te worden gevraagd. (...) De gemeente verzoekt de kantonrechter om vervangende toestemming te verlenen voor de openstelling van de afdeling Publiekszaken op zaterdagen.

De Kantonrechter

De kantonrechter staat het partijen toe om direct naar haar te stappen, zonder eerst de bemiddeling van de bedrijfscommissie te vragen. Daarnaast stelt de kantonrechter de gemeente in het gelijk. Zij oordeelt dat de openstelling van deze afdeling op zaterdagochtend een vaststelling is van de publieke taken van de gemeente. Dit valt onder het politieke primaat en daarom is geen instemming vereist van de ondernemingsraad. OR-en kunnen namelijk geen invloed uitoefenen op overheidsorganen die publieke taken uitvoeren (zie hiervoor artikel 46d sub b WOR). (...) Nu het besluit tot openstelling op zaterdagen een zaak van openbare orde is, is er sowieso sprake van het primaat van de politiek. De gemeente mag dus terugkomen op het standpunt om instemming te vragen.

In het onderzoek is geen verdere relatie onderzocht tussen de taakstellingsopdracht voor 'Duidelijk VROM!' en dit primaat van de politiek. Het is op zich niet uitgesloten dat bij botsende standpunten dit aspect een rol speelt of gaat spelen.

2.6 Taakopvatting

WOR, Artikel 2, lid 1.

“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.”

Op grond van dit artikel is het Ministerie van VROM dus -sinds 1995- verplicht een ondernemingsraad te hebben. Hetzelfde artikel geeft ook direct de tweeledige taak van een ondernemingsraad weer. Enerzijds is de OR overlegpartner van de ondernemer. De ondernemingsraad denkt mee met de ondernemer en is sparringpartner bij besluitvorming. Anderzijds is de OR vertegenwoordiger van de werknemers ten aanzien van de belangenbehartiging. Wensen en meningen van het personeel over onderdelen van het ondernemingsbeleid worden, gevraagd en ongevraagd, naar voren gebracht.

De OR en de ondernemer overleggen met elkaar om de onderneming in al haar facetten goed te laten functioneren. De tekstpassage “in al haar doelstellingen” in bovenstaand artikel betekent dat het overleg in het belang van de sociale doelstellingen, zoals goede arbeidsomstandigheden, scholingsmogelijkheden, werkgelegenheid e.d. én in het belang van de economische doelstellingen van de onderneming is.

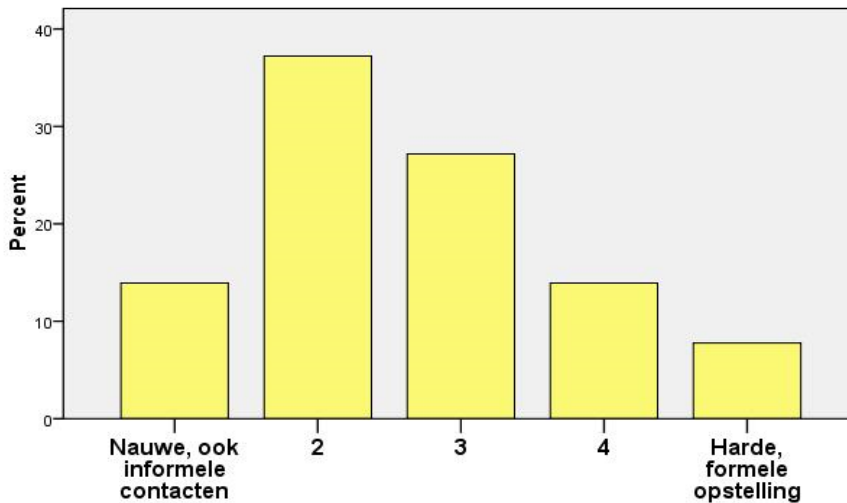
Deze dubbele taak, opkomen voor de belangen van de medewerkers in hun rol als werknemer en het, samen met de bestuurder, meebesturen van de onderneming kan in de praktijk spanningen met zich meebrengen.

Landelijk onderzoek (Visee & Rosbergen, 2004) over de *taakopvatting* van de OR vanuit het standpunt van de werknemers laat een duidelijke tweedeling zien. 45% van de werknemers is van mening dat de OR als belangrijkste taak heeft om op te komen voor het belang van de werknemers / het personeel. 54% vindt dat de OR een afweging moet maken tussen het belang van de werknemers en het bedrijfsbelang.

Het onderzoek, waarover later meer, heeft ook aan de achterban van de OR-VA gevraagd welke strategie zij prefereerden. Daaruit bleek een voorkeur voor “meebesturen” ten opzichte van belangenbehartiging sec zichtbaar⁸:

⁸ De schaalverdeling is opgebouwd uit een 5-puntsschaal. Links (positie 1) en rechts (positie 5) verwoorden een strategische opstelling van de OR-VA. Het betreffen 2 uitersten binnen een spectrum. Positie 3 geeft een balans tussen beide strategieën weer.

Welke strategie is voor de OR VA het meest gewenst?



(N = 309)

2.7 De ondernemingsraad VROM-Algemeen

De medezeggenschap voor de werknemers werkzaam bij het Ministerie van VROM krijgt onder andere vorm door een stelsel van ondernemingsraden en een overkoepelende groepsondernemingsraad (GOR).

De ondernemingsraden zijn per 1 januari 2009:

- OR VROM-Inspectie
- OR Milieu
- OR Ruimte
- OR Wonen, Wijken en Integratie
- OR Rijksgebouwendienst
- OR Planbureau voor de Leefomgeving
- OR VROM-Algemeen

De verkiezingen voor de ondernemingsraad VROM-Algemeen (OR-VA) in april 2008 zijn uitgeschreven voor de medewerkers van de volgende VROM-onderdelen:

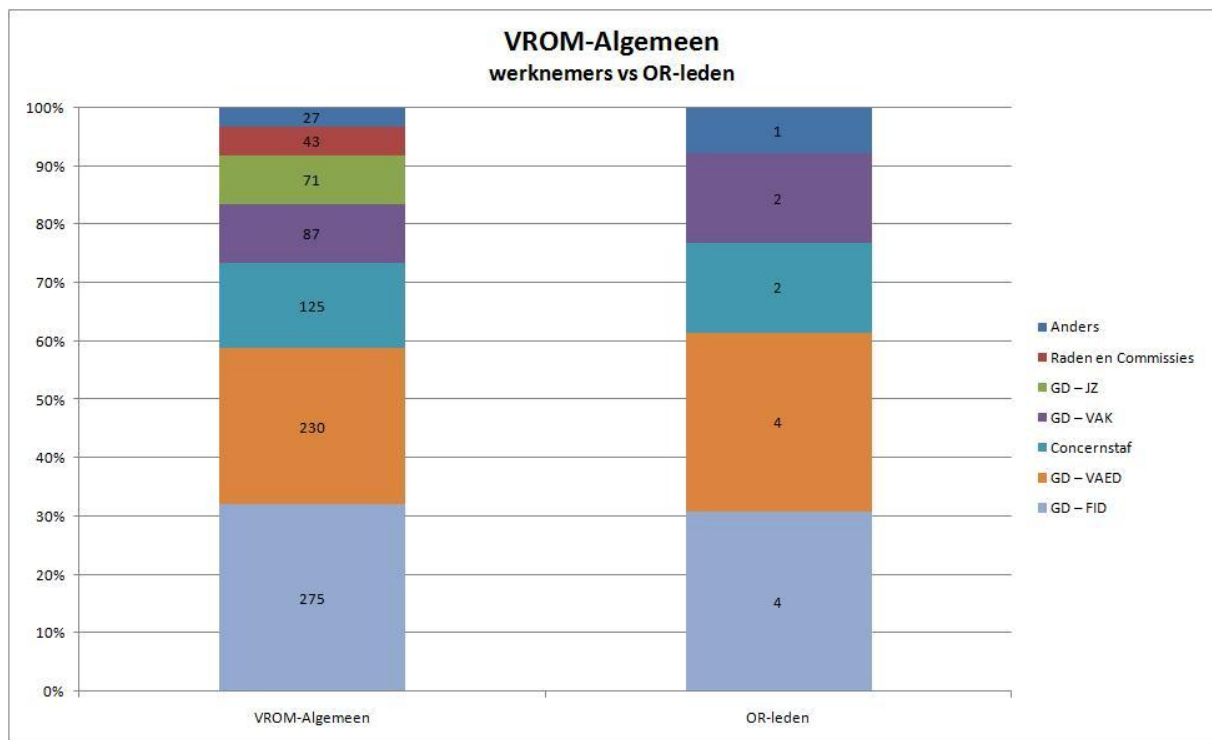
- Concernstaf
- Gemeenschappelijke Dienst
- Raden & Commissies

Dit betreft daarmee zo'n 860 medewerkers (peildatum januari 2008).

Betrokkenheid bij de activiteiten van de OR worden vaak nagestreefd door de samenstelling van de ondernemingsraad een afspiegeling te laten zijn van de samenstelling van het werknemersbestand zoals de achterban is opgebouwd. Door dit belang na te streven, wordt

getracht een evenredige vertegenwoordiging van alle verschillende groepen binnen de organisatie te waarborgen. In de praktijk blijkt het vaak moeilijk om alle groepen werknemers evenredig vertegenwoordigd te hebben. Vrouwen, deeltijders, jongeren en etnische minderheden zijn vaak minder vertegenwoordigd (De Vries en Schins-Derksen, 2000).

De samenstelling van de ondernemingsraad bij VROM-Algemeen is als volgt vormgegeven: De OR-VA telt dertien leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. De samenstelling na de verkiezingen geeft de volgende verdeling over organisatieonderdelen van VROM-Algemeen te zien:



De vertegenwoordiging van de werknemers is redelijk evenredig over de organisatieonderdelen verdeeld.

3 Theoretisch kader

3.1 Inleiding

Organisaties hebben in de huidige tijdgeest te maken met een sterk veranderende omgeving. Met de intrede van het informatietijdperk worden organisaties uitgedaagd sneller en effectiever in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Ook van het Ministerie van VROM wordt verwacht dat zij nieuwe oplossingen vindt voor de vraagstukken waar het informatietijdperk hen voor plaatst. Daarnaast is VROM onder andere onderhevig aan verregaande outsourcing van bedrijfsactiviteiten, het herdefiniëren van de kernactiviteiten, de komst van keten- en netwerkstructuren, reorganisaties en bezuinigingen.

Naast deze ontwikkelingen is er een andere ontwikkeling gaande in de relatie tussen werknemer en werkgever. Er vindt een geleidelijke verschuiving plaats naar een 'nieuw' psychologisch contract tussen de werkgever en de werknemer. Er ontstaat een nieuwe arbeidsverhouding waarin economische, psychologische en juridische bindingen tussen de werkgever en de werknemer een nieuwe betekenis krijgen.

De loyaliteit van de werknemer aan de organisatie wordt minder vanzelfsprekend en er ontstaat een meer instrumentele houding bij de werknemer. De omstandigheden waaronder hij het werk moet doen en de inhoud van het werk wordt voor de werknemer steeds belangrijker. 'Baanzekerheid' verschuift naar 'werkzekerheid'. Interne *employability* en zekerheid gaat naar externe *employability* en flexibele inzet. De werknemer van nu maakt continu een waardebeoordeling wat zijn werk, zijn positie en zijn omgeving hem zal opleveren. Er is in toenemende mate sprake van een uitruil van (interne) diensten waarbij de werknemer op *individuele* basis zich zal afvragen wat het hem op korte en lange termijn zal opleveren. De omstandigheden en de werkinhoud moeten hem als individu continu mogelijkheden bieden tot professionele en persoonlijke groei (Kaar en Smit, 2007).

De werknemer wordt steeds mondiger, komt beter op voor zijn rechten en zal onder invloed van een steeds verder gaande individualisering en keuzemogelijkheden (levensloopregeling, pensioenvarianten, (ver)koop van verlofrechten etc.) gecombineerd met een veelheid aan keuzemogelijkheden in de privésfeer, een 'kosten-baten'-afweging aan de keuze koppelen.

Doorredenerend op deze trend is de verwachting dat ook de medewerker individueel een waardeoordeel zal geven over de medezeggenschap door de OR-VA. Wat levert medezeggenschap door de OR-VA hem op? En omgekeerd is het voor de OR-VA van belang te weten of de medezeggenschap voldoet aan de verwachting van de werknemer.

3.1.1. Inleiding van het theoretisch kader

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen naar de lage opkomst voor de ondernemingsraadverkiezing en het kunnen aanreiken van handvatten om de betrokkenheid bij medezeggenschap te bevorderen, is het noodzakelijk te onderzoeken welke visies er bestaan op dalende opkomst bij medezeggenschapsverkiezingen (stemgedrag) en betrokkenheid van medewerkers op medezeggenschap.

Stemgedrag

Uit bestudering van de literatuur op het gebied van stemgedrag bij medezeggenschap blijkt dat er tot nu toe geen onderzoek beschikbaar is over de inhoudelijke motieven van medewerkers om wel of niet te gaan stemmen bij een ondernemingsraadverkiezing.

In 1995 is de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) ingevoerd bij de overheid. Er is onderzoek gedaan naar de afgelopen vijf verkiezingen onder het WOR-regime (1996, 1999, 2002, 2005 en 2008) onder 460 secretarissen van gemeentelijke ondernemingsraden (Tillaart, 2008). Hieruit blijkt dat het opkomstpercentage in deze periode varieert tussen 81% en 69%. De opkomst bij de OR-verkiezing in deze sector stabiliseert zich op een behoorlijk hoog niveau.

Als deze percentages worden vergeleken met het opkomstpercentage bij ondernemingsraadverkiezingen bij het ministerie van VROM in 2008 is zichtbaar dat de ondernemingsraad VROM-inspectie (60,11%) en de ondernemingsraad Rijksgebouwendienst (56,75%) nog wel in de buurt van het opkomstpercentage van de sector gemeenten liggen maar het opkomstpercentage van de OR-VA (34,11%) fors onder dit gemiddelde ligt.

Zoals eerder gesteld is er binnen deze doelgroep (werknemers binnen de publieke sector) geen empirisch onderzoek gedaan naar de inhoudelijke motieven van de kiezers om wel of niet te gaan stemmen specifiek bij *ondernemingsraadverkiezingen*. Individueel onderzoek naar de motieven om niet te gaan stemmen is nog schaars.

Ten aanzien van de dalende opkomst is er vanuit de *politicologische hoek* wel veel onderzoek gedaan. Dekker (2002) heeft voor het Sociaal en Cultureel Planbureau onderzoek gedaan naar niet-stemmers bij Tweede Kamerverkiezingen. Vanuit de politiek zijn er zorgen over de dalende opkomst bij verkiezingen en de afnemende politieke betrokkenheid van burgers die daarmee tot uitdrukking zou komen. Dekker komt in zijn onderzoek onder andere tot de conclusie dat naast sociaal-demografische factoren (vrouw-man verhouding, inkomens en opleidingsniveau e.d.) ook sociale isolatie, contact met familie, burens en vrienden, maatschappelijke betrokkenheid van invloed zijn op het wel of niet stemmen van burgers.

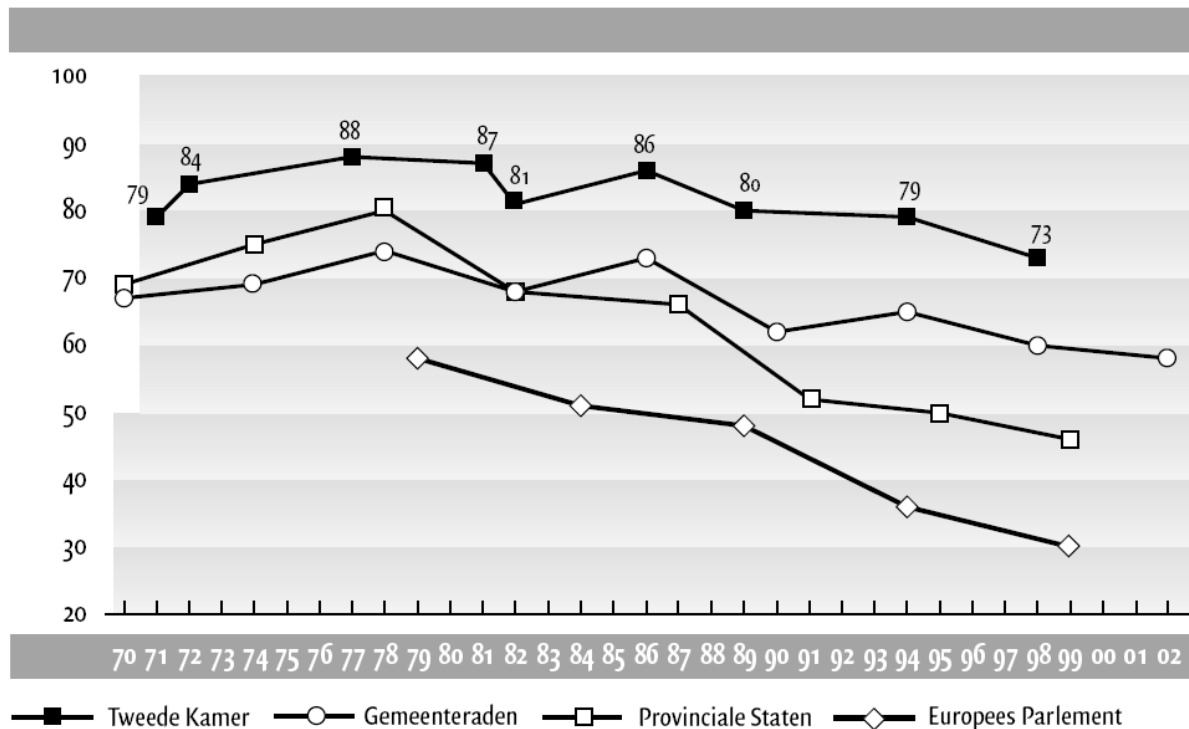
Jansen (2005) heeft onderzoek gedaan naar de resultaten van een opkomstbevorderende campagne van de gemeente Bronckhorst en naar de motieven om wel of niet te gaan stemmen tijdens de gemeenteraadsverkiezingen. Over de lage opkomstpercentages stelt Jansen dat:

“Hoewel het stemrecht de basis van de democratie vormt, zijn de lage opkomst-percentages bij verkiezingen een steeds vaker voorkomend verschijnsel. Zowel bij parlementsverkiezingen, provinciale statenverkiezingen, gemeenteraadsverkiezingen als de verkiezingen voor het Europees Parlement gaan de kiezersaantallen omlaag. Het Zweedse onderzoeksinstituut ‘International IDEA’ houdt zich op internationaal niveau bezig met de ontwikkelingen rondom de verkiezingsopkomst, zij concluderen dat de opkomst na 1990 wereldwijd is gedaald.

Sinds 1970 bestaat in Nederland geen opkomstplicht meer bij verkiezingen. Tot in de jaren negentig was er sprake van schommelingen bij de opkomstpercentages, maar vanaf de jaren negentig is er sprake van een trendmatige daling. Burgers kiezen er steeds vaker voor om

niet te gaan stemmen, terwijl dit een van de weinige vormen van interactie is tussen de overheid en de burger. Het besef van de dalende opkomst dringt ook steeds verder door naar de overheden. Er worden allerlei methoden en instrumenten bedacht om de neerwaartse trend om te buigen. Uit figuur 1.1 blijkt echter dat er na 1986 geen forse stijgingen meer zijn waar te nemen.”

Figuur 1-1 Opkomst bij algemene verkiezingen sinds 1970



Tevens verwijst Jansen in ditzelfde onderzoek verder naar reeds eerder uitgevoerde verkiezingsonderzoeken van o.a. Depla, Boogers e.a. (1998), Smeets (1994) en het kiezersonderzoek van Stichting Kiezers Onderzoek Nederland (1995).

Deze kiezersonderzoeken geven een aantal verklaringen voor het stemgedrag. De verklaringen zijn niet eenduidig. Onderzoek toont aan dat er onder andere sprake is van een zekere kloof, waarbij burgers zich tegen de politiek en tegen de politici keren. Ander onderzoek wijst vooral op desinteresse en de mate van (on)tevredenheid van de burger in de politiek als verklaring voor de lage opkomstcijfers. Jansen heeft de diverse gegevens van deze verklaringen getoetst aan een negental benaderingen die zij heeft geformuleerd ten aanzien van de dalende opkomst bij verkiezingen.

Deze benaderingen zijn de sociologische benadering, de sociaal psychologische benadering, de politiek economische benadering, de normatieve benadering, de cognitieve benadering, de consumptieve benadering, de verdringingsbenadering, de organisatorische benadering en de a-structurele benadering.

De theoretische verkenning op stemgedrag en op de (dalende) opkomst bij verkiezingen en de daaraan gekoppelde benaderingen door Jansen, geeft onvoldoende bruikbare aanknopingspunten ten aanzien van de voor dit onderzoek benodigde theoretische

achtergronden van stemgedrag, namelijk specifiek bij ondernemingsraad-verkiezingen. Het is vooral politicologisch van aard.

De benaderingen die Jansen (2005) gebruikt, hebben wel als basis voor de in dit onderzoek bij de OR-VA gebruikte specifieke benaderingen gediend. De term 'benadering' is in het onderzoek beschreven als een zienswijze. Hieronder wordt in dit onderzoek verstaan een categorisatie van redeneringen, percepties en motieven die actoren kunnen hebben ten aanzien van de medezeggenschap en het stemgedrag. Het is de interpretatie van de onderzoekers hoe en op welke manier de beschreven zienswijze wordt toegepast in het onderzoek. In de onderzoeksstrategie voor het totale onderzoek is een aantal zienswijzen gedefinieerd die de basis hebben gevormd voor de theorievorming en de wijze waarop het onderzoek benaderd en vormgegeven is (paragraaf 3.2).

Betrokkenheid

Op het gebied van betrokkenheid bij medezeggenschap en de relatie tussen de ondernemingsraad en de achterban is wel theoretisch onderzoek gedaan.

Visee en Rosenberg (2004) verwijzen in hun onderzoek naar Van Ewijk en Engelen (2002) die aangetoond hebben dat er problemen bestaan in de relatie tussen de ondernemingsraad en de achterban. De ondernemingsraden klagen over het gebrek aan interesse van de achterban voor de werkzaamheden van de ondernemingsraad en omgekeerd klaagt de achterban over de afstand/het functioneren van de ondernemingsraad.

In hoeverre denkt de OR dat de achterban geïnteresseerd is in het werk van de OR?

- 15% van de OR-en denkt dat de achterban zeer geïnteresseerd is.
- 44% van de OR-en denkt dat de achterban wisselend geïnteresseerd tot ongeïnteresseerd is.
- 39% van de OR-en denkt dat de achterban (zeer) ongeïnteresseerd is.

Bron: Van Ewijk en Engelen (2002)

Nauta & Euwema (2008) pleiten voor een versterkte relatie met de achterban. Zij constateren dat ondernemingsraadleden gemiddeld (te) weinig tijd besteden aan overleg met de achterban. Zij stellen dat de ondernemingsraad vorm zou kunnen geven aan meer en nieuwe formele en informele communicatiemogelijkheden als versterking van deze relatie die noodzakelijk wordt geacht om aan geloofwaardigheid en invloed te winnen. Tevens stellen zij dat een ondernemingsraad die effectief communiceert en laat zien wat hij doet en met welk resultaat meer steun zal krijgen en ervaren van de achterban. Daardoor zal het ook een aantrekkelijk orgaan worden voor die achterban waarmee de betrokkenheid vergroot kan worden. Voorwaarde is wel dat de ondernemingsraadleden zelf inzicht hebben hoe zij het functioneren van hun eigen OR ervaren.

Visee en Rosenberg (2004) hebben in hun onderzoek aangetoond dat de relatie met de achterban een van de belangrijkste succes- of faalfactoren rond medezeggenschap is. In hun studie hebben zij verondersteld dat er sprake is van een *goede* relatie tussen de ondernemingsraad en de achterban als de achterban betrokken is bij het werk van de ondernemingsraad en als het functioneren van de ondernemingsraad wordt gedragen door de achterban. Onvoldoende draagvlak en betrokkenheid hangt samen met het functioneren

en de dienstverlening van de ondernemingsraad. Een goede relatie tussen de ondernemingsraad en de achterban wordt verondersteld een waarborg te zijn voor de continuïteit van de ondernemingsraad omdat de ondernemingsraad vanuit de achterban wordt gekozen.

Tillaart (2008) zegt hierover dat werken aan de eigen continuïteit hoog op de agenda moet staan en een vereiste is wil de ondernemingsraad herkenbaar en zichtbaar blijven in de organisatie (de achterban). In zijn onderzoek is deze conclusie getrokken met het oog om de kandidaatstelling voor de ondernemingsraad te stimuleren en daarmee te borgen dat de achterban nu -maar ook voor de toekomst- verzekerd kan zijn (en blijven) van een representatieve en kwalitatieve medezeggenschapsvertegenwoordiging.

Visee en Rosenberg (2004) hebben de relatie met de achterban onderzocht en zijn tot de conclusie gekomen dat er mogelijk knelpunten in de communicatie tussen de ondernemingsraad en de achterban zijn. Er bestaat een verschil in perceptie tussen de ondernemingsraad en de achterban over de interesse voor het werk van de ondernemingsraad. Ook is de relatie met de bestuurder voor verbetering vatbaar. Zij zijn in het onderzoek tot de conclusie gekomen dat een deel van de achterban vindt dat de ondernemingsraad voornamelijk moet opkomen voor de belangen van de werknemers, terwijl deze mening zeker niet altijd gedeeld wordt door de ondernemingsraad. En de ondernemingsraad denkt dat de achterban draagvlak heeft voor de standpunten van de ondernemingsraad en het functioneren goed beoordeeld. Dit beeld is positiever dan de wijze hoe de achterban hierover oordeelt.

Visee en Rosenberg hebben in hun onderzoek gebruik gemaakt van een economisch theoretisch model: SERVQUAL. Dit instrument behelst zowel een denkwijze als een methode om de kwaliteit van *dienstverlening* te meten. Het instrument meet de kwaliteit van de dienstverlening door uit te gaan van de verschillen tussen de door de klant verwachte en de door de klant ervaren dienstverlening.

Parasuraman, Zeithaml en Berry (1983) hebben dit SERVQUAL model (afkorting voor Service Quality model) ontwikkeld. Met dit model laten zij zien dat de kwaliteit van de dienstverlening (Service Quality) kan worden gemeten door de verwachtingen van de klant te vergelijken met zijn of haar perceptie.

Het model is sinds het ontstaan met veel succes toegepast. Het is een populaire methode geworden om de kwaliteit van de dienstverlening in kaart te brengen. Ook in Nederland is volgens Lemmink (1992) een groot aantal empirische onderzoeken uitgevoerd. Mutinga en Lagerveld (1998) beschrijven basisinformatie over kwaliteitssystemen en geven daarmee een overzicht van de aard en de mogelijkheden van de meest gebruikte instrumenten voor kwaliteitszorg wat met name bedoeld is voor dienstverlenende (profit en non-profit) instellingen en organisaties. In hun beschouwing stellen zij dat het SERVQUAL-model één van de instrumenten is om kwaliteitszorg binnen de dienstverlening te meten.

Kasper (1992) beschrijft dat de methode van het SERVQUAL-model tot de groep van onderzoeksmethoden behoort waarin de subjectieve perceptie van klanten/afnemers/

consumenten centraal staat. Het gaat dus niet om objectieve standaarden of indicatoren om kwaliteit te meten maar om de *opinions* van de respondenten zelf.

Medezeggenschap binnen het Ministerie van VROM wordt in het kader van dit onderzoek vormgegeven door de OR-VA. De OR-VA levert als medezeggenschapsorgaan *dienstverlening* op het gebied van het leveren van een bijdrage aan de organisatieontwikkeling en op het gebied van de belangenbehartiging van het personeel (de achterban).

Om antwoord te vinden op de onderzoeksvragen is, mede op basis van de resultaten van Visee en Rosenberg (2004), toepassing van het SERVQUAL-model de methode om de dienstverlening van de OR-VA richting de achterban te analyseren.

In de volgende paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de toegepaste zienswijzen. Vervolgens zal in paragraaf 3.3 en 3.4 een beschouwing worden gegeven van het klassieke SERVQUAL- marketingmodel. Paragraaf 3.5 behandelt de nadelen en valkuilen van dit model, waarna in paragraaf 3.6 en 3.7 de vertaling van het model beschreven zal worden naar de VROM/OR-VA omgeving.

3.2 Zienswijzen

De beschreven zienswijzen worden gehanteerd en uitgelegd als een *manier van kijken* naar een bepaalde analyse of een handeling. De zienswijzen worden gehanteerd om een analyse te maken van de omgeving (de achterban en de OR-VA). Deze zienswijzen zijn mede toegepast in het opstellen van de vragenlijst.

Cognitieve zienswijze

De eerste benadering die wordt onderscheiden is de cognitieve zienswijze. Met deze benadering wordt uitgegaan van de hoeveelheid kennis die bij de achterban over de medezeggenschap, zoals vormgegeven door de OR-VA, aanwezig is. De cognitieve zienswijze is onderzocht in het onderzoek en heeft een directe relatie met de onderzoeksvraag betreffende de betrokkenheid van de achterban met medezeggenschap. In deze benadering wordt gesteld dat de mate van kennis van invloed is op de betrokkenheid bij de medezeggenschap van de OR-VA.

Consumptieve zienswijze

De volgende benadering is de consumptieve zienswijze. De achterban vormt in deze benadering de "consumenten" van de OR-VA. Zij ervaren (consumenten) een mate van dienstverlening door de OR-VA en vormen, op basis van deze ervaringen, hun betrokkenheid en draagvlak bij de werkzaamheden van de OR-VA. In het onderzoek wordt gesteld dat een afnemende opkomst bij verkiezingen verklaard kan worden met de mate van betrokkenheid. Deze relatie wordt ook gelegd in het onderzoek.

Normatieve zienswijze

Deze zienswijze is toegespitst op de verkiezingen en hierbij wordt verondersteld dat er bij verkiezingen een normatief gedrag bestaat. In een democratie 'horen' de kiezers

(stemgerechtigden voor de ondernemingsraadverkiezing) gebruik te maken van hun stemrecht. Verworvenheden die een historische grondslag vinden in het toekennen van stemrecht voor zowel mannen als vrouwen. Deze zienswijze wordt getoetst in het onderzoek. Het is in deze zienswijze interessant te kijken of de medewerkers uit 'plichtsgevoel' gaan stemmen tijdens de ondernemingsraadverkiezingen of dat er (nog) andere redenen zijn om te gaan stemmen. Daarnaast wordt onderzocht wat redenen zijn om juist niet te gaan stemmen.

Organisatorische zienswijze

Binnen de organisatorische zienswijze wordt de OR-VA beschouwd als een organisatorische eenheid die producten (dienstverlening) levert aan de achterban. De OR-VA is het institutionele orgaan dat beoogt medezeggenschap vorm te geven. In de contextuele omgeving van de OR-VA zijn vele netwerkstructuren van invloed op de besluitvormingsprocessen van de OR-VA. Mede onder invloed van moderne informatietechnologie en grote reorganisatietrajecten is de omgeving continu aan verandering onderhevig. Voor medezeggenschap ligt hier een kans om na te denken over nieuwe vormen van werknemersparticipatie en organisatieontwikkeling. Deze zienswijze is onderzocht bij de achterban. Daarnaast zal in hoofdstuk 7 aan de hand van een literatuurstudie een nadere beschouwing van deze zienswijze worden gegeven.

Communicatieve zienswijze

De laatste zienswijze die onderzocht is en van belang is voor het onderzoek, is de communicatieve benadering. Er kunnen verschillen optreden in taakopvatting en in wederzijdse verwachtingen tussen de achterban en de OR-VA. Dit kan weer leiden tot minder betrokkenheid en draagvlak van de achterban bij het werk van de OR-VA. In deze benadering heeft dit te maken met de wijze waarop de totale communicatie wordt vormgegeven door en over de OR-VA. Dat wat de OR-VA communiceert, is in sterke mate bepalend over hoe de achterban de OR-VA ziet. Dit vormt het imago van de OR-VA. In het onderzoek zal de waarneming van de achterban over de diverse communicatiemiddelen die ingezet worden door de OR-VA, onderzocht worden. Tot slot wordt gesteld dat het begrip communicatie en de wijze waarop de communicatie wordt vormgegeven, van invloed is op alle andere mechanismen.

De diverse zienswijzen hoeven elkaar in een bepaalde situatie niet uit te sluiten. Een werknemer van VROM kan een combinatie van zienswijzen hanteren. Dit zal afhankelijk zijn van de individuele keuze van de werknemer en de waarde die hij toekent aan de keuze. Dit is mede bepalend voor het waardeoordeel dat de medewerker zal geven over de medezeggenschap door de ondernemingsraad OR-VA.

In dit onderzoek wordt een marketingmodel gebruikt om de factoren waardoor de betrokkenheid van de achterban achterblijft bij de verwachtingen van de OR-VA in beeld te brengen. Als de *verwachtingen* van de achterban en de OR-VA niet overeenstemmen, is er sprake van een kloof. In de navolgende hoofdstukken wordt dit nader toegelicht.

De zienswijzen zijn bepalend voor de wijze waarop *verwachtingen* van actoren tot stand komen en vormgegeven worden. Het toegepaste marketingmodel doet recht aan de verschillende zienswijzen van actoren.

3.3 *Het SERVQUAL model*

Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) hebben het zogeheten SERVQUAL model (afkorting voor Service Quality model) ontwikkeld. Met dit model laten zij zien dat de kwaliteit van de dienstverlening (Service Quality) kan worden gemeten door de verwachtingen van de klant te vergelijken met zijn of haar perceptie. Zij deden onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in het Amerikaanse bedrijfsleven. Daar lagen twee belangrijke redenen aan ten grondslag. Ten eerste was er een toenemend belang en groei van de dienstverlening in de Amerikaanse economie. Met name de groei in de dienstverlening betekende dat steeds meer bedrijven elkaar beconcurrerden op het niveau van dienstverlening en service. Daarnaast werd in de praktijk bewezen dat het leveren van kwalitatief hoogstaande diensten een goede marketingstrategie is. Daardoor gaat elke onderneming op zoek naar *de* excellente dienstverlening.

Parasuraman, Zeithaml en Berry definiëren *kwaliteit* binnen het SERVQUAL model als het verschil tussen verwachting en ervaring van de geleverde dienstverlening.

$\text{Kwaliteit} = \text{service verwachting} - \text{service perceptie}$
--

Is de verwachting groter dan de perceptie, dan is er sprake van een kwaliteitstekort. Is de perceptie daarentegen groter dan of gelijk aan de verwachting, dan wordt een goede kwaliteit geleverd. Deze definitie van *kwaliteit* toont aan dat er een verschil is tussen de verwachting en perceptie (eigen ervaring) op de feitelijke levering van de dienstverlening. Hierbij zijn persoonsgebonden en niet persoonsgebonden factoren van invloed. Door de aanwezigheid van verschillende factoren in het dienstverleningsproces zijn er ook enkele kloven (*gaps*) te definiëren tussen verwachting en ervaring.

Voor het onderzoek van Parasuraman, Zeithaml en Berry hebben drie vragen centraal gestaan:

1. Wat is de kwaliteit van de dienstverlening?
2. Wat veroorzaakt problemen ten aanzien van de servicekwaliteit?
3. Wat kunnen organisaties doen om deze problemen op te lossen en hoe kan de organisatie de dienstverlening verbeteren?

Er wordt niet gekeken naar de totale dienstverlening van de onderneming, want dit beeld geeft weinig tot geen inzicht in de diverse onderdelen (zowel goed lopend als tekortkomingen) van de dienstverlening. Op basis van bovenstaande vraagstellingen wordt de kwaliteit van de dienstverlening van de onderneming gemeten aan de hand van een aantal kenmerken waardoor uiteindelijk een inzicht ontstaat in de totale dienstverlening van de organisatie.

Centraal in het SERVQUAL-model staat dat *kwaliteit* van dienstverlening gedefinieerd kan worden als het verschil tussen verwachtingen en perceptie. Het kwaliteitsverschil komt dan tot uiting in het verschil (de 'kloof' of 'gap') tussen datgene wat men van de dienst verwachtte en datgene wat men daadwerkelijk heeft ervaren. Vanwege de vergelijking tussen verwachtingen omtrent de service kwaliteit en de daadwerkelijk gemeten percepties van service kwaliteit, wordt dit ook wel een 'gap analyse' genoemd.

In de eerste SERVQUAL-onderzoeken, die uitsluitend plaatsvonden in de telecommunicatie- en creditcardindustrie, werden met behulp van factoranalyse tien verschillende dimensies van de kwaliteit van diensten gevonden: betrouwbaarheid, responsiviteit, competentie, toegankelijkheid, hoffelijkheid, communicatie, geloofwaardigheid, zekerheid, het begrijpen of kennen van de klant en tastbare zaken. Met deze laatste dimensie doelden de onderzoekers op informatie die vooraf zichtbaar is en een indicatie geeft van de kwaliteit van de latere service. Voorbeelden hiervan zijn de uitstraling van het pand (luxe, toegankelijkheid e.d.), de netheid van het kantoor, kleding van de medewerkers. Later onderzoek in 1988 van Parasuraman, Zeithaml en Berry toont aan dat deze tien dimensies konden worden teruggebracht tot vijf dimensies te weten *Responsiveness*, *Assurance*, *Tangibles*, *Empathy* en *Reliability*. Deze vijf dimensies zijn later vooral bekend geworden onder de term "RATER".

- De responsiviteit; de bereidheid van de dienstverlener om de cliënt te helpen en hem snel van dienst te zijn ('*responsiveness*')
- De deskundigheid en beleefdheid; het gaat hierbij om kennis en houding van de dienstverlener en zijn vermogen de cliënt vertrouwen te geven ('*assurance*')
- De tastbare aspecten van de dienst en de dienstverlening; het betreft hier de 'uiterlijkheden' van de dienstverlening ('*tangibles*')
- Empathie tonen; het inlevingsvermogen van de dienstverlener. Begrip en aandacht voor de klant als een individu met zijn/haar specifieke wensen ('*empathy*')
- De betrouwbaarheid; het gaat hier om de mate waarin de beloofde dienst accuraat en betrouwbaar wordt uitgevoerd ('*reliability*')

Deze vijf dimensies worden gemeten met vragenlijsten op basis van 22 items. Deze items zijn zo opgesteld dat er 22 uitspraken worden gedaan over de dienstverlening. Hiermee kan worden aangetoond wat de algemene en de ervaren verwachting van de klanten omtrent de dienstverlening is.

Deze items worden in twee vergelijkingen aan de klanten aangeboden. Enerzijds wordt de beoordeling van de prestatie gevraagd van de te onderzoeken onderneming en anderzijds wordt de algemene verwachting van de klant ten aanzien van dienstverlening gevraagd.

De originele SERVQUAL-vragenlijst wordt niet alleen aan de consumenten/klanten maar ook aan het (top)management en de medewerkers van de dienstverlenende organisatie aangeboden. Aan de laatste twee genoemde groepen wordt gevraagd de vragenlijsten in te vullen alsof zij klant zijn. Op deze wijze wordt de perceptie van het management en de werknemer over de dienstverlening in beeld gebracht. Dit zal dus in overeenstemming moeten worden gebracht met de perceptie van de klant, om een adequate dienstverlening te kunnen bewerkstelligen.

Alle respondenten beantwoorden de vragen per item op een zevenpunts schaal die aangeeft in hoeverre de respondent het eens is met de betreffende uitspraak. Elke dimensie wordt gemeten aan de hand van een bepaalde zwaarte die per item toegekend wordt. Vervolgens wordt door middel van analyse vastgesteld waar een eventueel kwaliteitsverschil wordt ervaren en waardoor dit ervaren kwaliteitsverschil wordt veroorzaakt. Dit laatste wordt gemeten door de scores van de consumenten af te zetten tegen de scores van het management/de werknemer.

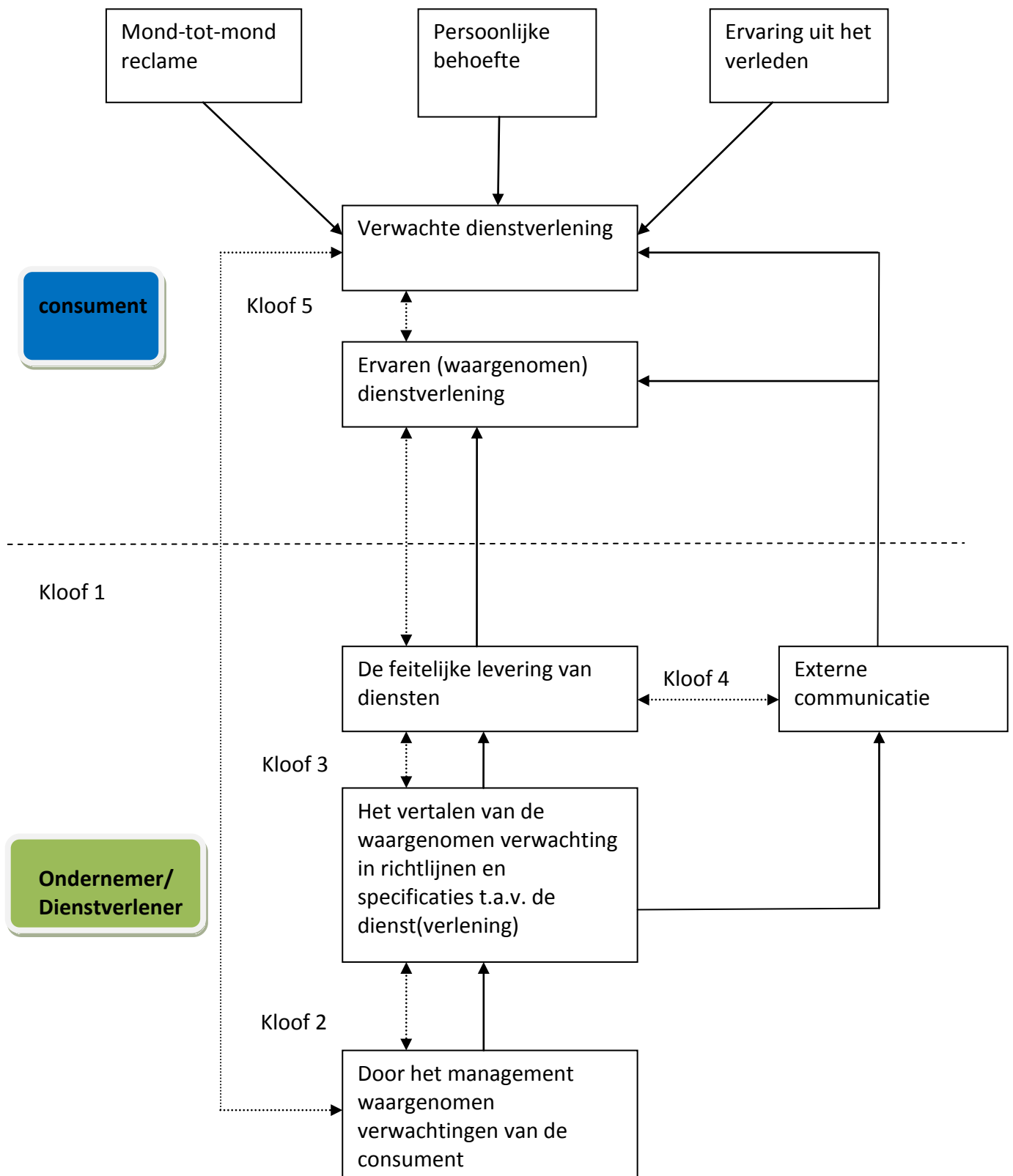
Het resultaat maakt de knelpunten inzichtelijk en geeft direct aan waar de onderneming goed presteert en/of waar er actiepunten/interventies moeten worden gedaan.

3.4 De kloven

Het SERVQUAL-model gaat ervan uit dat het verschil tussen de door de consument gewenste dienstverlening en de uiteindelijk door de ondernemer geleverde dienstverlening op vier plaatsen kan ontstaan:

- Kloof 1: De ondernemer (het management) baseert zich bij het bepalen van de ondernemingsstrategie voor de dienstverlening niet op de vertaling van de verwachtingen van de consument. Het management is onvoldoende op de hoogte wat de klant wil.
- Kloof 2: Verkeerde servicelijnen doordat de ondernemer (het management) niet de juiste vertaalslag maakt van het kwaliteitsbeleid naar regels, richtlijnen en procedures voor de medewerkers.
- Kloof 3: De medewerkers maken niet de juiste vertaalslag van de regels, richtlijnen en procedures naar de uitvoering van de werkzaamheden (de daadwerkelijke dienstverlening). De medewerkers slagen onvoldoende – of niet consistent – in het leveren van de gewenste dienstverlening.
- Kloof 4: De externe communicatie (verwachtingsmanagement) over de dienstverlening sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening. Hierbij kan de ondernemer niet volledig voldoen aan de beloften.

Kloof 5, tussen verwachte en ervaren dienstverlening, wordt gedefinieerd als een externe kloof omdat dit alleen zichtbaar is binnen het domein van de consument. De grootte van de kwaliteitskloof 5 wordt in dit model afhankelijk gesteld van de andere vier interne organisatiekloven. Door de vier interne organisatiekloven te verkleinen, kan de kwaliteit van de dienstverlening worden verbeterd.



Figuur 3.1: Het originele SERVQUAL-model

3.5 Voor- en nadelen

Het SERVQUAL-model is toepasbaar in elke organisatie of omgeving waar dienstverlening als primair proces gedefinieerd kan worden. Het grootste voordeel is dat toepassing van het instrument de ondernemer snel inzicht kan geven in de (eventuele) tekortkomingen in de dienstverlening. Er wordt een 'gemeenschappelijke taal' ontwikkeld en met behulp van het instrument kan de ondernemer tijdig de kwaliteit van de dienstverlening aan het gewenste niveau aanpassen.

Daarnaast is het model niet alleen marketingwetenschappelijk toegepast, maar wordt het veel toegepast in tal van praktijkonderzoeken waar inzichten en ruime ervaringen uit gegenereerd kunnen worden voor de toepassing in de eigen situatie.

Er is ook kritiek ten opzichte van het model. De meeste auteurs staan welwillend ten opzichte van het model, maar stellen dat de grondoorzaken van de tekortkomingen in de dienstverlening moeilijk te achterhalen zijn.

Francis Buttle⁹ bekritiseert het model en komt met drie kritiekpunten: Ten eerste zijn *perceptie* en *beleving* erg subjectieve begrippen en daardoor niet goed meetbaar. Ten tweede is er niet persé een direct verband tussen service en kwaliteitsbeleving. Tot slot zou hetgeen gemeten wordt niet alleen betrekking hoeven hebben op servicekwaliteit, maar meer op klanttevredenheid.

Andersson (in Lemmink, 1992:239) formuleerde bezwaren tegen het SERVQUAL-model. Hij baseert zich onder andere op economische en psychologische literatuur. Vanuit het economische perspectief wordt aangevoerd dat verbetering veelal extra kosten (investeringen) met zich mee zal brengen. In de economische theorie zal dit alleen toegepast worden als de marginale waarde opweegt tegen de marginale kosten. Daarnaast stelt Andersson dat het model vele onderwerpen uit de psychologie raakt zonder dat daarbij wordt ingegaan op wetenschappelijke theorieën en resultaten uit de psychologie.

De Bruijn (2007) vermeldt dat er geen mogelijkheid is tot toetsing van het model. Het is een additief model -kloof 5 is de "som" van de voorgaande kloven- maar er is geen mogelijkheid om de validiteit ervan te toetsen. Ook de wederzijdse beïnvloeding van de probleemgebieden is niet aan te tonen. Na toepassing van het SERVQUAL-traject is er een analyse van de probleemgebieden, maar is nader onderzoek nodig om tot de oorzaak – "de wortel van het probleem" – te komen. Pas als deze oorzaak gedefinieerd is wordt duidelijk welke interventies daadwerkelijk noodzakelijk zijn.

Om deels aan deze kritiekpunten tegemoet te komen, ontwikkelden Cronin en Taylor (1992) het SERVPERF-model. In het SERVPERF model is in principe slechts sprake van 1 dimensie, namelijk service-kwaliteit. Ook wordt slechts de totale uitvoering -*performance*- gemeten en wordt afstand genomen van de 'perceptie minus verwachting aanpak' van SERVQUAL. Het model meet uitsluitend de uitvoering van de service. Dit ondervangt het eerste kritiekpunt op het SERVQUAL-model: door het achterwege laten van verwachtingen in het instrument, wordt ook de discussie over de definitie van verwachtingen vermeden.

⁹ Francis Buttle, "SERVQUAL; review, critique, research agenda," European Journal of Marketing, MCB Press, Issue 30.1 pp 8-31

Mutinga en Lagerveld (1998) hebben een kritische kanttekening voor het gebruik van de standaard vragenlijsten. Zij zien een risico dat de algemene vragenlijst ontwikkeld door Zeithalm, Parasuraman en Berry te ver af staat van de organisatie waar de kwaliteit van de dienstverlening wordt gemeten. Het blijkt dat organisaties steeds vaker behoefte hebben aan een 'op maat gesneden' SERVQUAL-instrument. Er is behoefte aan heel specifieke informatie over de eigen geleverde kwaliteit van de dienstverlening.

3.5.1. Gevolgen voor het onderzoek

De bovenstaande kritiek op het SERVQUAL-model is getoetst op de impact die zij kan hebben op de toepassing van het model in de context van de probleemstelling en hoofdvragen van dit onderzoek.

Buttle

Buttle's opvattingen over de subjectiviteit van de begrippen *perceptie* en *beleving* zijn op zich juist. De vervolgconclusie dat daarmee de mening van gebruikers slecht te meten zou zijn gaat voorbij aan het doel van SERVQUAL. Het model meet nu eenmaal niet op een ratioschaal waar "4" tweemaal zoveel is als "2". Ook onderling zijn de beoordelingen niet vergelijkbaar, het oordeel van de een kan bij een ander die exact dezelfde dienstverlening ontvangt hoger of lager uitvallen, ook een ordinale schaal is daarmee niet van toepassing. Het SERVQUAL-model meet beleving van de gebruikers op een nominale schaal. Maar het model meet dus wel!

Ook het tweede punt van kritiek van Buttle is juist. Er hoeft geen direct verband te zijn tussen service en kwaliteitsbeleving. Dat wil zeggen, in een traditionele productieomgeving kan dit juist zijn. Een product dat op zich uitstekend functioneert, afkomstig van een producent die slechte service verleent, hoeft het oordeel over dat product op zich niet te beïnvloeden. In een dienstverlenende omgeving ligt dit anders. Er is vaak geen tastbaar product, het product wordt geproduceerd terwijl het wordt afgenomen. Ook in dit onderzoek is sprake van een dienstverlenend product waarbij bovendien in dit geval de dienstverlening van de ondernemingraad VROM-Algemeen nagenoeg geheel als 'service' gekwalificeerd kan worden.

Voor het laatste kritiekpunt van Buttle geldt eveneens dat in de context waarin dit onderzoek plaatsvindt servicekwaliteit en klanttevredenheid hand in hand gaan. In de vragenlijst zijn beide aspecten onderzocht.

Andersson

De economisch getinte bezwaren van Andersson zullen meewegen in een commerciële omgeving waar elke beslissing wordt beoordeeld in termen van kosten en baten. In een dienstverlenende omgeving zoals het Ministerie van VROM spelen deze afwegingen ook, maar in mindere mate. Verbetering van kwaliteit hoeft niet louter afhankelijk te zijn van een positief resultaat.

Conin en Taylor

Deze onderzoekers zijn van mening dat de *verwachtingen* nauwelijks een rol spelen bij het bepalen van de servicekwaliteit. Het SERVPERF-model richt zich niet meer op verwachtingen, maar uitsluitend op de ervaren service. Ook uit onderzoek van Woodruff, Cadotte en Jankins (1983) blijkt dat alleen de uitgevoerde servicekwaliteit betere servicekwaliteit verklaart dan het model met de verwachtingen erbij.

Ten aanzien van de doelstelling van het onderzoek bij VROM om aanbevelingen te doen om de betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten, is het juist wel van belang om de verwachtingen te onderzoeken. Op basis van deze verwachtingen kan de OR-VA strategische keuzes (ook voor de langere termijn) maken teneinde aan de verwachtingen te voldoen, hetgeen vervolgens tot uiting komt in een servicekwaliteit die aansluit bij die verwachtingen.

Mutinga en Lagerveld

De kanttekening van Mutinga en Lagerveld over het mogelijk te rigide gebruiken van de standaard "22-items"-lijst van Zeithalm, Parasuraman en Berry is ook voor dit onderzoek van toepassing. Op basis van de onderzoeksdoelstelling zijn vragen ontwikkeld, niet op basis van de standaard SERVQUAL-lijst. Daarbij is zorg gedragen voor het opnemen van vragen over de SERVQUAL-kloven die voor het onderzoek van belang zijn. Zie verder ook paragraaf 4.3.3 over de operationalisatie van het onderzoek.

3.6 Betrokkenheid bij medezeggenschap bij de OR-VA

Klanttevredenheid bij het leveren van een (tastbaar) product is duidelijker weer te geven dan bij het leveren van een dienst of dienstverlening. Het terrein waarbinnen de ondernemingsraad OR-VA opereert, kan gekenmerkt worden als een dienstverlenende omgeving. Om een analyse te maken van de verwachtingen en percepties van de achterban ten opzichte van de OR-VA, is gebruik gemaakt van het marketingmodel SERVQUAL.

Refererend naar het SERVQUAL-model wordt in dit onderzoek de dienstverlening van de OR-VA richting achterban geanalyseerd. Het model wordt als uitgangspunt gebruikt om uitspraken te doen over de mate van betrokkenheid van de medewerkers van VROM-Algemeen bij medezeggenschap door de OR-VA. Onvoldoende draagvlak en onvoldoende betrokkenheid hangen nauw samen met de dienstverlening van de OR-VA.

Vanuit de vraagstelling van de opdrachtgever wordt aangegeven dat men wil weten welke maatregelen kunnen worden genomen om condities te scheppen voor een betere betrokkenheid van de medewerkers bij medezeggenschap.

De medewerkers (achterban) hebben in de enquête hun mening gegeven over het *beeld* dat zij hebben van de OR-VA. Het daadwerkelijk functioneren van de OR-VA wordt niet onderzocht.

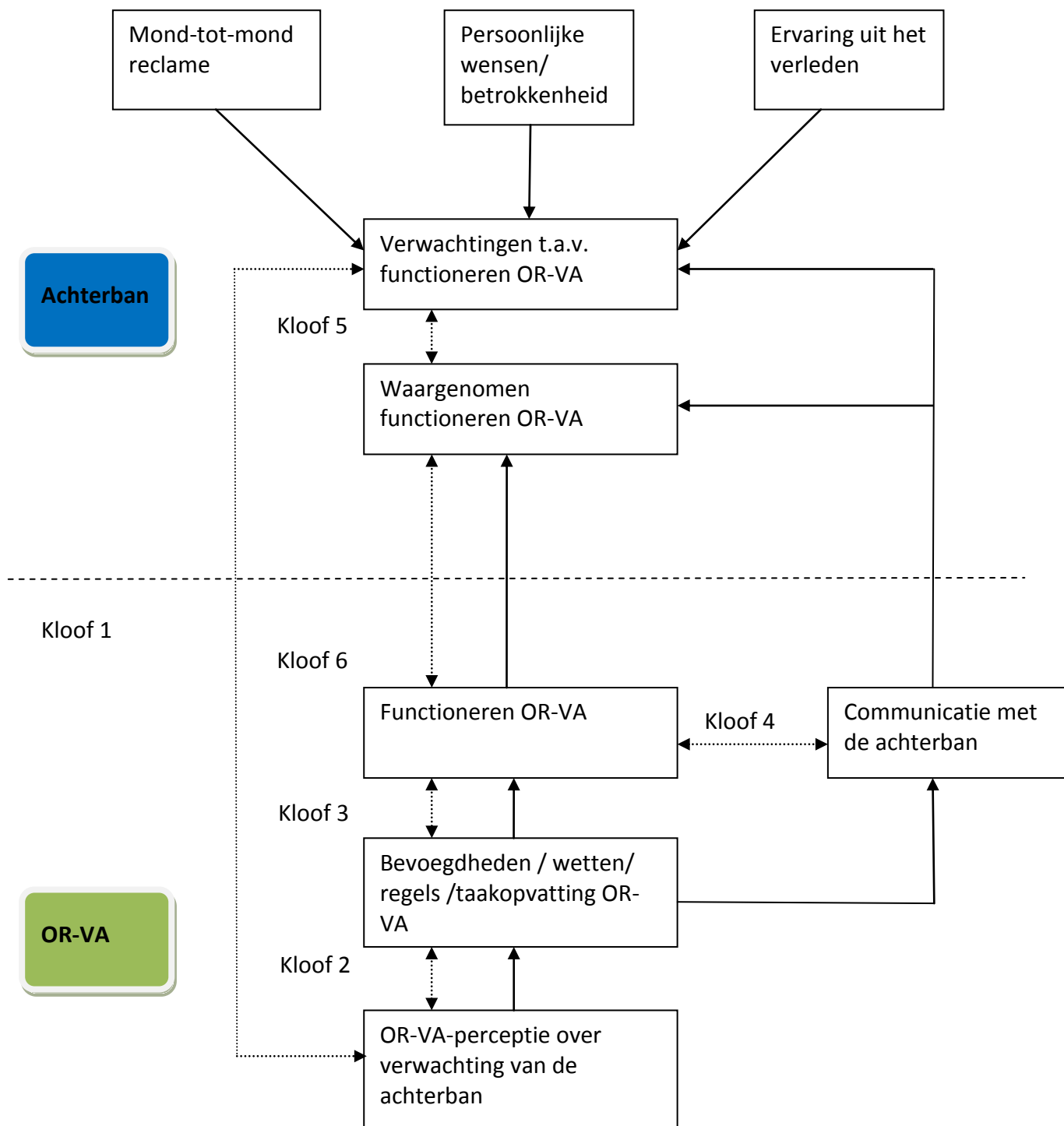
3.7 Conceptueel model dienstverlening OR-VA

Op basis van het SERVQUAL-model is een model voor de dienstverlening door de OR-VA ontwikkeld (figuur 3.2, pag. 44). Dit conceptueel model dienstverlening is reeds eerder toegepast in het rapport "Achterban over de OR"; Eindrapport (Visee & Rosbergen, 2004).

De benoeming van de kloven is aangepast naar de situatie van de OR-VA. Het model bestaat uit twee delen. Het bovenste gedeelte geeft de achterban weer en het onderste gedeelte de OR-VA. De doorgetrokken pijlen geven de relaties weer tussen de verschillende onderdelen in het model. De pijlen met een stippellijn geven de plaatsen weer waar mogelijk sprake kan zijn van een kloof.

In het model is de groep 'consumenten' vervangen door 'de achterban'. In essentie komen deze groepen overeen. Voor deze collectieve eenheden wordt de dienstverlening verzorgd door de ondernemer / OR-VA. Binnen de collectieve eenheden maakt het individu (klant / werknemer uit de achterban) een beoordeling over de ervaren dienstverlening.

In tegenstelling tot het oorspronkelijk SERVQUAL model is hier een extra kloof (nr. 6) benoemd. Gelet op de onderzoeksvragen is het van wezenlijk belang te kijken naar de beelden (perceptie) die de achterban heeft ten aanzien van de driedeling *functioneren, waargenomen functioneren en verwachting van het functioneren* van de OR-VA.



Figuur 3.2 Conceptueel model voor de dienstverlening OR-VA

3.8 Toelichting bij de kloven

Kloof 1: Verwachtingen achterban

De achterban heeft verwachtingen ten aanzien van het functioneren van de OR-VA. Deze verwachtingen worden mede bepaald door eerdere ervaringen met deze (of een andere) ondernemingsraad, persoonlijke wensen en/of betrokkenheid en de mond tot mond reclame. In sommige gevallen is kennis van de WOR bepalend voor de betrokkenheid van de werknemer bij de OR-VA. Deze kennis is belangrijk om te bepalen in hoeverre de verwachtingen van de achterban reëel zijn. Dit laatste gegeven is niet expliciet getoetst in het onderzoek. De OR-VA heeft ook een beeld van deze verwachtingen van de achterban. Wanneer dit beeld niet overeenkomt met de daadwerkelijke verwachtingen van de achterban kan het zijn dat de OR-VA anders functioneert dan de achterban zou willen.

Kloof 2: Taakopvatting OR-VA

Mede op basis van perceptie van de OR-VA over de verwachtingen van de achterban ten aanzien van het functioneren van de OR-VA, komt de OR-VA tot een taakopvatting (afspraken over het gewenste functioneren van de OR-VA). Naast deze perceptie over de wensen van de achterban spelen hierbij wettelijke bevoegdheden en regels een rol.

Kloof 3: Functioneren van de OR-VA

Bij deze kloof gaat het om een mogelijk verschil tussen de afspraken en ideeën over het functioneren van de OR-VA (de taakopvatting) en de feitelijke uitvoering. Het functioneren van de OR-VA kan afwijken van de taakopvatting doordat middelen ontbreken (bijvoorbeeld onvoldoende tijd en/of kwalificaties van OR-leden) of de omstandigheden dit niet mogelijk maken (achterban/bestuurder werkt niet mee).

Kloof 4: Communicatie OR-VA

Als de totale communicatie van de OR-VA niet overeenkomt met de verwachting bij de achterban over de wijze van communiceren bij de OR-VA – bijvoorbeeld ten tijde van verkiezing – dan ontstaat deze kloof.

Kloof 5: Functioneren OR-VA versus verwachtingen van de achterban

Het waargenomen functioneren van de OR-VA sluit niet aan bij de verwachting van de achterban. Dit betekent dat de OR-VA niet kan rekenen op draagvlak.

Kloof 6: Waargenomen functioneren OR-VA

De achterban neemt op een bepaalde manier het functioneren van de OR-VA waar. Wanneer dit niet overeenkomt met het feitelijk functioneren, ontstaat er een kloof. De oorzaak voor de kloof kan zowel bij de OR-VA als bij de achterban worden gezocht. De OR-VA kan onvoldoende over zijn activiteiten communiceren waardoor de achterban geen goed beeld heeft van het functioneren van de OR-VA. Daarnaast kan het zo zijn dat de achterban het functioneren van de OR-VA anders waarneemt omdat hun beeld gekleurd is door bijvoorbeeld ervaringen uit het verleden.

Kloof 5 & 6 kunnen worden gezien als een resultante van de andere kloven. Deze kloven worden gedefinieerd als een externe kloof, omdat deze alleen zichtbaar zijn binnen het domein van de achterban. De grootte van de kloven 5 en 6 wordt in dit model afhankelijk gesteld van de andere vier interne organisatiekloven. Door de vier interne organisatiekloven te verkleinen, kan de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd worden en de betrokkenheid bij de dienstverlening door de OR-VA toenemen.

3.9 Verwachtingen van de achterban

De achterban heeft bepaalde verwachtingen van de medezeggenschap binnen het ministerie. Deze specifieke verwachtingen van de achterban ten aanzien van de medezeggenschap van de OR-VA worden op een 4-tal niveaus ontwikkeld, te weten:

1. mond-tot-mondreclame
2. persoonlijke wensen/betrokkenheid
3. ervaringen uit het verleden
4. wijze waarop de communicatie geregeld en vormgegeven wordt naar de achterban.

Lemmink (1992) wijst op het feit dat deze factoren de verwachtingen van de consumenten (achterban) kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn vertaald naar de situatie van de OR-VA.

Ten aanzien van de mond-tot-mondreclame wordt de beeldvorming/perceptie over het functioneren van de OR-VA gestuurd op basis van de verhalen en ervaringen die collega's vertellen. Hiermee wordt een eigen beeldvorming extra gekleurd.

Persoonlijke wensen en voorkeuren kunnen de verwachting sturen. Individuele wensen ten aanzien van bijvoorbeeld reorganisaties en/of bepaalde arbeidsvoorwaarden kunnen afwijken van de algemene denkrichting binnen de organisatie. De individuele behoefte kan dominant aanwezig zijn in de verwachting over het functioneren en de belangenbehartiging van de OR-VA.

Ervaringen uit het verleden kunnen ook het verwachtingsniveau beïnvloeden. Dit kunnen zowel positieve als negatieve ervaringen zijn met de (huidige) ondernemingsraad. Of ervaringen met het functioneren van een ondernemingsraad bij een andere werkgever. Tot slot kunnen medewerkers ervaringen hebben waarbij zij op de een of andere manier geparticipeerd hebben in een ondernemingsraad (OR-lid geweest of deelname in een onderdeelcommissie).

De totale communicatie van de ondernemingsraad naar de achterban speelt dus een sleutelrol ten aanzien van het vormen van verwachtingen bij de achterban.

3.10 Toepassing voor het onderzoek

De relatie met de achterban is één van de belangrijkste succes- of faalfactoren rond de medezeggenschap vormgegeven door de OR-VA. In het onderzoek wordt verondersteld dat de relatie met de achterban van invloed is op de mate van betrokkenheid en draagvlak bij de

OR-VA. Een goede betrokkenheid en groot draagvlak is de waarborg voor een goede opkomst tijdens verkiezingen.

Uit landelijk onderzoek blijkt een verbinding tussen de door medewerkers tentoongespreide betrokkenheid bij een OR en hun gedrag in termen van opkomst bij OR-vergaderingen, bereidheid tot kandidaatstelling voor de OR, opkomst bij OR-verkiezingen etc. Hoe hoger de betrokkenheid hoe actiever de deelname en opkomst bij deze gebeurtenissen (Visee & Rosbergen, 2004).

Onvoldoende draagvlak en onvoldoende betrokkenheid hangen nauw samen met het functioneren en de dienstverlening van de OR-VA. In dit onderzoek is het -aangepaste-marketingmodel SERVQUAL gebruikt om de factoren waardoor de betrokkenheid van de achterban achterblijft bij de verwachting van de OR-VA in beeld te brengen. Als de verwachtingen van de achterban en de OR-VA niet overeenstemmen, is er sprake van een kloof.

Het model geeft inzicht en bepaalt de manier van kijken van enerzijds de achterban en anderzijds de leden van de ondernemingsraad naar het vormgeven van de medezeggenschap door de OR-VA. Het onderzoek is niet gericht op het daadwerkelijk functioneren van de ORVA en zal kloof 2 om die reden in de verdere analyse buiten beschouwing worden gelaten.

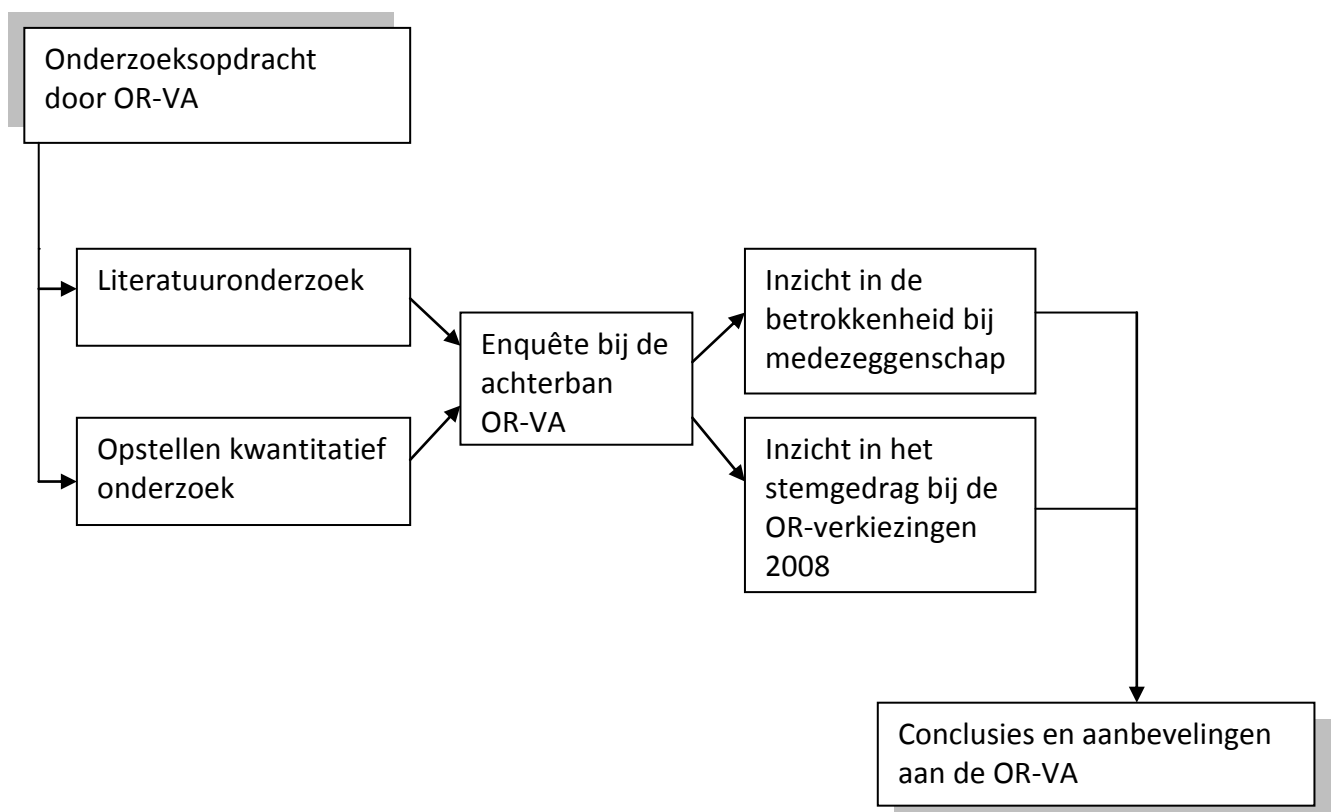
4 Methodologische verantwoording

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst de onderzoekstrategie besproken. Vervolgens zal er worden ingegaan op de methode die gebruikt is bij het verzamelen van de empirische gegevens. Daarnaast wordt een doelgroepbepaling gegeven en zal de ontwikkeling van de enquête worden toegelicht.

4.2 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksvraag is benaderd met behulp van de hoofd- en deelvragen zoals verwoord in hoofdstuk 1. Deze zijn beantwoord aan de hand van een literatuurstudie en een kwantitatief onderzoek. Uit de enquête en de theoretische kennis zijn de analyseresultaten verkregen. Aan de hand van de analyse worden conclusies en aanbevelingen aan de OR-VA gedaan.



Figuur 4.1: onderzoeksmodel

4.3 Kwantitatief onderzoek

Naast de literatuurstudie is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Het kwantitatief onderzoek is een praktijkgericht onderzoek. Anders dan bij theoriegericht onderzoek is het doel een bijdrage te leveren aan een interventie ter verandering van een bestaande praktijksituatie. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen op welke wijze de betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap via de OR-VA wordt ervaren en het verkrijgen van inzicht in de redenen achter het stemgedrag van de laatste ondernemingsraadverkiezing (april 2008). Het onderzoek leidt tot een diagnose en een organisatieadvies aan de hand van de empirische datagegevens verkregen uit het kwantitatief onderzoek.

4.3.1. Enquête

De enquête is ontwikkeld op basis van theoretische noties over betrokkenheid en medezeggenschap en op basis van een literatuurstudie over de methodiek voor het opzetten van een enquête (Van Thiel, 2007). Bij de operationalisatie van de enquête is een strategie gevolgd om zowel de realisatie van de technische haalbaarheid als de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van de vragenlijsten zo optimaal mogelijk te maken.

Vanwege de grootte van de achterban (808 personen) is gekozen voor een kwantitatief onderzoek door middel van een enquête. Door het digitaal aanbieden van de vragenlijsten wordt een snelle dataverwerking gerealiseerd en kunnen de respondenten de enquête op ieder gewenst tijdstip invullen. Er is ook voor gekozen om *iedereen* uit de doelgroep de mogelijkheid te geven tot deelname aan het onderzoek en dus niet met een representatieve steekproef te werken.

Door het digitaal aanbieden van de enquête kunnen stappen binnen de vragenlijst genomen worden. Vragen die voor de individuele respondent op dat moment niet van toepassing zijn worden automatisch door het systeem omzeild. Per antwoord kan de vervolgvraag verschillen. Het is dus mogelijk om de respondent alleen de vragen te laten beantwoorden die relevant zijn.

Doordat de respondent zijn antwoorden direct invoert in het systeem, bestaat er geen kans meer op fouten bij het overtypen of inlezen van antwoorden. Bij de aanbieding van de enquête is de anonimiteit gewaarborgd en deze borging verhoogt de kans op respons. Door middel van digitale enquêtering kunnen sociaal wenselijke antwoorden minder zijn omdat bij het invullen van de enquête geen neveneffect kan optreden wat betreft de intervieweffecten (bijvoorbeeld houding, non-verbale uitingen van de interviewer).

De totale doelgroep heeft toegang tot intra- en internet en heeft een eigen uniek e-mailadres van de werkgever. Hiermee zijn alle medewerkers persoonlijk –onafhankelijk van de werklocatie– op hetzelfde moment bereikt.

Bij de online-enquête in dit onderzoek is geen controle op wie er respondeert. De enquête kan in theorie meerdere keren door dezelfde respondent worden ingevuld, of door personen die niet tot de doelgroep behoren. Dit zou overigens ook kunnen gelden als gebruik was gemaakt van schriftelijke vragenlijsten. Dit probleem zou ondervangen kunnen worden door

een speciale logincode per respondent aan te maken. Hier is niet voor gekozen om twee redenen: de drempel om deel te nemen zo laag mogelijk te houden en toegang tot de vragenlijst dus zo snel en simpel mogelijk te maken. Ten tweede zou een eigen unieke inlogcode de respondent huiverig kunnen maken ten aanzien van het mogelijk kunnen achterhalen van zijn of haar identiteit. Bovendien is –in overleg met de opdrachtgever– de afweging gemaakt dat de kans op meermalige invoer van één respondent vrijwel uitgesloten is, gelet op de aard en doelstelling van dit onderzoek.

4.3.2. Opstelling vragenlijst

Aan de hand van literatuurstudie, onderzoeksopdracht, hoofdvraag en deelvragen is de enquête opgedeeld in 3 thema's:

1. Algemene gegevens
2. Medezeggenschap vormgegeven door de OR-VA
3. Verkiezingen

De vragenlijst (bijlage 1) is ontwikkeld en in eerste instantie getoetst in een pilotgroep waarbij de herkenbaarheid, helderheid en toegankelijkheid van de vragen is onderzocht. Daarnaast is de verwerkingstijd gemeten om de volledige enquête in te vullen. Uitgangspunt was een invultijd van hooguit 10 minuten om een zo hoog mogelijke respons te bewerkstelligen.

Bij het opstellen van de vragenlijst is ervoor gekozen om niet de 22 elementen uit de standaard vragenlijst van het SERVQUAL-model te gebruiken (zie theoretisch kader, hoofdstuk 3). Daarmee zou te veel worden afgeweken van de voor VROM-medewerkers herkenbare context van hun werkomgeving. Daarnaast is het SERVQUAL-model voor dit onderzoek weliswaar goed bruikbaar voor het lokaliseren van tekorten in de ervaring van betrokkenheid, maar is de volledige toepassing ervan geen doel op zich.

4.3.3. Operationalisatie

De benadering van de doelgroep voor deelname aan het onderzoek is vormgegeven door een uitnodiging per e-mail aan alle medewerkers namens zowel de ondernemingsraad VROM-Algemeen als de bestuurder. De bestuurder hecht waarde aan een goede medezeggenschap binnen VROM en dus ook binnen VROM-Algemeen. Hiermee is tevens een signaal afgegeven aan de medewerkers dat het belang van het onderzoek gesteund en gedragen wordt door de bestuurder.

Tevens zijn tijdens de onderzoeksperiode responsverhogende maatregelen genomen door een herinneringsbericht via e-mail naar de doelgroep te sturen waarin het responspercentage van dat moment is vermeld. Daarnaast zijn er oproepen tot deelname aan het onderzoek verschenen op de startpagina van het intranet en via de nieuwsbrief van de OR-VA.

De enquête is ontworpen en aan de doelgroep aangeboden via internet. Er hebben voorafgaand aan de definitieve aanbieding van de enquête diverse testmomenten

plaatsgevonden zodat de koppelingen vanuit verschillende werkomgevingen (intranet versus internet) probleemloos zouden verlopen.

De vragenlijst is niet opgezet volgens het strak opgezette theoretisch SERVQUAL-model van Zeithalm, Parasuraman en Berry. Voor het onderzoek en de aangepaste toepassing van SERVQUAL is inzicht in alle aspecten en kloven van het model niet nodig. Het zou de vragenlijst onnodig lang maken. Daarnaast zijn er ook vragen opgenomen die niet met het model te maken hebben, bijvoorbeeld over stemgedrag in het verleden. Het aldus verkregen databestand aan de hand van de opgestelde vragenlijsten bevat voldoende empirische datagegevens op antwoord te geven op de probleemstelling/hoofdvragen. Daarnaast zijn de antwoorden van de verschillende respondenten uit het databestand (achterban, managers, or-leden) door middel van filters goed te onderscheiden.

4.4 Kenmerken van de onderzoekspopulatie

De doelgroep van ons onderzoek bestaat uit die medewerkers van het Ministerie van VROM die in april 2008 werkzaam waren bij de organisatieonderdelen die vallen onder de sector VROM-Algemeen. De omvang van deze groep is door de voorzitter en de ambtelijk secretaris van de OR-VA aan de hand van het kiesregister (lijst met kiesgerechtigde personen) vastgesteld op 808 personen.

Dit aantal is als volgt tot stand gekomen;

Bij de organisatieonderdelen van de sector VROM-Algemeen werkten op de peildatum (31 januari 2008) voor de OR-verkiezingen van april 2008 858 personen. Op dit aantal zijn in mindering gebracht:

- Medewerkers die tussen 31 januari en 24 april 2008 VROM hebben verlaten of bij een ander onderdeel van VROM zijn gaan werken;
- Medewerkers die tussen 25 april en november 2008 (enquête) VROM hebben verlaten of bij een ander onderdeel van VROM zijn gaan werken;
- Medewerkers die met (vervroegd) pensioen zijn gegaan;
- Medewerkers die zijn overleden.

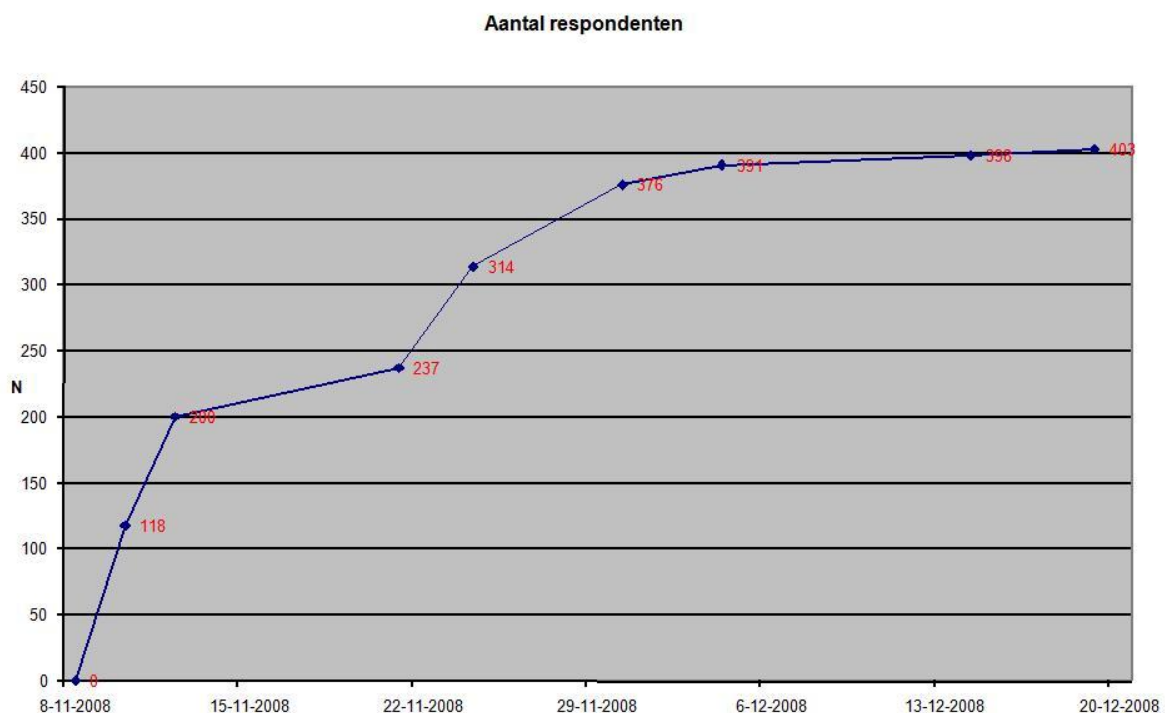
Na aftrek van bovenstaande medewerkers komt de totale omvang van de doelgroep uit op 808 personen. In beperkte mate zijn door de reorganisaties (mei 2008) werknemers uit de doelgroep bij een andere organisatie-eenheid geplaatst buiten de sector VROM-Algemeen. Ook deze mensen zijn benaderd en daardoor niet uitgesloten voor deelname aan het onderzoek.

Het is niet mogelijk gebleken een exacte opgave van de variabelen geslacht en salarisschaal op de peildatum te verkrijgen. Onderstaande tabel komt het meest overeen (peildatum tabel 1 januari 2008 in plaats van 31 januari 2008, aantallen in fte in plaats van absoluut).

Dienst fte	Man				Totaal man	Vrouw				Totaal vrouw	Totaal
	t/m S 6	S 7 t/m 9	S 10 t/m 12	> S 13		t/m S 6	S 7 t/m 9	S 10 t/m 12	> S 13		
Cst	3	1	22,9	36,9	63,8	5,4	17	18,6	15,1	56	119,8
GD	29,7	97,3	148,7	59,5	335,2	33,3	124,2	108,3	33,7	299,6	634,8
R&C	0	0	4,1	11,2	15,3	2,4	8,8	9,7	8,3	29,1	44,5
Totaal	32,7	98,3	175,7	107,6	414,4	41	150	136,6	57,1	384,7	799,1

4.5 Respons

In totaal hebben 403 respondenten de enquête ingevuld.



Uit het verloop van de grafiek blijkt dat, ondanks een volgens de OR-VA aanwezige “enquêtemoehheid” bij de doelgroep, in de eerste twee á drie dagen de vragenlijst door de helft van het uiteindelijke aantal respondenten is ingevuld. De dubbele oproep, door de OR-VA én door de bestuurder, heeft daar zeker positief aan bijgedragen.

Vervolgens loopt het aantal reacties terug en komen er per dag ongeveer drie vragenlijsten binnen. Na een herinnering op 22 november schiet dit weer omhoog: In anderhalve week tijd komen er zo’n 140 reacties bij. De drie weken daarna leveren nog een kleine dertig reacties op, waarna de enquête op 20 december met 403 geldige respondenten wordt gesloten. Dat is nét niet de helft van de doelgroep (49,8%).

4.6 Representativiteit

Bijna 50% van de doelgroep is puur op percentage bezien een goede score. De respondenten als geheel zijn representatief voor de gehele onderzoekspopulatie. Het is echter pas vanaf een responspercentage van 75% á 80% zonder meer aan te nemen dat de groep respondenten ook wat betreft algemene variabelen zonder meer overeenkomt met de hele doelgroep. Omdat dat percentage hier niet is behaald is verder onderzocht hoe de groep respondenten zich ten opzichte van de hele doelgroep verhoudt op zaken als geslacht, dienstonderdeel en salarisgroep. Het aantal variabelen dat verkregen kon worden over de hele doelgroep bleef ook beperkt tot deze drie, zodat een nadere vergelijking op bijvoorbeeld leeftijd niet mogelijk bleek.

Geslacht

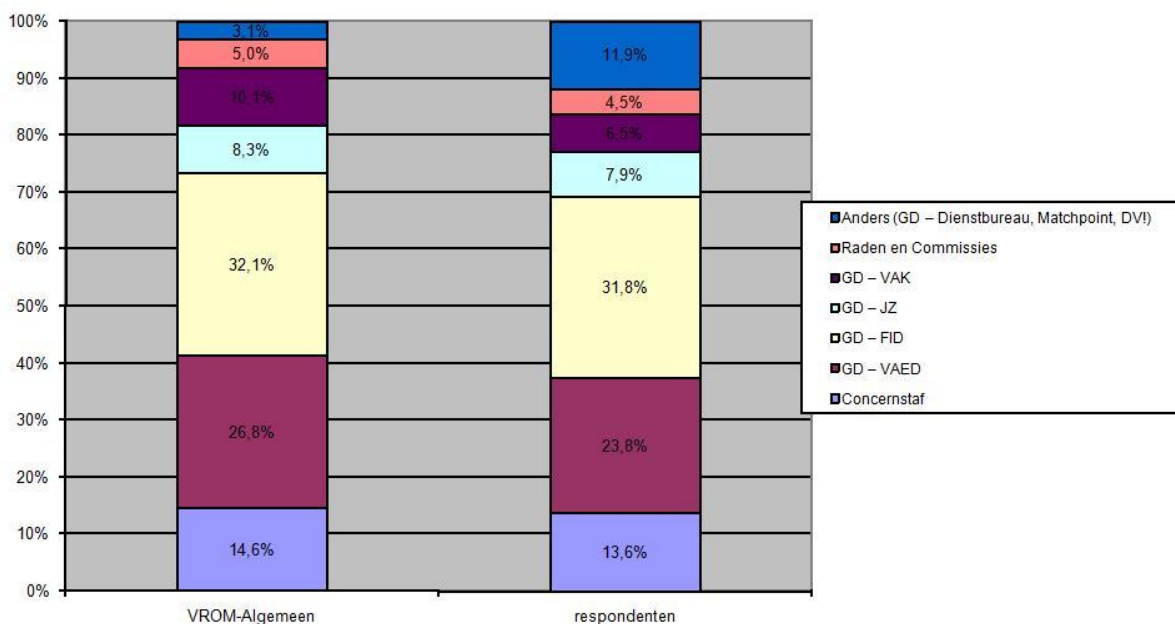
Onderstaande tabel laat de man/vrouw-verhouding zien tussen de respondenten en bij de totale doelgroep.

geslacht		VROM-Algemeen (fte = 799)	Respondenten (n = 386)
Man	N	414	204
	%	51,8	52,8
Vrouw	N	385	182
	%	48,2	47,2

De afwijking is zeer gering: Ten opzichte van de totale doelgroep heeft 1% *meer* mannen de enquête ingevuld en 1% *minder* vrouwen. Deze afwijking heeft geen gevolgen voor de analyse van de data.

Organisatieonderdeel

VROM - Algemeen
vergelijking totaal aantal medewerkers (n=808) met respondenten (n=403)



De grafiek laat de verdeling van zowel de totale doelgroep als de respondenten over de organisatieonderdelen van VROM-Algemeen zien.

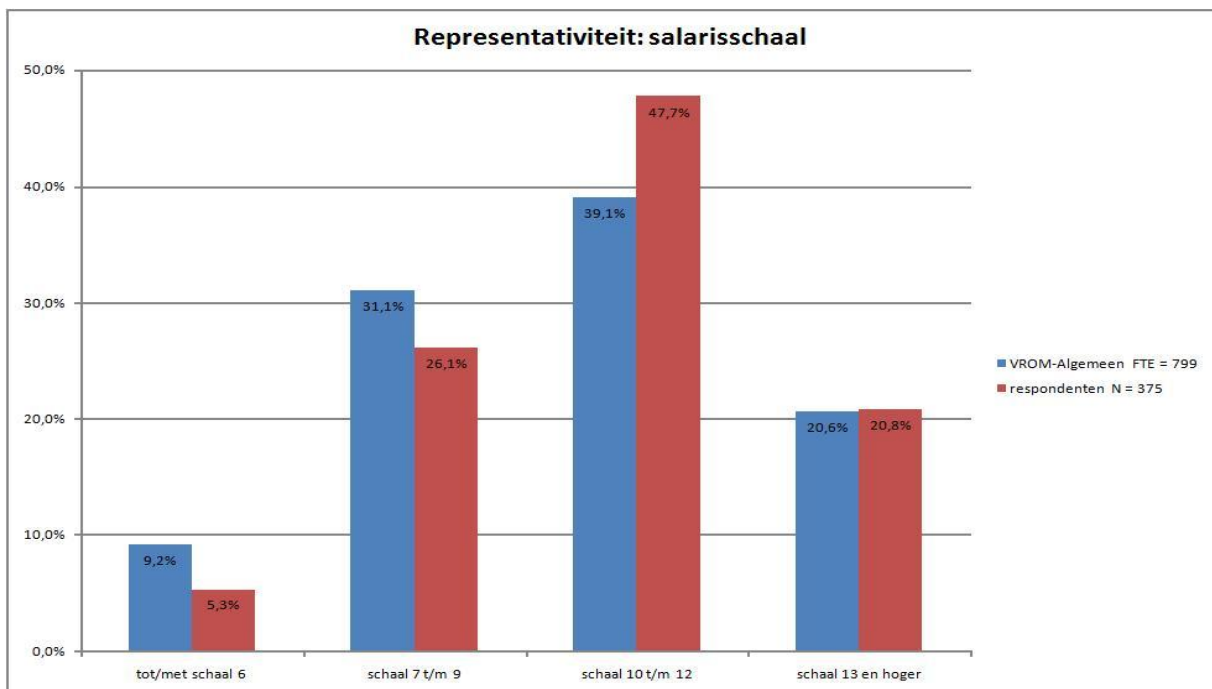
Voor de drie grootste organisatieonderdelen, Concernstaf, Advies- en Expertdienst (GD-VAED) en de Facilitaire en Informatiedienst (GD-FID) komen de percentages nagenoeg overeen. Dat geldt ook voor de kleinere organisatieonderdelen Juridische Zaken (GD-JZ) en Raden en Commissies. Het organisatieonderdeel VROM Administratie Kantoor (GD-VAK) blijft iets achter (10,1% medewerkers ten opzichte van 6,5% respondenten). Opvallend is dat een veel groter percentage respondenten de categorie 'anders' heeft ingevuld (11,9%) dan er volgens opgave van VROM zouden kunnen zijn (3,1%). Nader contact hierover geeft als verklaring de lopende reorganisatie: hoewel nadrukkelijk is gevraagd naar het dienstonderdeel waar men *ten tijde van de OR-verkiezing* werkzaam was, heeft deze groep vermoedelijk het huidige organisatieonderdeel ingevuld.

Met de conclusie dat voor vijf van de zeven organisatieonderdelen de *match* slechts minimaal afwijkt en dat daarmee ruim 85% van de totale doelgroep is gemoeid is de verdeling over de organisatieonderdelen van de respondenten representatief te noemen.

Salarisschaal

De binnen de doelgroep aanwezige salarisschalen lopen uiteen van 4 tot en met 18. In overleg met de opdrachtgever zijn de schalen gegroepeerd in vier groepen: t/m schaal 6, schaal 7 t/m 9, schaal 10 t/m 12 en schaal 13 en hoger. Voor hen was dit een logische indeling die aansloot bij de functies, de scheiding 'beleid' en 'uitvoering' zichtbaar kon maken en ook voor de hele doelgroep was weer te geven.

Dit levert het volgende beeld op:



De respons uit de eerste categorie blijft achter. Dit kan iets zeggen over zowel de eerder vermelde 'enquête-moeheid' als de betrokkenheid bij het onderwerp. Nadrukkelijk wordt hier vermeld dat de hele doelgroep, dus ook deze categorie, individueel is uitgenodigd en op de werkplek toegang tot de vragenlijst had. De respons in de overige categorieën laat een

geringe ondervertegenwoordiging zien bij de schalen 7 tot en met 9, en een oververtegenwoordiging bij schaal 10 tot en met 12. In absolute aantallen hadden 19 medewerkers in schaal 7 t/m 9 meer en 33 medewerkers minder in schaal 10 t/m 12 de enquête moeten invullen om een exacte match te bewerkstelligen.

Afwijking in absolute aantallen tussen doelgroep en respondenten (+ = "teveel" resp, - = te "weinig")				
Salarisschaal-groep	t/m 6	7 t/m 9	10 t/m 12	13 en hoger
Respondenten	- 15	- 19	+ 33	+ 1

Waar dat in de analyse van de data relevant was, is rekening gehouden met deze afwijkingen.

5 Onderzoeksresultaten stemgedrag

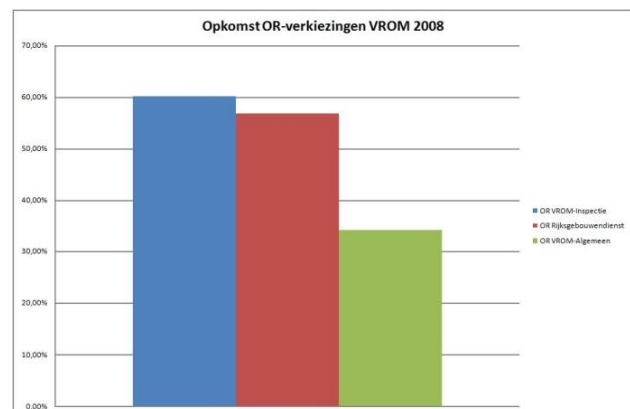
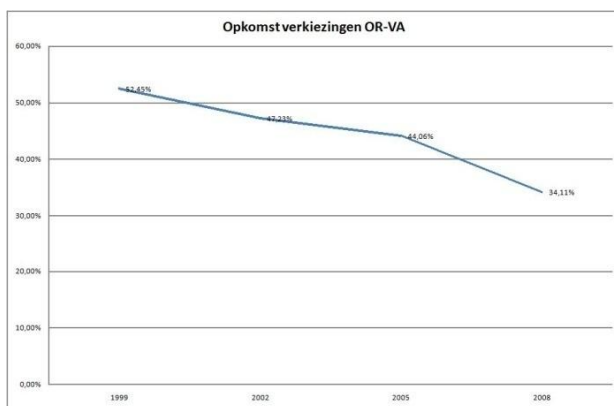
5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven wat de redenen zijn van het stemgedrag van de respondenten in 2008 en 2005. Die uitspraken zijn gebaseerd op een analyse van de gegevens die zijn verkregen uit de enquête die onder de medewerkers van VROM-Algemeen is gehouden.

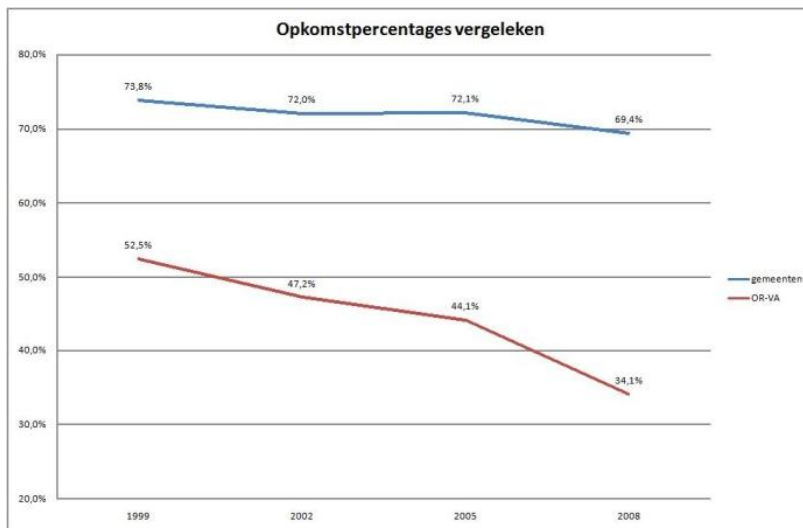
De eerste vraag die dan rijst, is over de opkomst op zich. Is deze inderdaad laag en lager dan vergelijkbare andere ondernemingsraadverkiezingen?

In hoofdstuk 1 is al een directe vergelijking gemaakt met de twee andere ondernemingsraden binnen VROM waar gestemd is:

Opkomst OR – verkiezing %	OR VROM-Inspectie	OR Rijksgebouwendienst	OR VROM-Algemeen
1999			52,45 %
2002			47,23 %
2005			44,06 %
2008	60,11 %	56,75 %	34,11 %



Voor de ondernemingsraad VROM-Algemeen valt inderdaad een sterke teruggang op. Gemeten over vier verkiezingen en negen jaar van ruim de helft naar net één derde van de medewerkers. Gegevens over het historisch verloop bij de parallelle ondernemingsraden ontbreken, maar sec het jaar 2008 beschouwend is te zien dat de andere twee ondernemingsraden fors meer kiezers naar de stembus trekken.



Voor een goede interpretatie van de situatie en de gegevens uit de vragenlijst is het van belang inzicht te krijgen in de situatie elders op dit gebied. In 2008 zijn meerdere OR-verkiezingen bij overheidsorganisaties gehouden, bijvoorbeeld op 19 maart 2008. Op die datum hebben 165 gemeenten lokale ondernemingsraad-verkiezingen gehouden. Bij 40,6 % van de gemeenten

waren echte verkiezingen nodig omdat er meer kandidaten waren dan plaatsen in de ondernemingsraad. Dat zijn 67 gemeenten. Het opkomstpercentage bij deze gemeenten bedroeg gemiddeld 69,4%. Overigens is ook hier een daling in het opkomstpercentage te zien, maar van een veel geringere omvang, ongeveer 12% gemeten over vijf verkiezingen vanaf 1996 (A+O fonds Gemeenten, 2008).

De daling van het opkomstpercentage bij de OR-VA verkiezing van 2008 is vergeleken met andere ondernemingsraden, niet alleen binnen VROM maar ook daarbuiten, sterker dan op grond van het algemene beeld te verwachten was.

5.2 Wie heeft gestemd

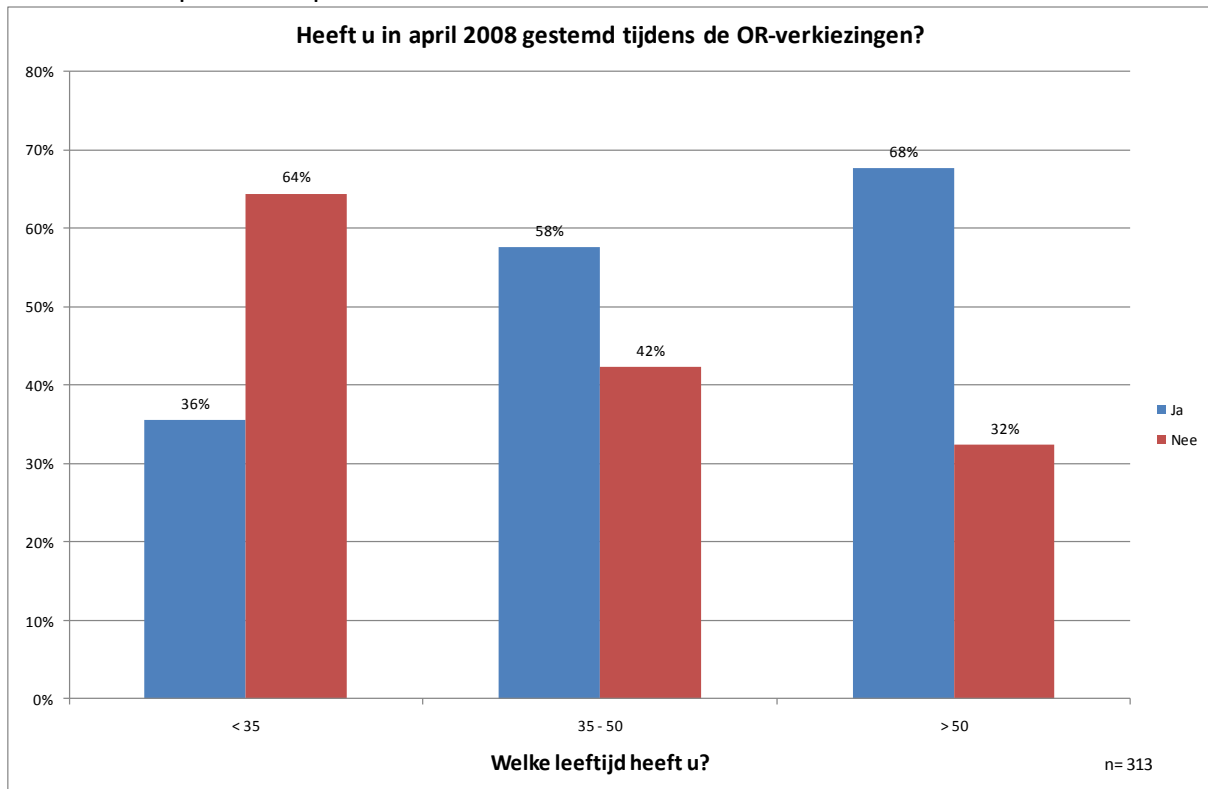
De eerste vraag die alle respondenten in dit kader is gesteld was of zij in april 2008 hebben gestemd en zo ja, om welke reden en zo nee, waarom niet.

Heeft u in april 2008 gestemd?		
	Respondenten	Doelgroep
Ja	181	276
Nee	134	532
Totaal	313	808

Er hebben meer wel- dan niet-stemmers de vragenlijst ingevuld. Er hebben daadwerkelijk 276 mensen gestemd in 2008 en daarvan hebben 181 respondenten de enquête ingevuld. Procentueel gezien heeft

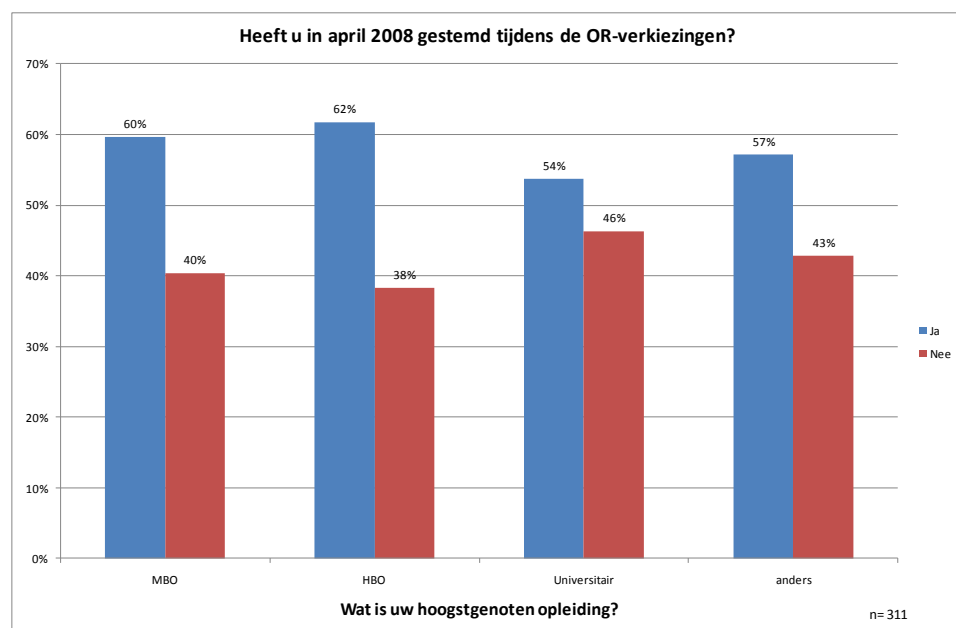
66% van de stemmers de enquête ingevuld. Bij de niet-stemmers ligt deze verhouding beduidend lager. Er hebben 532 mensen niet gestemd tijdens de verkiezing 2008 en daarvan hebben 134 respondenten de enquête ingevuld. Uit deze groep heeft dus maar 25% de enquête ingevuld. Opvallend is ook het grote aantal respondenten dat deze vraag niet heeft beantwoord: 90 personen. Als dit allemaal ook niet-stemmers zijn, dan zou het percentage van 25% niet-stemmers uitkomen op 42%. Bij het interpreteren van de gegevens moet rekening worden gehouden met een oververtegenwoordiging van de wel-stemmers.

De groepen wel- en niet-stemmers zijn gekruist met een aantal algemene variabelen om te zien of daar opvallende patronen uit naar voren komen.

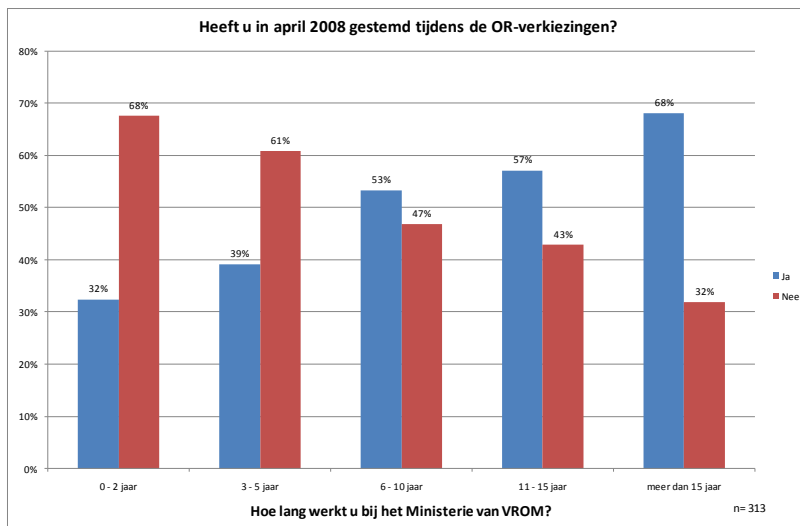
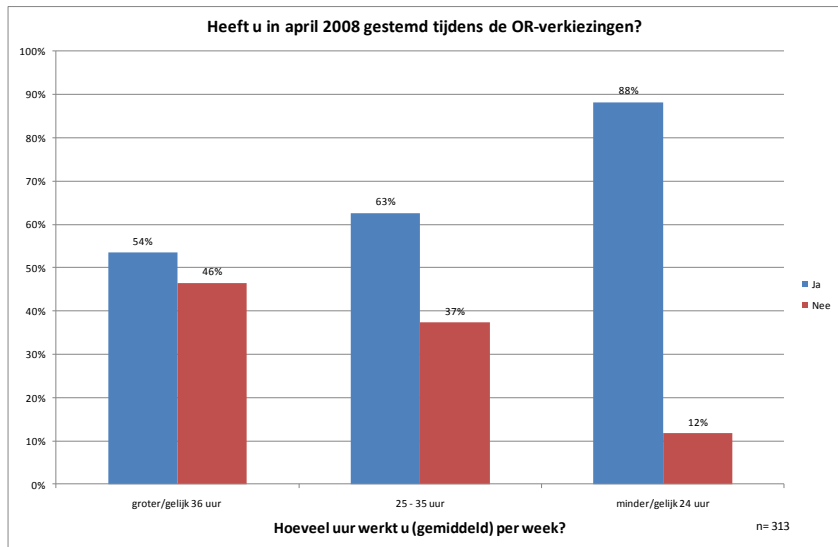


Opvallend is de leeftijdscategorie van medewerkers tot 35 jaar. In deze categorie zijn bijna tweemaal zoveel niet- als wel-stemmers. Rekening houdend met de genoemde oververtegenwoordiging van wel-stemmers in de respondentgroep is dit een opvallende uitkomst.

Met betrekking tot het opleidingsniveau valt op dat bijna de helft van de universitair geschoolden niet heeft gestemd (46%). Bij de respondenten met een MBO en HBO opleiding is dit respectievelijk 40% en 38%.

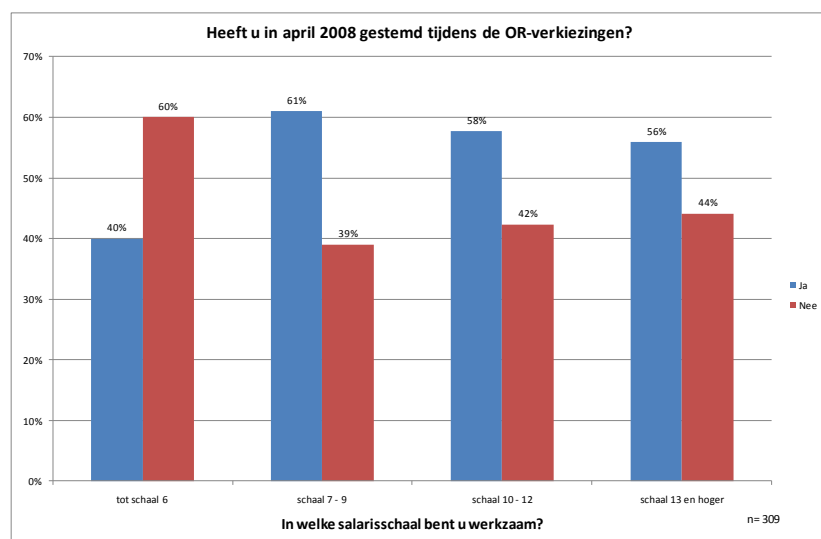


De verhouding tussen wel- en niet-stemmers neemt toe ten gunste van de welstemmers naarmate het dienstverband per week korter is. Van 54% welstemmers met een dienstverband van 36 uur en meer tot 88% welstemmers met een dienstverband van (minder dan) 24 uur. Aangezien tegelijkertijd het absolute aantal in deze categorieën terugloopt van 213 naar 17 is dit geen opvallend verschil.



De groep medewerkers die meer dan 15 jaar bij VROM werkzaam is zijn trouwe stemmers. Dat zij ook de grootste groep niet-stemmers zijn (n=52), komt doordat deze categorie op zich de grootste groep binnen de respondenten is. De twee categorieën die meer niet- dan welstemmers in zich bergen, zijn de medewerkers die net in dienst van VROM zijn (0 – 2 en 3 - 5 jaar).

Met uitzondering van de eerste categorie (t/m schaal 6) ligt de verhouding niet- en welstemmers hier steeds tussen 39 tot 44% niet en 56 tot 61% wel. Een verwaarloosbaar verschil. Bij de eerste categorie is de verhouding 60% niet / 40% wel. Gezien het totaal aantal respondenten in deze groep gaat het hier om 2 personen.

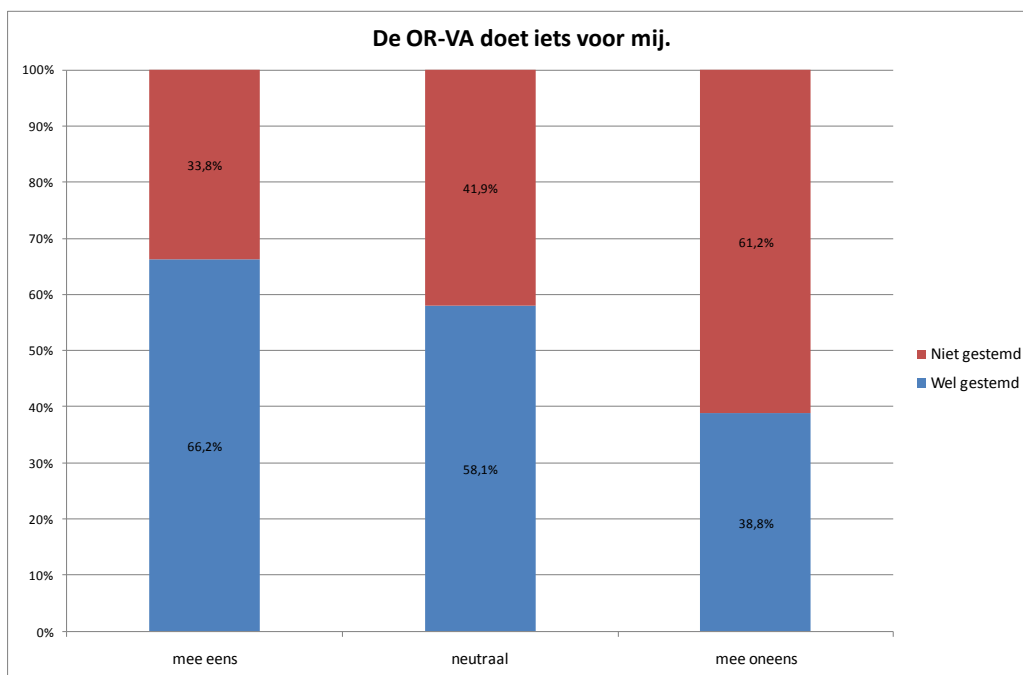


De vergelijking tussen wel- en niet-stemmers onder de respondenten laat zien dat onder de medewerkers die kort in dienst zijn en die jonger zijn dan 35 jaar veel niet-stemmers zijn. Deze groepen vertonen uiteraard correlatie maar zijn niet één op één dezelfde respondenten:

		Hoe lang werkt u bij het Ministerie van VROM?				
		0 - 2 jaar	3 - 5 jaar	6 - 10 jaar	11 - 15 jaar	Totaal
Welke leeftijd heeft u?	< 35	29	13	18	1	61

		Welke leeftijd heeft u?			
		< 35	35 - 50	> 50	Totaal
Hoe lang werkt u bij het Ministerie van VROM?	0 - 2 jaar	29	19	5	53
	3 - 5 jaar	13	15	3	31
	Totaal	42	34	8	84

5.3 Waardering



In de grafiek is de mening van de respondenten over de waardering van de activiteiten van de OR-VA ("De OR-VA doet iets voor mij") afgezet tegen het stemgedrag bij de laatste OR-VA verkiezingen. Is er verband tussen de waardering en het wel of niet gaan stemmen?

Vanwege de in sommige cellen geringe absolute aantallen zijn categorieën samengevoegd: "Volledig mee eens" en de categorie daarnaast ("2") zijn samengevoegd tot "mee eens",

“Volledig mee oneens” en de categorie daar net voor (“4”) zijn samengevoegd tot “mee oneens”. De middelste categorie, “3” is ongewijzigd.

Het verband tussen de waardering van de achterban en het stemgedrag blijkt significant¹⁰. Niet-stemmers zijn negatiever in hun waardering over de OR-VA dan wel-stemmers. Of andersom, respondenten die van mening zijn dat de OR-VA iets voor hen doet hebben veel vaker wel dan niet gestemd (resp. 66,2% en 38,8%).

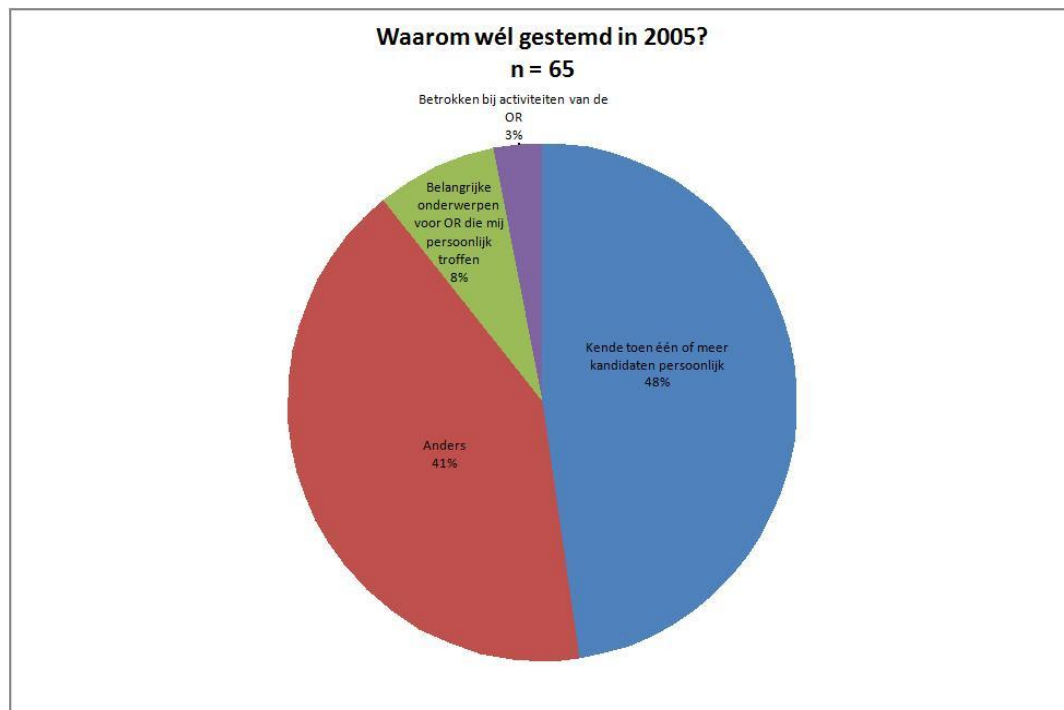
5.4 Niet gestemd

In absolute aantallen hebben 134 van de 403 respondenten niet gestemd tijdens de verkiezingen van 2008. Procentueel gezien heeft dus 33,25% van de respondenten niet gestemd in 2008.

De niet-stemmers bij de verkiezingen van 2008 (134 respondenten) kregen vervolgens de vraag of zij bij de vorige verkiezingen, in 2005 wél hebben gestemd. Hierbij geeft 45% van deze respondenten aan dat dit het geval is geweest.

Heeft u in 2005 wél gestemd?		
	Respondenten	
Ja	61	45,5%
Nee	73	54,5%
Totaal	134	100,0%

Dat zijn in absolute zin 61¹¹ personen aan wie vervolgens is gevraagd *waarom* ze in 2005 wél hebben gestemd voor de ondernemingsraadverkiezingen van VROM-Algemeen.



¹⁰ Chi-kwadraat = 14,2 ; df = 2; p < 0,01

¹¹ De opeenvolgende tabellen sluiten niet exact aan op absolute aantallen: 132 niet-stemmers worden 134 respondenten in de vervolgvraag; de 61 wel-stemmers daar weer leveren 65 antwoorden op de “waarom-vraag” op. Deze lichte afwijking vindt zijn oorzaak in het feit dat de enquête weliswaar was voorzien van een logische routing, maar dat bij niet antwoorden op een vraag automatisch altijd wél de vervolgvraag werd gesteld.

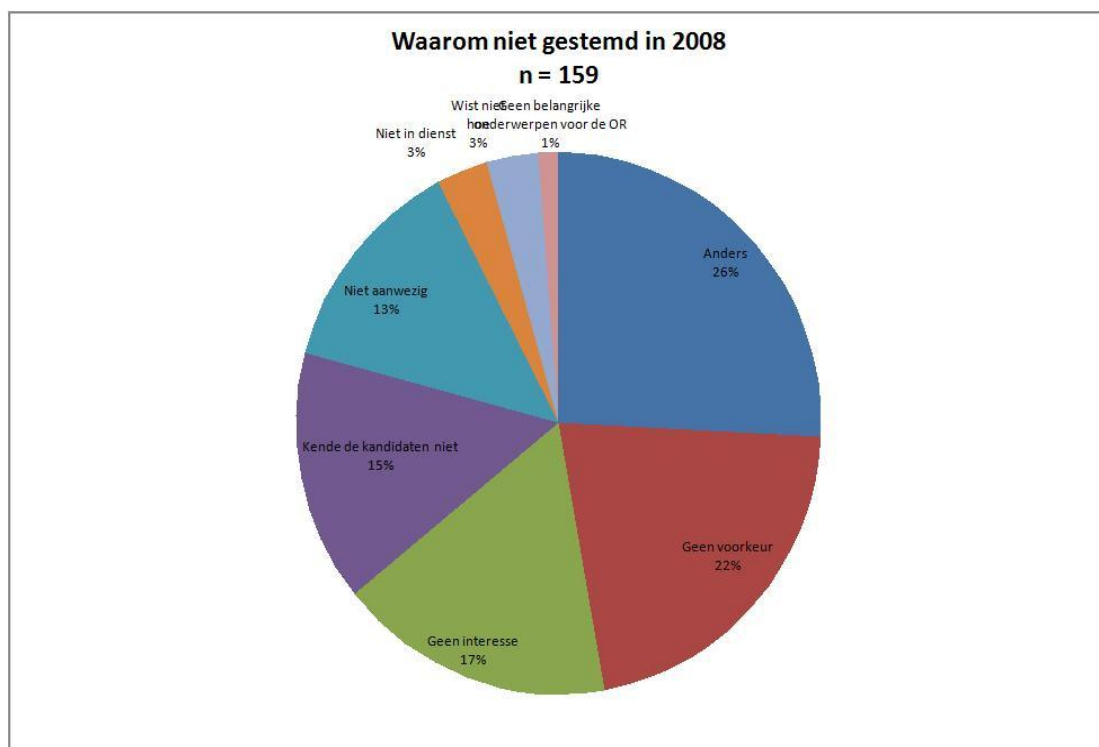
De grootste categorie, 48% (31 personen) motiveert dit door aan te geven dat ze één of meer kandidaat-leden van de OR-VA persoonlijk kenden. De direct daaropvolgende categorie 41% (27 personen) heeft zelf een andere reden gegeven (deze redenen worden hieronder uitgewerkt). De twee kleinste categorieën geven een inhoudelijke reden, totaal zijn dat slechts 7 personen.

Uit deze 27 reacties die “anders” hebben aangeklikt zijn de volgende categorieën samen te stellen:

- Verkiezing in 2008 vergeten, verhinderd of anderszins afwezig (n=7)
- In 2005 was de OR-VA kwalitatief beter (n=6)
- Organisatie van verkiezing in 2008 sprak niet aan (n=2)
- Was meer betrokken bij de OR-VA in 2005 (n=2)

De overige tien reacties zijn sterk individueel getint en niet te bundelen.

Ook de 134 niet-stemmers van de verkiezing in 2008 is gevraagd naar hun redenen om niet te gaan stemmen tijdens deze verkiezingen.



In totaal zijn 159 redenen gegeven (het opgeven van meerdere redenen was mogelijk). De grootste categorie 26% is hier “anders” (41 personen), gevolgd door “geen voorkeur” met 22% (34 personen), “geen interesse” 17% (27 personen) en onbekendheid met de kandidaten scoorde 15% (24 personen).

Daarnaast geeft 13% (21 personen) ‘afwezigheid’ als oorzaak en nog eens 3% (5 personen) was er ook niet omdat ze aangeven toentertijd niet in dienst van VROM(-Algemeen) te zijn geweest. Eveneens 3% (5 personen) wist niet hoe er gestemd moest worden en slechts 1%

(2 personen) is van mening dat er geen belangrijke onderwerpen voor de ondernemingsraad speelden in april 2008.

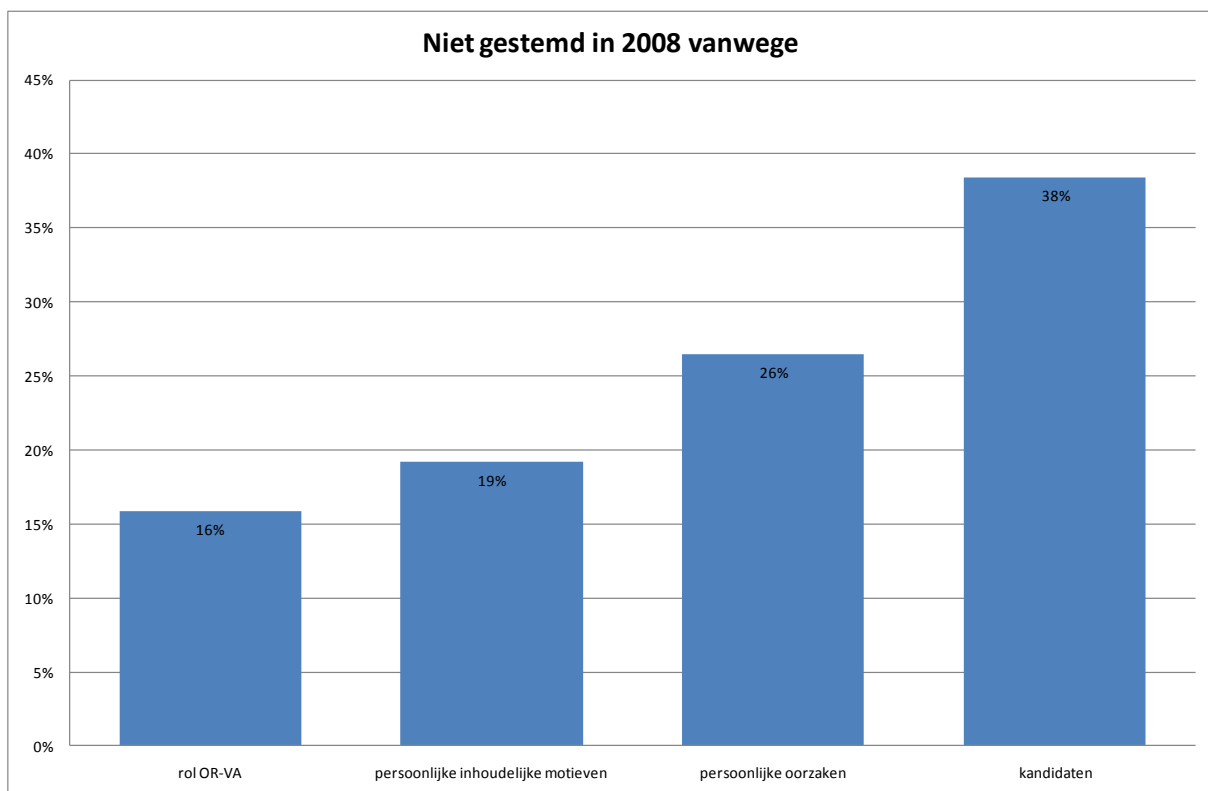
De categorie "anders" (26%) is voor analyse weer gebundeld in een aantal categorieën. In volgorde van omvang:

- Geen vertrouwen in de OR-VA (n=14)
- Vergeten / afwezig (n=9)
- De OR-VA behartigt niet mijn belangen (n=7)
- De OR-VA heeft geen invloed (n=3)

Net als bij de vorige clustering zijn niet alle respondenten in deze telling meegenomen. De reden hiervoor is dat het gegeven antwoord niet in te delen is in één van de antwoordcategorieën of dat het antwoord te weinig inzicht geeft om in de analyse mee te kunnen nemen.

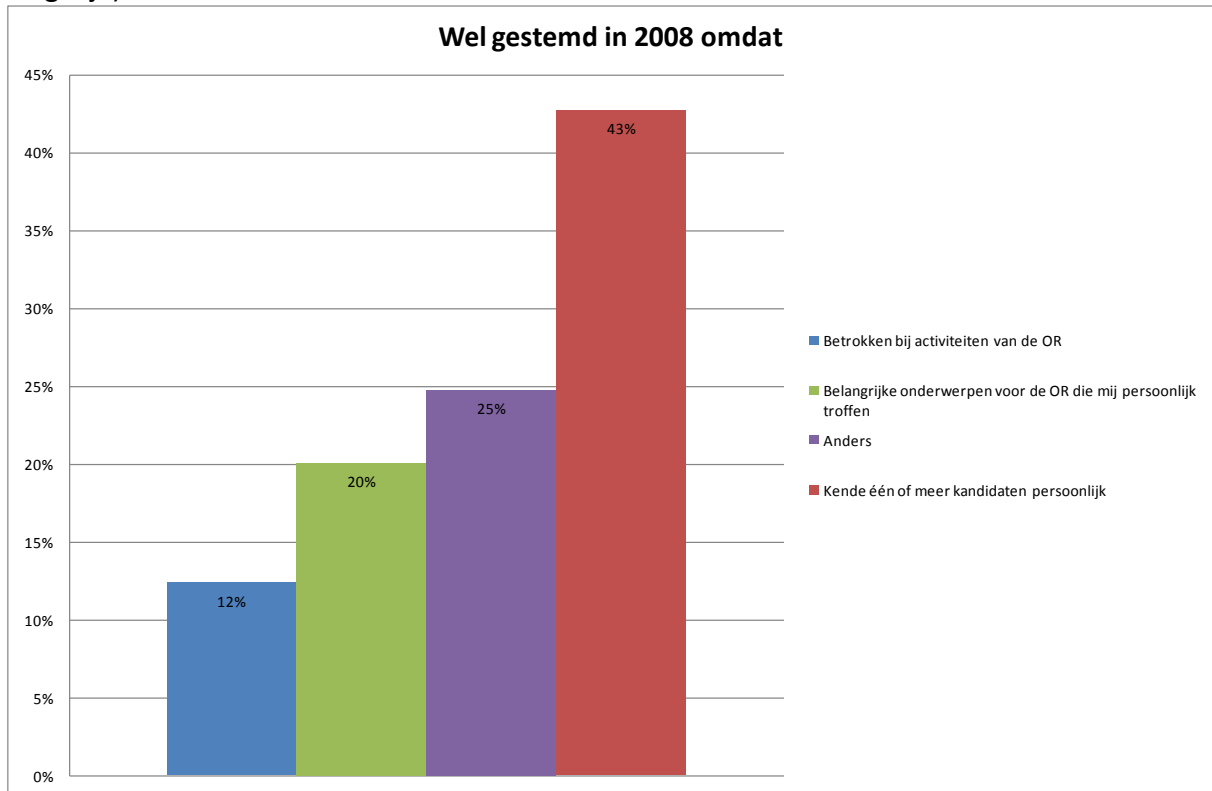
Door het bundelen van de redenen die gekozen konden worden bij deze vraag en de analyse van de open antwoorden in de categorie "anders", tekenden zich vier categorieën af als reden voor het niet stemmen van 134 respondenten tijdens de OR-VA verkiezingen van april 2008:

- Motieven met betrekking tot de *rol* die de OR-VA wordt toegedicht (geen invloed of geen vertrouwen, geen belangenbehartiger);
- Motieven van *persoonlijke inhoudelijke* aard (geen interesse, of niet nodig);
- *Oorzaken* van persoonlijke aard (vergeten, afwezig, wist niet hoe, niet in dienst);
- Motieven met betrekking tot de *kandidaten* (onbekend, geen voorkeur).



5.5 Wel gestemd

Van de 403 respondenten hebben 181 respondenten wel gestemd in april 2008. Deze hebben in totaal 234 redenen aangegeven (het opgeven van meerdere redenen was mogelijk):



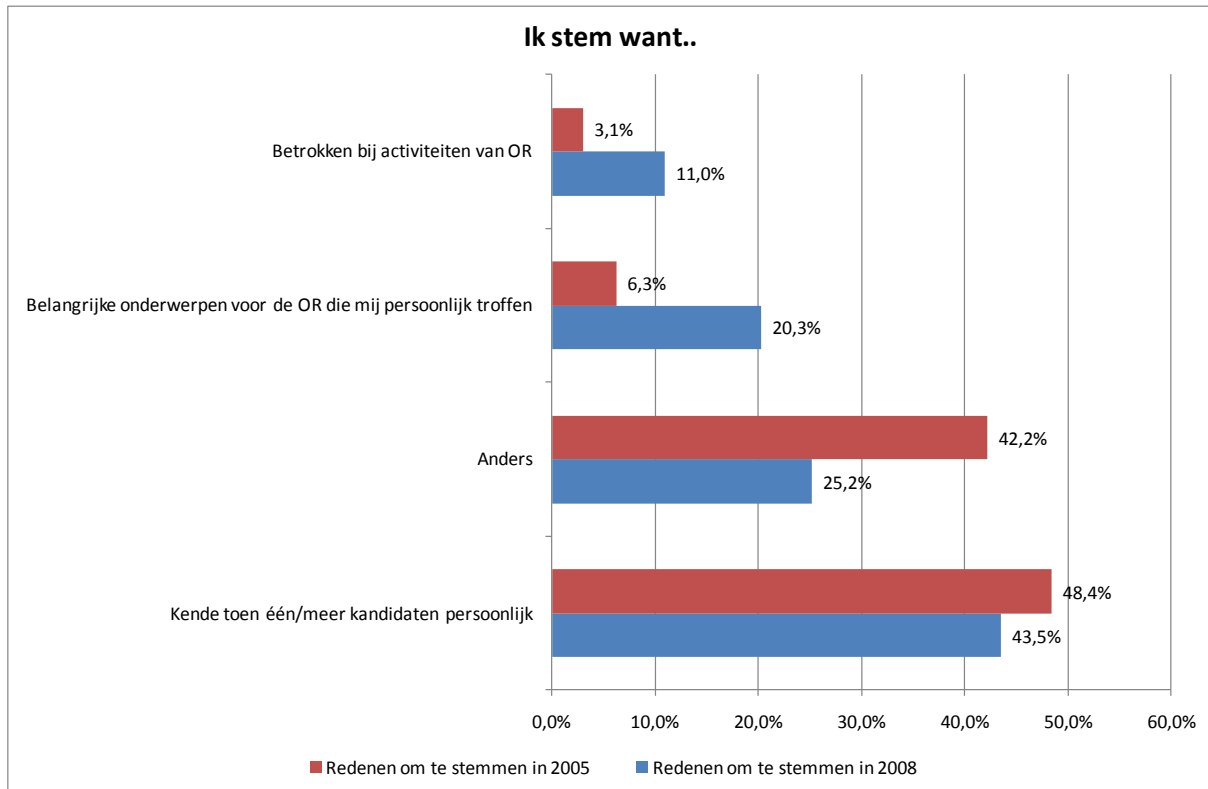
Ontegenzeggelijk is het feit dat men kandidaat-leden voor de OR persoonlijk kent de belangrijkste drijfveer om te gaan stemmen. Deze reden komt 100 maal voor waarmee 55% van de respondenten (n = 181) deze reden (ook) heeft aangeklikt.

De categorie “anders” is met 58 reacties de op één na grootste. Van deze 58 reacties springt er één met kop en schouders boven de andere genoemde redenen uit. 33 maal is opgemerkt dat het gebruik maken van stemrecht een burgerplicht is en dat de respondent daarom is gaan stemmen. Een dergelijke score (57%!) op een open, niet gerubriceerde vraag is hoog. Andere redenen die vaker dan éénmaal zijn genoemd zijn:

- Medezeggenschap / OR is belangrijk: 10 maal;
- Stemrecht geeft “recht van spreken”: 3 maal.

5.6 Ik stem (niet) want

Uit de voorgaande paragrafen tekent zich een patroon af. Zowel bij de respondenten die in 2005 hebben gestemd, als bij de respondenten die in 2008 of wel of niet hebben gestemd, blijkt het persoonlijk kennen van één of meerdere kandidaten van doorslaggevende aard om wel of niet te gaan stemmen.

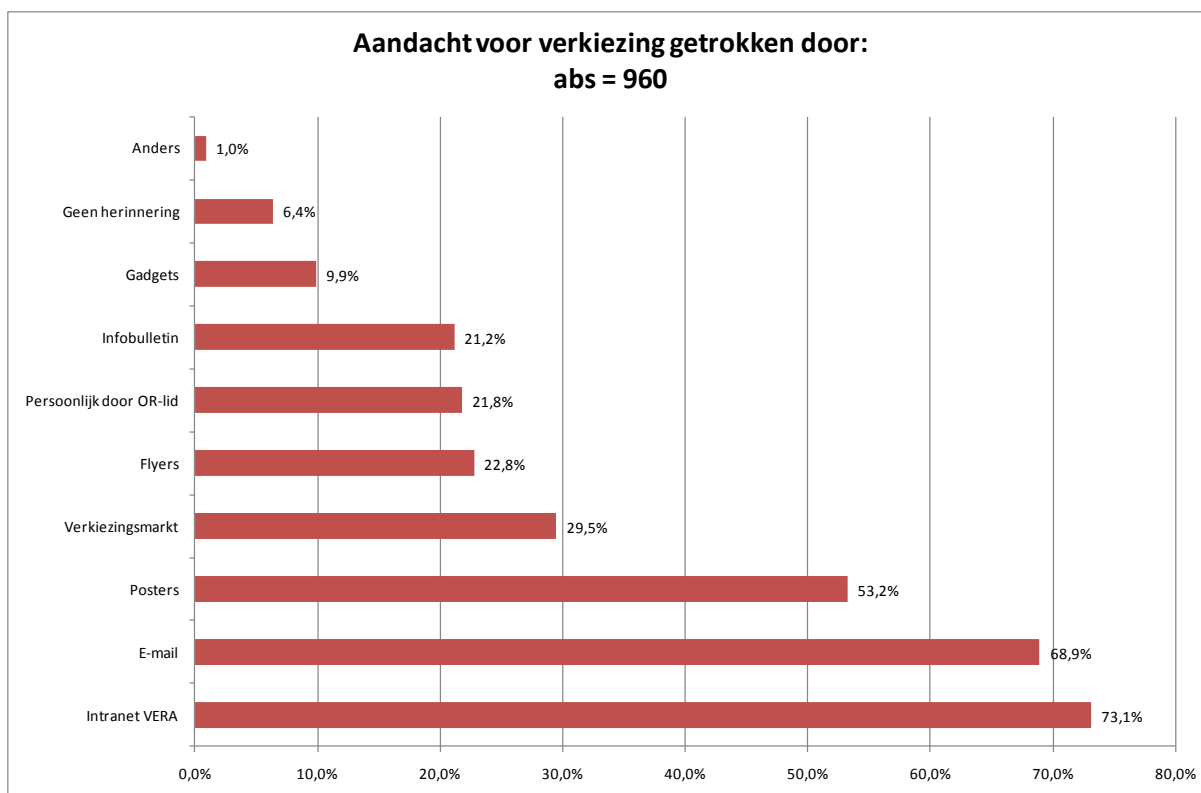


Over het stemgedrag in 2005 gaf 48% (n= 31) aan dat dit de reden was, daarmee is dit de grootste categorie. De niet-stemmers van 2008 noemen 58 maal het *niet* persoonlijk kennen van kandidaten als reden om niet te gaan stemmen, waarmee deze categorie ook veruit de meest genoemde reden weergeeft. En als laatste geven de wel-stemmers van 2008 ook aan dat het kennen van een kandidaat de grootste reden is om naar de elektronische stembus te gaan (55%, 100 maal genoemd).

Inhoudelijke redenen binnen de organisatie of verschillen in de profielen van de kandidaten spelen een ondergeschikte rol bij de keuze om wel of niet te gaan stemmen.

5.7 Promotie

De vragen over stemgedrag zijn in de enquête afgesloten met een drietal vragen over het effect van publiciteit en gebruik van promotiemateriaal in de verkiezingscampagne voor de OR-VA verkiezingen 2008.



316 respondenten hebben deze vraag ingevuld en zij hebben in totaal 960 maal een keuze gemaakt uit bovenstaande mogelijkheden. Van hen hebben 20 aangegeven zich geen publiciteit te kunnen herinneren. Van deze 20 waren er 4 niet aanwezig gedurende de verkiezingsperiode, hetgeen een aannemelijke verklaring is. Dus uiteindelijk kunnen 16 respondenten (6,4%) zich geen enkele uiting herinneren.

Het meest is de aandacht getrokken door de digitale informatievoorziening; het eigen intranet van VROM ("VERA") scoort het hoogst (73%, n=312), op de voet gevolgd door ontvangen e-mail berichten (69%).

De traditionele poster doet het ook nog steeds goed: 166 personen hebben er één (of meer) zien hangen, dat is 53%. De verkiezingsmarkt binnen VROM is bezocht (of gezien) door bijna 30% van de respondenten. Het "canvassen", persoonlijk aanspreken door kandidaten van potentiële stemmers, blijkt bijna net zo goed aan te komen als flyers en een informatiebulletin, met zo ongeveer 70 maal genoemd is dit voor plusminus 21% van de respondenten iets dat zij zich herinneren.

Gadgets spelen geen rol van betekenis en de categorie "anders" is niet ingevuld met aanvullende communicatie-uitingen, maar andere opmerkingen.

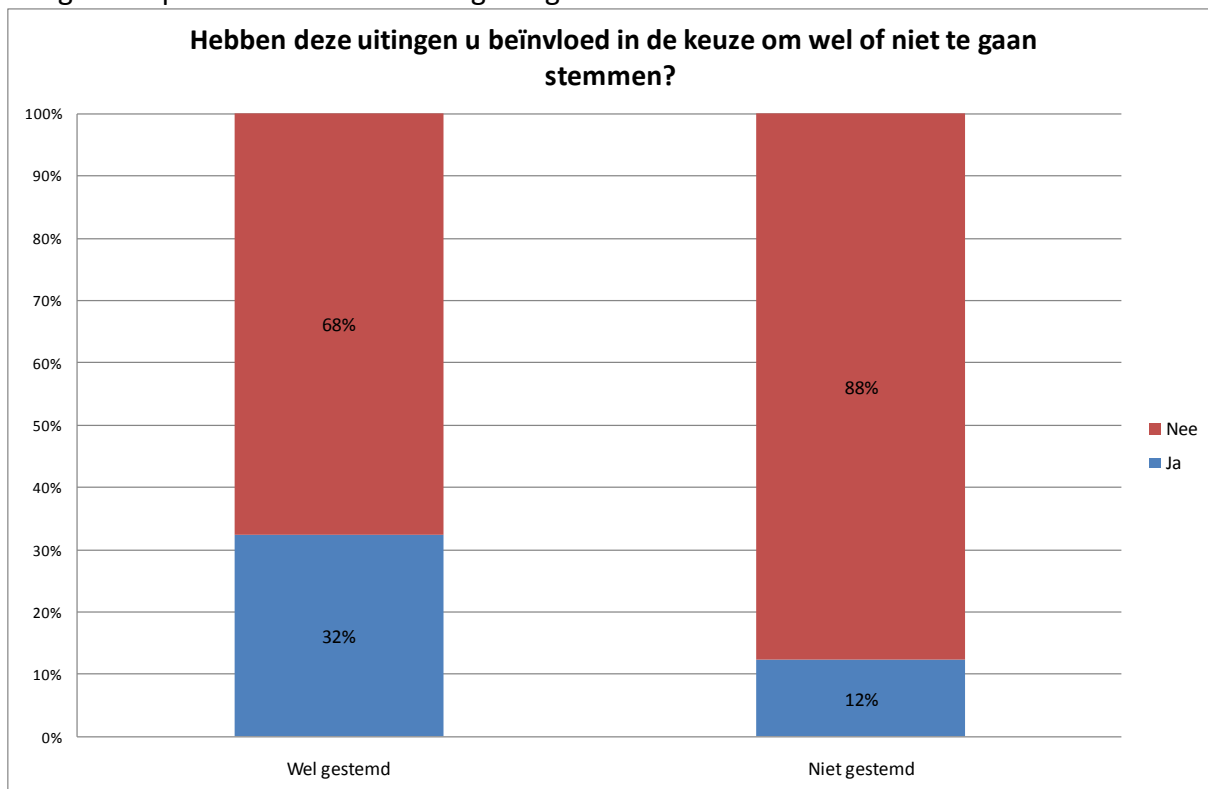
Op zich is dit een mooi resultaat; 93,6% van de respondenten die deze vraag hebben beantwoord is het niet ontgaan dat er OR-verkiezingen op handen waren. Als de respondenten die deze vraag *niet* hebben beantwoord (n = 87) allen worden meegenomen in de categorie "geen herinnering" heeft nog steeds bijna driekwart van alle respondenten (73,4%) één of meerdere uitingen over de verkiezingen gezien. Toch is slechts 34,1% van de doelgroep ook echt gaan stemmen.

In de vragenlijst zijn dan ook twee vervolgvragen gesteld, ten eerste:

“Hebben deze uitingen u beïnvloed in de keuze om wel of niet te gaan stemmen?”

Ja	74	23,7%
Nee	238	76,3%
N	312	

Ruim driekwart van de respondenten zegt dat de beslissing om wel of niet te gaan stemmen niet is beïnvloed door de communicatie over de verkiezingen. Dat feit hoeft op zich nog geen negatieve uitleg te hebben. Het kan zijn dat de leden van de doelgroep toch al van plan waren om te gaan stemmen. Om dat na te gaan is onderzocht hoe de antwoorden op deze vraag corresponderen met het stemgedrag.



Van de 179 respondenten¹² die wel hebben gestemd in april 2008 zijn 58 respondenten (32%) positief beïnvloed door de communicatie-uitingen. Dat is één derde van het aantal stemmers onder de respondenten. De belangrijkste uitingen die deze 58 respondenten noemen, lopen parallel met de herinnering voor alle respondenten: e-mail en intranet worden het meest genoemd, gevolgd door de poster(s).

Voor 16 respondenten (12%) van het totaal aantal respondenten geldt deze invloed ook, alleen de andere kant uit, zij zijn niet gaan stemmen.

¹² In paragraaf 5.1 is sprake van 181 stemmers. Het verschil van twee wordt verklaard doordat twee respondenten uit deze categorie de vraag over beïnvloeding niet hebben beantwoord.

De tweede vervolgvraag gaat over de keuze op het OR-stembiljet op zich: “Hebben deze uitingen u beïnvloed in de keuze *op welke kandidaat* u ging stemmen?”.

	N	% t.o.v. n = 313	% t.o.v. n = 207
Ja	52	16,6%	25,1%
Nee	155	49,5%	74,9%
Totaal ingevuld	207 ¹³		100%
n.v.t. (Niet gestemd)	106	33,8%	
N	313	100%	

Feitelijk hebben 181 respondenten aangegeven dat zij in april 2008 hebben gestemd. Dat zijn er 26 minder dan de respondenten die in de vraag hierboven “ja” of “nee” hebben geantwoord. In onderstaande tabel is uitsluitend de mening van deze 181¹⁴ stemmers opgenomen.

	N	%
Ja	48	26,7%
Nee	132	73,3%
Totaal ingevuld	180	100%

Hebben deze uitingen u beïnvloed in de keuze op welke kandidaat u ging stemmen? (n = 48)		
	N	%
Posters	34	70,8%
Intranet	40	83,3%
E-mail	39	81,2%
Flyers	15	31,2%
Gadgets	6	12,5%
Infobulletin	11	22,9%
Verkiezingsmarkt	22	45,8%
Persoonlijk	21	43,8%
Geen	0	0,0%
Anders	1	2,1%
Totaal	189	

Bijna driekwart van de respondenten geeft aan dat de communicatie-uitingen niet van invloed waren op de keuze van de kandidaat. Het resterende kwart (en dat zijn toch bijna 50 personen) heeft zich wél in hun keuze laten beïnvloeden.

Om erachter te komen welke middelen daarvoor het meest effectief blijken te zijn is deze vraag gekruist met de vraag welke uitingen men zich herinnert.

Bij deze vraag was het mogelijk om meerdere keuzes aan te geven. De vermelde percentages geven aan hoe vaak de keuze is genoemd ten opzichte van het totaal aantal respondenten (48).

Ook hier wordt Intranet en e-mail het

¹³ 181 respondenten hebben aangegeven in april 2008 te hebben gestemd. Het was in de opzet van de vragenlijst niet mogelijk alleen deze respondenten de vraag over de verkiezingsuitingen voor te leggen. Dit is ondervangen door als antwoordcategorie “n.v.t. (Niet gestemd)” toe te voegen. Toch heeft een groter aantal respondenten deze vraag beantwoord (52+155), n = 207.

¹⁴ 180 in plaats van 181 omdat één respondent wel heeft gestemd maar deze vraag niet heeft beantwoord.

meest genoemd, elk meer dan 80% . Daarna volgen de posters (71%), en op een vierde plaats de verkiezingsmarkt (46%) en vlak daaronder het persoonlijk aanspreken door kandidaten (44%).

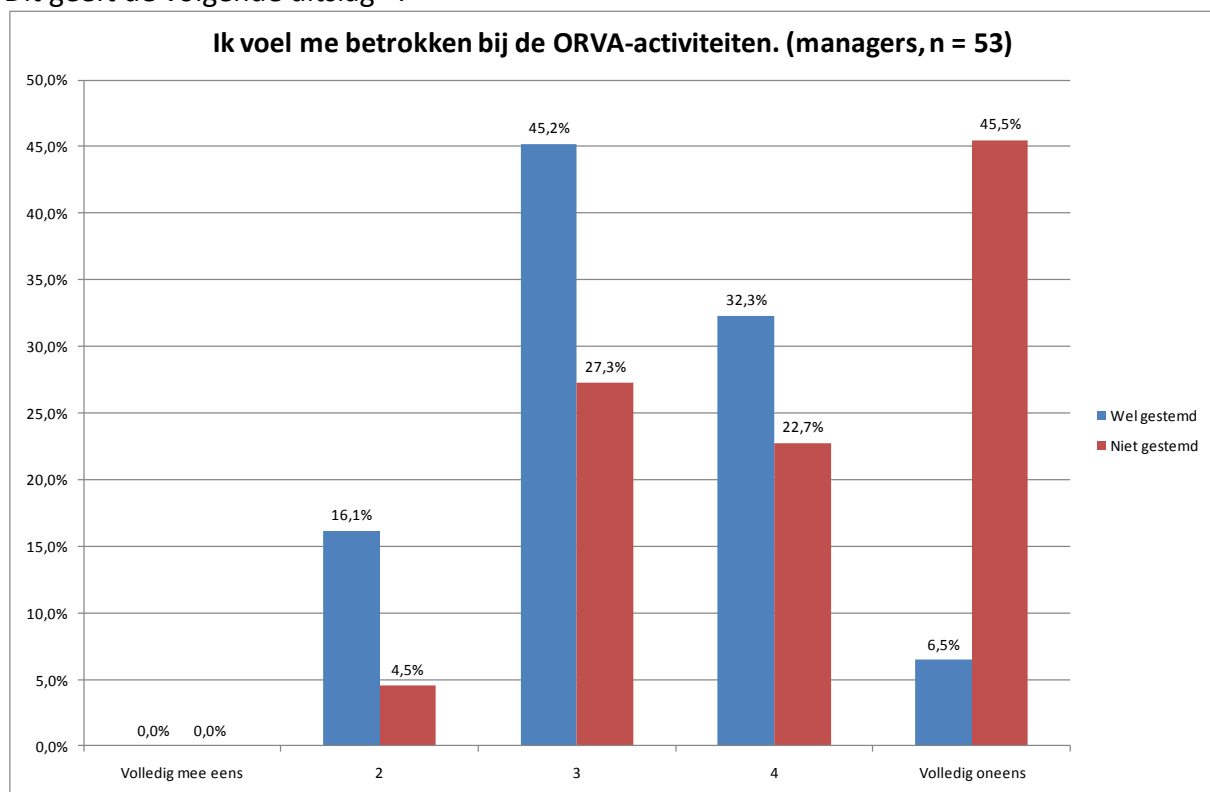
Deze rangorde is niet zonder meer op te vatten als de volgorde van de meest *effectieve* communicatie-uitingen waar het gaat om beïnvloeding van kandidaat-keuze. De vraag die is gesteld vraagt naar de herinnering, niet naar het resultaat. Zo zullen gadgets vermoedelijk niet de keuze voor de kandidaat hebben beïnvloed, terwijl ze in de tabel toch in 6 gevallen staan genoemd (tenzij een kandidaat persoonlijke gadgets heeft uitgedeeld, dit is niet onderzocht..).

5.8 Managers

Binnen VROM-Algemeen zijn op de peildatum voor het onderzoek 62 managers werkzaam. Er hebben 63 respondenten aangegeven dat zij een managementfunctie hebben. De afwijking (1 respondent) op het totaal is verder niet van invloed op de uitwerking.

Voor deze groep is een analyse gemaakt tussen de vraag: “Heeft u in april 2008 gestemd tijdens de OR-verkiezingen?” en de vraag: “Ik voel me betrokken bij de OR-VA activiteiten”.

Dit geeft de volgende uitslag¹⁵:

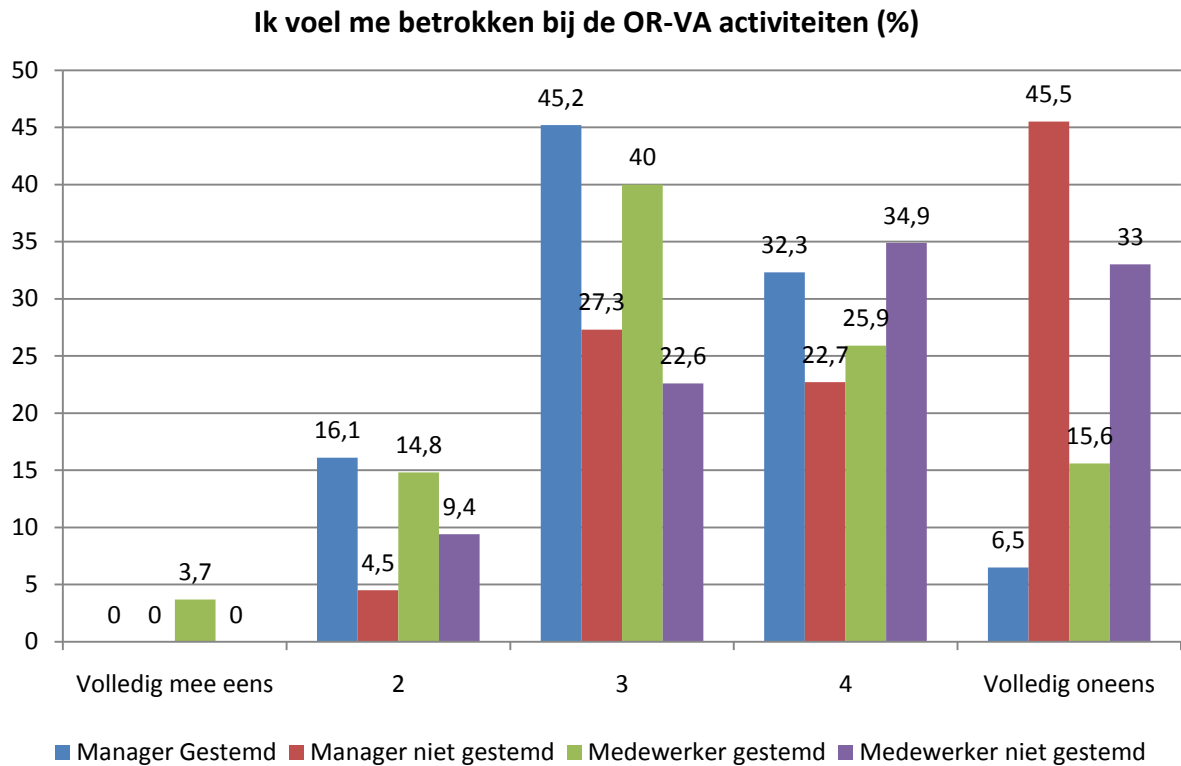


Van de respondenten uit deze groep hebben 31 managers wel gestemd tijdens de verkiezing in 2008. Daarvan heeft 45,2% in de categorie 3 gestemd. Zij scoren dus neutraal in hun

¹⁵ N=53, 10 respondenten die aangegeven hebben een managementfunctie te bekleden hebben deze vraag niet beantwoord.

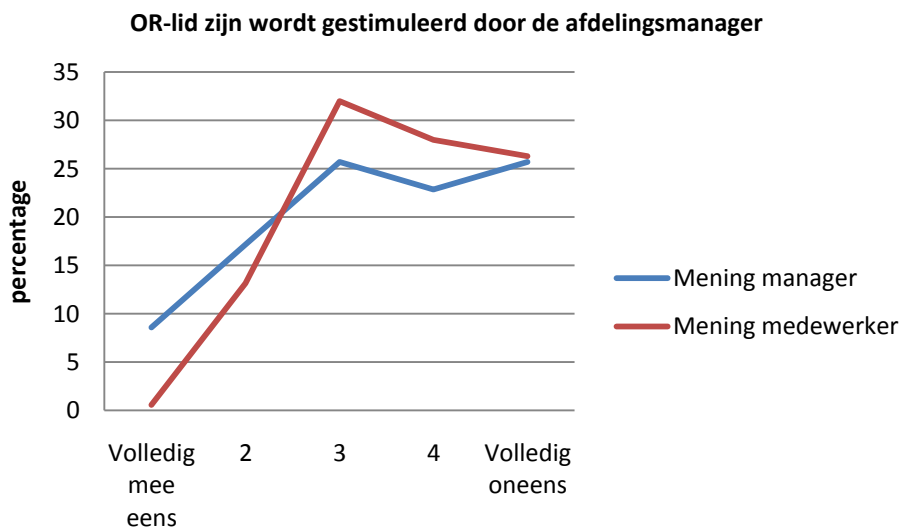
betrokkenheid bij de OR-VA activiteiten. Managers die niet gestemd hebben voelen zich veel minder betrokken bij de OR-VA activiteiten.

Onderstaande grafiek laat zien dat het stemgedrag van de managers niet opvallend anders is dan het stemgedrag van de overige medewerkers.



Opvallend is dat de score ‘Volledig mee eens’ met de stelling ‘ik voel me betrokken bij de OR-VA activiteiten’ nauwelijks is gescoord. De hoogste scoringspercentages bevinden zich van categorie 3 (neutraal) naar ‘Volledig mee oneens’.

De stelling ‘OR-lid zijn wordt gestimuleerd door de afdelingsmanager’ geeft de volgende uitslag:



Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij ervaren dat actieve deelname aan de ondernemingsraad door de afdelingsmanager wordt gestimuleerd.

Voor de analyse van de antwoorden is in de grafiek zichtbaar gemaakt of de respondenten wel of geen managementfunctie bekleden. Een misschien niet zo verbazingwekkende uitkomst is dat de categorie "helemaal mee eens" voor driekwart door managers is gescoord. Overigens heeft met een totaal aantal scores van slechts 4 in deze categorie maar 1,8% van de respondenten (n = 220) deze keuze gemaakt.

Er gaat vanuit het management weinig stimulerende werking voor deelname aan medezeggenschap. Dit wordt ook zo ervaren door de medewerkers.

5.9 Conclusies onderzoeksresultaten stemgedrag

Naar aanleiding van de analyses van het stemgedrag van de respondenten in 2008 en 2005 zijn samenvattend de volgende conclusies naar voren gekomen:

Het opkomstpercentage tijdens de laatste verkiezing van de OR-VA blijft, afgezet tegen de twee andere ondernemingsraden binnen het ministerie van VROM waar gestemd is fors achter. Ook afgezet tegen onderzoeksgegevens betreffende opkomstpercentages bij verkiezingen binnen gemeenten, zit de OR-VA ver onder het gemiddelde opkomstpercentage.

Er zijn meer wel- dan niet-stemmers die de enquête ingevuld hebben. Werknemers met een lang dienstverband (>15 jaar) zijn trouwe stemmers. Er is geen groot verschil in waardering bij de achterban over de OR-VA tussen wel en niet-stemmers. De mensen die *niet* stemden in 2008 maar *wel* in 2005 geven als belangrijkste reden dat ze toen één of meer kandidaat-leden van de OR-VA persoonlijk kenden. De reden om *niet* te gaan stemmen in 2008 laat meer diversiteit zien maar het staat vast dat het kennen van de kandidaten (zowel in 2005 als 2008) als één van de belangrijkste redenen genoemd is om te gaan stemmen.

Een andere opvallende conclusie aan de hand van de normatieve zienswijze is het feit dat veel respondenten het gebruik maken van stemrecht spontaan een burgerplicht noemen en dat men daarom is gaan stemmen.

De elektronische informatievoorziening ten aanzien van de verkiezing scoort bij alle respondenten hoog. Niet alle vormen van communicatie hebben effect op de publiciteit en het gebruik van promotiemateriaal in de verkiezingscampagne voor de OR-VA verkiezingen 2008.

Het stemgedrag van de managers is niet anders dan het stemgedrag van de overige medewerkers. De totale groep managers heeft de enquête ingevuld en 50% van de managers heeft daadwerkelijk gestemd in 2008. Het OR-lidmaatschap wordt zeer summier gestimuleerd door het management en dit wordt ook zo ervaren door de medewerkers.

6 Onderzoeksresultaten betrokkenheid bij medezeggenschap

6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de onderzoeksresultaten met betrekking tot het stemgedrag bij ondernemingsraadverkiezingen van de respondenten. In dit hoofdstuk worden de vragen van het tweede deel van de vragenlijst behandeld, de betrokkenheid bij medezeggenschap zoals deze door de OR-VA wordt vormgegeven.

In dit onderdeel zijn elf vragen gesteld, als volgt in te delen:

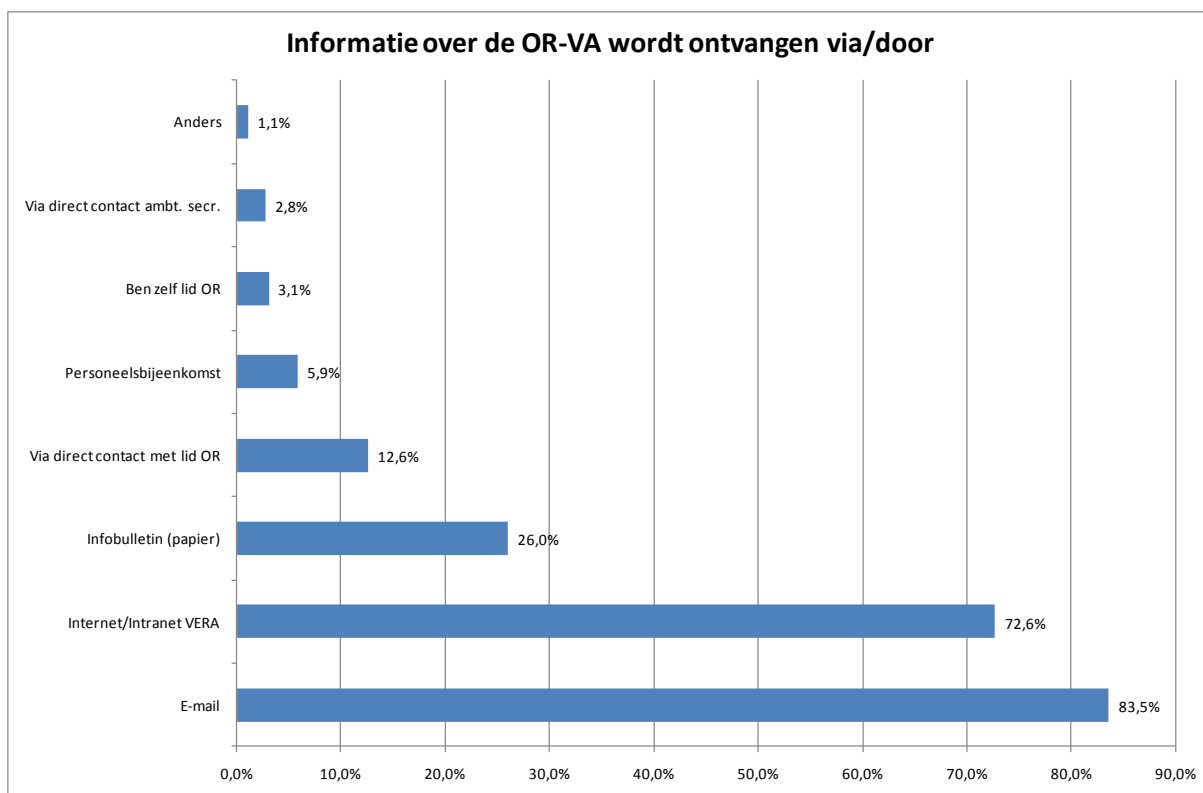
- Ondernemingsraad VROM-Algemeen
 - Informatie en communicatie met de OR-VA;
 - Functioneren van de OR-VA;
- Medezeggenschap
 - Inhoudelijke onderwerpen voor medezeggenschap;
 - Ruimte bij VROM voor medezeggenschap;
- Eigen werkbeleving.

6.2 OR-VA: Informatie en communicatie

Stap één voor het ontstaan van betrokkenheid is het op de hoogte zijn van het bestaan van het object van betrokkenheid, in dit geval de OR-VA. In een concept-versie van de enquête was deze vraag ook letterlijk opgenomen. In het proces naar de definitieve vragenlijst is deze vraag vervallen, naar aanleiding van commentaar in de pilot-testfase en omwille van het terugbrengen van de omvang van de lijst en daarmee de voor het invullen benodigde tijd.

Met een omweg is de vraag naar het op de hoogte zijn van het bestaan van de OR-VA wel te beantwoorden, namelijk met behulp van de antwoorden van de respondenten op welke wijze zij informatie ontvangen over de OR-VA.

Wijze waarop	Anders	Direct contact met secretaris	Zelf lid	Personeels-bijeenkomst	Direct contact met lid	Info-bulletin	Intranet VERA	E-mail	Totaal
Aantal maal genoemd	4	10	11	21	45	93	260	299	743
Rangorde %	0,5%	1,3%	1,5%	2,8%	6,1%	12,5%	35,0%	40,2%	100,0%
% genoemd door respondenten	1,1%	2,8%	3,1%	5,9%	12,6%	26,0%	72,6%	83,5%	



Deze vraag is beantwoord door 358 van de 403 respondenten (89%). In totaal hebben zij 743 mogelijkheden aangegeven, gemiddeld net iets meer dan twee.

E-mail-berichtgeving is het meest genoemd, 299 maal door 83,5% van de respondenten, direct gevolgd door het VROM intranet “VERA” met 260 maal door 72,6% van de respondenten.

Mondelinge informatieoverdracht scoort ook hoog: de drie categorieën dienaangaande opgeteld (persoonlijk contact met de ambtelijk secretaris of met een OR-VA lid, of mondelinge informatie in een personeelsbijeenkomst) komen op 76 hits en zijn daarmee in 21,3% van de gevallen genoemd.

De categorie “anders” is vier maal aangeklikt. Drie maal is daarbij ingevuld dat er geen informatie over de OR-VA wordt ontvangen. Hoewel dit een gering aantal is, is omwille van de signaalwaarde hiervan nagegaan of deze drie respondenten gemeenschappelijke algemene kenmerken vertonen, bijvoorbeeld werkzaam bij dezelfde directie of in dezelfde functiecategorie. Twee van de drie respondenten hebben eveneens “anders” aangegeven bij de vraag naar de dienst waar zij werkzaam zijn. Het is gerechtvaardigd aan te nemen dat deze personen niet (meer) tot de vaste achterban van de OR-VA behoren. Een hiervan afgeleide conclusie mag dan ook zijn dat de OR-VA in elk geval haar achterban weet te bereiken. Met 356 positieve respondenten (n=358, minus de twee in deze alinea genoemd) op een totaal van 403 geeft overall gezien 88% aan dat zij minimaal twee soorten communicatie-uitingen van de OR-VA in hun werk tegenkomen.

6.2.1 Zelfonderzoek

Een aparte categorie die 11 maal is aangeklikt is “zelf lid”. Met behulp van deze antwoordcategorie is bekend dat elf van de dertien OR-VA-leden de enquête hebben ingevuld. Door deze groep in de verdere analyse met andere vragen te kruisen is het mogelijk de mening van de OR-VA-leden te vergelijken met die van de overige respondenten (de “achterban”). Voor het gebruiken van het theoretisch SERVQUAL-model uit hoofdstuk 4 is dit noodzakelijk.

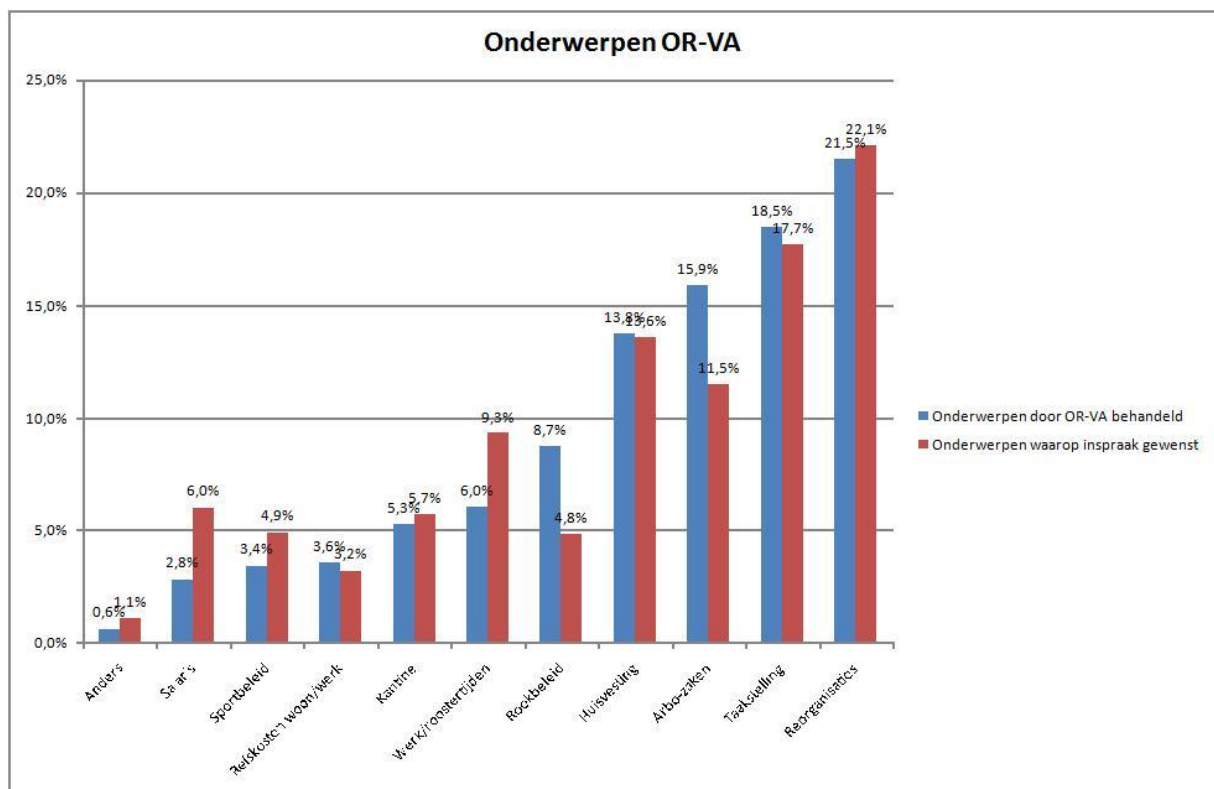
Elf van de dertien OR-VA leden hebben de vragenlijst ingevuld. Dit is voldoende om de mening van deze elf leden als representatief voor de OR-VA als geheel te beschouwen.

6.2.2 Onderwerpen voor en van de OR-VA

Met behulp van twee vragen is onderzocht welke kennis de respondenten hebben over de onderwerpen waar de OR-VA zich mee bezighoudt en of dit overeenkomt met hun visie op onderwerpen waarvoor medezeggenschap wenselijk is.

Voor de analyse van de beantwoording op deze vragen is gebruik gemaakt van de antwoorden van de respondenten die geen OR-VA-lid zijn (n=298 bij “inspraak gewenst” en n=340 bij “door OR-VA behandeld”).

Omdat het *aantal* ‘aangeklikte’ onderwerpen tussen de twee vragen verschilt (1099 bij “inspraak gewenst” en 1461 bij “door OR-VA behandeld”) is gekeken naar de percentages die voorkomen bij de onderwerpen en niet de absolute aantallen.



“meer”

In de grafiek is de oplopende lijn van de onderwerpen waarvan men denkt dat de OR-VA deze behandelt gevolgd. De reeks “inspraak gewenst” volgt deze lijn maar kent een aantal

afwijkingen. Zo wenst de achterban meer inspraak op de onderwerpen ‘salaris’, ‘werk/roostertijden’ en, met een kleiner verschil, ‘sportbeleid’, ‘kantine’ en ‘reorganisaties’. Deze laatste is overigens in beide categorieën *topscorer* waarmee het verschil tussen de beide staven (0,6%) buiten beschouwing kan blijven.

Dat geldt niet voor de onderwerpen ‘salaris’ en ‘werk/roostertijden’. Het verschil tussen wens en door de respondenten beleefde werkelijkheid is hier maar liefst respectievelijk 3,2% en 3,3%.

De Wet op de Ondernemingsraden geeft ondernemingsraden instemmingsrecht op een aantal onderwerpen, waaronder een door de bestuurder “voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van: (...) een belonings- of een functiewaarderings-systeem” (WOR, art 27, lid 1c). In de praktijk betekent dit niet dat salarisonderhandelingen via de ondernemingsraad lopen. Dit is momenteel nog voorbehouden aan werkgeversvertegenwoordigers (in dit geval de minister van Binnenlandse Zaken) en de vakbonden.

De achterban van de OR-VA weet dit natuurlijk ook. Gezien het verschil in waardering tussen wens en beeld is het aan te bevelen nader te onderzoeken wat de achterban zich hierbij voorstelt. Het zou bijvoorbeeld kunnen gaan om VROM-brede afspraken in de sfeer van (materiële) secundaire arbeidsvoorwaarden die niet bij CAO geregeld zijn.

Het tweede onderwerp waarop meer inspraak door de OR-VA welkom zou zijn is ‘werk/roostertijden’. Ook hierop heeft de ondernemingsraad instemmingsrecht (een “arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling”, WOR, art 27, lid 1b). Bovendien is dit een onderwerp dat zich meer leent voor afspraken op concern- of directieniveau. Maatwerk speelt hier een rol. De OR-VA kan hier mogelijk in een behoefte voorzien die nu volgens de achterban minder wordt vervuld.

In hoofdstuk 7 wordt een aantal rollen voor een ondernemingsraad behandeld (toekomstscenario’s), waarbij deze taakopvatting, zoals die uit beide voorgaande alinea’s als wens naar voren komt wordt meegenomen.

“minder”

De onderwerpen waarvan men denkt dat de OR-VA zich ermee bezighoudt maar die de respondenten minder vaak hebben genoemd zijn ‘rookbeleid’ en ‘arbo-zaken’ als grote uitschieters, en ‘huisvesting’ en ‘taakstelling’ daarna.

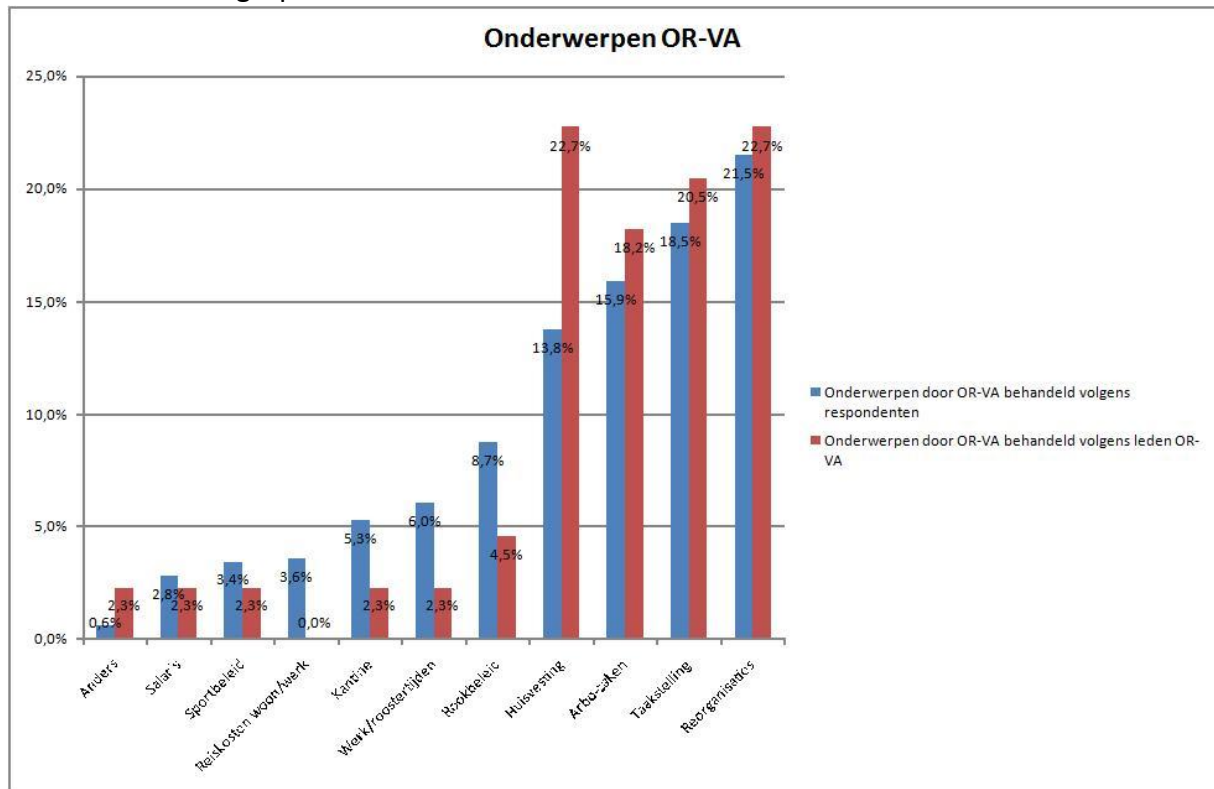
Voor ‘taakstelling’ geldt wat hiervoor ook bij ‘reorganisaties’ is geschreven; het onderwerp is de één na meest genoemde in beide categorieën, waarmee het geringe verschil verder buiten beschouwing kan blijven. Het verschil bij ‘huisvesting’ is nagenoeg nihil en kan ook zonder verdere analyse.

Bij zowel ‘rookbeleid’ als ‘arbo-zaken’ speelt een groter verschil. Volgens de achterban is het geen probleem als de OR-VA hier minder tijd aan besteed dan zij denken dat de OR-VA doet.

eigen beeld

Teneinde na te gaan in hoeverre het beeld dat de achterban heeft van de onderwerpen waar de ondernemingsraad VROM-Algemeen zich mee bezighoudt overeenkomt met de mening

van de leden van de OR-VA zelf zijn de antwoorden op de vraag naar de onderwerpen die de OR-VA behandelt gesplitst.



Bij de drie grootste categorieën is weliswaar verschil zichtbaar, maar niet opvallend groot. De kolom ernaast, 'huisvesting', geeft een bijzonder groot verschil weer. De leden van de OR-VA noemen dit onderwerp, samen met 'reorganisaties', het meest. De achterban noemt 'huisvesting' pas als vierde onderwerp. Uitgaande van het beeld van de OR-VA-leden blijft veel inspanning op dat vlak blijkbaar onzichtbaar voor de achterban.

De categorieën 'kantine', 'werk/roostertijden' en 'rookbeleid' worden door de achterbanrespondenten veel meer genoemd dan door de OR-VA leden. De overige categorieën laten verhoudingsgewijs kleinere verschillen zien, naar beide kanten, waarbij over 'reiskosten woon/werk' nog kan worden aangetekend dat 52 respondenten dit noemen ten opzichte van geen van de leden van de OR-VA.

Overigens moet worden opgemerkt dat deze analyse op percentages van de kant van de OR-VA is gebaseerd op 11 respondenten. Eén respondent vertegenwoordigt dus al 9%!

Voorgaande relativering laat onverlet dat de eerste beschouwingen over de rol van de OR-VA en de onderwerpen waar zij zich mee bezighoudt al verschillende interessante verschillen in beleving te zien geven. Tussen de verwachtingen ten aanzien van het functioneren van de OR-VA en het waargenomen functioneren (kloof 6 in het aangepaste SERVQUAL-model, zie figuur 3.2 in hoofdstuk 3) en tussen functioneren OR-VA en waargenomen functioneren (kloof 5). Met name is dit zichtbaar op het onderwerp 'huisvesting' en in mindere mate op de onderwerpen 'kantine', 'werk/roostertijden' en 'rookbeleid'.

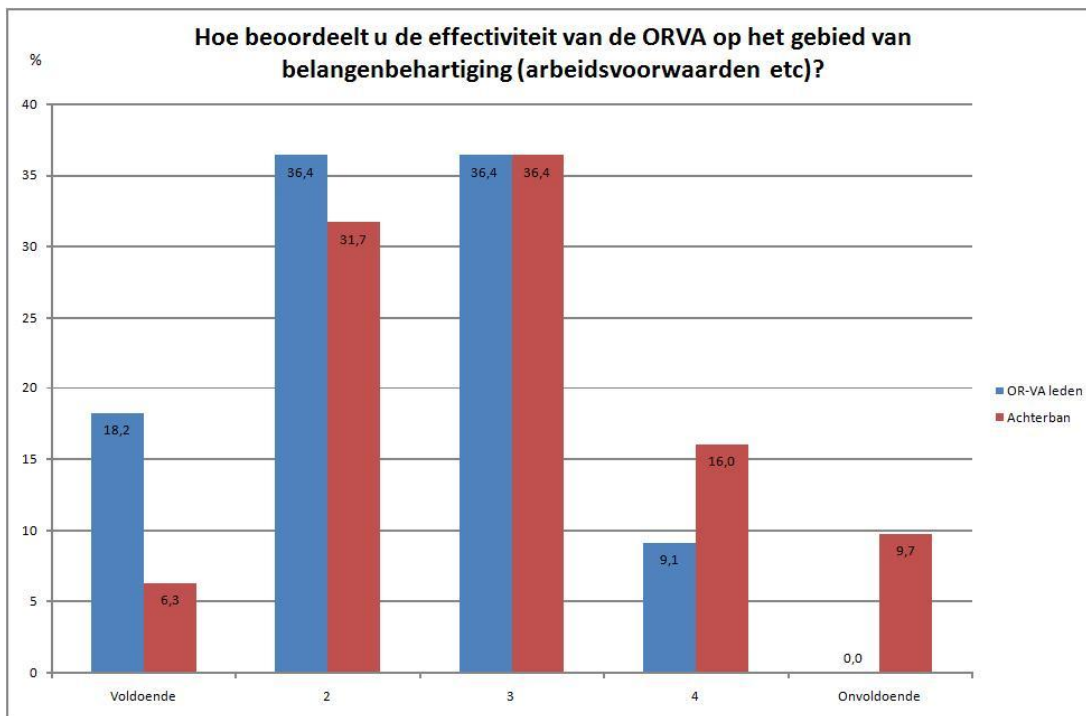
6.3 Functioneren

Aan de medewerkers van VROM-Algemeen is gevraagd hoe zij het optreden van de OR-VA waarderen in termen van effectiviteit. Hoeveel invloed dichten zij de OR-VA toe op ontwikkelingen binnen VROM-Algemeen?

Gevraagd is naar het oordeel op twee gebieden: de invloed op *belangenbehartiging* (arbeidsvoorwaarden e.d.) en op de *organisatieontwikkeling* (reorganisaties e.d.).

330 Respondenten hebben beide vragen beantwoord, waaronder 11 OR-VA-leden.

6.3.1. Belangenbehartiging



In bovenstaande grafiek is in procenten de mening van de achterban (n=319) en de OR-VA-leden (n=11) weergegeven over de effectiviteit van de OR-VA op het gebied van belangenbehartiging. De ondernemingsraad in de 'vakbondsrol'¹⁶. Naast de mening van de respondenten die geen lid van de OR-VA zijn is de mening van de OR-VA-leden zelf neergezet.

De respondenten uit de *achterban* geven de bekende boogvorm te zien op de vijf-punts Lickert-schaal. De meerderheid zit met ruim éénderde (36%) in het midden van de schaal. 38% is meer tevreden, 26% minder.

In absolute aantallen ontstaat het volgende beeld van de achterban:

20	101	116	51	31
Volgende	2	3	4	Onvoldoende

Voor een goede betrokkenheid van medewerkers is een goed oordeel van hen over het functioneren van de ondernemingsraad van belang. In die zin representeert de vijf-punts-schaal hier geen traditionele stelling, waarbij de middelste score synoniem is met 'neutraal'

¹⁶ zie paragraaf 3.3, literatuuronderzoek en paragraaf 7.4, scenario 3: vakbondspartner

of 'geen mening'. Ideaal gezien zouden alle respondenten 'voldoende' moeten scoren. Dat is niet het geval. 121 Respondenten (38%) scoren 'voldoende' of de categorie er direct naast. De overige 181 personen zijn in toenemende mate niet tevreden met de invloed van de OR-VA op het gebied van belangenbehartiging.

De *ondernemingsraadleden* zelf zijn positiever in hun oordeel. Exact hetzelfde percentage in het midden van de schaal, 55% links ervan (meer tevreden) en dan blijft er dus 9% over (NB: dat is op n=11 één persoon!) die iets minder tevreden is dan gemiddeld. Niemand van de OR heeft onvoldoende gescoord. Maar ook hier een kritische opstelling: slechts twee leden zijn echt tevreden, en vier in de categorie ernaast. Twee ondernemingsraadleden hebben de vragenlijst niet ingevuld; van hen is de mening dus niet bekend. Rekening houdend met een totaal van 13 personen is 46% tevreden of bijna tevreden, 39% in toenemende mate ontevreden en is de mening van 15% (n=2) niet bekend.

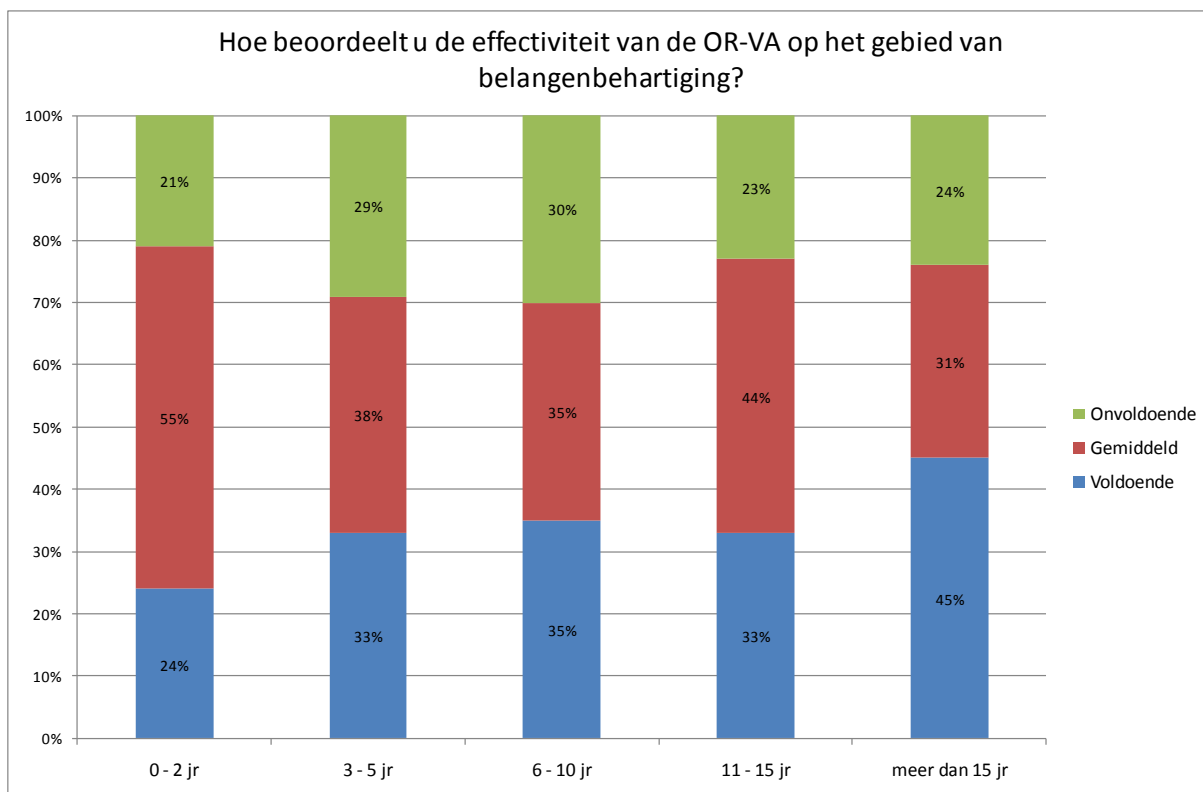
Hier ontstaat een kloof tussen het door de achterban waargenomen functioneren van de OR-VA en de feitelijke uitvoering (kloof 6). Belangrijk aandachtspunt voor de OR-VA is zich te realiseren dat de achterban de invloed van de OR-VA op het gebied van belangenbehartiging minder positief ervaart dan de OR-VA zelf. Kloof 4, communicatie OR-VA, kan hier ook een rol spelen. De OR-VA kan onvoldoende over zijn activiteiten communiceren waardoor de achterban geen goed beeld heeft van het functioneren van de OR-VA.

Voor wat betreft de mening van de achterban is onderzocht in hoeverre de *lengte van het dienstverband* bij VROM een rol speelt in dit oordeel. Is men met het verlopen van de jaren kritischer over de effectiviteit van de OR-VA, of juist niet?

Het aantal medewerkers per categorie verschilt nogal, de meeste medewerkers uit de achterban die de enquête hebben ingevuld zijn langer dan 15 jaar in dienst, deze categorie is groter dan de andere vier categorieën bij elkaar opgeteld:

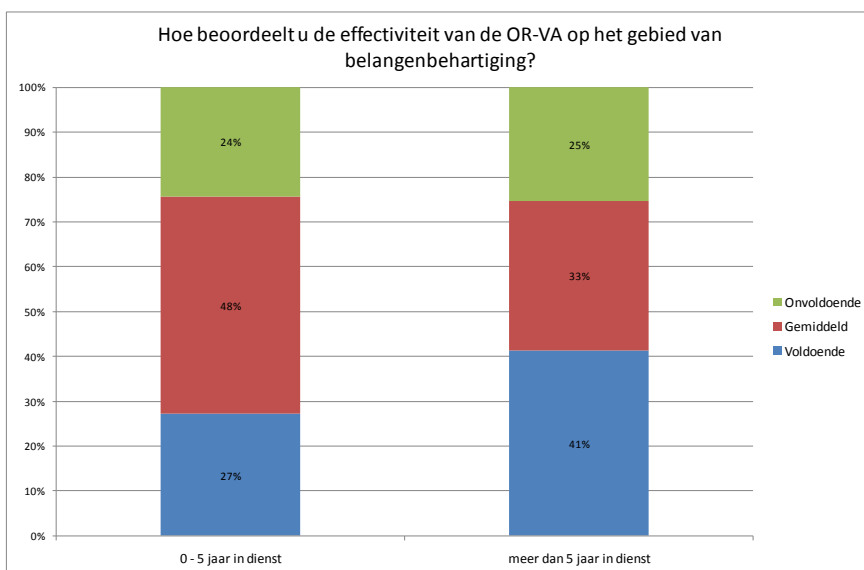
Jaren in dienst bij VROM		0 -2 jaar	3- 5 jaar	6 – 10 jaar	11 – 15 jaar	> 15 jaar	Totaal
Respondenten	n =	41	23	62	29	164	319
achterban	%	13%	7%	19%	9%	51%	100%

Om die reden is bij de analyse van de effectiviteit van de OR-VA, gecombineerd met de lengte van het dienstverband, uitgegaan van percentages per categorie. Waar het voor een goed begrip verhelderend kan zijn, worden de absolute aantallen genoemd.



De grafiek toont een geleidelijke toename van het aantal respondenten dat de effectiviteit van de OR-VA op het gebied van belangenbehartiging “voldoende” scoort (de eerste en de tweede keuze op de schaal). Respondenten die langer in dienst zijn scoren vaker voldoende dan respondenten die korter bij VROM werken. Deze toename gaat redelijk gelijk op met een afname in het middelste segment, “tevreden” (keuze 3). Het aantal respondenten dat “onvoldoende” scoort (keuze 4 en 5) blijft in alle kolommen ongeveer gelijk.

Deze beweging komt nog duidelijker naar voren als de kolommen worden samengevoegd: 0 – 2 jaar en 3 – 5 jaar enerzijds en 6 – 10, 11 – 15 en meer dan 15 jaar anderzijds:

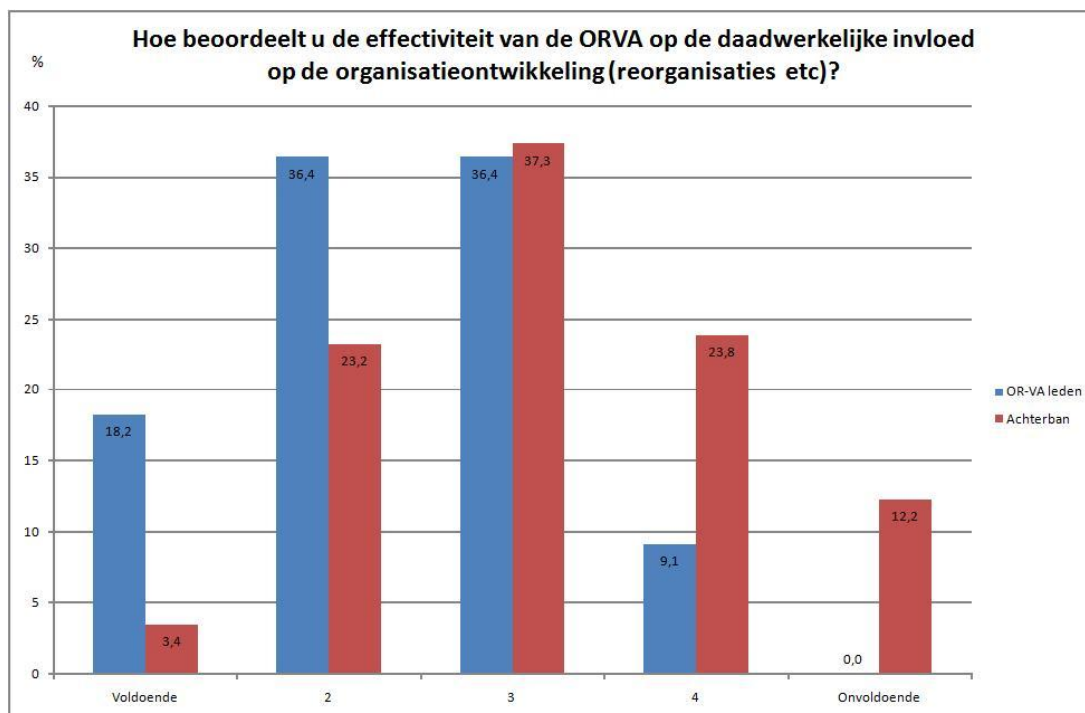


Respondenten kort in dienst scoren meer gemiddeld, respondenten die meer dan vijf jaar bij VROM werken scoren “voldoende”. Deze twee categorieën zijn nagenoeg kruiselings aan elkaar gelijk, terwijl de categorie “onvoldoende” ongeveer gelijk blijft.

Overigens is het verband niet zo sterk dat het significant genoemd kan worden¹⁷. Voor de OR-VA kan het wel dienen als signaal richting de relatief kort voor VROM werkende medewerkers.

6.3.2 Organisatieontwikkeling

De tweede vraag naar het oordeel van de achterban had de effectiviteit op het gebied van organisatieontwikkeling als onderwerp. Is de OR-VA volgens de medewerkers in staat effectief invloed uit te oefenen op onderwerpen als reorganisaties en taakstellingen? Een thema, dat deze periode voor VROM uiterst actueel is, gezien de omvangrijke operatie “Duidelijk VROM!”¹⁸.



De mening van de achterban is, net als in de vorige paragraaf, weer als percentage gezet naast de mening van de leden van de OR-VA. De absolute aantallen zijn hetzelfde: 319 respondenten uit de achterban en 11 OR-VA-leden.

Volgens de *achterban* is de OR-VA niet voldoende succesvol (kloof 6); het oordeel op dit terrein is negatiever dan bij het vorige thema. Slechts 3,4% is helemaal tevreden en 23,2% is dat bijna. In absolute aantallen zijn dat (11 + 74) 85 personen. Het kan niet anders dan dat de lopende reorganisatie en taakstelling invloed heeft op dit oordeel. Blijkbaar is men van mening dat de OR-VA onvoldoende in staat is tegenwicht te bieden aan de krachten vanuit bestuurder en politiek.

In het onderzoek is niet verder nagegaan waar dit oordeel in detail op is gebaseerd. Het krachtenveld, de invloed van het ‘primaat van de politiek’¹⁹, de grootte van de eventueel aanwezige onderhandelingsruimte, dit alles ligt buiten de scope voor dit onderzoek.

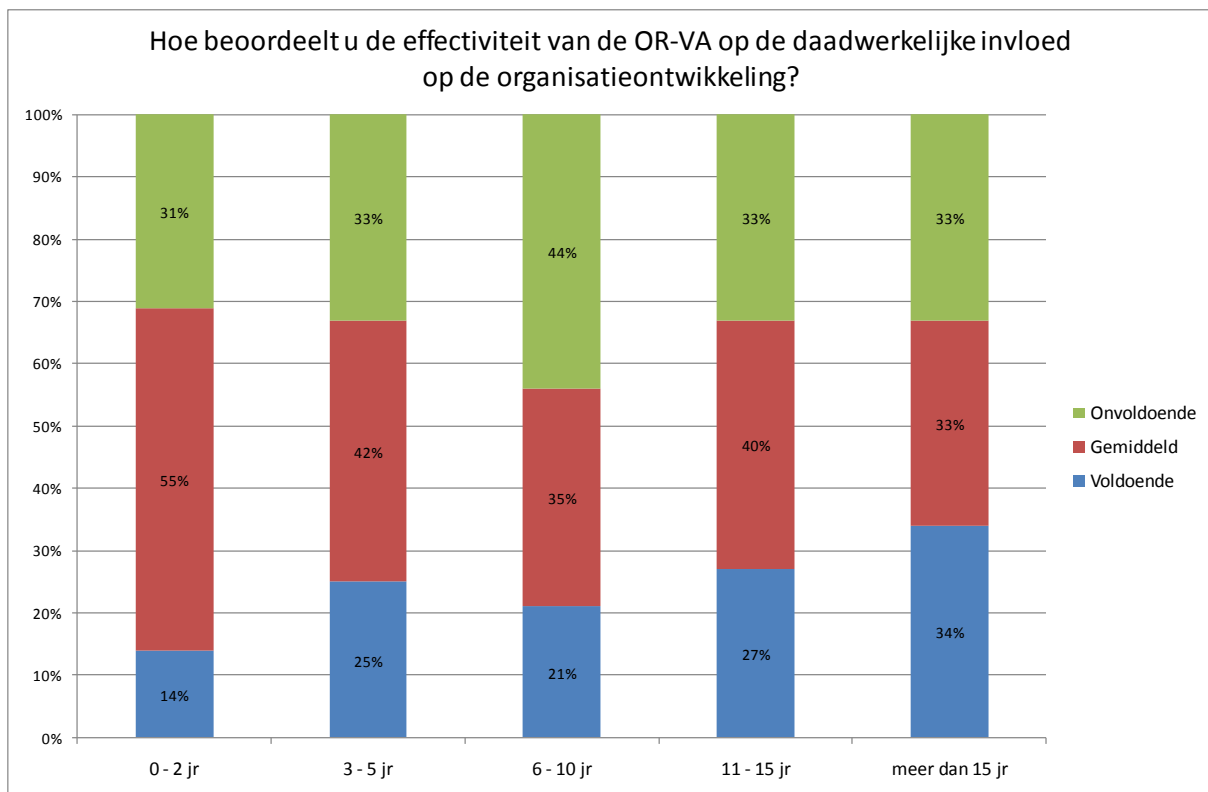
¹⁷ Chi-kwadraat = 6,0; df = 2; p = 0,48

¹⁸ Zie hoofdstuk 2, paragraaf 2

¹⁹ De voldongen feiten waar een ondernemingsraad én een bestuurder in een overheidsetting mee te maken kunnen krijgen, zie paragraaf 2.3

Een aanwijzing voor de sterkte van deze factoren is te halen uit de mening van de *OR-leden* zelf over hun effectiviteit op dit gebied. Ook hier, net als bij hun oordeel over de belangenbehartiging, zijn zij positiever dan de achterban: Zes van de elf leden vinden hun invloed voldoende of bijna voldoende. Vijf zijn iets gematigder maar ook hier kwalificeert geen enkel OR-lid de invloed als ‘onvoldoende’. Het oordeel van deze elf leden is daarmee overigens exact gelijk over beide terreinen. Waarmee de kloof tussen hun beeld en dat van de achterban op dit thema dus groter is dan bij het onderwerp ‘belangenbehartiging’.

Ook hier is gekeken of de *lengte van het dienstverband* bij VROM van invloed is op de mening van de achterban.



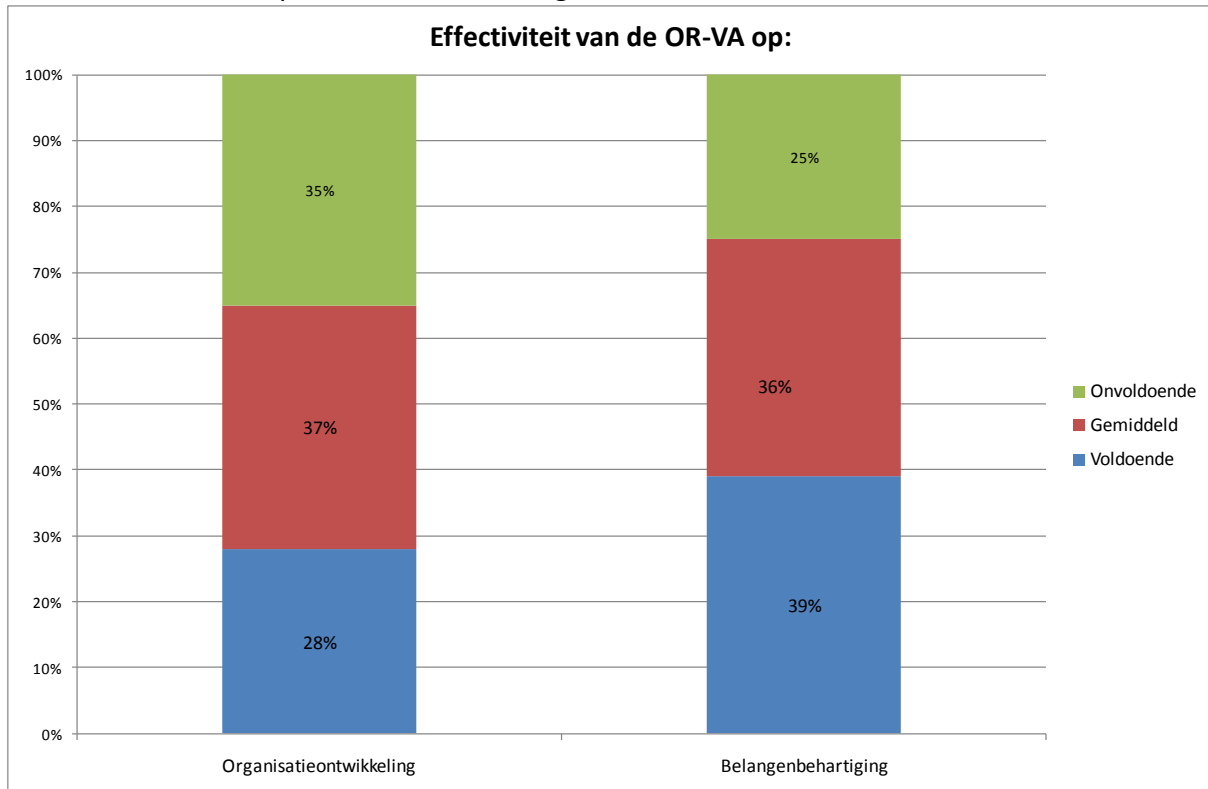
Net als bij het vorige thema, belangenbehartiging, kan ook hier met dezelfde voorzichtigheid een patroon worden waargenomen: Hoe langer men in dienst is, hoe meer respondenten “Voldoende” scoren. Overigens is ook hier het verband niet significant²⁰.

Opvallend is de ‘V-vorm’ van de categorie “Onvoldoende”. Bij tot en met 5 jaar in dienst, en langer dan 10 jaar scoren alle kolommen tussen de 31 en 33%, maar bij de categorie 6 – 10 jaar in dienst is ruim 10% meer van de respondenten van mening dat de OR-VA onvoldoende invloed heeft op de organisatieontwikkeling.

Het oordeel over de invloed van de OR-VA op de organisatieontwikkeling is over het geheel minder positief dan het oordeel over de invloed van de OR-VA op het gebied van de belangenbehartiging.

²⁰ Chi-kwadraat = 12,9; df = 8; p = 0,11

Het overall-oordeel op beide terreinen vergeleken:



Ter afsluiting van deze paragraaf wordt benadrukt dat het onderzoek, via het aangepaste SERVQUAL-model, dient om inzicht te krijgen in de meningen, *beelden*, die de respondenten hebben over het functioneren van de ondernemingsraad VROM-Algemeen. De *feitelijke* effectiviteit van de OR-VA op belangenbehartiging en organisatieontwikkeling is niet gemeten, zo dat al mogelijk is. De beelden die mensen hebben sturen hun gedrag en zijn daarmee van belang voor het onderzoek en voor de daaruit voortvloeiende conclusies en aanbevelingen.

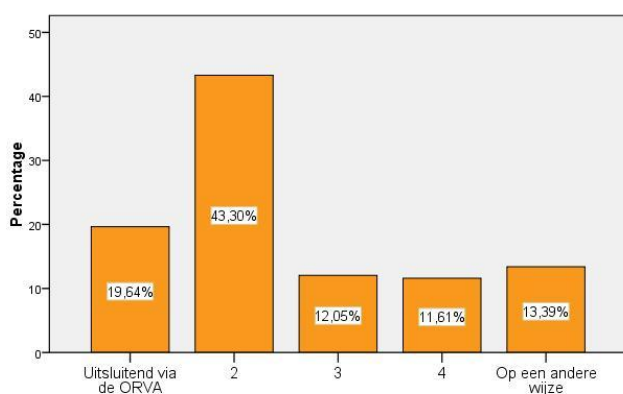
6.4 Medezeggenschap

6.4.1. Vorm

In de inleiding van dit onderzoek is aangegeven dat het begrip “medezeggenschap” voor dit onderzoek wordt gedefinieerd als “medezeggenschap *via de ondernemingsraad VROM-Algemeen*” (paragraaf 1.2).

Om, los van deze inkadering, zicht te krijgen op de mening en ideeën van de achterban over de plaats die zij aan de OR-VA geven in het palet van medezeggenschapsmogelijkheden, is gevraagd of medezeggenschap (uitsluitend) via de OR-VA moet lopen of dat dat ook anders kan (of zelfs moet). 224 Respondenten hebben deze vraag beantwoord.

Hoe moet medezeggenschap geregeld worden bij VROM-Algemeen?



Bijna 20% is inderdaad van mening dat de OR-VA hét instrument voor medezeggenschap is binnen VROM-Algemeen. Nog eens 43% zit daar dicht tegenaan. In absolute zin onderschrijven daarmee 141 respondenten het bestaansrecht van de OR-VA. 37% van de respondenten ziet ook andere mogelijkheden. Van die groep zat 13% zelfs helemaal aan de andere kant van het spectrum en aan hen is gevraagd op welke wijze zij dan medezeggenschap vorm gegeven zouden willen zien.

Maar liefst 77 respondenten²¹ hebben hier op gereageerd. Dat is bijna 20% van het totaal aantal respondenten. Van hun reacties is de volgende bundeling te maken:

Zeggenschap vormgeven door	Aantal respondenten
Op de werkvloer / afdeling / persoonlijk	14
Op GOR-niveau regelen	4
Per directie organiseren	7
Referenda / medewerkersraadpleging /panels	14
Onderdeelcommissies (OC's)	6
Eén ondernemingsraad voor heel VROM	18
Totaal	63

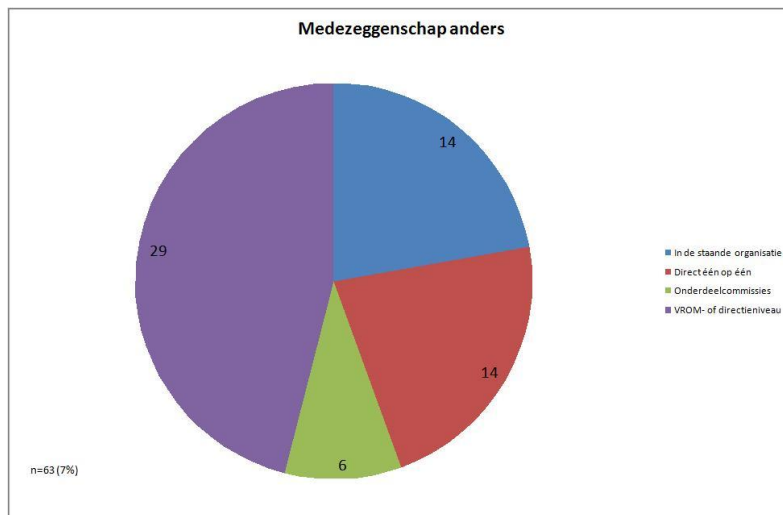
Niet alle 77 respondenten zijn in deze telling meegenomen. De reden hiervoor is dat het gegeven antwoord niet in te delen is in één van bovenstaande antwoordcategorieën en/of te weinig inzicht geeft om daar onderbouwde conclusies en/of aanbevelingen aan te verbinden.

Bovenstaande bundeling is weer in te delen in twee richtingen: directe zeggenschap enerzijds (bijvoorbeeld afdelingsoverleg) en geïnstitutionaliseerd anderzijds. In deze laatste categorie is dan weer onderscheid te maken tussen een kleinere *span of control* of juist een grotere, ten opzichte van de OR-VA.

²¹ 13% is absoluut gezien 30 personen. De vraag die werd gesteld luidde: "Als u bij de vorige vraag heeft gekozen voor "Op een andere wijze" wilt u dan hieronder aangeven aan welke wijze(n) u dan denkt?". De vraag is bij elke respondent langs gekomen, ongeacht de keuze in de voorgaande vraag. Hierdoor heeft iedere respondent de gelegenheid gehad te reageren en hebben blijkbaar meer mensen de behoefte gehad hier te reageren. Met een totaal aantal reacties van 77 is dit de open vraag met verreweg de meeste reacties.

Directe zeggenschap	In de staande organisatie	14
	Direct één op één	14
Medezeggenschaporgaan	Onderdeelcommissies	6
	VROM- of directieniveau	29

Met deze grootte van de respondentengroep (63 ten opzichte van 858 werknemers bij VROM-Algemeen, ofwel net 7%) is het niet verstandig algemeen geldende uitspraken te doen. Voor mogelijk vervolgonderzoek is dit item aan te bevelen. Ten eerste omdat deze open vraag veel respondenten *triggerde* om te reageren. 20% is hoog en meer dan twee maal zo hoog als verwacht kon worden als volgens de letter van de vraag werd gehandeld.



Ten tweede vanwege de tegenstelling die deze 63 respondenten in hun reactie laten zien. Er is grofweg een 50-50 verdeling tussen voorkeur voor zeggenschap via de werknemer zelf, in de lijn van de organisatie of medezeggenschap in een ander orgaan, waarbij een verhouding van 25-75 geldt voor respectievelijk in kleinere eenheden (onderdeelcommissies) en juist grotere verbanden (heel VROM of per directie).

Zoals gezegd hebben ook elf leden van de ondernemingsraad VROM-Algemeen de vragenlijst ingevuld. De vraag hoe medezeggenschap bij VROM moet worden geregeld is door hen als volgt beantwoord:

Hoe moet medezeggenschap geregeld worden bij VROM-Algemeen?				
Uitsluitend via de OR-VA	"2"	"3"	"4"	Op een andere wijze
4	4	0	2	1

Hieruit blijkt geen opvallend verschil met de mening van de achterban. De wijze waarop medezeggenschap bij VROM-Algemeen vormgegeven moet worden geeft nagenoeg gelijklopende scores bij zowel de achterban als de leden van de OR-VA. Er wordt dus geen kloof aangetoond bij deze vraag.

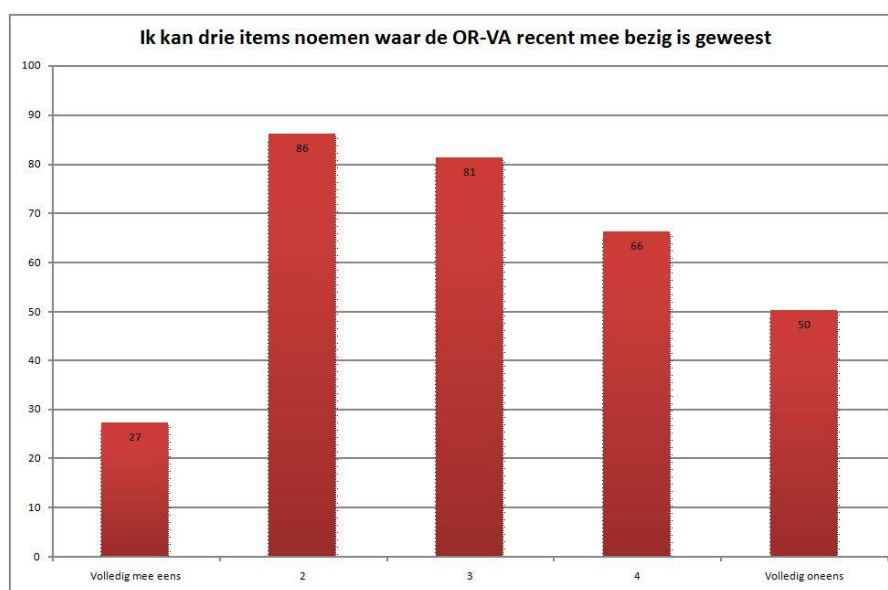
6.4.2 Over de OR-VA

Met zes stellingen is de mening van de achterban over de ondernemingsraad VROM-Algemeen gevraagd.

	Volledig mee eens	2	3	4	Volledig oneens	N = ²²
De OR-VA doet iets voor mij	22	122	94	36	37	311
	7,1%	39,2%	30,2%	11,6%	11,9%	
Ik kan drie items noemen waar de OR-VA recent mee bezig is geweest	27	86	81	66	50	310
	8,7%	27,7%	26,1%	21,3%	16,1%	
Ik voel me betrokken bij de OR-VA-activiteiten	5	37	105	91	73	310
	1,6%	11,9%	33,9%	29,4%	23,2%	
De OR-VA vraagt mijn mening	13	77	89	63	68	310
	4,2%	24,8%	28,7%	20,3%	21,9%	
De OR-VA komt op voor mijn rechten	21	132	83	39	36	311
	6,8%	42,4%	26,7%	12,5%	11,6%	
De OR-VA is onafhankelijk	36	108	113	31	22	310
	11,6%	34,8%	36,5%	10,0%	7,1%	

Deze vraag is door 80% van de respondenten beantwoord.

De stellingen zijn te splitsen in twee delen: stellingen die vragen naar de persoonlijke beleving van de respondent ten opzichte van de OR-VA (de drie eerstgenoemde) en stellingen die vragen naar de mening van de respondent over de OR-VA als instituut (de laatste drie).

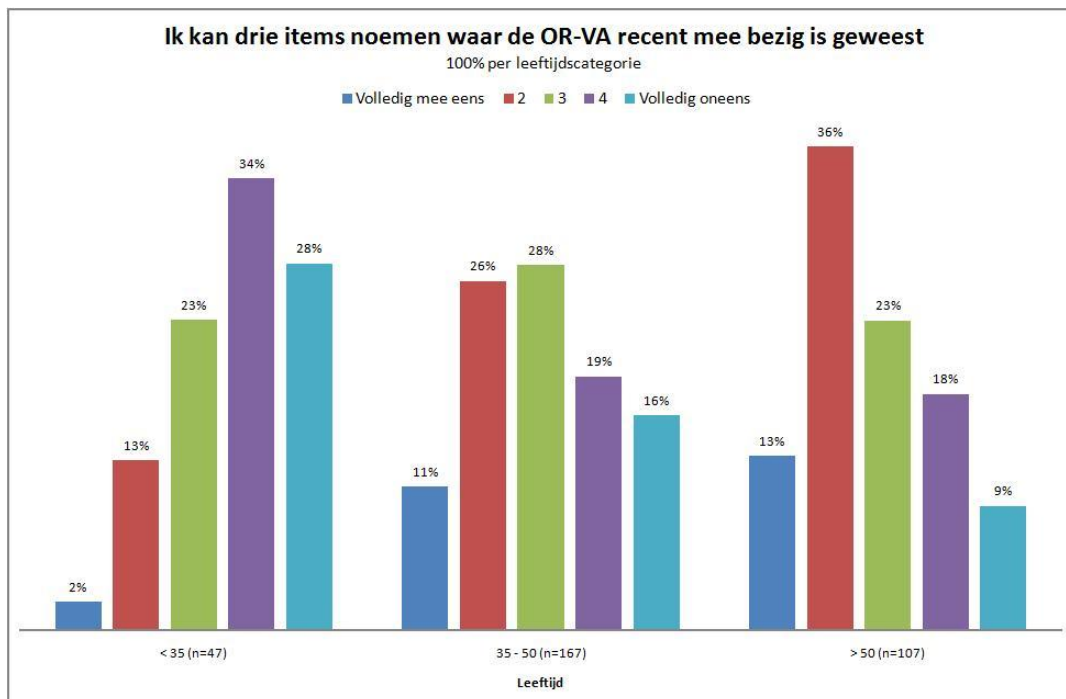
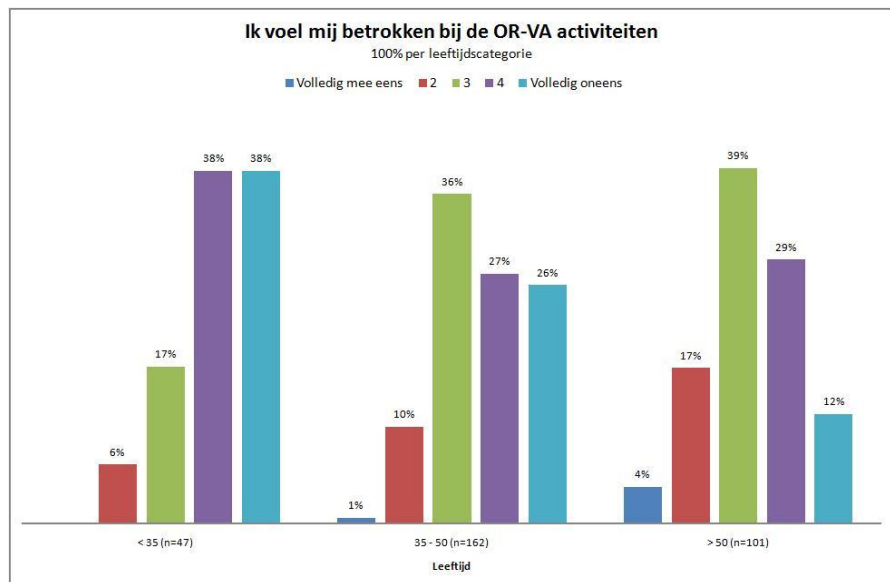


Een kwart tot ruim een derde van de respondenten scoort bij de vragen naar de persoonlijke beleving in de middelste categorie. Iets meer dan 46% is van mening dat de OR-VA iets voor hem of haar betekent (scoort "helemaal mee eens" of de naastliggende categorie bij die vraag). Tegelijkertijd

²² Respondenten zonder OR-VA leden

voelt meer dan de helft (52%) zich niet betrokken (score “helemaal oneens” of daar direct naast bij de vraag of men zich betrokken voelt). Het is niet zonder meer te zeggen of het *wel* van mening zijn dat de OR-VA “iets doet” voor de respondenten maar het zich *niet* betrokken voelen is te relateren aan (het gebrek aan) informatie of communicatie, want op de vraag of de respondent drie items kan noemen waar de OR-VA zich recentelijk mee bezig heeft gehouden wordt redelijk evenwichtig gereageerd.

De betrokkenheid bij de OR-VA gerelateerd aan leeftijd van de respondent laat zien dat de betrokkenheid hoger is naarmate men ouder is. Geen van de 47 respondenten jonger dan 35 jaar is het volledig eens met de stelling, en slechts 6% (3 personen) scoort de categorie daar net naast (“2”). Bij de leeftijds-categorie 35 tot en met 50 jaar is dit 11% (18 personen) en de categorie respondenten ouder dan 50 jaar 21% (21 personen)²³.

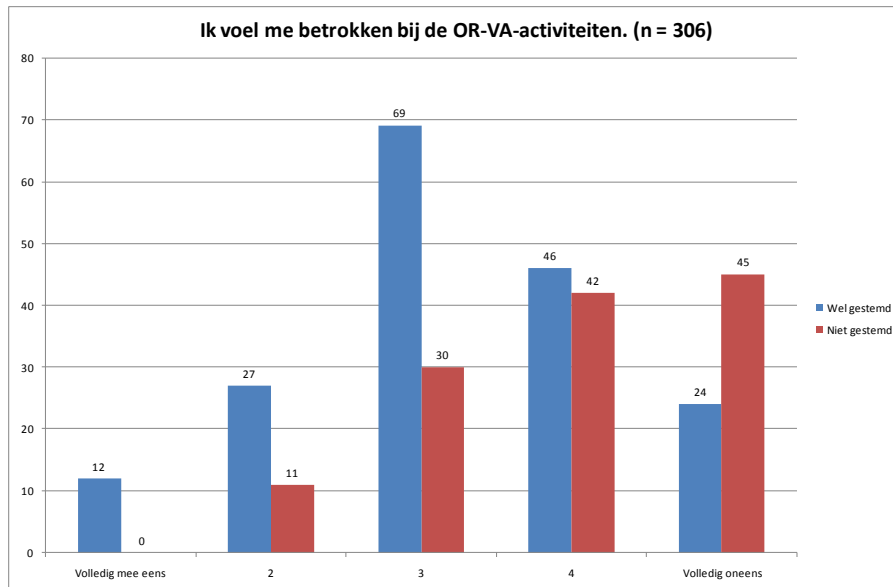


²³ De percentages bij deze en de volgende grafiek tellen op tot 100 per leeftijdscategorie.

Vertaalt deze hogere betrokkenheid bij oudere werknemers zich ook concreet in kennis over de activiteiten van de OR-VA? Ja. Ten opzichte van de vraag naar de betrokkenheid is men het sowieso over de hele linie meer eens met de stelling. Maar ook hier is een duidelijke toename waarneembaar in de mate waarin men het eens is met de stelling naarmate de respondent ouder is.

6.4.3 Betrokkenheid en stemgedrag

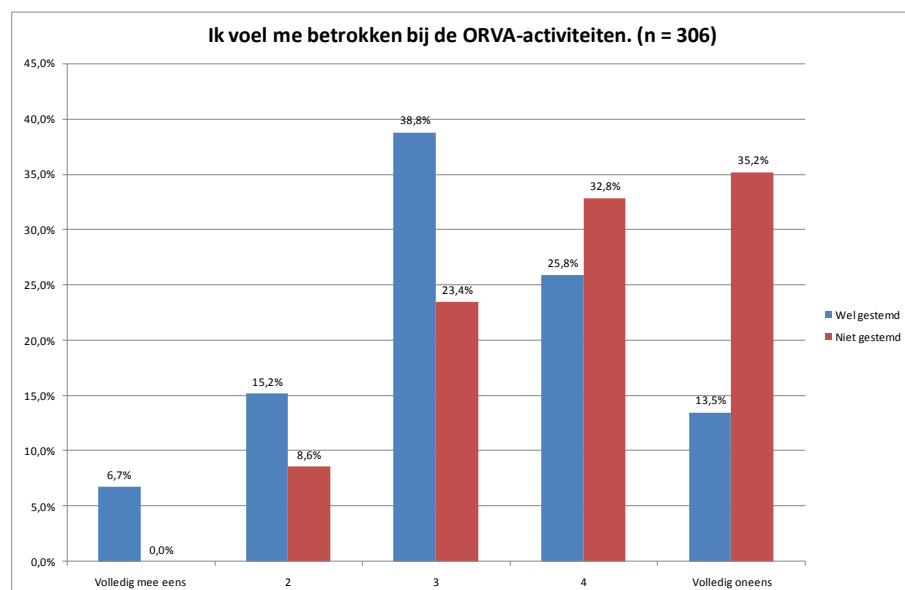
Hoe vertaalt de houding van de medewerkers van VROM-Algemeen ten opzichte van de betrokkenheid bij medezeggenschap zich naar het stemgedrag van deze medewerkers?



Om dit te onderzoeken is de mening van de respondenten over de stelling “Ik voel mij betrokken bij de OR-VA activiteiten” gekoppeld aan de vraag of zij wel of niet hebben gestemd bij de OR-VA verkiezing in april 2008.

In absolute aantallen voelen 39 respondenten die wel hebben gestemd zich betrokken bij de OR-VA (“volledig mee eens” en “2”), tegenover 11 respondenten die niet hebben gestemd. De meeste niet-stemmers scoren in categorie “4” of “volledig oneens”, 87 personen. Het verschil over die twee categorieën absoluut gezien is niet zo heel groot ten opzichte van de wel-stemmers, totaal 70.

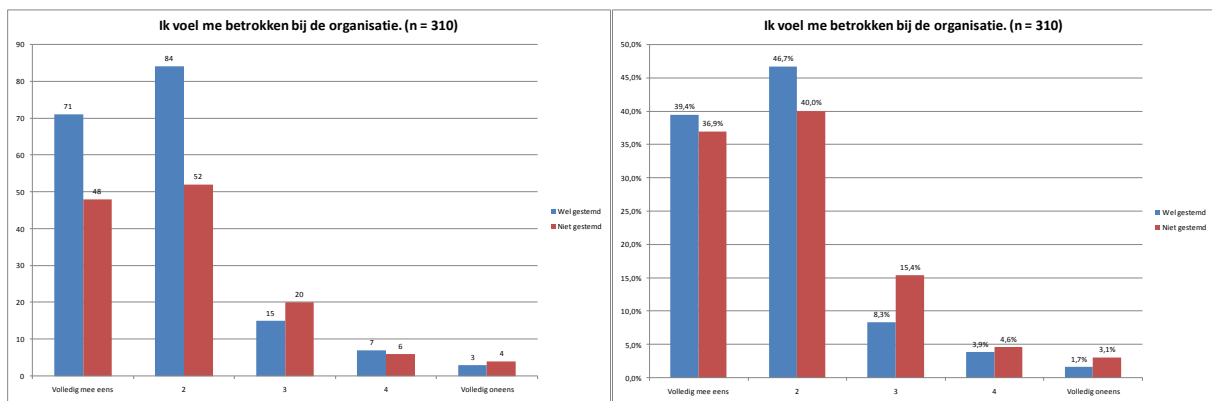
Vanwege de oververtegenwoordiging van wel-stemmers onder de respondenten is de vergelijking ook gemaakt met de procentuele verdeling van wel- en niet-stemmers over de categorieën.



Ook in procenten uitgedrukt blijkt een duidelijk verschil in betrokkenheid tussen de wel- en niet-stemmers bij de OR-VA verkiezing van april 2008.

De betrokkenheid bij de OR-VA activiteiten is bij degenen die in april 2008 *wel* hebben gestemd fors hoger dan bij de respondenten die toen *niet* hebben gestemd. Of, weer andersom, respondenten die zich betrokken voelen bij de OR-VA activiteiten hebben veel meer wel, als niet gestemd. Het verband is significant²⁴.

Om te kunnen beoordelen of het verschil in betrokkenheid tussen wel- en niet-stemmers specifiek te maken heeft met de OR-VA, is onderzocht of de betrokkenheid bij VROM eenzelfde patroon te zien geeft.



Zowel absoluut als procentueel gezien blijkt er veel minder verschil in betrokkenheid bij de organisatie tussen wel- en niet-stemmers te zijn dan tussen deze groepen in relatie tot de betrokkenheid bij de OR-VA.

Er is geen significante verbinding aangetroffen²⁵. Betrokkenheid van de VROM-Algemeen medewerkers bij het ministerie als zodanig is daarmee geen indicator voor het wel of niet gaan stemmen bij de ondernemingsraadverkiezing voor de OR-VA.

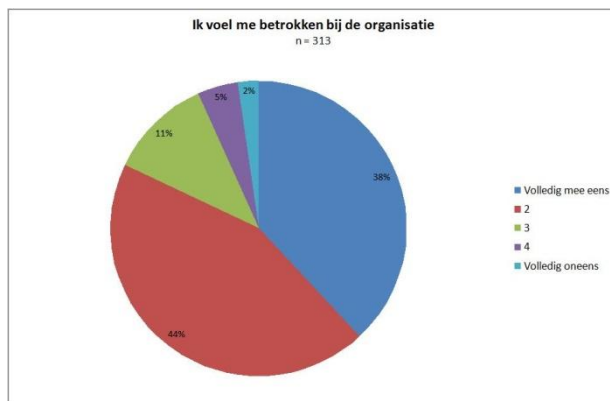
²⁴ Kendall's tau-c = 0,347, p < 0,01

²⁵ Chi-kwadraat = 4,9; df = 4; p = 0,29

6.5 Werkbeleving bij VROM

De werkbeleving bij VROM is in een viertal stellingen getoetst.

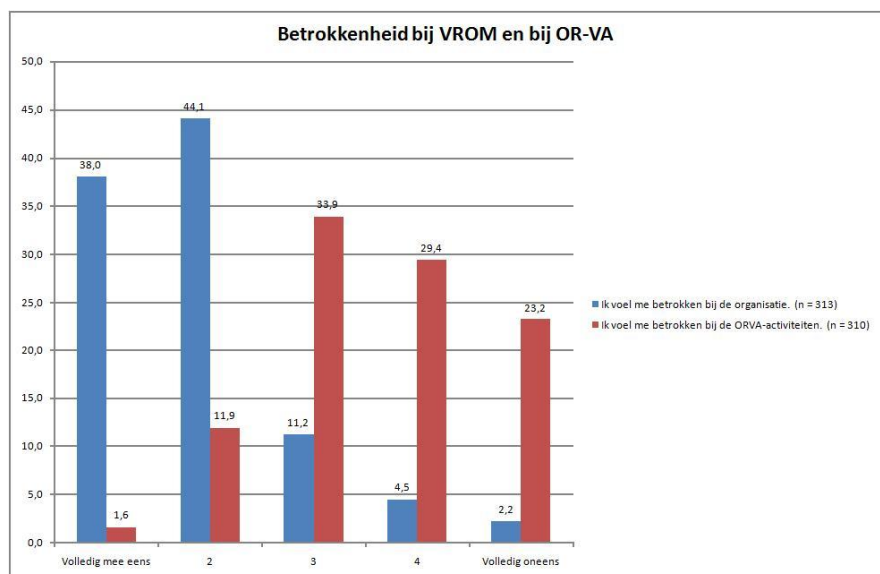
6.5.1 Betrokkenheid



De betrokkenheid bij VROM is groot. Maar liefst 257 respondenten, dat is 82% van de respondenten die deze vraag hebben beantwoord (n = 313), geeft aan het óf volledig met de stelling eens te zijn, of in de categorie daar direct naast. (Bijna) volledig oneens, categorie 4 en 5 wordt door 21 personen, een kleine 7% gescoord.

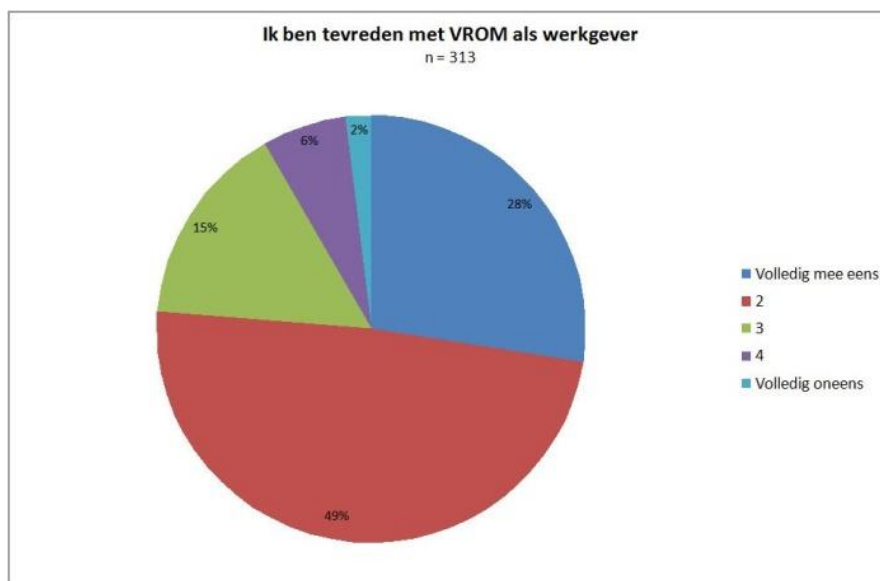
In paragraaf 6.4.2 is de betrokkenheid van de respondenten ook behandeld, maar dan ten opzichte van de OR-VA. Deze twee naast elkaar gezet geeft het volgende beeld²⁶:

Ondanks de hoge betrokkenheid bij de organisatie blijkt de OR-VA hier geen rol in te vervullen; betrokkenheid bij de organisatie vertaalt zich niet (ook) naar betrokkenheid bij de ondernemingsraad.



²⁶ Voor de weergave van de betrokkenheid bij de organisatie zijn alle respondenten meegenomen die deze vraag hebben beantwoord (n = 313) en voor de betrokkenheid bij de OR-VA alleen de niet-OR-VA-leden die deze vraag hebben beantwoord (n = 310).

6.5.2 Tevredenheid



De tevredenheid over het ministerie van VROM als werkgever is eveneens groot. Op een totaal van 313 respondenten die deze stelling hebben ingevuld is ruim een kwart (28%, 86 respondenten) het hier volledig mee eens. Bijna de helft van de overige antwoorden (49%, 153 respondenten) scoort de categorie daar net

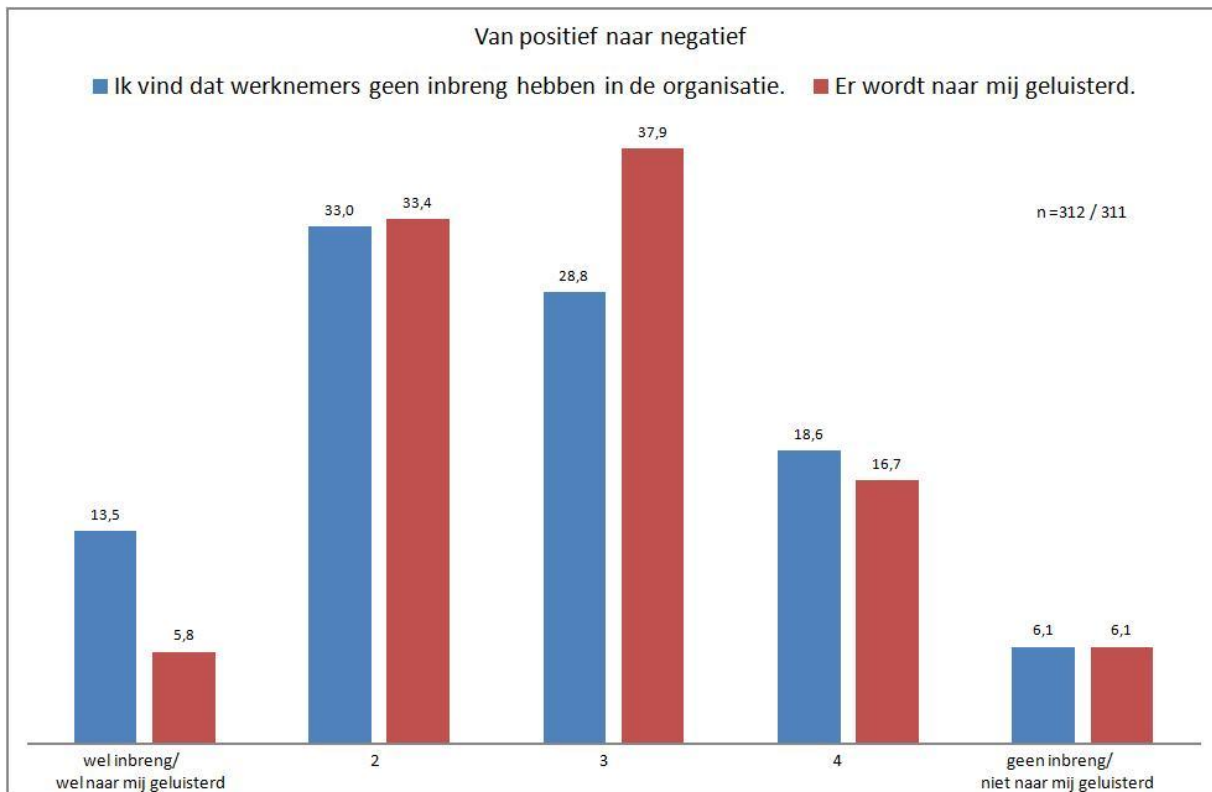
naast, zodat in totaal ruim driekwart tevredenheid met VROM als werkgever vertoont.

6.5.3 Ruimte voor inbreng

In deze categorie zijn twee vragen gesteld die specifiek ingaan op het beeld dat de respondenten hebben ten aanzien van de ruimte die binnen VROM aanwezig is voor hun persoonlijke inbreng. Met de stellingen "Ik vind dat werknemers geen inbreng hebben in de organisatie" en "Er wordt naar mij geluisterd" is nagegaan hoe dit aspect wordt beleefd. 312 respectievelijk 311 respondenten hebben deze stelling van een score voorzien. De stellingen waren zo geformuleerd dat de categorie "Volledig mee eens" bij de eerste stelling voor een negatieve uiting stond (geen inbreng) en bij de tweede juist voor een positieve (wel naar mij geluisterd). Dit is gedaan om een mogelijk automatisme bij het scoren zoveel mogelijk te voorkomen. Tussen de twee stellingen is verschil qua positionering: de eerste stelling vraagt naar de inbreng die werknemers over het algemeen bij VROM hebben, de tweede specifiek naar de eigen positie op dit vlak.

		volledig mee eens	2	3	4	volledig oneens	totaal
Ik vind dat werknemers geen inbreng hebben in de organisatie.	%	6,1	18,6	28,8	33,0	13,5	100,0
	abs	19	58	90	103	42	312
Er wordt naar mij geluisterd.	%	5,8	33,4	37,9	16,7	6,1	99,9
	abs	18	104	118	52	19	311

In de grafiek hierna is de score op de eerste stelling in volgorde andersom weergegeven: de positieve respons (oneens met de stelling) staat uiterst links, de negatieve (eens met de stelling) rechts. Op deze wijze is het verschil tussen de algemene opvatting over VROM en de reflectie ten opzichte van de eigen situatie eenvoudiger waarneembaar.



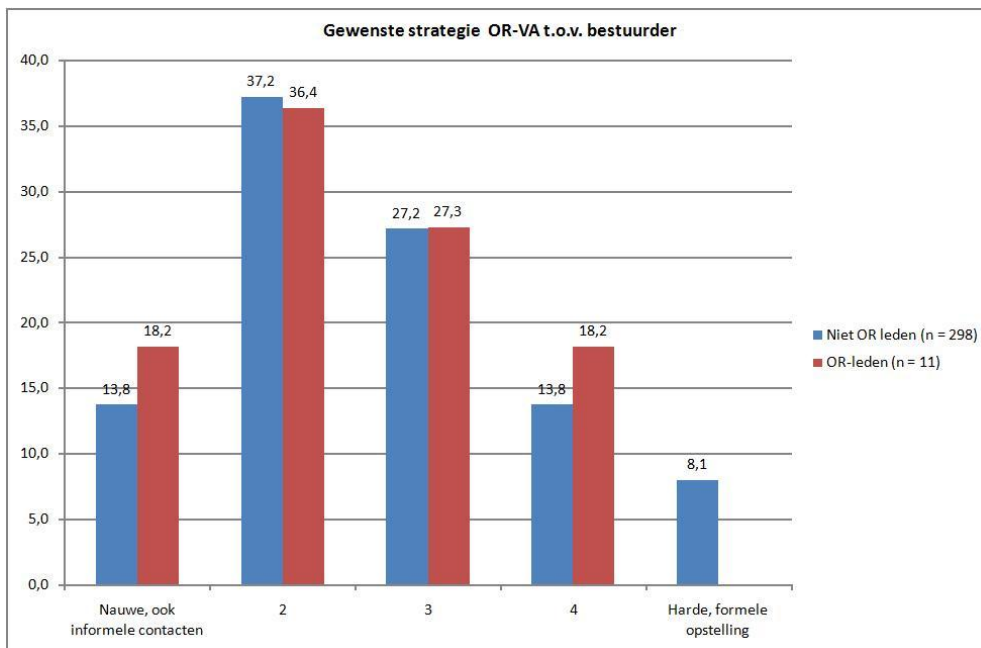
Wat betreft inbreng in de organisatie in het algemeen is bijna de helft van de respondenten (46,5%) van mening dat hier gelegenheid voor is; zij scoren positief of direct daarnaast. Een kleine 30% is hier neutraal en een kwart van de respondenten (24,7%) vindt de mogelijkheid tot inbreng in het algemeen gering of afwezig. Wat betreft de ervaren respons van VROM op de eigen inbreng is het beeld vergelijkbaar, met dien verstande dat hier een groter gedeelte van de respondenten neutraal is (37,9%), hetgeen ‘ten koste’ gaat van de meest positieve respons; deze is met 5,8% fors lager dan de mening in deze categorie over de algemene inbreng (13,5%).

Een vergelijking tussen deze twee stellingen leert dus dat het beeld over de mogelijkheid tot inbreng over het algemeen, positiever is dan dat ten aanzien van de eigen effectiviteit op dat vlak.

6.6 Strategie

Ondernemingsraden staan, krachtens de Wet op de Ondernemingsraden, voor een dubbele taak. Enerzijds is de OR overlegpartner van de ondernemer en denkt zij mee in het belang van de onderneming, anderzijds is zij vertegenwoordiger van de werknemers ten aanzien van de belangenbehartiging. In paragraaf 2.3 is deze tweeledige taak, die soms tot spanning kan leiden al benoemd.

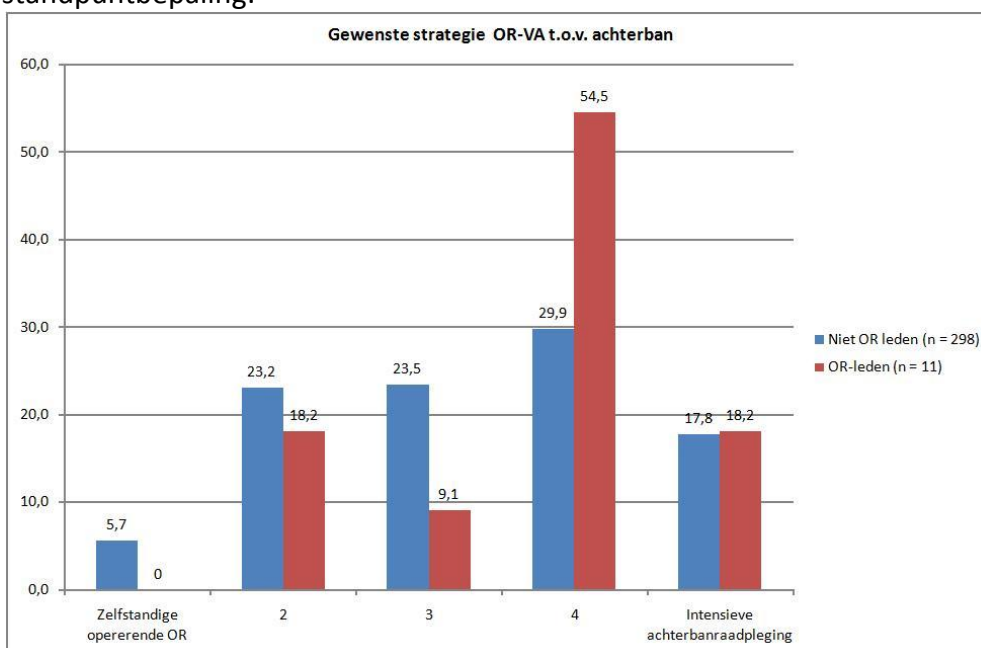
De deelnemers aan het onderzoek is gevraagd welke rol zij voor de ondernemingsraad VROM-Algemeen prefereren.



37,2 Procent van de achterban-respondenten kiest voor categorie 2; nauwe contacten, ook wel informeel, maar niet té. Ook van de OR-VA leden zelf kiezen de meesten voor deze strategie, 4 van de 11 leden-respondenten. Een harde, formele opstelling, de 'vakbondsrol' wordt door een minderheid gewenst: in absolute zin 24 respondenten uit de achterban. Geen enkel OR-VA lid kiest voor deze opstelling. Dat is dan ook eigenlijk de enige afwijking. Voor het overige volgt de mening van de OR-VA leden goed die van de achterban en blijkt er geen kloof te zijn tussen de achterban en de OR-VA. De gewenste strategie t.o.v. de bestuurder wordt volgens verwachting ingevuld.

De verschillen bij de eerste en vierde categorie zijn te verklaren uit het geringe absolute aantal, waarbij één OR-VA lid 9,1% vertegenwoordigt.

Naast de relatie met de bestuurder is ook de gewenste relatie met de achterban onderzocht. Gevraagd werd naar de frequentie van achterbanraadpleging in relatie met de standpuntbepaling:



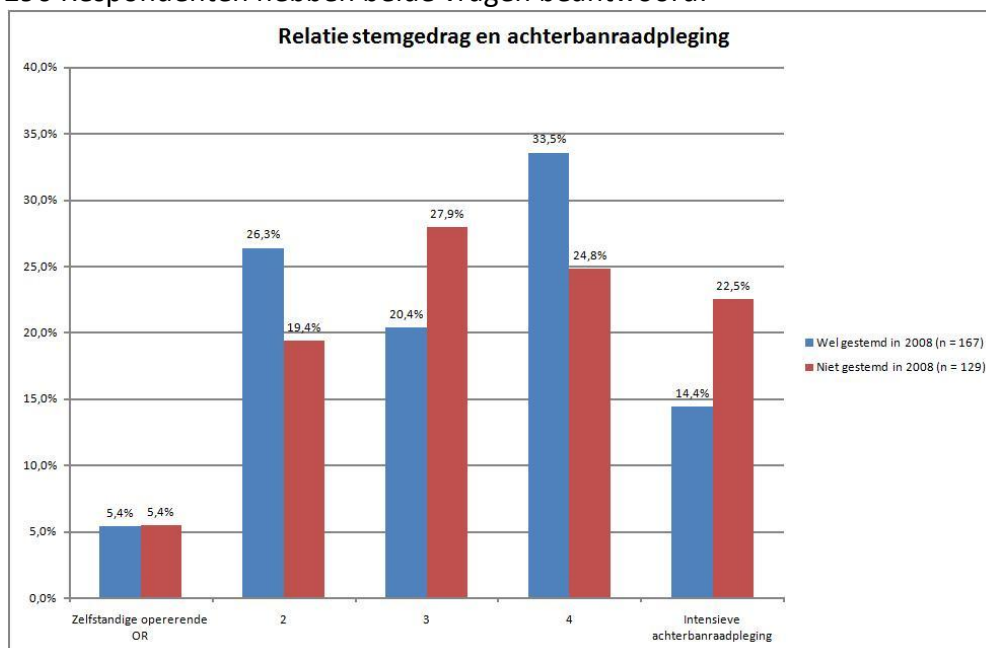
De achterban-respondenten zijn verdeeld over deze stelling: met respectievelijk 69, 70 en 89 absolute scores op de categorie 2 t/m 4 is niet echt een duidelijke meerderheid aan te tonen. Volledig zelfstandig zien 17 respondenten uit de achterban als goede werkwijze, en 53 personen (17,8%) kiezen voor een intensieve achterbanraadpleging.

Procentueel gezien spoort deze laatste categorie ogenschijnlijk met de OR-VA leden zelf in deze categorie, maar de vermelde 18,2% vertegenwoordigt slechts twee OR-VA leden. De meerderheid van de OR-VA leden kiest voor de categorie daar net links van, een redelijk intensieve achterbanraadpleging, 6 van de 11 leden. Daarmee wil de OR-VA meer aan achterbanraadpleging doen dan de achterban zelf aangeeft (hoewel ook hier dit de meest gescoorde categorie is, 89 respondenten van in totaal 298).

Hier is sprake van kloof 1. De verwachtingen van de achterban liggen duidelijk anders ten opzichte van de OR-VA als het gaat om 'achterbanraadpleging'. Op dit punt heeft de OR-VA een gewenste strategie (intensieve achterbanraadpleging) die niet aansluit bij de verwachting van de achterban en is het raadzaam deze gewenste strategie te heroverwegen.

Voor deze vraag is ook gekeken naar mogelijk verschillende meningen in relatie tot het stemgedrag bij de laatste OR-VA verkiezingen. Is de mening over de gewenste relatie met de achterban anders als de respondent wel of niet gestemd heeft?

296 Respondenten hebben beide vragen beantwoord:



Uit deze kruiskoppeling blijkt geen duidelijke correlatie tussen (bijvoorbeeld) niet stemmen en de wens om frequente achterbanraadpleging. In de uiterste categorie rechts, de voorstanders van intensieve achterbanraadpleging bevinden zich procentueel gezien meer niet- dan wel-stemmers, maar absoluut gezien bestaat het verschil tussen beide slechts uit 5 personen (respectievelijk 29 en 24). Ook bij de andere categorieën bedraagt het verschil maximaal 19 (6,4%).

6.7 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de meningen over het begrip medezeggenschap, zoals dat door de OR-VA binnen VROM-Algemeen wordt uitgevoerd dan wel door de respondenten wordt waargenomen geanalyseerd. In deze paragraaf komt aan bod welke conclusies uit deze analyse kunnen worden getrokken.

Ten eerste is duidelijk dat het bestaan van de OR-VA voor de medewerkers duidelijk is; de communicatie van de OR-VA wordt door 88% van de respondenten in minimaal twee uitingsvormen gezien.

Dat 'bestaan' wordt ook gewaardeerd: 63% van de respondenten ziet medezeggenschap (bijna) uitsluitend als een taak voor de OR-VA. Wel levert de mogelijkheid om bij deze vraag ook een andere vorm voor medezeggenschap te definiëren zeer veel reacties op; bijna 20% van de respondenten maakt hier gebruik van. De grootste categorie binnen deze 20% ziet graag een medezeggenschapsorgaan op VROM- of directieniveau in plaats van de huidige '*span of control*' van de OR-VA. Absoluut gezien is deze categorie echter te klein om als richtinggevend te worden beschouwd.

Bijna de helft van de respondenten (46%) is ook van mening dat de OR-VA inhoudelijk iets voor hem of haar betekent. Over het algemeen weet men ook wel waar de OR-VA zich dan mee bezig houdt, maar tegelijkertijd voelt ruim de helft (52%) zich niet betrokken bij deze ondernemingsraad. Een betrokkenheid die, net als de kennis over de onderwerpen waar de OR-VA zich mee bezig houdt, toeneemt naarmate men ouder is.

De taakopvatting en -uitvoering van de OR-VA spoort in wisselende mate met de mening van de achterban hierover. Zo vindt de achterban dat de OR-VA zich actiever kan opstellen waar het gaat om de materiële beloning van de medewerkers en de werk- en roostertijden. De OR-VA kan op deze onderwerpen mogelijk in een behoefte voorzien die nu volgens de achterban minder wordt vervuld. Dit komt tot uiting bij de verwachtingen ten aanzien van het functioneren van de OR-VA en het waargenomen functioneren (kloof 6) en tussen functioneren OR-VA en waargenomen functioneren (kloof 5). Concreet is dit zichtbaar op het onderwerp 'huisvesting' en in mindere mate op de onderwerpen 'kantine', 'werk/roostertijden' en 'rookbeleid'.

Ten aanzien van de belangenbehartiging ontstaat een kloof tussen het door de achterban waargenomen functioneren van de OR-VA en de feitelijke uitvoering (kloof 6). Belangrijk aandachtspunt voor de OR-VA is zich te realiseren dat de achterban de invloed van de OR-VA op het gebied van belangenbehartiging minder positief ervaart dan de OR-VA zelf. De communicatie door de OR-VA (kloof 4), kan hier ook een rol spelen. De OR-VA kan onvoldoende over zijn activiteiten communiceren waardoor de achterban geen goed beeld heeft van het functioneren van de OR-VA.

De lengte van het dienstverband bij VROM speelt ook een rol bij het oordeel van de respondent over de belangenbehartiging en de invloed op de organisatieontwikkeling. Hoe langer in dienst hoe meer de medewerker tevreden is over de belangenbehartiging en de invloed op de organisatieontwikkeling. Wel blijkt bij de invloed op de organisatieontwikkeling de kloof tussen het beeld van de achterban en het beeld van de OR-VA leden

zelf, groter dan bij het onderwerp 'belangenbehartiging'. Ook hier, net als bij hun oordeel over de belangenbehartiging, zijn de OR-VA -leden positiever dan de achterban.

De wijze waarop medezeggenschap bij VROM-Algemeen vormgegeven moet worden geeft nagenoeg gelijklopende scores bij zowel de achterban als de leden van de OR-VA. Er is grofweg een 50-50 verdeling tussen voorkeur voor zeggenschap via de werknemer zelf, in de lijn van de organisatie of medezeggenschap in een ander orgaan, waarbij een verhouding van 25-75 geldt voor respectievelijk in kleinere eenheden (onderdeelcommissies) en juist grotere verbanden (heel VROM of per directie). Er wordt dus geen kloof aangetoond bij de analyse van deze vraag.

De betrokkenheid bij de OR-VA gerelateerd aan leeftijd van de respondent laat zien dat de betrokkenheid hoger is naarmate men ouder is. Deze hogere betrokkenheid bij oudere werknemers vertaalt zich ook concreet in kennis over de activiteiten van de OR-VA. De betrokkenheid bij de OR-VA activiteiten verschilt tussen de respondenten die bij de laatste OR-VA verkiezingen wel hebben gestemd en die toen niet hebben gestemd. Bij degenen die in april 2008 *wel* hebben gestemd is de betrokkenheid hoger dan bij de respondenten die toen *niet* hebben gestemd.

De meerderheid van de respondenten ziet de OR-VA het liefst als een ondernemingsraad die coöperatief meedenkt met de bestuurder en niet als een harde onderhandelaar. Er blijkt geen kloof te zijn tussen de achterban en de OR-VA. De gewenste strategie t.o.v. de bestuurder wordt volgens verwachting ingevuld.

Naast de relatie met de bestuurder is ook de gewenste relatie met de achterban onderzocht. Gevraagd werd naar de frequentie van achterbanraadpleging in relatie met standpuntbepaling. Hier is sprake van kloof 1 'verwachtingen van de achterban ten aanzien van het functioneren van de OR-VA'. De verwachtingen van de achterban liggen duidelijk anders ten opzichte van de OR-VA als het gaat om 'achterbanraadpleging'. Op dit punt heeft de OR-VA een gewenste strategie (intensieve achterbanraadpleging) die niet aansluit bij de verwachting van de achterban en is het raadzaam deze gewenste strategie te heroverwegen.

Het Ministerie van VROM mag zich als werkgever, in elk geval bij VROM-Algemeen, verzekerd weten van betrokken en tevreden medewerkers. 82% van de respondenten scoort bij betrokkenheid in de hoogste of naastgelegen categorie. Ruim driekwart (77%) is tevreden met VROM als werkgever. De betrokkenheid bij VROM is vele malen groter dan de betrokkenheid bij de OR-VA. De medewerkers ervaren ook niet dat actieve betrokkenheid (deelname aan de OR-VA) door de VROM-Algemeen managers wordt gestimuleerd. Slechts 4 respondenten (waarvan 3 zelf manager) staan hier volmondig achter.

Van de VROM-Algemeen medewerkers vindt bijna de helft (46,5%) ook dat zij (over het geheel gesproken) hun zegje kunnen doen, de overige helft is grofweg gelijk verdeeld over 'neutraal' en negatief. Gevraagd naar hun persoonlijke mogelijkheid tot inbreng zijn de respondenten iets negatiever.

7 De OR-VA; ‘een verkenning naar de toekomst’

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschouwing gegeven over de OR-VA als institutioneel medezeggenschapsorgaan binnen het ministerie van VROM. De institutionele medezeggenschap zoals vormgegeven door de OR-VA is mede bepalend voor de beeldvorming en het imago hoe de bestuurder en de achterban het werk van de ondernemingsraadleden -en daarmee het instituut OR-VA- ervaren en waarderen.

De Nederlandse ondernemingsraad is als institutioneel orgaan goed geaccepteerd binnen de ondernemingen. Looise et al (1996) stellen in hun onderzoek dat de positie van de Nederlandse ondernemingsraad een grote mate van acceptatie en erkenning heeft bij ondernemers. Ook werknemers zijn in grote meerderheid bekend met het instituut ondernemingsraad en staan daar positief tegenover. Binnen de rijksoverheid heeft 99% van alle sectoren een vorm van medezeggenschap waarmee deze sector bovengemiddeld scoort. Hoewel de ondernemingsraad dus een algemeen geaccepteerde institutie is, blijken er bij het vormgeven en de uitoefening van medezeggenschap verschillende knelpunten te ontstaan. Uit vele onderzoeken (o.a. Tillaart, 2005 en Looise et al, 1996) worden als voornaamste knelpunten beschreven: de belasting en takenpakket van de ondernemingsraad, relatie met de achterban, deskundigheid en invloed van de ondernemingsraad, veranderde besluitvormingsprocessen en het ‘opgelegde’ karakter van de WOR. Een aantal van deze knelpunten heeft ook de basis gevormd voor dit onderzoek bij de OR-VA.

Dit hoofdstuk zoomt aan de hand van de organisatorische benadering voornamelijk in op de OR-VA als organisatorische (institutionele) eenheid. Zoals eerder gesteld zijn in de contextuele omgeving van de OR-VA netwerkstructuren van invloed op de besluitvormingsprocessen. Daarnaast is er een spanningsveld bij de achterban te ontdekken tussen medewerkers die zich richten op externe *employability* en korte-termijn-relaties versus de werkgever die zich richt op de interne arbeidsmarkt en *commitment* met de eigen organisatie. In de arbeidsvoorwaardensfeer komen er steeds meer individuele keuzemogelijkheden voor de werknemer via de CAO ‘à la carte’. Ten slotte is onder invloed van moderne informatietechnologie en grote reorganisatietrajecten (Duidelijk VROM!) de omgeving continu aan verandering onderhevig.

Voor medezeggenschap en specifiek voor de OR-VA ligt hier een kans om na te denken over nieuwe vormen van werknemersparticipatie en organisatieontwikkeling. De OR-VA zou ervoor kunnen kiezen zich meer dan nu te concentreren op de relatie met de achterban. Deze keuze zou de band met de achterban kunnen versterken (belangenbehartiging), maar dit kan weer van invloed zijn op andere doelstellingen van de OR-VA (het strategisch beleid). Om de ondernemingsdoelstellingen goed te kunnen behartigen is een open en vertrouwelijke relatie met de bestuurder vereist wat zich (misschien) moeilijk verhoudt met een open relatie met de achterban.

Door een korte omgevingsverkenning op het gebied van de ontwikkeling van de arbeidsverhouding zal onderzocht worden welke impact dit kan hebben op de mogelijke positiebepaling van de OR-VA.

De doorwerking van de omgevingsfactoren op de medezeggenschap - attitudewijziging van medewerkers, invloed van wettelijke taken opgelegd door de wetgever en/of de verwachting van de bestuurder - heeft gevolgen voor de positionering van de OR-VA. De OR-VA zal een 'fit' moeten vinden om deze ontwikkelingen steeds te vertalen naar een uitvoeringsstrategie om alle partijen te blijven dienen.

Aan de hand van een recent verschenen literatuurstudie "Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap" (van het Kaar & Smit, 2007) en de empirische gegevens hoe de achterban van mening is dat de OR-VA georganiseerd moet worden, zal een beschouwing worden gegeven welke modellen/denkrichtingen van toepassing kunnen zijn om een strategische koers van de organisatie van de OR-VA te bepalen. Dit wordt mede gerelateerd aan de doelstelling om de betrokkenheid bij medezeggenschap door de achterban te vergroten.

7.2 Flexibilisering van de arbeidsmarkten

Er ontstaat zowel binnen de organisatie als bij de werknemers een toenemende behoefte aan flexibiliteit. Dit komt in vele vormen tot uiting zowel bij de werkgever (Ministerie van VROM) als bij de werknemer (achterban OR-VA).

Bij de organisatie (werkgever) komt dit onder andere tot uiting in (veel) inhuur externe medewerkers, tijdelijke contracten, deeltijdwerk, in- en outsourcing van bedrijfsonderdelen (o.a. gebruik maken van shared service organisaties) en afstoten van werkzaamheden naar de markt. Daarnaast komt de roep om flexibilisering bij de werkgever ook tot uiting in wet- en regelgeving. Mogelijkheden voor soepeler ontslagrecht, variabele beloningsregelingen en dergelijke. Tot slot de toepassing van generieke functiebeschrijvingen waardoor medewerkers flexibeler en breder inzetbaar zijn voor de organisatie. Dit kan omschreven worden als functionele flexibiliteit.

Daarnaast is er een toenemende diversiteit op de aanbodzijde op de arbeidsmarkt. De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich door een toenemende behoefte aan flexibilisering aan de aanbodzijde van arbeidskrachten. Werknemers willen bijvoorbeeld het werk goed kunnen combineren met zorgtaken, hebben een sterke behoefte aan afwisseling en zoeken een carrièreperspectief, willen de mogelijkheid hebben om langdurig verlof op te nemen of willen zelf de keuze hebben wanneer zij het arbeidsproces definitief zullen verlaten. Ook deze behoeften vinden een grondslag in wet- en regelgeving door o.a. de levensloopregeling, flexibele pensionering, Wet Arbeid en Zorg en de persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Naast de flexibilisering is er ook een bepaald verlangen van zekerheid. Dit kan onderscheiden worden in baanzekerheid, inkomenszekerheid, werkzekerheid (het behouden van werk binnen of buiten de organisatie maar niet in dezelfde baan) en combinatie-zekerheid (het werk kunnen blijven combineren met activiteiten /verantwoordelijkheden in de privésfeer). Gelet op de huidige economische ontwikkelingen lijkt met name de 'werkzekerheid' op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt een belangrijke plaats in te nemen.

In toenemende mate wordt ook het gedachtegoed van *employability*, de flexibele en brede inzet van medewerkers, aanvaard. Hiermee is ook de trend in het denken te verklaren van *'life time employment'* naar *'life time employability'* en *'life long learning'*.

Bovenstaande ontwikkelingen brengen met zich mee dat er een geleidelijke verschuiving naar een 'nieuw' psychologisch contract plaatsvindt tussen de werkgever en de werknemer. Er ontstaat een nieuwe arbeidsverhouding waarin economische, psychologische en juridische bindingen tussen de werkgever en de werknemer een nieuwe betekenis krijgen. De loyaliteit aan de onderneming wordt minder vanzelfsprekend en er ontstaat een meer instrumentele houding bij de werknemer. 'Baanzekerheid' verschuift naar 'werkzekerheid'. Interne *employability* en zekerheid gaat over naar externe *employability* en flexibele inzet. Specifieke bedrijfsgerelateerde scholing/training wordt vervangen naar overdraagbare leergangen. Tot slot krijgen de collectieve regelingen en rechtsbescherming steeds meer een individueel karakter.

Dit maakt dat een eenduidige omschrijving van werknemersbelangen steeds moeilijker wordt door de groeiende heterogeniteit. Door de flexibilisering ontstaat er een groeiende diversiteit aan contractuele bindingen van de werknemers binnen de achterban van de OR-VA. Onder invloed van de CAO-regelingen heeft de medewerker de mogelijkheid om meer individueel invulling (maatwerk) te geven aan zijn/haar behoefte. Dat maakt de belangen van de werknemers heterogener wat de doelstelling van de OR-VA voor de collectieve belangenbehartiging moeilijker maakt. Het wordt steeds lastiger om 'de' werknemersbelangen te formuleren. De meer instrumentele houding van de werknemers ten opzichte van de onderneming heeft ook gevolgen voor de houding en beleving van deze groep ten aanzien van medezeggenschap.

De groeiende diversiteit kan ook opgevat worden als een kans voor de OR-VA om zich als bindende factor te manifesteren. Looise et al (1996) stellen hierover dat de ondernemingsraad door een actieve opstelling op het gebied van belangenbehartiging in relatie tot de voortschrijdende flexibilisering de achterban steviger aan zich kan binden. Door samen met de werkgever diverse flexibiliseringstrategieën te ontwikkelen, kan voor zowel de werkgever als voor de achterban een balans gevonden worden tussen flexibiliteit en zekerheid. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden voor minder inhuur van uitzendwerk door meer inzet door middel van flexibele arbeidstijden (tijdelijke uitbreiding werktijd en/of overwerk) of meer functioneel interne inzet van medewerkers (tijdelijk belasten met andere werkzaamheden) wat ten goede kan komen aan loopbaanontwikkeling. Daar staat tegenover dat vanuit de personeelsvertegenwoordiging actief meegedacht en invulling gegeven kan worden aan de flexibiliseringstrategieën waarbij ook 'zekerheid' voor het personeel aandacht krijgt.

Bovenstaande ontwikkelingen kunnen de OR-VA in een nieuwe positie brengen. De invloed op het centrale bedrijfsniveau neemt af en de rol als vraagbaak/bemiddelaar voor individuele casuïstiek bij de achterban wordt meer relevant. Anderzijds zou de werkgever de OR-VA kunnen gebruiken om de (duurzame) betrokkenheid van het personeel te vergroten.

7.3 Scenario-ontwikkeling voor medezeggenschap

Naar aanleiding van de maatschappelijke en politieke discussie die ontstaan is bij het wetsvoorstel Wet Medezeggenschap Werknemers²⁷, is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een omgevingsverkenning uitgevoerd en zijn scenario's ontwikkeld voor de toekomst van medezeggenschap. Deze opdracht is uitgevoerd door Basis & Beleid Organisatieadviseurs en het Hugo Sinzheimer Instituut.

Bij het beschrijven van de scenario's is door de auteurs gesteld, dat deze ruwe schetsen geven over de beelden en mogelijke toekomstige ontwikkelingen van de medezeggenschap. De basis voor de ontwikkeling van de scenario's ligt in een omgevingsanalyse waaruit drie trends gedestilleerd zijn:

1. *Differentiatie van de besturing van organisaties*; het centrum van de besturing (de zeggenschap) verschuift onder invloed van internationalisering alsmede door het ontstaan van keten- en netwerkstructuren. Hierdoor stijgt de behoefte voor medezeggenschap om greep te houden op de strategische besluitvorming terwijl de mogelijkheden daarvoor lijken af te nemen.
2. *Decentralisatie en differentiatie in de arbeidsvoorwaardenvorming*; er is een verwachting dat het niveau waarop de arbeidsvoorwaardenvorming (nieuwe CAO's, afspraken met de ondernemingsraden en dergelijke) verder zal decentraliseren van bedrijfstak- of concernniveau naar bedrijfs- en afdelingsniveau.
3. *Groeiende diversiteit personeelsbestand*; de groeiende diversiteit van het personeelsbestand (de achterban) komt tot uiting in uiteenlopende relaties. Kortdurende contracten en extern ingehuurd personeel verhoudt zich moeizamer met de huidige medezeggenschapsstructuren.

De derde trend is vanwege de onderzoeksdoelstelling bij de OR-VA in de voorgaande paragraaf 7.2 explicieter uitgewerkt. De genoemde trends werken op verschillende manieren in op de verschillende functies die de medezeggenschap kan hebben op het gebied van belangenbehartiging voor het personeel en het belang om de onderneming optimaal te laten functioneren. De dubbele doelstelling vormt het spectrum met uitersten waarbij aan de ene kant *uitsluitend belangenbehartiging* en aan de andere kant *uitsluitend strategische vraagstukken* aan de orde komen. De analyse van de trends duwen de (huidige) medezeggenschap min of meer naar een bepaalde positie binnen het spectrum.

²⁷ Ontwerpvoorstel Wet medezeggenschap werknemers (Wmw, Kamerstukken 29 818). De minister beoogde met dit wetsvoorstel een betere toegankelijkheid en vereenvoudiging van de WOR en een hogere betrokkenheid bij medezeggenschap. Na inhoudelijke behandeling in de Tweede Kamer kon het wetsontwerp niet op een meerderheid rekenen en heeft de minister het wetsvoorstel in oktober 2005 ingetrokken.

7.4 Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap

De positiebepaling aan de hand van de trends zijn vertaald naar de mogelijke ontwikkelingsrichtingen van de medezeggenschap in een viertal scenario's.

- Medezeggenschap in organisatieontwikkeling;
- Keten- en netwerkmedezeggenschap;
- Medezeggenschap partner van de vakorganisaties;
- Medezeggenschap als bedrijfsbond.

De beschrijving van de scenario's zal beperkt worden tot een minimum en een maximum variant van medezeggenschap. In de opbouw van de eerste twee scenario's is er geen rol voor de medezeggenschap in de arbeidsvoorwaarden. In de laatste twee scenario's is er juist een actieve rol voor de medezeggenschap bij de ontwikkeling en vaststelling van de arbeidsvoorwaarden.

Scenario 1: medezeggenschap in organisatieontwikkeling

Voor overheidsinstellingen en de zelfstandige bestuursorganen geldt dat het primaat van de politiek de invloed op de strategische besluitvorming vrijwel onmogelijk maakt. Ook door het ontstaan van keten- en netwerkstructuren vindt besluitvorming plaats op diverse niveaus en is het niet meer geconcentreerd bij de bestuurder. Een mogelijke oplossing is het uitbreiden en/of opzetten van nieuwe medezeggenschapsplatforms voor bijvoorbeeld sectoren en netwerken.

Veel ondernemingen zijn actief bezig met de vraag hoe condities te creëren om het menselijke talent zo optimaal mogelijk te benutten. De lerende organisatie is een sleutelbegrip. Medewerkers worden door bijvoorbeeld projectteams actief betrokken bij de beleidsvorming, ontwikkeling en uitvoering. Deze vorm van medezeggenschap kan in een *minimale variant* leiden tot het overbodig zijn of worden van de institutionele medezeggenschap omdat participatie via vormen van *directe participatie* (= individuele betrokkenheid van de werknemer bij het verwezenlijken van de organisatiedoelstelling door werkoverleg, zelfsturende teams e.d.) wordt gerealiseerd.

Anderzijds kan de medezeggenschap in een *maximale variant* leiden tot een kans voor de ondernemingsraad zich te ontwikkelen en te profileren als partner in organisatieontwikkeling. Als de medezeggenschap zich op organisatieontwikkeling zal richten, is het noodzakelijk permanente aandacht te hebben voor de eigen deskundigheidsontwikkeling. Kennis en kunde op het gebied van organisatieontwikkeling, vormgeven van participatie in veranderingsprocessen en kennis van HRM-onderwerpen zijn noodzakelijke voorwaarden. Specifieke kennis (bijvoorbeeld ARBO, financiën) kan ingehuurd worden.

Scenario 2: keten- en netwerkmedezeggenschap

De verschuiving van het centrum van de zeggenschap en de ontwikkeling van keten- en netwerkstructuren maakt het voor de medewerkers steeds ondoorzichtiger waar en door wie de strategische beslissingen worden genomen en hoe daarop invloed uit te oefenen. Voorwaarde in dit scenario is transparantie verkrijgen in de zeggenschapsverhoudingen.

In de *maximale variant* slaagt de medezeggenschap er daadwerkelijk in invloed uit te oefenen op de strategische besluitvormingsprocessen. Dit is ten dele afhankelijk van de (des)kundigheid van de ondernemingsraden zelf en de opstelling van de partners in het besluitvormingscentrum. In geval van keten- en netwerkstructuren slaagt de medezeggenschap er bijvoorbeeld door middel van platformstructuren in aansluiting te vinden waarbij erkenning en formalisatie randvoorwaardelijk zijn.

In de *minimale variant* ontstaan er wel verbindingen met het netwerk, maar blijft het niveau van de activiteiten beperkt tot onderwerpen die relatief dicht bij de dagelijkse activiteiten van de medewerkers liggen zoals bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden.

Scenario 3: vakbondspartner

De medezeggenschap gaat een actieve rol spelen in de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming. De CAO op concernniveau bevat hoofdzakelijk raamafspraken die vervolgens op ondernemingsniveau door onderhandeling en afspraken tussen medezeggenschap en werkgever nader uitgewerkt en ingevuld zullen worden.

De medezeggenschap wordt feitelijk de werknemersvertegenwoordiger op ondernemersniveau waarbij zij afspraken maken over collectieve arbeidsvoorwaarden die institutioneel verbonden zijn aan de CAO. Dit wordt ook wel getypeerd als de 'institutionele integratie' waarbij vakbonden en werkgeversorganisaties hun rol uitbreiden richting lokale medezeggenschap en ondernemingen.

In de *maximale variant* is er sprake van een gelaagde integratie in de driehoeksrelatie vakbond, werkgever en medezeggenschap. Daarbij wordt het CAO-overleg vrijwel naadloos geïntegreerd in het HRM-instrumentarium. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid, werkdrukbeheersing e.d. Dit vergt onderhandelingsvaardigheden van de medezeggenschap. Door middel van bijvoorbeeld achterbanberaad, ledenraadplegingen, workshops, themaconferenties e.d. kan het overleg ervaring en draagvlak genereren voor definitieve besluitvorming.

In de *minimale variant* slaagt medezeggenschap er niet in de combinatie te maken van én partner te zijn van de vakbond én partner te zijn van HRM. Het kan een bewuste keuze zijn van de ondernemer of van de medezeggenschap om de taakafbakening tussen vakbond en medezeggenschap gescheiden te houden. Bijvoorbeeld een verharding of verzakelijking in het arbeidsvoorwaardenoverleg kan hieraan ten grondslag liggen.

Scenario 4: bedrijfsbond

In dit scenario vindt er een geforceerde decentralisatie plaats op het gebied van arbeidsvoorwaardenvorming omdat de organisatiegraad van de vakbeweging steeds kleiner wordt. Daarmee slaagt de vakbeweging er steeds minder in CAO's af te sluiten in de

ondernemingen. De invloed van de vakbeweging marginaliseert en de medezeggenschap wordt het alternatief voor de vakbeweging.

In de *minimale variant* is de medezeggenschap het alternatief voor de vakbond, maar slaagt de medezeggenschap er niet of nauwelijks in een rol van betekenis te hebben in het arbeidsvoorwaardenoverleg.

De werkgever stelt eenzijdig de arbeidsvoorwaarden vast en de medezeggenschap heeft onvoldoende (juridische) machtsmiddelen om een tegenreactie op gang te brengen.

Bij de *maximale variant* wordt de medezeggenschap als volwaardige onderhandelingspartner door de werkgever in het overleg beschouwd. Belangrijk thema hierbij wordt of legitimatie van de medezeggenschap als onderhandelaar over arbeidsvoorwaarden mogelijk is.

Afsluiting

De ontwikkeling van de medezeggenschap zal in de toekomst niet richting één specifiek scenario gaan. Alle scenario's zullen zich in meer of mindere mate tegelijkertijd manifesteren en zijn in sommige huidige vormen van medezeggenschap al te herkennen.

Er zullen veelal combinaties van scenario's van toepassing zijn bij het vormgeven van de medezeggenschap.

De mate van ontwikkeling en de bepaling van de positionering (minimale of maximale variant) zal afhangen van de omstandigheden van de organisatie (aard, omvang, diversiteit, vakbondsorganisatiegraad e.d.) en de specifieke keuzes die gemaakt worden door de medezeggenschap en de ondernemer.

7.5 Medezeggenschap bij de OR-VA

De institutionele medezeggenschap zoals vormgegeven door de OR-VA is mede bepalend voor de beeldvorming en het imago hoe de bestuurder en de achterban de waardering voor het werk van de ondernemingsraadleden ervaren en waarderen.

In het onderzoek is met name de mening van de achterban onderzocht. De interesse van de achterban bij het werk van OR-VA varieert naar gelang het onderwerp. Onderwerpen die de achterban direct raken (vb. reorganisaties) zullen naar verwachting meer aandacht krijgen dan onderwerpen die verder van de medewerker afstaan.

Uit het eindverslag “Pilot Medezeggenschap A&O fonds Rijk” waarin het Ministerie van VROM heeft geparticipeerd, is onder andere geconstateerd dat plaatsen in de ondernemingsraden soms jarenlang door dezelfde personen worden bezet en dat met de ontwikkelde vaardigheden van een or-lidmaatschap weinig of niets gedaan wordt.

Een andere belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat de achterban sterker dan tot nu toe bij het ondernemingsraadwerk betrokken moet worden. Meer interesse leidt tot een grotere animo voor een OR-lidmaatschap. Voorkomen moet worden dat medewerkers op gaan zien tegen de vereisten van het OR-lidmaatschap en van de OR als ‘instituut’ waardoor zij zich niet snel beschikbaar zullen stellen.

Uit het eigen onderzoek bij de achterban over hoe de medezeggenschap geregeld moet worden bij VROM-Algemeen (vraag 14 uit het onderzoek), hebben respondenten – naast een meerkeuze antwoord - ook een eigen reactie gegeven. Enkele uitspraken staan hiernaast als quote vermeld.

Conclusie

Uit dit hoofdstuk is gebleken dat vele (omgevings) factoren van invloed zijn op de OR-VA als organisatorische (institutionele) eenheid.

“De OR-VA op zich is prima, maar ik heb altijd de indruk dat ze helemaal niet weten wat er leeft: ik zie of spreek geen van allen!”

“Eén medezeggenschapsorgaan voor heel VROM”

“Mits goed georganiseerd zou de dienstleiding ook medezeggenschap over bepaalde onderwerpen via referenda (raadplegend of dwingend) kunnen organiseren”

“Het zou goed zijn te experimenteren met andere wijzen van het ‘horen’ van mensen. Maar ik weet dat het binnen VROM heel moeilijk is; mensen zijn erg moeilijk in beweging te krijgen”

“meer achterban betrekken in werkwijze (niet meningen individuen)”

“Niet in vast georganiseerd verband. Per thema een groepje mensen zoeken die hierover na wil denken. Wellicht via enquêtes op VERA”

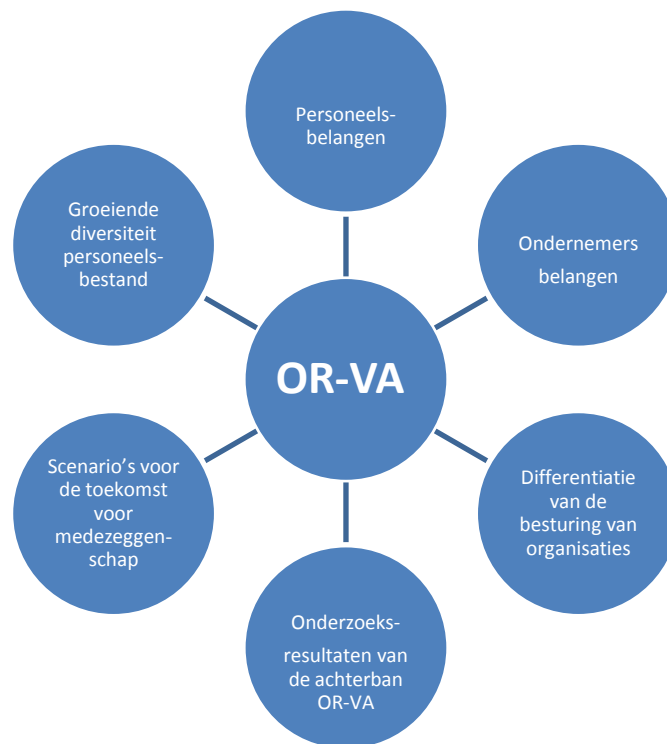
“meer in overleg met de medewerkers vanuit de OR-VA”

“Een manier waardoor medewerkers zich vertegenwoordigd voelen”

“Medewerkerpanels op thema georganiseerd”

Enkele uitspraken uit het onderzoek op de vraag hoe de medezeggenschap geregeld moet worden bij VROM-algemeen

In onderstaand schema worden de items nogmaals schematisch weergegeven:



figuur 7.1

Vanuit een organisatorische zienswijze bekeken is er een aantal invalshoeken die van invloed zijn op de positiebepaling van de OR-VA. In het kader van het onderzoek is alleen de mening van de achterban gevraagd maar dit zou een vrij eenzijdig beeld geven over de OR-VA en de wijze hoe medezeggenschap binnen VROM-Algemeen gestalte zou moeten krijgen.

Het is zeker geen uitputtende opsomming maar de beschreven benaderingen geven wel indicaties die gebruikt kunnen worden om de betrokkenheid van de achterban bij de medezeggenschap bij de OR-VA te vergroten. Het vormgeven van medezeggenschap is gelet op het aantal reacties van de respondenten, zeker een onderwerp dat leeft bij de achterban.

Uit onderzoek van Looise e.a. (1996) is gebleken dat de flexibilisering van de organisatiestructuur ('verplattung', invoering van zelfsturende teams of taakgroepen e.d.) ook gevolgen heeft voor de medezeggenschap. Er zullen 'gelaagde' ondernemingsraadstructuren ontstaan (groepsondernemingsraden, onderdeelcommissies e.d.) die recht doen aan de invulling van de medezeggenschap en daarmee ook de medezeggenschap dichterbij de achterban brengt. De flexibilisering van de arbeid heeft gevolgen voor de vraag wie de ondernemingsraad als zijn achterban moet beschouwen: de vaste huidige medewerkers of ook de flexibele nieuwe werknemers. Door alleen voor het eerste te kiezen doet de ondernemingsraad wellicht te kort aan zijn maatschappelijke taak.

Samenvattend is het voor de toekomst van belang een reflectie te hebben op de huidige institutionele vorming van de OR-VA om enerzijds aansluiting te vinden (en te houden) met de betrokkenheid met de achterban. Ook verdient het aanbeveling een goede schouw te

maken naar de samenstelling van de achterban omdat een eenduidige omschrijving van werknemersbelangen steeds moeilijker wordt door de groeiende heterogeniteit.

Anderzijds is het van belang een strategische koers te bepalen. VROM staat onder andere voor ingrijpende reorganisatieprocessen zoals *DUIDELIJK VROM!* en de OR-VA kan alleen dan een volwaardige medezeggenschapspartner zijn voor de bestuurder als de koers helder is en draagvlak heeft bij de achterban.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de slotconclusies met betrekking tot het onderzoek beschreven. De hoofd- en deelvragen worden beantwoord. Tot slot zullen aan de hand van de conclusies aanbevelingen worden gedaan aan de OR-VA .

Na een theoretische verkenning en een kwantitatief onderzoek, leiden de antwoorden op de deelvragen tot een beredeneerd antwoord op de hoofdvragen.

De doelstelling voor het onderzoek is opgedeeld in twee hoofdvragen:

1. Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de lage opkomst van de ondernemingsraad-verkiezing van de OR-VA in april 2008?
2. Op welke wijze kan de betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap via de ondernemingsraad VROM-Algemeen vergroot worden?

8.2 Deelvragen

Deze hoofdvragen laten zich ontleden in deelvragen die in deze scriptie als leidraad voor het onderzoek hebben gediend:

- Welke motieven verklaren het stemgedrag van de achterban bij verkiezingen?
- Hebben de respondenten gestemd in 2008 en waarom?
- Waarom hebben sommige respondenten in 2008 niet en in 2005 wél gestemd?
- Welke theoretische concepten verklaren de betrokkenheid van de achterban bij de OR-VA?
- Welke aanbevelingen kunnen naar aanleiding van de empirische analyse gedaan worden om de mate van betrokkenheid te vergroten?

8.2.1 Stemgedrag

Algemeen

Het stemgedrag van de medewerkers van VROM-Algemeen wordt in hoge mate bepaald door het wel of niet persoonlijk kennen van kandidaten voor de ondernemingsraad. Zowel als motief voor niet-stemmen (het niet kennen van kandidaten) als voor wel-stemmen (kandidaten wel kennen) is dit de meest voorkomende reden die wordt opgegeven.

Ook van de groep respondenten die in 2005 wel en in 2008 niet heeft gestemd geeft eveneens bijna de helft aan dat het toentertijd persoonlijk kennen van een of meer kandidaten reden was om te gaan stemmen.

Een goede tweede reden om te stemmen is “burgerplicht”. Veel respondenten geven dit, zonder dat het een voorkeuze was, aan als reden binnen de categorie ‘anders’.

Variabelen

Het wel of niet stemmen is onderzocht in relatie tot algemene kenmerken van de respondenten. Twee variabelen vallen dan op: medewerkers die korter dan 5 jaar in dienst zijn en medewerkers jonger zijn dan 35 jaar tellen veel niet-stemmers. Deze groepen overlappen elkaar uiteraard, maar zijn niet volledig identiek: van de VROM-Algemeen medewerkers onder 35 jaar (n=61) heeft 69% een dienstverband korter dan 5 jaar. Werknemers die lang(er) in dienst van VROM zijn stemmen vaker.

8.2.2 Betrokkenheid

Om de *betrokkenheid* bij de OR-VA te vergroten is in hoofdstuk 6 aangetoond dat betrokkenheid, net als de kennis over de onderwerpen waar de OR-VA zich mee bezighoudt, groter is naarmate men ouder is. De doelgroep om de betrokkenheid bij medezeggenschap te vergroten is dus de achterban die korter dan 15 jaar in dienst is.

Er is erkenning van medezeggenschap bij de achterban en de achterban is tevreden met VROM als werkgever. Punt van aandacht blijkt de onderwerpen waar de OR-VA zich mee bezighoudt. Deze worden -naarmate het dienstverband korter is- niet herkend en/of niet belangrijk gevonden. Hier zou meer aansluiting gevonden kunnen worden.

8.3 Hoofdvragen

Met de beantwoording van de deelvragen kunnen ook beide hoofdvragen worden beantwoord:

1. Welke motieven liggen ten grondslag aan de lage opkomst van de ondernemingsraad-verkiezing van de OR-VA in april 2008?
2. Op welke wijze kan de betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap via de ondernemingsraad VROM-Algemeen vergroot worden?

Ad 1.

De medewerkers van VROM-Algemeen die niet zijn gaan stemmen geven diverse motieven en oorzaken aan. Naast oorzaken buiten de invloedssfeer van de OR-VA, zoals medewerkers die vanwege persoonlijke redenen niet aanwezig waren gedurende de stemperiode, hebben de meest voorkomende motieven te maken met de (herkomst van) de OR-leden en met de communicatie over het werk van de OR-VA .

herkomst

Als medewerkers kandidaat OR-VA leden niet persoonlijk kennen neemt de animo om te gaan stemmen af. Medewerkers die relatief kort in dienst zijn bevinden zich meer in deze categorie dan medewerkers met een langer dienstverband.

Tegelijkertijd is er sprake van een toenemend kritische houding ten opzichte van de invloed en werkwijze van de OR-VA, juist bij medewerkers die al langer bij VROM werken.

Van twee kanten ligt de opkomst dus onder vuur.

communicatie

Communicatie op zich speelt geen rol in het afnemende stemgedrag. Vrijwel iedere medewerker was op de hoogte van de verkiezingen en in staat om te stemmen. Draagvlak voor de OR-VA is ook aanwezig, het belang van een ondernemingsraad wordt onderkend. Daarentegen is de betrokkenheid van de medewerkers met diezelfde ondernemingsraad laag.

Er is een verschil tussen de onderwerpen waar de OR-VA zich voor inzet (zoals aangegeven door de OR-VA leden) en de onderwerpen waarvan de medewerkers denken dat de OR-VA zich mee bezig houdt (fig 3.2, kloof 1). Daarnaast is er ook een mismatch tussen de onderwerpen die de medewerkers zeggen van belang te vinden voor behandeling door de OR-VA en de onderwerpen waarvan zij denken dat de OR-VA zich er mee bezig houdt (fig. 3.2, kloof 5).

Er is dus wel een communicatieprobleem. Niet op het feit dat er verkiezingen zijn, maar wel over het werk dat de OR-VA doet en de bekendheid daarvan bij de achterban. Nader onderzoek moet uitwijzen of naast de communicatie over, ook de inhoud van het werk moet wijzigen om de betrokkenheid bij de achterban te doen toenemen. Dat is in dit onderzoek niet nagegaan.

Ad 2.

Deze hoofdvraag ligt in het verlengde van de voorgaande. De betrokkenheid van de VROM-Algemeen medewerkers kan worden vergroot als de OR-VA erin slaagt de hiervoor benoemde oorzaken weg te nemen of te verminderen. Dat impliceert dat de OR-VA zijn communicatie over het werk en bereikte resultaten moet vergroten, zich moet beraden over zijn rol op onderwerpen en strategie.

Daarnaast zijn er twee 'risico-groepen'; jongere medewerkers enerzijds die zich niet herkennen in de (kandidaat-)leden en "oudere" medewerkers die zich kritisch uitlaten over de invloed van de OR-VA op de organisatieontwikkeling.

In de paragraaf aanbevelingen zal de relatie worden gelegd met de scenario-ontwikkeling uit hoofdstuk 7 om aan te geven welke stappen denkbaar zijn om de betrokkenheid bij en opkomst voor de OR-VA te vergroten.

Uit de antwoorden op de vragenlijst blijkt dat de medewerkers van VROM-Algemeen hun stemgedrag koppelen aan hun mening over de effectiviteit, werkwijze en samenstelling van de OR-VA. Tevens is gebleken dat het feit dat medezeggenschap hoofdzakelijk via een ondernemingsraad wordt uitgeoefend niet ter discussie staat (wel, zij het in procentueel gezien kleine aantallen, de *'span of control'* van zo'n OR).

Wanneer de mate van betrokkenheid bij de OR-VA wordt afgezet tegen het stemgedrag blijkt dat respondenten die bij de OR-VA betrokken zijn in april 2008 duidelijk meer hebben gestemd dan respondenten die aangeven niet of minder betrokken te zijn. Het is ook gebleken dat het hier handelt om betrokkenheid bij medezeggenschap door de OR-VA en niet om betrokkenheid bij VROM als organisatie. Bij die laatste betrokkenheid is een veel kleiner verschil tussen wel- en niet-stemmers waarneembaar.

De data die in dit onderzoek worden geanalyseerd zijn een momentopname. Eind 2008 is de doelgroep gevraagd naar hun mening ten aanzien van medezeggenschap en betrokkenheid op dat moment, c.q. ten tijde van de OR-VA verkiezing, april 2008. Uit die momentopname blijkt een duidelijke verbinding tussen betrokkenheid bij medezeggenschap en stemgedrag bij ondernemingsraadverkiezingen. In het kader van dit onderzoek is niet gekeken naar een mogelijk langjarig verband tussen beide. Het is daarom niet mogelijk onweerlegbaar aan te tonen dat een hogere betrokkenheid per definitie zal leiden tot meer stemmers. Desondanks geeft deze momentopname wel een opvallend verband tussen beide te zien. Daarnaast blijkt uit ander onderzoek (Visee & van Rosbergen, 2004) eveneens een positief verband tussen een hoge betrokkenheid van de achterban bij ondernemingsraden enerzijds en actieve deelname aan or-activiteiten en opkomst bij ondernemingsraadverkiezingen anderzijds.

8.4 Aanbevelingen voor de OR-VA

Het doel voor dit onderzoek is, zoals vermeld in paragraaf 1.1 en door de OR-VA zelf verwoord:

“... enerzijds te achterhalen wat (...) de oorzaak van de lage opkomst is en anderzijds als OR een handreiking te krijgen welke maatregelen kunnen worden genomen om de condities te scheppen voor een betere betrokkenheid van de medewerkers bij de medezeggenschap.”

De enquête, de data die daarop binnenkwam, de analyse van die data en diverse theoretische inzichten over betrokkenheid bij medezeggenschap hebben bij elkaar geleid tot de voorgaande hoofdstukken, inclusief de conclusies aan het eind van hoofdstuk 5 en 6.

In deze paragraaf wordt ingegaan op de maatregelen die de OR-VA als zodanig of het Ministerie van VROM kan nemen om de betrokkenheid bij medezeggenschap te verbeteren. Het onderzoek geeft aanleiding om op drie terreinen aanbevelingen te formuleren:

- De organisatievorm voor medezeggenschap;
- De communicatie van de OR-VA met de achterban;
- De ondernemingsraadverkiezing.

8.4.1 Organisatievorm

Veel respondenten hebben de gelegenheid die hen bij sommige vragen werd geboden om open antwoorden te geven gebruikt. De open vraag waar de meeste reacties op zijn gegeven (n = 77) luidde “Als u vindt dat medezeggenschap op een andere wijze geregeld moet worden bij VROM-Algemeen, hoe dan?”²⁸

Dit onderwerp leeft bij de respondenten en bij de OR-VA. Dat blijkt uit het hoge aantal reacties, bijna 20% van de respondenten. Veel daarvan hebben deze vraag toch ingevuld, ondanks dat zij niet hadden aangegeven dat medezeggenschap perse anders moet worden georganiseerd.²⁹

²⁸ Dat wil zeggen, feitelijk waren dit twee vragen. Ten eerste: “Hoe moet medezeggenschap geregeld worden bij VROM-Algemeen?”, met als één van de keuzemogelijkheden “Op een andere wijze”. De vraag daarna luidde: “Als u bij de vorige vraag heeft gekozen voor ‘Op een andere wijze’ wilt u dan aangeven waar u aan denkt?”

²⁹ Zie voor de reacties en de analyse paragraaf 6.4.1

Uit de (open) antwoorden blijkt dat het voor de achterban niet altijd helder is welke rol de OR-VA vervuld en welke zaken door de groepsondernemingsraad worden behandeld. Er wordt nog wel eens verwezen naar de zgn. onderdeelcommissies als herkenbaarder organisatievorm. Tegelijkertijd zijn veel respondenten voorstander van een grotere '*span of control*', tot zelfs één ondernemingsraad voor heel VROM. Het is overigens zeer de vraag of dit laatste in termen van een grote opkomst bij verkiezingen aanbevelenswaardig is, gezien de stimulerende werking die uitgaat van het persoonlijk kennen van een kandidaat (zie 8.5.3).

Doordat beide organen dezelfde voorzitter hebben blijken niet alle respondenten in staat het onderscheid te maken. Het onderscheid tussen de werkzaamheden van de OR-VA en de GOR roept in sommige gevallen bij respondenten al vraagtekens op en daarmee ook de rol en de positie van de voorzitter.

Ook de OR-VA zelf geeft, bij monde van de voorzitter, aan 'last' te hebben van die verwarring. In paragraaf 2.2.1 wordt een beeld geschetst van spanning tussen belangenbehartiging door de GOR over zaken die de OR-VA – achterban in de uitvoering raken.

Werknemers zijn betrokken bij VROM en tevreden over VROM als werkgever. Er ontstaat wel duidelijk een kloof met de betrokkenheid bij medezeggenschap omdat de tevredenheid daar minder is. Het verdient aanbeveling voor een verbetering van de betrokkenheid bij medezeggenschap te zoeken naar een maximale identificatie van de werknemer met de organen die zich hiervoor sterk maken. Enerzijds zou goed kunnen blijken dat dit op microniveau, de eigen directe afdeling, ligt en daarnaast juist op 'macro'-niveau, heel VROM. De OR-VA zou als orgaan daar precies tussenin juist wel eens vanuit beide benaderingen te kort kunnen worden gedaan, zonder enige relatie met de feitelijke inzet en invloed.

Zoals gesteld in hoofdstuk 7 is het voor de toekomst van belang een reflectie te hebben op de huidige institutionele vorming van de OR-VA om aansluiting te vinden (en te houden) met de betrokkenheid met de achterban. Daarbij verdient het aanbeveling een goede schouw te maken naar de samenstelling van de achterban omdat een eenduidige omschrijving van werknemersbelangen steeds moeilijker wordt door de groeiende heterogeniteit. De samenstelling van de achterban verandert. Op termijn zal de groep met een dienstverband van meer dan 15 jaar de organisatie gaan verlaten en is het zaak klaar te staan voor een 'nieuwe achterban' die andere eisen stelt aan medezeggenschap. Het verdient aanbeveling hier nader onderzoek naar te doen om aansluiting te vinden bij deze doelgroep.

De OR-VA doet er goed aan om een strategische koers te bepalen waarmee hij goed in staat is om onder andere de ingrijpende reorganisatieprocessen zoals *DUIDELIJK VROM!* als ondernemingsraad te volgen en daarmee een volwaardige medezeggenschapspartner te zijn voor zowel de achterban als de bestuurder. Dat betekent ook een keuze ten aanzien van de onderwerpen waar hij zich voor opwerpt, met een heldere communicatie hierover naar zowel achterban als bestuurder.

8.4.2 Communicatie

Het in hoofdstuk 3 geïntroduceerde SERVQUAL-model maakt duidelijk dat er op diverse niveaus van interactie binnen de relatie OR-VA <-> achterban kloven zijn te definiëren. Eén ding hebben ze met elkaar gemeen: (mis)communicatie maakt of breekt een kloof.

Uit de analyse van de data in hoofdstuk 5 en 6 blijkt een aantal kloven uit het aangepaste SERVQUAL-model³⁰ zich te manifesteren bij VROM-Algemeen.

- Kloof 1, het verschil tussen de verwachtingen van de achterban over de dienstverlening van de OR-VA en de perceptie van de OR-VA over die verwachtingen;
- Kloof 4, tussen het functioneren van de OR-VA en de communicatie met de achterban;
- Kloof 5, tussen het waargenomen functioneren van de OR-VA en de verwachting bij de achterban ten aanzien van dat functioneren;
- Kloof 6, tussen functioneren en waargenomen functioneren van de OR-VA.

Communicatie speelt een belangrijke rol bij het verkleinen van de kloven. Goede communicatie geeft inzicht in dat wat de achterban van de OR-VA mag verwachten en later in hoeverre dit ook in de praktijk waargemaakt is. En andersom maakt communicatie duidelijk wat de achterban verlangt van de OR-VA. Daarbij moet altijd in ogenschouwen worden dat het initiatief voor communicatie bij de OR-VA ligt, maar zelden zullen werknemers spontaan contact zoeken.

Communicatie moet niet worden verward met *informatie*. Communicatie kenmerkt zich door interactie, in dit geval tussen de OR-VA en zijn achterban (tweerichtingsverkeer). Bij het ontbreken van interactie is er veelal sprake van informatie (éénrichting). Bijvoorbeeld de OR-VA die de achterban via intranet of e-mail informeert.

Een goede (persoonlijke) communicatiestrategie kan effectief werken daar waar het gaat om de betrokkenheid en draagvlak bij het werk van de OR-VA te vergroten. Enkele voorbeelden zijn lunchbijeenkomsten, een column van de voorzitter van de OR-VA in het personeelsblad over het werk van de OR-VA, het koppelen van een prijsvraag aan de vergaderverslagen en nieuwsbrieven om het lezen van deze verslagen te stimuleren, een verkiezingslogan (wellicht gezamenlijk met de andere ondernemingsraden)³¹.

Een punt van aandacht bij de communicatie is ook het onderscheid tussen OR-VA en GOR.

8.4.3 Verkiezing

Het is weinig medewerkers van VROM-Algemeen ontgaan dat er ondernemingsraadverkiezingen voor de OR-VA waren. Met name de elektronische informatievoorziening bij de verkiezingen is breed door de respondenten opgemerkt.

Wederom vanuit het conceptueel model voor de dienstverlening OR-VA wordt kloof 4 'communicatie OR-VA' dan essentieel. Niet alle vormen van communicatie blijken effectief.

Een aanbeveling die de kandidaatstelling voor de verkiezing raakt is het feit dat zeer veel respondenten niet zijn gaan stemmen omdat ze geen kandidaten persoonlijk kenden (of juist

³⁰ Paragraaf 3.7 en 3.8, figuur 3.2

³¹ Bij de Haarlemse rechtbank heet de bestuurder Bakker. De OR werft kandidaten met de slogan: "Houd jij Bakker wakker?".

wel als ze kandidaten wél persoonlijk kenden). Blijkbaar is dat één van de grootste stimulansen om te gaan stemmen en niet mogelijke verschillen in het 'verkiezingsprogramma' van de kandidaat en daarop gebaseerd strategisch stemgedrag. Dit is verklaarbaar omdat een OR-verkiezing, anders dan partijpolitieke verkiezingen veel minder uiteenlopende standpunten kent.

In een apart ontvangen e-mail zegt één van de respondenten daarover:

(...) Het is ook niet duidelijk waar de ORVA-leden voor staan. Tijdens de verkiezingen hadden ze een dossier gemaakt waarin ieder lid iets vertelde. Het kwam allemaal op hetzelfde neer: de zorg voor de medewerker.

Ik voel mij niet vertegenwoordigd door deze groep mensen. Ik heb ook niet het gevoel dat ze ergens voor staan, tegen de werkgever in gaan als dat nodig is. Ik vraag me af in hoeverre ze bekwaam genoeg zijn om hun functie neer te zetten. Hebben ze genoeg kennis van de onderwerpen waar ze iets over moeten zeggen? Ik kan het niet inschatten, maar ze doen niets waaruit het tegendeel blijkt. (...)

Ik geloof zeker dat de individuele leden het allemaal heel goed bedoelen en verschrikkelijk hun best doen, maar ik merk daar weinig van.

Overigens heb ik wel gestemd, omdat ik vind dat je anders geen recht van spreken hebt. Ik heb niet kunnen stemmen op kwaliteit, maar heb andere criteria gehanteerd bij het stemmen. Geen idee of ik op een goede kandidaat heb gestemd. (...)

De OR-VA zou een vorm moeten vinden waarbij OR-VA-leden herkenbaarder worden. Hoewel de representativiteit ten opzichte van de organisatieonderdelen van de VROM-Algemeen redelijk goed scoort, is de herkenbaarheid van de leden bij de achterban gering. Het is aangetoond dat het persoonlijk kennen van kandidaten hoog scoort om te gaan stemmen. Een idee kan zijn een kandidatenlijst digitaal met foto, meer verschillende standpunten voor het voetlicht (als die er zijn uiteraard, maar bijvoorbeeld over de gewenste strategie van een ondernemingsraad bij VROM-Algemeen (paragraaf 6.6) is dit best denkbaar). Laat de kandidaten persoonlijk een verkiezingscampagne voeren. Een communicatiestrategie kan wellicht professioneel begeleid worden voor de OR-VA.

Er is weinig betrokkenheid van het management bij medezeggenschap door de OR-VA. Het opkomstpercentage bij de verkiezingen ligt op 50% en het OR-lidmaatschap wordt zeer summier gestimuleerd door het management. Dit wordt ook zo ervaren door de medewerkers. Op basis van een verslag "bijeenkomst project waardering medezeggenschap VROM" (maart 2005) is het aanbevelingswaardig te onderzoeken of de destijds geformuleerde adviezen een relatie hebben met de huidige betrokkenheid van het management bij de werkzaamheden van de OR-VA. Deze groep kan een belangrijke ambassadeursfunctie vervullen om het belang van medezeggenschap uit te dragen en medewerkers (actief) te stimuleren hieraan mee te werken.

Tot slot nog dit: Dit onderzoek heeft wellicht tot een positief neveneffect geleid. De kans op een (tijdelijk) hogere betrokkenheid bij medezeggenschap door de OR-VA is vergroot door uitingen voor deelname aan de enquête per e-mail, op intranet en via de nieuwsbrief van de OR-VA. Zie de rapportage over de uitkomsten en de persoonlijke communicatie hierover op microniveau (bijvoorbeeld doordat elk OR-VA-lid persoonlijk gaat praten over de uitkomsten van dit onderzoek in een afdelingsoverleg) als een kans om een goede start te maken met het verhogen van de betrokkenheid!

Literatuurlijst

- A+O fonds Gemeenten (2008). *Onderzoek landelijke OR verkiezingen 2008*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten
- Albers, O. (2007). *WOR: Wet op de ondernemingsraden; tekst en commentaar 2008*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Bruijn, J. de (2007). *ServiceQuality: samenvatting*. Eindhoven: Fontys Hogescholen
- Buttle, F. *SERVQUAL; review, critique, research agenda*. European Journal of Marketing, MCB Press, Issue 30.1, pag. 8-31.
- Buuren-Verwajen, M. van (2005). *Een OR-verkiezing kan ook leuk zijn*. Overheid & Overleg, 1, pag. 8-10.
- Dekker, P. (2002). *Niet –stemmers: een onderzoek naar de achtergronden en motieven in enquêtes, interviews en focusgroepen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Geradts, L. (2007). *Jaarboek werknemers bij de overheid 2007*. Zoetermeer: ABVAKABO FNV
- Geradts, L. (2008). *Jaarboek werknemers bij de overheid 2008*. Zoetermeer: ABVAKABO FNV
- Groningen, B. van & Boer, C. de (2008). *Beschrijvende statistiek: het berekenen en interpreteren van tabellen en statistieken*. Den Haag: Boom Onderwijs
- Huizingh, E. (2004). *Inleiding SPSS 12 voor Windows*. Den Haag: Academic Service
- Jansen, F. (2005). *Masterscriptie: Opkomstbevorderende campagne bij tussentijdse herindelingsverkiezingen: zinvol of zinloos; een onderzoek naar de effecten van opkomstbevorderende campagne en naar de motieven om wel of niet te gaan stemmen*. Enschede: Universiteit Twente
- Kaar, R.H. van het, Knegt, R. & Velzen, M. van (1997). *De rechtspositie van OR-leden en de effectiviteit van de SER-aanbevelingen ter zake*. Den Haag: Vuga
- Kaar, R. van het & Smit, E. (2007). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Delft: uitgeverij Eburon
- Kasper, J.D.P. (1992). *SERVQUAL: het meten van kwaliteit via de mening van klanten*. Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg
- Lemmink, J. (1992). *Metingen ten behoeve van kwaliteitsmanagement; een kritische beschouwing van het SERVQUAL-model*. Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers, pag. 223-235.

- Looise, K.L., Leede, J. de & Beusekom, M. van (1996). *De ondernemingsraad van de toekomst, de toekomst van de ondernemingsraad*. Amsterdam: Welboom
- Mutinga, M.A. & Lagerveld, C.L. (1998). *Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie B.V.
- Nauta, A., & Euwema, M. (2008). Gebrek aan competenties. *Zeggenschap*, September, pag. 36-39.
- Nobelen, P.W.M. (1991). *Facetten van Medezeggenschap*. Assen/Maastricht: Van Gorcum
- Oosterhoorn, C. (2008). *OR en verkiezingen in 100 vragen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Parasuraman, A. Valerie A. Zeithaml en Leonard L. Berry (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, volume 64, nummer 1 (lente 1988), pag. 12-40.
- Smids, A. (1993). *De kwaliteit van SERVQUAL; een toepassing bij zeven dienstverlenende organisaties*. Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers, pag. 165-185.
- Sprengers, L.C.J. (1998). *De Wet op de ondernemingsraden bij de overheid*. Deventer: Kluwer
- Sprengers, L.C.J. *De WOR-bestuurder bij de overheid: onafhankelijk optreden tussen twee vuren?*. Opgenomen in bundel opstellen ter gelegenheid van afscheid T. Dragt bij CAOP onder de titel "Een man van formaat".
- Sprengers, L.C.J. (2006). Wie A zegt, moet B zeggen?. *Tijdschrift voor Ambtenarenrecht*, 2, pag. 63-73.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussem: uitgeverij Coutinho
- Tillaart, H. van den (2005). *Balans van 10 jaar ondernemingsraden in OR-verkiezingen. Nederlandse gemeenten onder het WOR-regime*. Den Haag: A+O-fonds gemeenten
- Tillaart, H. van den (2005). *Kiezen voor medezeggenschap: Een onderzoek naar de bereidheid van medewerkers van gemeentelijke organisaties zich kandidaat te stellen voor de OR*. Den Haag: A+O-fonds gemeenten
- Tillaart, H. van den (2008). *Ondernemingsraden in Nederlandse gemeenten: 5 keer OR-verkiezingen onder het WOR-regime*. Den Haag: A+O-fonds gemeenten
- Vink, F.H.W. & Kaar, R.H. van het (2007). *Inzicht in de ondernemingsraad. editie 2007*. Den Haag: SDU uitgevers.
- Visee, H. & Rosbergen, E. (2004). *Achterban over de OR: Eindrapport*. Amersfoort: MuConsult

Vocht, A. de (2007). *Basisboek SPSS 15 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press

Vormen van Medezeggenschap
penoactueel.nl, <http://www.penoactueel.nl/management/strategie/vormen-van-medezeggenschap-2190.html> [12 maart 2008]

VROM (2007). *Jaarverslag ondernemingsraad VROM-Algemeen over de zittingsperiode mei 2006-april 2007*. Den Haag

VROM (2005). *Reglement Ondernemingsraad VROM-Algemeen Ministerie van VROM*. Den Haag

VROM (2008). *VROM verandert!*. Den Haag

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
<http://www.vrom.nl/> [23 februari 2009]

VROM (2005). *Verslag bijeenkomst Project Waardering Medezeggenschap VROM*. Den Haag

Bijlage 1: Vragenlijst

De vragenlijst, zoals op internet gepubliceerd is.

A. Algemene gegevens

1.	Wat is uw geslacht?
	<input type="radio"/> Man <input type="radio"/> Vrouw

2.	Welke leeftijd heeft u?
	<input type="radio"/> Jonger dan 35 jaar <input type="radio"/> 35 - 50 jaar <input type="radio"/> Ouder dan 50 jaar

3.	Wat is uw hoogstgenoten opleiding?
	maak uw keuze ▼

4.	Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?
	<input type="radio"/> Voltijd (werkverband \geq 36 uur) <input type="radio"/> Deeltijd (werkverband 25 - 35 uur) <input type="radio"/> Deeltijd (werkverband \leq 24 uur)

verder . . .

5.	Hoe lang werkt u bij het Ministerie van VROM?
	<input type="text" value="maak uw keuze"/> ▼

6.	In welke salarisschaal bent u werkzaam?
	<input type="text" value="maak uw keuze"/> ▼

7.	Heeft u een managementfunctie?
	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee

8.	Bij welke dienst was u in april 2008 werkzaam?
	<input type="radio"/> Concernstaf <input type="radio"/> GD - VAED <input type="radio"/> GD - FID <input type="radio"/> GD - JZ <input type="radio"/> GD - VAK <input type="radio"/> Raden en Commissies <input type="radio"/> Anders

B: Ondernemingsraad VROM-Algemeen
(hierna ook wel afgekort ORVA)
De vragen in dit onderdeel gaan over uw mening/kennis/etc. **op dit moment (november 2008)**.

9.	Op welke wijze ontvangt u informatie over de activiteiten en de belangenbehartiging door de ORVA? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Internet/VROM-Intranet VERA<input type="checkbox"/> E-mail<input type="checkbox"/> Infobulletin<input type="checkbox"/> Personeelsbijeenkomst<input type="checkbox"/> Via direct contact met een lid van de ondernemingsraad<input type="checkbox"/> Via direct contact met de ambtelijk secretaris van de ORVA<input type="checkbox"/> Ik ben zelf lid van de ondernemingsraad<input type="checkbox"/> Anders, namelijk <input type="text"/>

10.	Welke onderwerpen worden volgens u door de ORVA behandeld? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Rookbeleid<input type="checkbox"/> Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer<input type="checkbox"/> Taakstelling<input type="checkbox"/> Sportbeleid<input type="checkbox"/> Salaris<input type="checkbox"/> Reorganisaties<input type="checkbox"/> Werktijden / roosterdiensten<input type="checkbox"/> Arbo-zaken<input type="checkbox"/> Kantinevoorzieningen<input type="checkbox"/> Huisvesting<input type="checkbox"/> Anders, namelijk <input type="text"/>

verder . . .

11.	Bij welk onderwerp zou u inspraak willen hebben? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)
	<input type="checkbox"/> Rookbeleid <input type="checkbox"/> Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer <input type="checkbox"/> Taakstelling <input type="checkbox"/> Sportbeleid <input type="checkbox"/> Salaris <input type="checkbox"/> Reorganisaties <input type="checkbox"/> Werktijden / roosterdiensten <input type="checkbox"/> Arbo-zaken <input type="checkbox"/> Kantinevoorzieningen <input type="checkbox"/> Huisvesting <input type="checkbox"/> Anders, namelijk <input style="width: 100px;" type="text"/>

12.	De volgende vraag heeft een schaalverdeling van voldoende t/m onvoldoende. Wilt u aangeven welke plaats op de schaal het meest overeenkomt met uw opvatting?					
		Voldoende			Onvoldoende	
	Hoe beoordeelt u de effectiviteit van de ORVA op het gebied van belangenbehartiging (arbeidsvoorwaarden, etc)?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	Hoe beoordeelt u de effectiviteit van de ORVA op de daadwerkelijke invloed op de organisatieontwikkeling (reorganisaties, etc)?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

[verder...](#)

13.	De volgende vraag heeft een schaalverdeling. Wilt u aangeven welke plaats op de schaal het meest overeenkomt met uw opvatting?		
	Hoe moet medezeggenschap geregeld worden bij VROM-Algemeen? <hr/>	Uitsluitend via de ORVA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	Op een andere wijze geen mening <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6

14.	Als u bij de vorige vraag heeft gekozen voor 'Op een andere wijze' wilt u dan aangeven waar u dan denkt?

15.	Onderstaande stellingen hebben betrekking op de Ondernemingsraad VROM-Algemeen. Wilt u per stelling aangeven welke het meest overeenkomt met uw mening.			
		volledig mee eens		volledig oneens
	De ORVA doet iets voor mij.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
	Ik kan drie items noemen waar de ORVA recent mee bezig is geweest.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
	Ik voel me betrokken bij de ORVA-activiteiten.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
	De ORVA vraagt mijn mening.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
	De ORVA komt op voor mijn rechten.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
	De ORVA is onafhankelijk.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3

[verder...](#)

16.	Onderstaande stellingen hebben betrekking op deelname aan de Ondernemingsraad. Wilt u per stelling aangeven welke het meest overeenkomt met uw mening.					
		volledig mee eens		volledig oneens		geen mening
	Een OR-lid is niet volledig inzetbaar voor de eigen afdeling en blijft daardoor vaak verstoken van 'leuke klussen'.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	OR-lid zijn wordt gestimuleerd door de afdelingsmanager.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

17.	Onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werkbeleving. Wilt u per stelling aangeven welke het meest overeenkomt met uw mening.					
		volledig mee eens			volledig oneens	
	Ik voel me betrokken bij de organisatie.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	Ik ben tevreden met VROM als werkgever.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	Ik vind dat werknemers geen inbreng hebben in de organisatie.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	Er wordt naar mij geluisterd.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

18.	Hieronder staan twee strategieën beschreven die ondernemingsraden kunnen kiezen in hun opstelling naar de bestuurder en naar hun achterban. Welke houding vindt u in het algemeen voor de ORVA het meest gewenst? Wilt u aangeven welke strategie het meest overeenkomt met uw mening.					
	Nauwe, ook informele, contacten met de bestuurder ('meebesturen')	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	Harde formele opstelling t.o.v. de bestuurder ('vakbondsrol')					

19.	Hieronder staan (nogmaals) twee strategieën beschreven die ondernemingsraden kunnen kiezen in hun opstelling naar de bestuurder en naar hun achterban. Welke houding vindt u in het algemeen voor de ORVA het meest gewenst? Wilt u aangeven welke strategie het meest overeenkomt met uw mening.					
	Zelfstandig opererende OR met ongeregelde raadpleging van de achterban	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
	Intensieve achteraanraadpleging vóór de standpuntbepaling					

verder...

C. Verkiezingen

20.	Heeft u in april 2008 gestemd tijdens de OR-verkiezingen?
	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee

verder. . .

21.	Heeft u wel gestemd tijdens de OR-verkiezingen in april 2005?
	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee

verder. . .

22.	Kunt u aangeven waarom u wel in 2005 heeft gestemd? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)
	<input type="checkbox"/> Ik was toen betrokken bij de activiteiten van de OR <input type="checkbox"/> Ik kende toen één of meerdere kandidaten persoonlijk <input type="checkbox"/> Er speelden destijds in de organisatie belangrijke onderwerpen die mij persoonlijk troffen <input type="checkbox"/> Anders, namelijk <input type="text"/>

verder. . .

23.	LET OP: Deze vraag heeft alleen betrekking op de laatste verkiezing in april 2008. Wilt u aangeven waarom u niet gestemd heeft in april 2008? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)
	<input type="checkbox"/> Ik was toen nog niet bij VROM-algemeen in dienst <input type="checkbox"/> Ik was niet aanwezig gedurende de verkiezingen <input type="checkbox"/> Ik kende de kandidaten niet <input type="checkbox"/> Ik wist niet hoe ik mijn stem moest uitbrengen <input type="checkbox"/> Er waren geen belangrijke onderwerpen waar de OR een rol van betekenis in heeft <input type="checkbox"/> Ik had geen voorkeur voor bepaalde kandidaten <input type="checkbox"/> Geen interesse in de OR <input type="checkbox"/> Anders, namelijk <input type="text"/>

24.	Kunt u aangeven waarom u heeft gestemd (in april 2008)? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)
	<input type="checkbox"/> Ik was betrokken bij de activiteiten van de OR <input type="checkbox"/> Ik kende één of meerdere kandidaten persoonlijk <input type="checkbox"/> Er speelden destijds in de organisatie belangrijke onderwerpen die mij persoonlijk troffen <input type="checkbox"/> Anders, namelijk <input type="text"/>

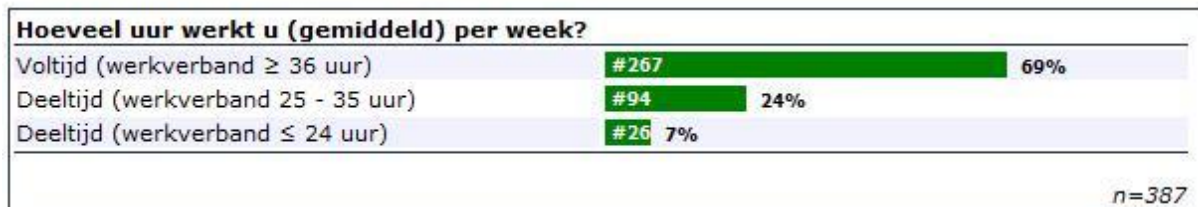
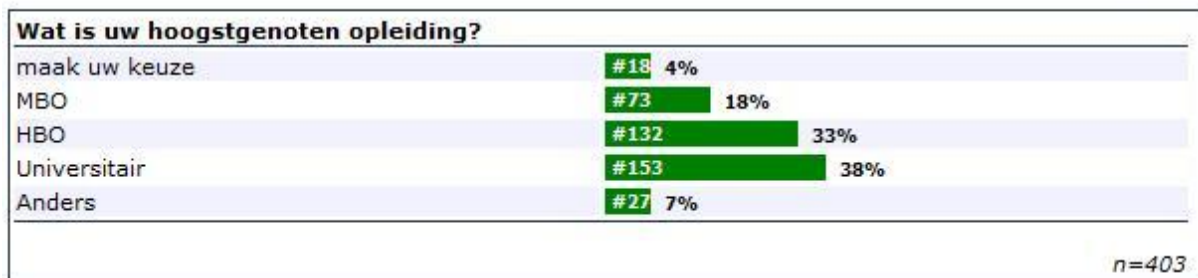
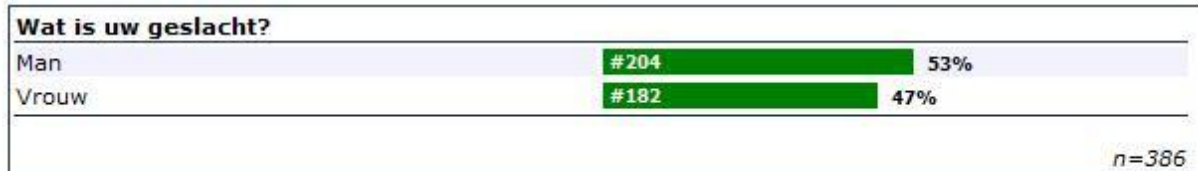
25.	De ORVA heeft op onderstaande manieren aandacht gevraagd voor de verkiezingen in april 2008. Wilt u aangeven welke uitingen u heeft gezien? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)
	<input type="checkbox"/> Posters <input type="checkbox"/> VROM Intranet VERA <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Flyers <input type="checkbox"/> Gadgets (bv. pennen) <input type="checkbox"/> Infobulletin <input type="checkbox"/> Verkiezingsmarkt <input type="checkbox"/> Persoonlijk aanspreken door OR-lid <input type="checkbox"/> Ik kan mij geen van deze manieren herinneren <input type="checkbox"/> Anders, namelijk <input type="text"/>

26.	Hebben deze uitingen u beïnvloed in de keuze om wel of niet te gaan stemmen ?
	<input type="text" value="maak uw keuze"/> ▼

27.	Hebben deze uitingen u beïnvloed in de keuze op welke kandidaat u ging stemmen?
	<input type="text" value="maak uw keuze"/> ▼

Bijlage 2: Overzicht responspercentage per enquêtevraag

In deze bijlage staan per vraag alle antwoorden zoals ze zijn gegeven door de respondenten. In de weergave is gekozen om de niet-ingevulde vragen ("missing") niet weer te geven, zodat de achter de staven vermeldde percentages op 100% uitkomen op basis van de ingevulde antwoorden. Om die reden staat bij elke vraag het aantal respondenten vermeld ('n'). Het totaal aantal respondenten bedraagt 403.



Hoe lang werkt u bij het Ministerie van VROM?

maak uw keuze	#15	4%
0 - 2 jaar	#53	13%
3 - 5 jaar	#31	8%
6 - 10 jaar	#73	18%
11 - 15 jaar	#35	9%
langer dan 15 jaar	#188	48%

*n=395***In welke salarisschaal bent u werkzaam?**

maak uw keuze	#20	5%
t/m schaal 6	#20	5%
schaal 7 - 9	#98	25%
schaal 10 - 12	#179	45%
schaal 13 en hoger	#78	20%

*n=395***Heeft u een managementfunctie?**

Ja	#63	17%
Nee	#315	83%

*n=378***Bij welke dienst was u in april 2008 werkzaam?**

Concernstaf	#52	14%
GD - VAED	#90	24%
GD - FID	#119	31%
GD - JZ	#30	8%
GD - VAK	#24	6%
Raden en Commissies	#17	4%
Anders	#47	12%

n=379

Op welke wijze ontvangt u informatie over de activiteiten en de belangenbehartiging door de ORVA? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Internet/VROM-Intranet VERA	# 260	35%
E-mail	# 299	40%
Infobulletin	# 93	12%
Personeelsbijeenkomst	# 21	3%
Via direct contact met een lid van de onde...	# 45	6%
Via direct contact met de ambtelijk secret...	# 10	1%
Ik ben zelf lid van de ondernemingsraad	# 11	1%
Anders, namelijk	# 4	1%

n=748

Welke onderwerpen worden volgens u door de ORVA behandeld? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Rookbeleid	# 129	9%
Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer	# 52	3%
Taakstelling	# 279	18%
Sportbeleid	# 51	3%
Salaris	# 42	3%
Reorganisaties	# 324	21%
Werktijden / roosterdiensten	# 89	6%
Arbo-zaken	# 240	16%
Kantinevoorzieningen	# 78	5%
Huisvesting	# 211	14%
Anders, namelijk	# 10	1%

n=1516

Bij welk onderwerp zou u inspraak willen hebben? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Rookbeleid	#54	5%
Reiskostenvergoeding woon-werkverkeer	#38	3%
Taakstelling	#201	18%
Sportbeleid	#55	5%
Salaris	#68	6%
Reorganisaties	#249	22%
Werktijden / roosterdiensten	#104	9%
Arbo-zaken	#130	11%
Kantinevoorzieningen	#64	6%
Huisvesting	#154	13%
Anders, namelijk	#12	1%

n=1143

De volgende vraag heeft een schaalverdeling van voldoende t/m onvoldoende. Wilt u aangeven welke plaats op de schaal het meest overeenkomt met uw opvatting? Hoe beoordeelt u de effectiviteit van de ORVA op het gebied van belangenbehartiging (arbeidsvoorwaarden, etc)?

	Voldoende	
1	#22	7%
2	#105	32%
3	#120	36%
4	#52	16%
5	#31	9%
	Onvoldoende	

n=330

Hoe beoordeelt u de effectiviteit van de ORVA op de daadwerkelijke invloed op de organisatieontwikkeling (reorganisaties, etc)?

	Voldoende	
1	#13	4%
2	#78	24%
3	#123	37%
4	#77	23%
5	#39	12%
	Onvoldoende	

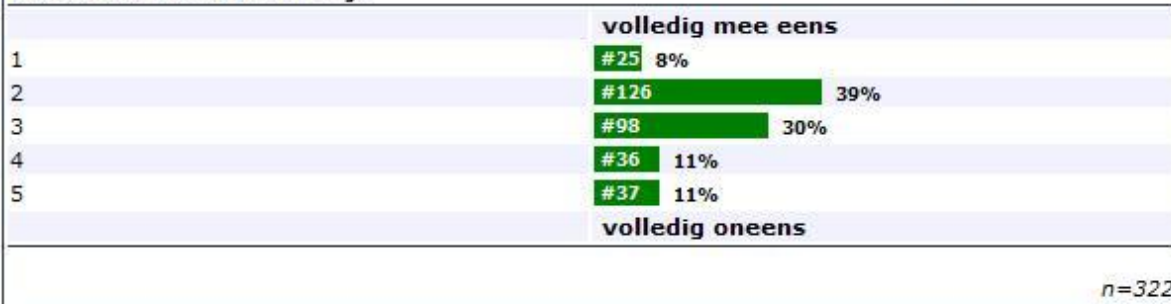
n=330

De volgende vraag heeft een schaalverdeling. Wilt u aangeven welke plaats op de schaal het meest overeenkomt met uw opvatting? Hoe moet medezeggenschap geregeld worden bij VROM-Algemeen?

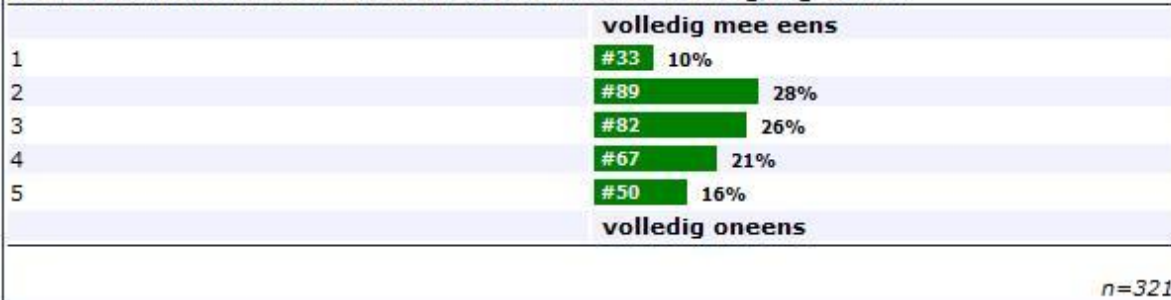
	Uitsluitend via de ORVA	
1	#48	15%
2	#101	31%
3	#27	8%
4	#28	9%
5	#31	10%
	Op een andere wijze	
geen mening	#90	28%

n=325

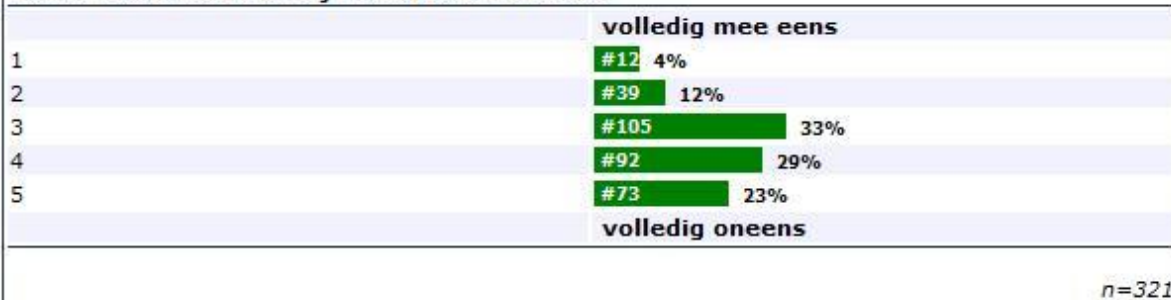
Onderstaande stellingen hebben betrekking op de Ondernemingsraad VROM-Algemeen. Wilt u per stelling aangeven welke het meest overeenkomt met uw mening. De ORVA doet iets voor mij.



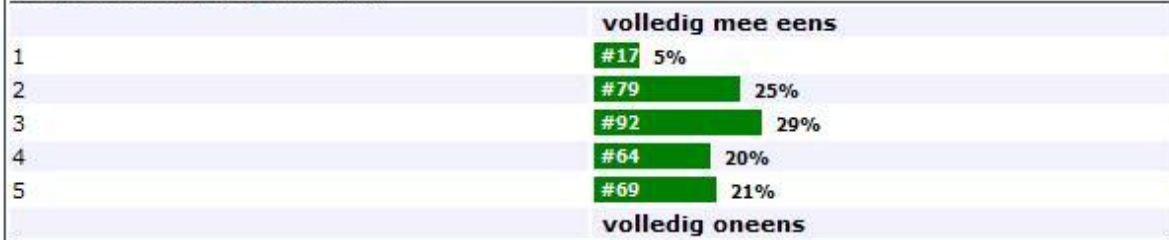
Ik kan drie items noemen waar de ORVA recent mee bezig is geweest.



Ik voel me betrokken bij de ORVA-activiteiten.

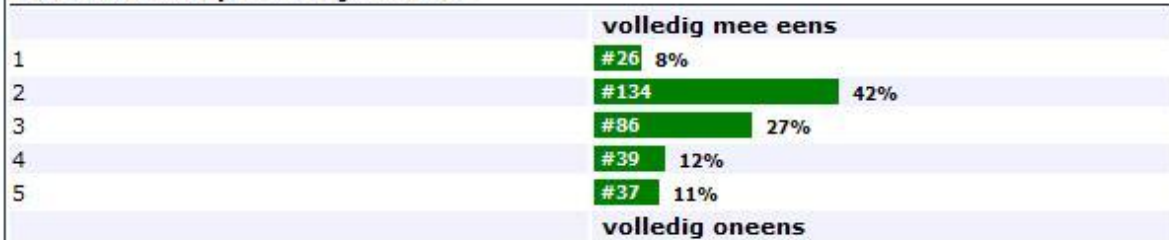


De ORVA vraagt mijn mening.



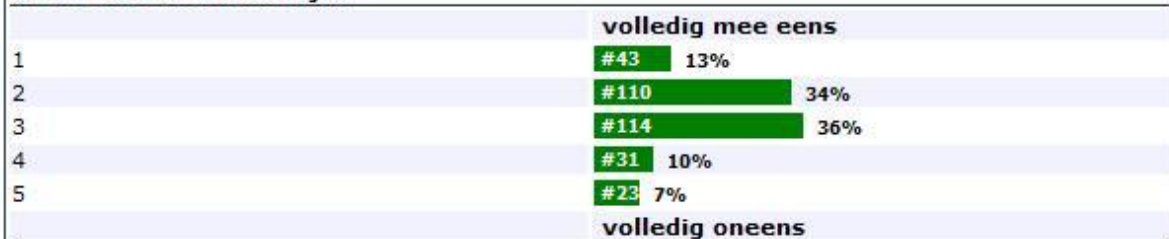
n=321

De ORVA komt op voor mijn rechten.



n=322

De ORVA is onafhankelijk.



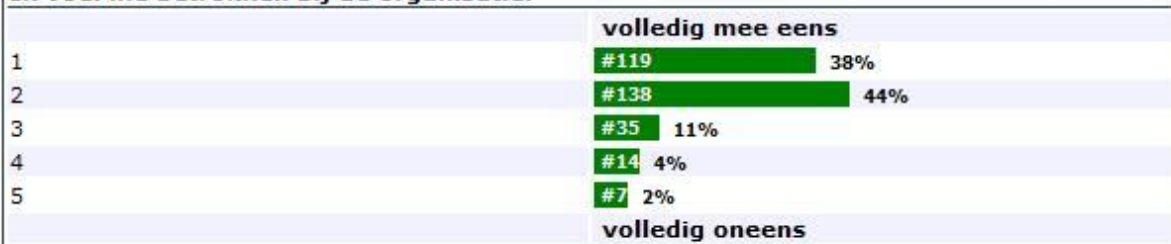
n=321

OR-lid zijn wordt gestimuleerd door de afdelingsmanager.



n=311

Onderstaande stellingen hebben betrekking op uw werkbeleving. Wilt u per stelling aangeven welke het meest overeenkomt met uw mening.
Ik voel me betrokken bij de organisatie.



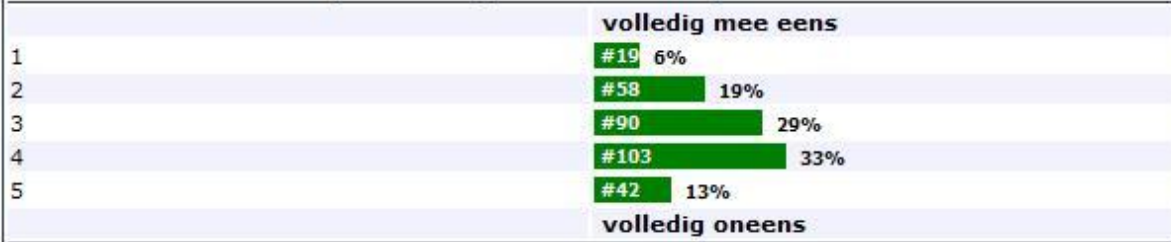
n=313

Ik ben tevreden met VROM als werkgever.



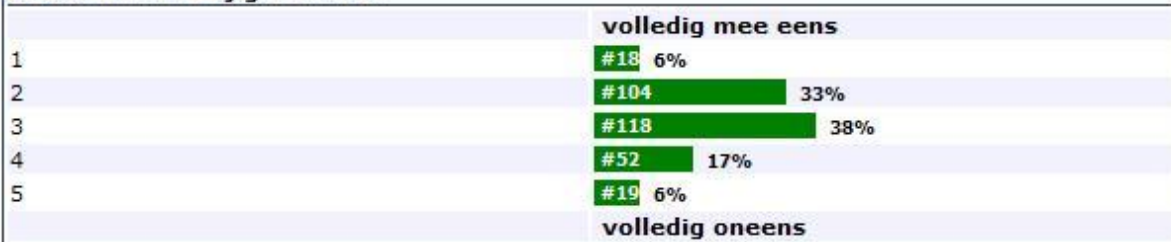
n=313

Ik vind dat werknemers geen inbreng hebben in de organisatie.



n=312

Er wordt naar mij geluisterd.



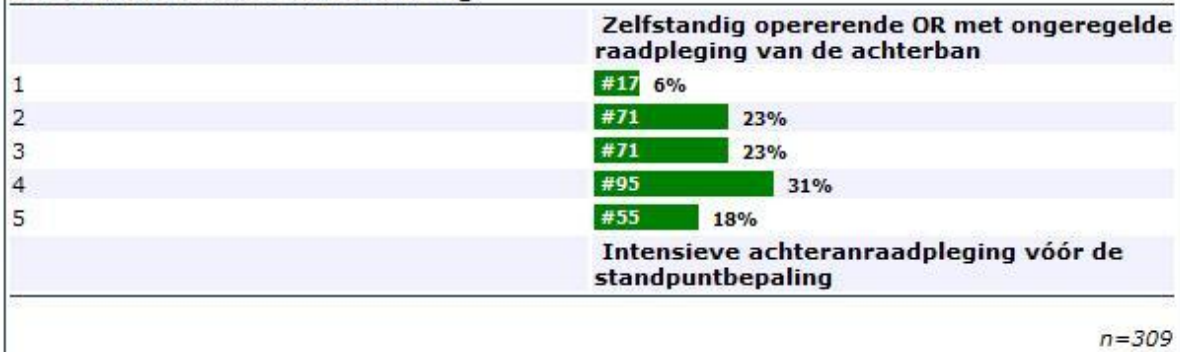
n=311

Hieronder staan twee strategieën beschreven die ondernemingsraden kunnen kiezen in hun opstelling naar de bestuurder en naar hun achterban. Welke houding vindt u in het algemeen voor de ORVA het meest gewenst? Wilt u aangeven welke strategie het meest overeenkomt met uw mening.

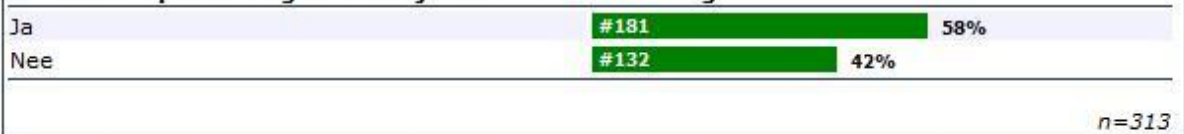


n=309

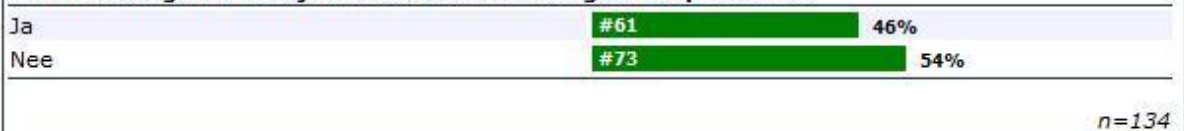
Hieronder staan (nogmaals) twee strategiën beschreven die ondernemingsraden kunnen kiezen in hun opstelling naar de bestuurder en naar hun achterban. Welke houding vindt u in het algemeen voor de ORVA het meest gewenst? Wilt u aangeven welke strategie het meest overeenkomt met uw mening.



Heeft u in april 2008 gestemd tijdens de OR-verkiezingen?



Heeft u wel gestemd tijdens de OR-verkiezingen in april 2005?



Kunt u aangeven waarom u wel in 2005 heeft gestemd? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)



LET OP: Deze vraag heeft alleen betrekking op de laatste verkiezing in april 2008. Wilt u aangeven waarom u niet gestemd heeft in april 2008? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Ik was toen nog niet bij VROM-algemeen in ...	#5	2%
Ik was niet aanwezig gedurende de verkiezi...	#21	10%
Ik kende de kandidaten niet	#24	12%
Ik wist niet hoe ik mijn stem moest uitbre...	#5	2%
Er waren geen belangrijke onderwerpen waar...	#2	1%
Ik had geen voorkeur voor bepaalde kandida...	#34	17%
Geen interesse in de OR	#27	13%
Anders, namelijk	#41	20%

n=206

Kunt u aangeven waarom u heeft gestemd (in april 2008)? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Ik was betrokken bij de activiteiten van d...	#29	10%
Ik kende één of meerdere kandidaten pers...	#100	34%
Er speelden destijds in de organisatie bel...	#47	16%
Anders, namelijk	#58	20%

n=291

De ORVA heeft op onderstaande manieren aandacht gevraagd voor de verkiezingen in april 2008. Wilt u aangeven welke uitingen u heeft gezien? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Posters	#166	17%
VROM Intranet VERA	#228	24%
E-mail	#215	22%
Flyers	#71	7%
Gadgets (bv. pennen)	#31	3%
Infobulletin	#66	7%
Verkiezingsmarkt	#92	10%
Persoonlijk aanspreken door OR-lid	#68	7%
Ik kan mij geen van deze manieren herinner...	#20	2%
Anders, namelijk	#3	0%

n=965

Hebben deze uitingen u beïnvloed in de keuze om wel of niet te gaan stemmen?		
maak uw keuze	#4	1%
Ja	#74	23%
Nee	#238	75%
<i>n=316</i>		

Hebben deze uitingen u beïnvloed in de keuze op welke kandidaat u ging stemmen?		
maak uw keuze	#3	1%
Ja	#52	16%
Nee	#155	49%
Niet van toepassing (ik heb niet gestemd...	#106	34%
<i>n=316</i>		