

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/211594>

Please be advised that this information was generated on 2020-09-30 and may be subject to change.

# Ondernemingsraden in Nederlandse gemeenten

De landelijke OR-verkiezingen in  
2014 en vergelijking met de  
eerdere verkiezingen onder het  
WOR-regime

Harry van den Tillaart  
John Warmerdam

Nijmegen, april 2014

Projectnummer: 34001647

© 2014 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# Inhoudsopgave

1.	Samenvatting en conclusies	4
2.	Achtergronden, doel en opzet van het onderzoek	14
3.	Animo voor de OR	21
4.	Kenmerken van de kandidaten en van de (gekozen) OR-leden	24
5.	Aanloop naar de verkiezingen: zoeken van kandidaten	33
6.	Belemmeringen voor de kandidaatstelling en oplossingsrichtingen	43
7.	Invloed en functioneren van de OR	54
	Literatuur	64

# 1. Samenvatting en conclusies

## **OR-verkiezingsonderzoek 2014: goede respons geeft betrouwbaar beeld**

*Gemeenten vallen vanaf 1995 onder de WOR*

In 1995 is de *Wet op de Ondernemingsraden (WOR)* ingevoerd bij de overheid. De invoering van de WOR was in de sector gemeenten aanleiding om op 27 maart 1996 de eerste landelijke ondernemingsraadsverkiezingen te organiseren.

*OR-verkiezingen worden vanaf 1996 gemonitord*

Op 26 maart 2014 hebben voor de zevende keer landelijke OR-verkiezingen onder het WOR-regime plaatsgevonden. Evenals bij de zes voorgaande verkiezingen het geval is geweest, is ook nu weer de aanloop naar deze verkiezingen en hun resultaten via onderzoek gevolgd.

Het doel van het onderzoek is als volgt:

*Het in beeld brengen van zowel de gang van zaken bij en rond de (kandidaatstelling van de) zevende landelijke OR-verkiezingen van maart 2014 als van de resultaten van deze verkiezingen, mede tegen de achtergrond van de eerdere landelijke verkiezingen.*

*In 2014 heeft bijna twee derde deel van de OR'en meegedaan aan de monitor*

Het onderzoek onder de ondernemingsraden heeft plaatsgevonden via twee korte internetenquêtes. De enquêtes zijn steeds gericht aan de voorzitters/secretarissen van de OR-en.

De *eerste enquête* – met vragen over de *achtergronden* van de verkiezingen – is begin februari 2014 van start gegaan en begin maart 2014 afgesloten.

De *tweede enquête* – met vragen over de *kandidaatstelling* en de *verkiezingsuitslag* – is op 27 maart 2014 - daags na de verkiezingen - gestart en op 7 april afgesloten.

In totaal hebben 287 OR'en in de sector gemeenten aan het onderzoek meegedaan. Van deze 287 OR'en hebben 163 zowel de eerste als de tweede enquête ingevuld. De andere OR'en hebben of alleen de eerste (72 OR'en) of alleen de tweede enquête (52 OR'en) ingevuld. In totaal heeft dus 62 procent van de OR'en (287 van de 465 benaderde OR'en) aan het onderzoek meegedaan.

*Daarmee geeft het onderzoek een goed en betrouwbaar beeld*

Aangezien bijna twee derde deel van de OR'en in de sector gemeenten heeft meegedaan aan dit onderzoek en de desbetreffende OR'en bovendien een getrouwe afspiegeling blijken te zijn van de OR'en in de eerdere OR-verkiezingsonderzoeken, kunnen we er vanuit gaan dat de uitkomsten van dit onderzoek tot op grote hoogte representatief zijn voor alle OR'en in de sector gemeenten.

## **Medezeggenschapsstructuur sinds 1996 nauwelijks veranderd: 90% gemeenten heeft één OR**

De WOR biedt organisaties een grote vrijheid bij de keuze van de medezeggenschapsstructuur. Het valt op dat er betrekkelijk weinig variatie is in de sector gemeenten wat betreft de medezeggenschapsstructuur die gekozen is. De meeste gemeenten, namelijk 90 procent, hebben gekozen voor één OR.

Het aantal OR'en met een of meer OC's is de laatste jaren duidelijk afgenomen. Dit komt vooral omdat de brandweer formeel niet meer onder de gemeente valt.

Afgezien van de afname van het aantal OR'en met 1 of meer OC's blijkt de medezeggenschapsstructuur in de gemeenten in 2014 nauwelijks anders te zijn dan in 1996.

## **Animo voor de OR is de laatste 10 jaar stabiel**

*Laatste 10 jaar bij 40 procent van de OR'en sprake van echte verkiezingen*

Het aantal OR'en met meer kandidaten dan zetels is in de periode 1996-2005 gehalveerd van ruim 80 procent in 1996 naar iets onder de 40 procent in 2005. Vanaf 2005 is het aantal OR'en met meer kandidaten dan zetels bij elke verkiezing ongeveer 40 procent. Dat is ook in 2014 weer het geval.

*Opmekomst bij verkiezingen is steeds ongeveer 70 procent*

Het opkomstpercentage lag bij de eerste landelijke OR-verkiezingen onder het WOR-regime, in 1996, op 80 procent. Daarna ligt het bij alle volgende landelijke OR-verkiezingen steeds op ongeveer 70 procent.

## **Vakbondslijsten hebben veel terrein verloren, maar opmars vrije lijsten lijkt voorbij**

*Vakbondslijsten van twee derde naar een derde van aantal zetels*

De vakbondslijsten hebben in de periode 1996-2014 duidelijk aan belang ingeboet. In 1996 behaalden de vakbondslijsten nog bijna twee derde deel van de zetels, maar hun aandeel is bij de verkiezingen van 2014 gedaald naar een derde deel van de zetels. Ook in de grote(re) OR'en met 11 of meer zetels hebben vakbondsleden inmiddels hun meerderheidspositie verloren.

*Vrije lijsten van minder dan een derde naar bijna de helft van de zetels*

De vrije lijsten hebben in de periode 1996-2014 duidelijk terrein gewonnen, namelijk van 30 procent in 1996 naar 47 procent van de zetels in 2011. In 2014 blijkt de opmars van de vrije lijsten (vooralsnog) te zijn gestopt. Het aandeel van de vrije lijsten is in 2014 46 procent van de zetels.

## **OR-leden vormen redelijke afspiegeling van personeelsbestand van Nederlandse gemeenten**

De OR is ingesteld om het hele personeel te vertegenwoordigen en om op te komen voor de belangen van alle werknemers. Vaak wordt er vanuit gegaan dat de kans dat dit ook gebeurt groter is wanneer de OR wat betreft personele samenstelling een afspiegeling vormt van de achterban.

*Beschikbare gegevens wijzen op redelijke afspiegeling wat betreft persoonskenmerken*

Vrouwen die 47 procent uitmaken van de medewerkers in de sector gemeenten zijn in de OR'en met 37 procent van de zetels ondervertegenwoordigd. De ondervertegenwoordiging van vrouwen is in 2014 echter wel verminderd ten opzichte van de situatie in 2008 en 2011.

In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt zijn jongeren in de OR'en nauwelijks ondervertegenwoordigd. Juist de ouderen van 45 jaar en ouder zijn enigszins ondervertegenwoordigd in de OR'en. Weliswaar gaat op dat er maar heel weinig jongeren onder de 25 jaar in de OR'en zitten. Maar deze categorie is óók in het personeelsbestand van de Nederlandse gemeenten nauwelijks (meer) aanwezig.

Leidinggevenden en niet-leidinggevenden blijken naar rato van hun aanwezigheid in de gemeentelijke sector in de OR'en te zijn vertegenwoordigd.

Al met al kan geconcludeerd worden dat de personen, die de medezeggenschap in de sector gemeenten vorm en inhoud moeten geven, een redelijke afspiegeling zijn van het totale medewerkersbestand in de sector.

*OR'en focussen overigens meer op goede vertegenwoordiging uit de diverse onderdelen/afdelingen*

Ten aanzien van de representativiteit van de OR gaat de aandacht van OR'en overigens vooral uit naar een goede vertegenwoordiging van de verschillende onderdelen en afdelingen van de organisatie en veel minder naar een goede vertegenwoordiging van groepen medewerkers op basis van achtergrondkenmerken zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, etc.

*Bij verkiezingen in het algemeen gelijke kansen*

Voor zoverre bepaalde groepen ondervertegenwoordigd zijn in de OR'en komt dit meestal niet omdat zij minder kansen hebben om gekozen te worden, maar omdat zij minder geneigd zijn om zich kandidaat te stellen.

Vrouwen hebben – als ze zich kandidaat stellen voor de OR – een even grote kans als mannen om in de OR gekozen te worden. En personeelsleden die nog maar kort in dienst zijn hebben, wanneer zij zich kandidaat stellen, niet minder kans om gekozen te worden dan personeelsleden met 10 of meer dienstjaren.

Allochtonen hadden zowel in 2011 als in 2014 een iets kleinere kans om in de OR gekozen te worden dan autochtone kandidaten. Dit verschil was in 2011 echter al niet erg groot en in 2014 is het nog weer kleiner dan in 2011. Aangezien geen gegevens beschikbaar zijn over de samenstelling van het personeelsbestand in de sector gemeenten naar etniciteit, is het niet mogelijk uitspraken te doen over eventuele over- of ondervertegenwoordiging in de OR- en.

*Alleen iets grotere kansen voor hoger gekwalificeerden*

Bij enkele andere kenmerken vonden we zowel in 2011 als in 2014 wél verschillen. Zo hebben leidinggevenden en hoger opgeleiden, wanneer ze zich kandidaat stellen voor de OR, een grotere kans om in de OR gekozen te worden dan niet-leidinggevenden en lager opgeleiden. Dat was zo in 2011 en dat komt ook in dit onderzoek uit 2014 weer naar voren. Leidinggevenden hebben, wanneer zij zich kandidaat stellen voor de OR, weliswaar een grotere kans om gekozen te worden, maar dat wil nog niet zeggen dat ze in de OR'en oververtegenwoordigd zijn. Zoals we hierboven al aangegeven hebben is dat namelijk *niet* het geval. Leidinggevenden zijn naar rato in de OR'en vertegenwoordigd.

### **Vooraf OR'en zelf actief op zoek naar kandidaten**

De meeste OR-voorzitters/secretarissen zijn van mening dat vooral de zittende OR-leden zelf een rol gespeeld hebben bij het zoeken en vinden van kandidaten voor de verkiezingen van 26 maart 2014.

De OR'en ondernemen meestal diverse activiteiten om nieuwe kandidaten te krijgen. Het merendeel van de OR'en heeft de medewerkers niet alleen per brief of email, maar ook persoonlijk benaderd om zich (opnieuw) kandidaat te stellen voor de OR. Het accent komt overigens langzaam maar zeker wat meer op persoonlijke benaderingen van medewerkers te liggen. Het aantal OR'en dat medewerkers (ook) per brief of per mail oproept om zich aan te melden voor de OR neemt namelijk geleidelijk af, terwijl het aantal OR'en dat medewerkers persoonlijk benadert met de vraag om zich kandidaat te stellen voor de OR juist eerder toe- dan afneemt.

### **Maar het komt steeds meer voor dat zij hun werkgever of werknemers er (eerder) bij betrekken**

Steeds meer OR'en slagen erin hun werkgever/bestuurder in te schakelen bij het zoeken en vinden van kandidaten voor de ondernemingsraad. Uit dit onderzoek komt naar voren dat meer OR'en hun werkgever/bestuurder zijn gaan aansporen om het belang van de OR/kandidaatstelling te ondersteunen. En dit heeft ook vaak het beoogde resultaat. Bij eerdere verkiezingen is dit in mindere mate gebeurd. Bij de verkiezingen van 2005 deed minder dan de helft van de OR'en een dergelijk beroep op hun werkgever/bestuurder.

Ook komt het nu voor dat men werknemers inschakelt bij OR-werk en/of OR-commissies, met de bedoeling om hen te interesseren voor het OR-lidmaatschap. Anno 2014 wordt deze 'strategie' toegepast door een kwart van de OR'en, terwijl dat in 2005 nog maar het geval was bij 1 op de 10.



## **Dit sluit ook vrij naadloos aan bij de veranderde opstelling van veel OR'en**

### *Overschakeling van reactief en controlerend naar actief meedenken*

In de afgelopen 10 jaar is een aanzienlijk deel van de OR'en hun rol anders gaan invullen. Van een reactieve en controlerende rol zijn zij overgeschakeld op een proactieve, beleid mee ontwikkelende rol.

Dit blijkt tevens uit de manier waarop de OR'en uit de sector gemeenten anno 2014 hun functie in de organisatie karakteriseren. Drie kwart van de OR'en ziet zichzelf namelijk primair als een orgaan voor medezeggenschapsuitoefening in de besluitvorming. Een kleine minderheid ziet zich nog vooral als communicatiekanaal tussen leiding en personeel, of als een orgaan dat vooral de taak heeft om de leiding te controleren. Met name deze laatste opstelling komt anno 2014 maar heel weinig meer voor bij de OR'en in de sector gemeenten.

### *Dit gaat gepaard met een andere relatie met bestuurder*

Er zijn diverse signalen dat ook de relatie met de werkgever/bestuurder zich in de afgelopen 10 jaar in positieve zin (verder) heeft ontwikkeld. Zo hebben de meeste OR'en niet alleen formeel maar ook informeel contact met hun bestuurder, en vaak strekken deze contacten zich bovendien uit tot de andere leden van het managementteam. Daarnaast neemt het aantal OR'en dat aangeeft vrijwel altijd en goed geïnformeerd te worden door hun bestuurder langzaam maar zeker toe, evenals het aantal OR'en dat aangeeft dat zij voldoende ruimte en faciliteiten krijgen om hun rol en taak waar te maken. Tekenend is ook dat bijna drie kwart van de OR'en aangeeft dat hun bestuurder duidelijk uitdraagt dat hij of zij de OR belangrijk vindt. En, zoals eerder gezegd, steeds meer bestuurders zijn een ondersteunende rol gaan vervullen bij het zoeken van kandidaten voor de OR.

## **OR'en willen wel graag echte OR-verkiezingen, maar niet ten koste van kwaliteit**

### *Lang niet altijd echte verkiezingen*

Eerder hebben we aangegeven dat nauwelijks meer dan 40 procent van de OR'en er in 2014 in geslaagd is om echte OR-verkiezingen te organiseren. In de andere gevallen waren verkiezingen niet nodig omdat er precies evenveel kandidaten als zetels waren (37%), of waren verkiezingen niet mogelijk omdat er minder kandidaten dan zetels waren (22%).

### *OR'en hebben wel vaak voorkeur voor echte verkiezingen*

Ruim 80 procent van de OR'en zou wel graag zien dat er bij de verkiezingen meer kandidaten zijn dan er zetels in de OR beschikbaar zijn. Slechts een beperkt deel van deze OR'en, namelijk ongeveer een derde deel, heeft echter als uitgangspunt of streefdoel voor de OR-verkiezingen van 2014 gehanteerd om meer kandidaten te zoeken en te vinden dan dat er zetels in de OR zijn. De meeste OR'en hanteren een lager ambitieniveau. Hun inzet bij de wervingscampagne is om

liefst meer, maar in ieder geval evenveel kandidaten te vinden als er zetels in de OR beschikbaar zijn.

*Kansen op echte verkiezingen groter wanneer dit expliciet als doel wordt gesteld*

OR'en die erin slagen echte OR-verkiezingen te houden, hebben hier meestal met een andere intentie en inzet naar toe gewerkt dan OR'en die hier niet in geslaagd zijn. De eerste categorie heeft veel vaker expliciet als doel geformuleerd om echte OR-verkiezingen te organiseren – dus om meer kandidaten te vinden dan er zetels beschikbaar zijn - dan de tweede categorie. De eerste categorie OR'en organiseert hiervoor nauwelijks andere activiteiten dan de tweede categorie OR'en. Het verschil in intentie werkt waarschijnlijk vooral door in de *manier* waarop de activiteiten uitgevoerd worden.

*Maar kansen op echte verkiezingen zijn niet in alle gemeenten gelijk*

Kleine gemeentelijke organisaties slagen er minder vaak in meer kandidaten te vinden dan er zetels in de OR zijn. De *Wet op de Ondernemingsraden (WOR)* schrijft in kleine gemeentelijke organisaties weliswaar minder OR-zetels voor dan in grote gemeentelijke organisaties, maar niettemin blijft opgaan dat er in de kleine gemeenten per OR-zetel minder werknemers – dus potentiële OR-kandidaten – zijn dan in grote gemeentelijke organisaties. De kans om meer kandidaten te vinden dan er OR-zetels zijn, is in kleine gemeentelijke organisaties dus kleiner dan in grote gemeentelijke organisaties.

*Veel OR'en vinden kwaliteit van de leden belangrijker dan dat alle zetels bezet zijn*

In 2011 vond minder dan een kwart van de OR'en de kwaliteit van de OR-leden belangrijker dan een volledige bezetting van de OR. In 2014 is dit toegenomen naar bijna 40 procent van de OR'en. Bij de OR'en die er niet in geslaagd zijn om voor de 2014-verkiezingen voldoende kandidaten te vinden, is zelfs een duidelijke meerderheid deze mening toegedaan.

Een aanzienlijk deel van de OR'en geeft dus de voorkeur aan kwaliteit boven kwantiteit als het om OR-leden gaat. Dat blijkt ook nog uit een ander gegeven. In ruim een kwart van de OR'en is het aantal OR-zetels in de periode 2011-2014 veranderd. Meestal, namelijk in drie kwart van deze situaties, is het aantal OR-zetels *verminderd*. Volgens de OR'en is het argument hiervoor vrijwel nooit geweest dat er onvoldoende kandidaten voor de OR waren. Meestal spelen argumenten in de sfeer van organisatieveranderingen – shared services, regionalisering van de brandweer, etc. – gepaard gaande met een vermindering van het aantal medewerkers in de gemeente een rol. Maar daarnaast geven de OR'en in een kwart van deze situaties aan dat er bewust voor een kleinere OR is gekozen om de effectiviteit te vergroten.

### **Ook invloed en herkenbaarheid van de OR is van belang om nieuwe leden te trekken**

*Veel OR'en vinden dat ze goed scoren op invloed en herkenbaarheid*

De meeste OR'en geven aan dat ze zich in 2013 regelmatig of in ieder geval op bepaalde momenten duidelijk hebben laten zien of horen in de organisatie. Bijna 60 procent vindt dat ze in 2013 veel invloed hebben gehad op de gang van zaken in hun organisatie. Daarmee blijken de OR'en in de sector gemeenten zeker niet onder te doen voor de OR'en in andere sectoren.

*En dit werkt positief uit op het krijgen van nieuwe kandidaten voor OR*

OR'en die regelmatig hun invloed laten zien en horen in de organisatie slagen er vaker in om (meer dan) voldoende kandidaten voor de OR te vinden dan OR'en die minder herkenbaar functioneren.

### **Evenals taakverlichting voor OR-leden in de reguliere functie**

In de ogen van de OR'en zijn er diverse zaken die werknemers belemmeren om zich kandidaat te stellen voor de OR.

*OR-werk en reguliere functie vormen een lastige combinatie*

Eén van deze factoren springt er echter uit, in de zin dat *vrijwel alle OR'en* deze factor noemen. Het gaat hierbij om het risico dat de uitoefening van de reguliere functie in de knel komt door de tijd die voor het OR-werk nodig is.

*Vaker afspraken met werkgever om dit risico te verminderen of te voorkomen*

In een deel van de gemeentelijke organisaties zijn inmiddels afspraken met de werkgever gemaakt om de combinatie van OR-werk en regulier werk beter mogelijk te maken, namelijk:

- tijdelijke uitbreiding van de formatie (in 13% van de OR'en);
- tijdelijke uitbreiding van de arbeidsduur (in 21%);
- vervanging bij bepaalde taak/taken (in 22%);
- taakverlichting (in 41% van de OR'en).

*Afspraken over taakverlichting bevorderen kandidaatstelling*

De eerste drie afspraken blijken in 2014 niet vaker voor te komen dan in 2011. Afspraken over taakverlichting in de reguliere functie blijken in 2014 wél vaker voor te komen dan in 2011.

De eerste drie afspraken blijken nog maar weinig voor te komen en zij lijken ook geen effect te hebben op de animo van medewerkers van gemeentelijke organisaties om zich kandidaat te stellen voor de ondernemingsraad.

Wél komt er een verschil naar voren tussen OR'en met meer kandidaten dan zetels en OR'en met minder kandidaten dan zetels in de mate waarin zij aangeven dat er afspraken over *taakverlichting* zijn gemaakt én in de mate waarin zij aangeven dat deze afspraken worden nageleefd: OR'en met meer kandidaten dan zetels geven niet alleen vaker aan dat er afspraken over taakverlichting zijn gemaakt, maar zij geven bovendien vaker aan dat de desbetreffende afspraken goed worden nageleefd.

## **De ontwikkelingen rond de OR'en en de OR-verkiezingen in de periode 1995-2014 op een rij, alsmede enkele overwegingen bij de huidige situatie**

1. In 1995 is de *Wet op de Ondernemingsraden (WOR)* ingevoerd bij de overheid. Op 27 maart 1996 hebben de eerste landelijke ondernemingsraadsverkiezingen plaatsgevonden. Bij die eerste OR-verkiezingen waren er in 80 procent van de gevallen meer kandidaten dan zetels en dus echte verkiezingen. In de situaties dat er daadwerkelijk gekozen, en dus gestemd moest worden was het gemiddelde opkomstpercentage bij deze eerste OR-verkiezingen 81 procent.
2. Bij de tweede landelijke OR-verkiezingen in 1999 waren er nog bij 58 procent van de OR'en meer kandidaten dan OR'en. Bij de verkiezingen van 2002 daalt dit verder naar 46 procent van de OR'en en bij de verkiezingen van 2005 naar 39 procent van de OR'en. Op dit niveau treedt vervolgens stabilisatie op. Bij de OR-verkiezingen van 2008, 2011 en 2014 is steeds in ongeveer 40 procent van de OR'en sprake van meer kandidaten dan zetels. Het gemiddelde opkomstpercentage daalt van 81 procent bij de eerste landelijke OR-verkiezingen naar 74 procent bij de tweede landelijke OR-verkiezingen en blijft daarna bij alle volgende landelijke OR-verkiezingen steeds op ongeveer 70 procent liggen.
3. De samenstelling van de OR'en verandert in de periode 1996-2014 zeer aanzienlijk. Bij de eerste landelijke OR-verkiezingen in 1996 haalde de vakbondslijsten bijna twee derde deel van alle OR-zetels en de vrije lijsten (inclusief de "overige" lijsten) een derde deel van de zetels. In 2014 is deze verhouding inmiddels omgekeerd: de vakbondslijsten hebben in 2014 nog een derde deel van de zetels en de vrije en overige lijsten twee derde deel.
4. Wat betreft persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd, anciënniteit vormen de OR-leden in de sector gemeenten een redelijke afspiegeling van het totale personeelsbestand van de sector. Op deze punten is de afspiegeling bovendien in de loop der jaren eerder beter dan slechter geworden.
5. In de afgelopen 10 jaar - in de onderzoeken van 1996, 1999 en 2002 zijn hier geen gegevens over verzameld - is een aanzienlijk deel van de OR'en hun rol anders gaan invullen. Van een reactieve en controlerende rol zijn zij overgeschakeld op een proactieve, beleid mee ontwikkelende rol. Anno 2014 ziet drie kwart van de OR'en zichzelf primair als een orgaan voor medezeggenschapsuitoefening in de besluitvorming. Een kleine minderheid ziet zich nog vooral als communicatiekanaal tussen leiding en personeel, of als een orgaan dat vooral de taak heeft om de leiding te controleren. Met name deze laatste opstelling komt anno 2014 maar heel weinig meer voor bij de OR'en in de sector gemeenten.
6. Ook de relatie met de werkgever/bestuurder heeft zich in de afgelopen 10 jaar in positieve zin (verder) ontwikkeld. Zo hebben de meeste OR'en niet alleen formeel maar ook informeel contact met hun bestuurder, en vaak strekken deze contacten zich bovendien uit tot de andere leden van het managementteam. Daarnaast is het aantal OR'en dat aangeeft vrijwel altijd en

goed geïnformeerd te worden door hun bestuurder toegenomen, evenals het aantal OR'en dat aangeeft dat zij voldoende ruimte en faciliteiten krijgen om hun rol en taak waar te maken. Tekenend is ook dat inmiddels bijna drie kwart van de OR'en aangeeft dat hun bestuurder duidelijk uitdraagt dat hij of zij de OR belangrijk vindt. En steeds meer bestuurders zijn een ondersteunende rol gaan vervullen bij het zoeken van kandidaten voor de OR.

7. Waarschijnlijk spelen deze ontwikkelingen in de positiebepaling van de OR'en en de hiermee samenhangende ontwikkelingen in de relatie tussen OR'en en bestuurders een rol bij de afwegingen die de OR'en maken bij de OR-verkiezingen. Steeds meer OR'en laten horen dat zij de kwaliteit van OR-leden belangrijker vinden dan dat alle OR-zetels bezet zijn. De meeste OR'en willen weliswaar graag echte OR-verkiezingen, maar dan wel op voorwaarde dat dit geen nadelige effecten heeft op de continuïteit en de kwaliteit van de OR. In de praktijk betekent dit dat de OR'en zelf actief op zoek gaan naar goede kandidaten en dat dit vaak via persoonlijke benaderingen verloopt. Dat de OR'en vaker werknemers benaderen met eerdere OR-ervaring, respectievelijk vaker werknemers laten proefdraaien voor de OR via deelname aan commissies of werkgroepen van de OR zijn hier uitingen van.
8. Veel OR'en leggen dus een sterke nadruk op de kwaliteit van (nieuwe) OR-leden. Vrijwel alle OR'en geven aan dat ze zich inmiddels, zeker op bepaalde onderwerpen of beleidsterreinen, ontwikkeld hebben tot deskundige gesprekspartners/sparringpartners van de bestuurder. De OR'en laten doorklinken dat hun inbreng door de bestuurder gewaardeerd wordt en ook vaak effect heeft. Zij hebben vaak de ervaring veel invloed te hebben. Dit spoort overigens naadloos met de uitkomsten van ander onderzoek naar medezeggenschap, respectievelijk onderzoek naar het functioneren van OR'en. In onderzoek is inmiddels namelijk overtuigend aangetoond dat een goede en vruchtbare relatie met de bestuurder van doorslaggevend belang is voor OR'en om invloed te verwerven en te kunnen uitoefenen (zie bijvoorbeeld Huigen e.a. 2007, Karel e.a. 2010, Heijink 2012).
9. Bij echte verkiezingen hebben de werknemers een duidelijke stem in de samenstelling van de OR en geven zij zichtbaar mandaat aan de OR. Wanneer er geen verkiezingen zijn omdat er niet meer kandidaten zijn dan OR-zetels dan is dit minder duidelijk. Een goed contact met de achterban is voor elke OR van groot belang, maar in de hier aangegeven situaties nog meer. Drie kwart van de OR'en geeft aan dat zij veel contacten in de organisatie hebben en dat die contacten bovendien goed over de organisatie zijn gespreid. De meeste OR'en vinden dan ook dat zij (ruim) voldoende contact met hun achterban hebben, respectievelijk dat zij goed weten wat er leeft onder de achterban en op basis daarvan de belangen van de diverse groepen werknemers goed kunnen afwegen bij hun standpuntbepaling.
10. In de sector gemeenten vindt om de drie jaar een onderzoek plaats onder alle OR'en. In deze onderzoeken laten deze OR'en horen dat er in de afgelopen 10 jaar aanzienlijke veranderingen in hun functioneren zijn opgetreden. Niet bekend is hoe de werknemers deze veranderingen ervaren en waarderen. Er is

wel een indicatie dat ook de werknemers in de sector gemeenten oog hebben voor het belang van een kwalitatief sterke OR. Hoger opgeleide en leidinggevende kandidaten maken namelijk meer kans om door de werknemers in de OR gekozen te worden dan minder gekwalificeerde kandidaten.

Het laatste onderzoek waarin werknemers uit de sector gemeenten zich konden uitspreken over het belang van medezeggenschap en OR dateert echter al weer van 10 jaar geleden. Het zou goed zijn om het in dit onderzoek geschetste beeld te completeren met hoe werknemers een en ander zien en beleven. En hetzelfde geldt ten aanzien van de overlegpartners van de OR'en, de bestuurders.

## 2. Achtergronden, doel en opzet van het onderzoek

### Achtergrond

In 1995 is de *Wet op de Ondernemingsraden (WOR)* ingevoerd bij de overheid. De invoering van de WOR was in de sector gemeenten aanleiding om op 27 maart 1996 de eerste landelijke ondernemingsraadsverkiezingen te organiseren. Het A+O fonds Gemeenten heeft een informatietraject rondom deze verkiezingen verzorgd en zag hierin een goede gelegenheid om de ontwikkeling van de medezeggenschap in de vorm van ondernemingsraden (OR'en) in de tijd te volgen.

Op 26 maart 2014 hebben voor de *zevende* keer landelijke OR-verkiezingen onder het WOR-regime plaatsgevonden. Evenals bij de zes voorgaande verkiezingen het geval is geweest (zie: Hanssen e.a., 2002 en Van den Tillaart, 2005, 2008 en 2011) is ook nu weer de aanloop naar deze verkiezingen en hun resultaten via onderzoek gevolgd.

### Doel

Op basis van de zes voorgaande metingen is bekend dat de structuur van de medezeggenschap in de Nederlandse gemeenten vrij stabiel is. Het grootste deel van de gemeenten heeft één OR, vaak in combinatie met een of meer onderdeelcommissies (OC). In het laatste onderzoek uit 2011 bleek er op dit punt weinig veranderd te zijn ten opzichte van de situatie in eerdere jaren.

Wél duidelijke veranderingen kwamen naar voren ten aanzien van de belangstelling voor de medezeggenschap. Met name de animo om zich kandidaat te stellen is in de periode 1996-2005 zeer duidelijk afgenomen. Bij de verkiezingen van 1996 waren er in ruim 80 procent van de gevallen meer kandidaten dan zetels. In 2005 is dit gehalveerd naar amper 39 procent. Daarna lijkt dit te stabiliseren met in 2008 en 2011 respectievelijk 40 en 37 procent echte verkiezingen (meer kandidaten dan zetels) en respectievelijk 27 en 20 procent geen verkiezingen mogelijk (minder kandidaten dan zetels). Belangrijke vragen zijn daarom wat op dit moment de situatie is en wat gemeenten, respectievelijk de OR'en in deze gemeenten, gedaan hebben om de kandidaatstelling te bevorderen.

Het doel van het onderzoek kan als volgt worden omschreven:

*Het in beeld brengen van zowel de gang van zaken bij en rond de (kandidaatstelling van de) landelijke OR-verkiezingen van maart 2014 als van*

*de resultaten van deze verkiezingen, mede tegen de achtergrond van de eerdere landelijke verkiezingen.*



## Vraagstelling en aanpak van het onderzoek

### *Onderzoek onder alle OR'en in de sector gemeenten*

Het onderzoek is uitgevoerd onder alle OR'en die binnen een gemeentelijke organisatie functioneren. Ook de OR'en die niet meededen aan de landelijke verkiezingen maken dus deel uit van het onderzoek. Wel geldt dat de meeste aandacht uitgaat naar OR'en die daadwerkelijk deelnamen aan de landelijke verkiezingen van maart 2014.

### *Twee webenquêtes onder voorzitters/secretarissen OR'en*

Het onderzoek onder de OR'en is uitgevoerd via twee internetenquêtes.

In de *eerste enquête* is vrij uitvoerig ingegaan op de *voorbereiding van de OR-verkiezingen*. De desbetreffende vragen zijn ook in de eerdere onderzoeken naar de landelijke OR-verkiezingen aan de orde gesteld:

- Wat heeft men gedaan om kandidaten te vinden?
- Wat zijn volgens de OR zaken die werknemers (ver)hinderen om zich kandidaat te stellen voor de OR?
- Hoe zou gerealiseerd kunnen worden dat meer werknemers zich kandidaat stellen voor de OR?
- Zijn er – al dan niet in het kader van een convenant – afspraken gemaakt over het (maximaal) aantal zittingstermijnen, over de tijdsbesteding voor het OR-werk, alsmede over de manieren om het OR-werk adequaat te kunnen combineren met de reguliere functie?
- Op welke manier en met welke intensiteit houdt de OR contact met de achterban?
- Hoe functioneert de OR en wat is de invloed en zichtbaarheid van de OR in de organisatie?

Tenslotte zijn in deze eerste enquête een aantal achtergrondkenmerken gevraagd (medezeggenschapsstructuur en werkingsgebied van de OR).

Aanvankelijk, begin februari 2014, is deze uitnodiging alleen digitaal toegestuurd aan de 465 e-mailadressen van gemeenten/OR'en waarover het A+O fonds Gemeenten beschikt.

Daarnaast heeft het A+O fonds nog de beschikking over een bestand van 160 postadressen. Medio februari 2014 zijn deze 160 per brief uitgenodigd om mee te werken aan het onderzoek.

Begin maart 2014 hadden 224 van de 465 (48%) OR'en uit het bestand van e-mailadressen op de uitnodiging gereageerd. Van deze 224 hebben 219 de enquête (vrijwel) volledig ingevuld.

De respons bij het tweede bestand met 165 postadressen is veel kleiner, namelijk slechts 18 van de 165 (11%). Om de redenen van deze lage respons te achterhalen is telefonisch contact gelegd met 40 van de 147 adressen waar geen respons op de uitnodiging is ontvangen. In 17 van deze 40 gevallen bleek er wel een OR te zijn, maar bleek men meestal (13 van de 17) niet bekend te zijn met de brief. In 4 van deze 17 gevallen was de brief wel bij de OR terecht gekomen, maar had men niet kunnen of willen meewerken aan het onderzoek.

In nog eens 17 van de 40 gevallen blijkt de organisatie niet over een eigen OR te beschikken, maar onder de werkingssfeer van een overkoepelende OR te vallen. In de overige 6 gevallen blijkt de organisatie niet (meer) te bestaan of niet over een OR te beschikken.

De *tweede enquête* is er op gericht de uitslag van de zevende landelijke OR-verkiezingen in kaart te brengen. Evenals bij de eerdere verkiezingen waren de vragen bedoeld om de volgende zaken in beeld te brengen:

- Het aantal kandidaten en het aantal gekozen OR-leden.
- Aantal nieuwe kandidaten en aantal OR-leden dat herkiesbaar was.
- Persoonskenmerken van de kandidaten en van de gekozen OR-leden (geslacht, leeftijd, etniciteit, anciënniteit, en opleidingsniveau).
- Verdeling van de kandidaten en van de gekozen OR-leden over de diverse kieslijsten.
- Het opkomstpercentage bij de verkiezingen.

Bij de OR'en die niet deelnemen aan de landelijke verkiezingen is alleen gevraagd waarom men niet deelnam, wanneer de laatste verkiezingen waren, of er toen meer of minder kandidaten dan zetels waren en wat, in het geval er daadwerkelijk gestemd is, het opkomstpercentage was.

De tweede enquête is 27 maart 2014 verstuurd. Voor deze enquête zijn alleen de OR'en uit het digitale adressenbestand van het A+O fonds Gemeenten uitgenodigd. Aanvankelijk telde dit bestand 465 adressen. Enkele adressen bleken echter dubbel in het bestand te zitten of niet meer van toepassing te zijn. In totaal zijn 458 adressen voor de tweede enquête benaderd. Van deze 458 hebben 215 (47%) de enquête ingevuld.

In totaal hebben 287 OR'en van de 465 instellingen/organisaties (62%) uit het digitale adressenbestand meegewerkt aan dit onderzoek, als volgt:

- aan beide enquêtes meegedaan	163 OR'en	(36% van 465)
- alleen aan de eerste enquête meegedaan	72 OR'en	(15% van 465)
- alleen aan de tweede enquête meegedaan	52 OR'en	(11% van 465)

### **Kenmerken van de OR'en uit het onderzoek**

Op basis van de zes voorgaande metingen in 1996, 1999, 2002, 2005, 2008 en 2011 is al bekend dat de structuur van de medezeggenschap in de Nederlandse gemeenten vrij stabiel is. Het overgrote deel van de gemeenten heeft één OR. Dit blijkt ook in 2014 het geval te zijn. Op dit punt is er in de afgelopen 18 jaar dus weinig veranderd (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 – Aantal OR'en per gemeente in de periode 1996-2014\*

	1996		1999		2002		2005		2008		2011		2014	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
<i>Aantal OR'en</i>														
. geen OR	20	4%	0	0%	10	2%	7	2%	9	4%	0	0%	0	0
. één OR	496	91%	292	93%	465	94%	282	92%	204	90%	159	94%	211	90%
. meer dan 1 OR	33	6%	23	6%	21	4%	17	6%	14	6%	10	6%	24	10%
totaal	548	100%	315	100%	496	100%	306	100%	227	100%	169	100%	235	100%

\* In 1999, 2005, 2008, 2011 en 2014 werden in de berekeningen alleen gemeenten meegenomen die meededen aan het verkiezingsonderzoek, terwijl in 1996 en 2002 deze gegevens voor *alle* gemeenten zijn meegenomen, dus ook van de gemeenten die niet aan het verkiezingsonderzoek meededen. Daardoor is het totaal aantal gemeenten in 1999, 2005, 2008, 2011 en in 2014 lager dan in 1996 en 2002. Het aantal gemeenten in 2002 is kleiner dan in 1996 vanwege in deze periode doorgevoerde gemeentelijke herindelingen.

De WOR biedt de mogelijkheid om voor onderdelen van de onderneming onderdeelcommissies (OC's) in te stellen. Aan de OC kan de bevoegdheid tot overleg met de bestuurder van het onderdeel worden verleend. In die situatie hebben OC's veel van de bevoegdheden die OR'en ook hebben. Het belangrijkste verschil is dat de OC, in tegenstelling tot de OR, niet de mogelijkheid heeft om in geval van een conflict naar de rechter te stappen.

In de onderzoeken uit 1996, 1999, 2002, 2005, 2008 en 2011 komt steeds naar voren dat in circa een derde deel van de *gemeenten* naast de OR één of meer OC's zijn geïnstalleerd. Meestal gaat het dan om één OC (zie tabel 2.2). In deze gevallen is de OC meestal geïnstalleerd voor de brandweer. Inmiddels maakt de brandweer formeel geen deel meer uit van de gemeente, maar van de veiligheidsregio. Dit is tevens de reden dat er in 2014 veel minder OR'en zijn die melding maken van een of meer OC's (zie tabel 2.2). Voor zover er in 2014 wèl melding van wordt gemaakt, gaat het vaak om twee of meer OC's. De desbetreffende OC's zijn vooral ingesteld voor bepaalde diensten en/of directies/afdelingen.

Tabel 2.2 – Voorkomen van onderdeelcommissies in de periode 1996-2014

	1996	1999	2002	2005*	2008*	2011**	2014**
<i>Voorkomen van onderdeelcommissies</i>							
. onbekend	3%	0%	2%	0%	0%	1%	1%
. geen onderdeelcommissie(s)	63%	70%	61%	70%	63%	71%	83%
. één onderdeelcommissie	25%	24%	28%	22%	27%	18%	7%
. twee of meer onderdeelcommissies	8%	6%	9%	8%	10%	9%	8%
totaal	100%=548	100%=315	100%=496	100%=306	100%=227	100%=169	100%=235

\* Gegevens uit de schriftelijke enquête onder gemeentesecretarissen.

\*\* Gegevens uit de internet enquête onder OR'en.

Het merendeel van de OR'en heeft 7 of 9 zetels. Het aantal OR'en met hooguit 7 zetels is in het onderzoek van 2014 duidelijk kleiner dan in het onderzoek van 2005. Dit heeft mogelijk te maken met fusies of herindelingen van gemeenten. Het aantal grote OR'en, dat wil zeggen OR'en met 11 of meer zetels, is in 2014 duidelijk groter dan in 2011.

Tabel 2.3 – Aantal zetels van de OR

	2005*	2008*	2011**	2014**
<i>Aantal OR-zetels</i>				
. 5 of minder	19	16	15	13
. 7	35	29	30	26
. 9	25	35	34	30
. 11	9	10	10	14
. 13 of meer	11	11	11	17
totaal	100%=306	100%=227	100%=169	100%=235

\* Informatie van de gemeente secretaris

\*\* Informatie van de OR'en

## Conclusies

1. Dit onderzoek is gebaseerd op gegevens van 287 OR'en in de sector gemeenten. Van deze 287 OR'en hebben 163 zowel de eerste als de tweede enquête ingevuld. De andere OR'en hebben of alleen de eerste (72 OR'en) of alleen de tweede enquête (52 OR'en) ingevuld. In totaal heeft dus 62 procent van de OR'en (287 van de 465 benaderde OR'en) aan het onderzoek meegedaan.
2. De WOR biedt organisaties een grote vrijheid bij de keuze van de medezeggenschapsstructuur. Het valt op dat er betrekkelijk weinig variatie is in de sector gemeenten wat betreft de medezeggenschapsstructuur die gekozen is. De meeste gemeenten, 90 procent, hebben gekozen voor één OR.
3. Het aantal OR'en met een of meer OC's is duidelijk afgenomen. Dit komt vooral omdat de brandweer formeel niet meer onder de gemeente valt.

4. Afgezien van de afname van het aantal OR'en met 1 of meer OC's blijkt de medezeggenschapsstructuur in de gemeenten in 2014 nauwelijks anders te zijn dan in 1996.
5. Aangezien bijna tweederde deel van de OR'en in de sector gemeenten heeft meegedaan aan dit onderzoek en de desbetreffende OR'en bovendien een getrouwe afspiegeling blijken te zijn van de OR'en in de eerdere OR-verkiezingsonderzoeken, kunnen we er vanuit gaan dat de uitkomsten van dit onderzoek tot op grote hoogte representatief zijn voor alle OR'en in de sector gemeenten.

### 3. Animo voor de OR

Voor het welslagen van de OR-verkiezingen is het van groot belang dat er voldoende animo voor de OR is onder het personeel. Hierbij zijn twee aspecten van belang: zijn er voldoende kandidaten om verkiezingen te organiseren en, zo ja, hoe is de opkomst bij deze verkiezingen. Beide aspecten komen in dit hoofdstuk aan de orde.

#### Kandidaatstelling

*Niet alle OR'en doen mee aan de landelijke verkiezingsdag*

Van de 215 OR'en die de tweede enquête binnen de beschikbare termijn hebben ingevuld, hebben er 141 (66%) meegedaan aan de landelijke OR-verkiezingen van 26 maart 2014. Naar verwachting heeft iets meer dan de helft van de OR'en uit de sector gemeenten meegedaan aan de landelijke verkiezingen van 26 maart 2014. In eerdere onderzoeken uit 2002, 2005 en 2008 heeft namelijk steeds ruim 50 procent van de gemeentesecretarissen aangegeven dat de OR van hun gemeente aan deze landelijke verkiezingsdag heeft meegedaan.

We moeten er dus rekening mee houden dat de OR'en die meegedaan hebben aan de landelijke OR-verkiezingen van 26 maart 2014 oververtegenwoordigd zijn in dit onderzoek, en dat de OR'en die niet meegedaan hebben ondervertegenwoordigd zijn. De cijfers die we in dit hoofdstuk presenteren zijn op dit punt al gecorrigeerd.

*Vaak te weinig kandidaten voor echte verkiezingen*

In minder dan de helft van de 141 OR'en die deelnamen aan de landelijke OR-verkiezingsdag van 26 maart 2014 waren er meer kandidaten voor de OR dan er zetels beschikbaar zijn. De situatie in 2014 is als volgt:

- meer kandidaten dan zetels (dus echte verkiezingen) 44,0%
- precies evenveel kandidaten als zetels (geen verkiezingen nodig) 33,3%
- minder kandidaten dan zetels (geen verkiezingen mogelijk) 22,7%

Bij de 74 OR'en die niet meegedaan hebben aan de landelijke verkiezingen van 26 maart 2014 is geïnformeerd hoe de situatie ter zake was bij de *laatste* verkiezingen.

Dit leverde het volgende beeld op :

- meer kandidaten dan zetels ( dus echte verkiezingen) 36,7%
- precies evenveel kandidaten als zetels ( geen verkiezingen nodig ) 41,2%
- minder kandidaten dan zetels ( geen verkiezingen mogelijk ) 22,1%

Bij de OR'en die niet meededen aan de landelijke verkiezingen van 26 maart 2014 is dus minder vaak van echte verkiezingen sprake dan bij de OR'en die wél meededen aan deze landelijke verkiezingsdag. De situatie dat er minder kandidaten zijn dan zetels komt echter in beide gevallen ongeveer even vaak voor, namelijk bij iets meer dan een vijfde van de OR'en.

Tabel 3.1 – Resultaten van de landelijke OR-verkiezingen vanaf 1996

	1996*	1999*	2002**	2005***	2008***	2011***	2014***
1. % OR'en met meer kandidaten dan zetels (dus echte verkiezingen nodig)	80.6%	58.5%	46.5%	38.6%	40.3%	36.8%	41.0%
% OR'en met precies evenveel kandidaten als zetels			25.8%	38.6%	32.8%	43.2%	36.7%
% OR'en met minder kandidaten dan zetels			27.7%	22.7%	26.9%	20.0%	22.4%
2. Opkomstpercentage (gemiddelde over de OR'en waar echte verkiezingen nodig waren)	81.2%	73.8%	72.0%	72.1%	69.4%	71.9%	69.7%

\* In de eerdere onderzoeken van 1996 en 1999 naar de landelijke OR-verkiezingen is alleen geïnventariseerd of er wel of geen verkiezingen georganiseerd zijn. Indien dit niet het geval was is niet verder vastgelegd of dit kwam omdat er precies genoeg of te weinig kandidaten voor de OR waren.

\*\* In 2002 is wél een verdere uitsplitsing gemaakt, maar toen is er geen onderscheid gemaakt tussen OR'en die aan de landelijke OR-verkiezingsdag van 2002 hebben deelgenomen en OR'en die hun verkiezingen op een andere datum hadden. In 2005, 2008, 2011 en 2014 is dezelfde aanpak toegepast als in 2002. Bovendien is voor deze jaren (2005, 2008, 2011 en 2014) in de analyse tevens een onderscheid gemaakt tussen OR'en die wel en OR'en die niet meededen aan de landelijke OR-verkiezingsdag.

\*\*\* Voor de ondervertegenwoordiging van OR'en die niet hebben meegedaan aan de landelijke verkiezingen van respectievelijk 16 maart 2005, 19 maart 2008, 16 maart 2011 en 26 maart 2014 is gecorrigeerd.

Bij de eerste landelijke OR-verkiezingen in 1996 waren er in ruim 80 procent van de OR'en meer kandidaten dan zetels. Bij de eerste landelijke OR-verkiezingen waren dus in ruim 80 procent van de OR'en verkiezingen nodig om uit te maken welke kandidaten daadwerkelijk zitting konden nemen in de OR. In een periode van 10 jaar is dit gehalveerd. In 2005 waren namelijk in minder dan 40 procent van de OR'en meer kandidaten dan zetels, en dus echte OR-verkiezingen.

In de periode 2005-2014 treedt geen verdere verslechtering op. Het percentage OR'en waar bij de verkiezingen meer kandidaten zijn dan zetels is bij elk van de vier verkiezingen in de periode 2005-2014 circa 40 procent. Het aandeel OR'en met minder kandidaten dan zetels varieert in deze periode van 20 tot 28 procent.

Er treedt in de periode 2005-2014 dus geen verdere verslechtering op. De resultaten van de laatste verkiezingen – van 26 maart 2014 – zijn zelfs iets beter dan van de verkiezingen van 2005, 2008 en 2011.

Tabel 3.1 laat zien dat te weinig kandidaten voor de OR een hardnekkig probleem is in de zin dat het zich al geruime tijd voordoet. In 2014 is dit bij ruim 22 procent van de OR'en het geval.

Hierbij speelt mogelijk mee dat in de periode 2011-2014 bij 28 procent van de OR'en het aantal zetels is veranderd en dat het in deze situaties beduidend vaker (20%) om een vermindering dan om een uitbreiding (8%) van het aantal zetels gaat. Ter vergelijking: in de periode 2008-2011 is bij 12 procent van de OR'en het aantal zetels

veranderd. Inhoudelijk ging het bij deze 12 procent echter bijna even vaak om een uitbreiding als om een vermindering van het aantal zetels.

De achtergrond van de verandering in het aantal OR-zetels is zowel in de periode 2008-2011 als in de periode 2011-2014 slechts in een paar gevallen dat men onvoldoende kandidaten voor de OR kon vinden. Meestal is de verandering in het aantal OR-zetels het gevolg van veranderingen in het personeelsbestand van de desbetreffende gemeente, al dan niet als gevolg van gemeentelijke herindelingen, fusies of regionale samenwerking (zoals het ontstaan van veiligheidsregio's en shared services). Maar in een kwart van de gevallen dat het aantal OR-zetels verminderd is, blijkt dit bewust gedaan te zijn om de effectiviteit van de OR te vergroten.

#### *Opkomstpercentage stabiel op vrij hoog niveau*

Een andere indicator voor het animo voor de OR is de opkomst bij de verkiezingen. Uiteraard is het opkomstpercentage alleen berekend voor de OR'en waarvoor daadwerkelijk verkiezingen hebben plaatsgevonden. Gemiddeld is het opkomstpercentage bij de verkiezingen van 26 maart 2014 69,7 procent. Het opkomstpercentage is bij de laatste 5 verkiezingen dus vrij stabiel. Het varieert van 69,4 procent bij de verkiezingen van 2008 tot 72,1 procent bij de verkiezingen van 2005.

#### **Conclusies**

1. Bij de laatste vijf verkiezingen ligt – voorzoverre er gestemd kon worden – het opkomstpercentage steeds op ongeveer 70 procent.
2. Het aantal OR'en met meer kandidaten dan zetels is in de periode 1996-2005 gehalveerd van ruim 80% in 1996 naar iets onder de 40 in 2005. Vanaf 2005 is het aantal OR'en met meer kandidaten dan zetels bij elke verkiezing ongeveer 40 procent.
3. De resultaten van de OR-verkiezingen in 2014 zijn iets beter dan van de verkiezingen in 2005, 2008 en 2011.



## 4. Kenmerken van de kandidaten en van de (gekozen) OR-leden

De OR is ingesteld om het *gehele* personeel te vertegenwoordigen en om op te komen voor de belangen van *alle* werknemers. Hieruit wordt nogal eens de conclusie getrokken dat het daarom nodig is dat de samenstelling van de OR een getrouwe afspiegeling vormt van de achterban. Het is de vraag of dit niet een al te rigide opvatting is. Niettemin is inmiddels uit onderzoek wél bekend (De Vries & Schins-Derksen, 2000) dat de kans, dat de belangen van de diverse categorieën personeelsleden behartigd worden door de OR, groter is wanneer de desbetreffende categorieën daadwerkelijk in de OR vertegenwoordigd zijn. Het is dus zeker de moeite waard om naar een redelijke afspiegeling te streven.

In dit hoofdstuk zullen we nagaan in hoeverre de OR-leden in de Nederlandse gemeenten naar geslacht, leeftijd, anciënniteit, etniciteit en vakbondslidmaatschap een afspiegeling vormen van alle werknemers in de sector gemeenten. Wanneer dit *niet* het geval mocht zijn, dan kunnen er twee factoren een rol spelen: bepaalde categorieën werknemers stellen zich niet of weinig kandidaat voor de OR en/of zij stellen zich wel kandidaat maar maken weinig kans om daadwerkelijk in de OR gekozen te worden. Vandaar dat we in dit onderzoek niet volstaan hebben met het inventariseren van bepaalde kenmerken van de (al dan niet gekozen) OR-leden, maar de desbetreffende inventarisatie tevens hebben uitgevoerd voor de personen die zich kandidaat hebben gesteld voor de OR.

Beide inventarisaties zijn alleen uitgevoerd voor de OR'en die hebben deelgenomen aan de landelijke verkiezingen van 26 maart 2014. We zijn er namelijk vanuit gegaan dat de desbetreffende voorzitters/secretarissen deze informatie goed zouden kunnen verstrekken, aangezien de vragen hieromtrent hen daags na de verkiezingen op 26 maart 2014 zijn toegestuurd. Het is echter de vraag of voorzitters/secretarissen deze informatie ook kunnen verstrekken wanneer de OR-verkiezingen al (wat) langer geleden hebben plaatsgevonden. Voor de personen die in de OR gekomen zijn zal dat waarschijnlijk geen echt probleem vormen, maar het is twijfelachtig of zij ook nog alle *kandidaten* voldoende scherp op het netvlies hebben.

### Vakbondslijsten en vrije lijsten

*Vakbondslijsten leveren in*

Tabel 4.1 geeft weer hoe de zetels verdeeld zijn over de verschillende lijsten. De vrije lijsten hebben bij de verkiezingen van 26 maart 2014 de meeste zetels behaald. De vakbondslijsten hebben in de afgelopen 18 jaar duidelijk aan belang ingeboet. In 1996 behaalden de vakbondslijsten nog bijna tweederde deel van de zetels (64.9%). In 2005 realiseren zij voor het eerst minder dan de helft van de zetels (49.1%). In 2008 hebben de vrije lijsten bijna even veel zetels als de vakbondslijsten. In 2011 hebben

de vrije lijsten voor het eerst meer zetels (46,6%) in de gemeentelijke OR'en dan de vakbondsljsten (36,1%). Nu, in 2014, hebben de vakbondsljsten een derde deel van de zetels (33,2%) en de vrije lijsten bijna de helft (46,2%).

*Tabel 4.1 – Uitslagen zetelverdeling OR-verkiezingen*

	1996	1999	2002	2005	2008	2011	2014
. ABVAKABO FNV	49.5%	47.2%	41.8%	35.3%	31.0%	26.2%	23.5%
. CNV Publieke Zaak	13.3%	12.0%	12.4%	11.7%	8.3%	8.5%	7.4%
. CMHF	0.6%	0.7%	0.4%	0.5%	0.3%	0.1%	0.6%
. Combinatielijst/andere vakbond	1.5%	2.0%	2.5%	1.6%	0.9%	1.3%	1.7%
. Vrije lijsten	29.8%	30.5%	31.6%	36.2%	37.2%	46.6%	46.2%
. Overige lijst/overige/onbekend	3.6%	3.2%	5.7%	8.8%	13.9%	11.3%	15.1%
. Vacatures	1.7%	4.4%	5.6%	5.8%	8.3%	6.0%	5.5%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Kijken we naar de OR'en waar meer kandidaten dan zetels waren en waar op 26 maart 2014 dus daadwerkelijk verkiezingen georganiseerd zijn, dan blijken de vrije lijsten overigens nauwelijks beter te scoren dan de vakbondsljsten. Van de vrije lijsten is 74 procent van de kandidaten erin geslaagd een OR-zetel te verwerven. Dit cijfer is voor de ABVAKABO FNV 71 procent en voor CNV Publieke Zaak eveneens 71 procent.

*Ook in grote OR'en hebben vakbondsleden niet langer een meerderheid*

Van de in 2005 gekozen OR-leden in OR'en met 11 of meer zetels was bijna tweederde deel (62%) afkomstig van een vakbondsljst. In 2008 ging dit nog op voor ruim de helft (54%) van de gekozen OR-leden. In 2011 hebben vakbondsleden ook in grote OR'en met 11 of meer zetels voor het eerst geen meerderheid meer. In 2011 is het aandeel vakbondsleden in deze grote OR'en met 11 of meer zetels namelijk 41 procent. In 2014 blijkt het aandeel vakbondsleden in deze grote OR'en verder te zijn afgenomen. Van de zetels in deze grote OR'en blijkt nu in 2014 namelijk 38 procent opgevuld te zijn door vakbondsleden.

Tabel 4.2 – Uitslagen zetelverdeling OR-verkiezingen van 2014, naar aantal zetels in de OR

	Aantal zetels in OR				totaal*
	3-5	7	9	11 of meer	
<i>Lijsten</i>					
. ABVAKABO FNV	28%	16%	27%	29%	25%
. CNV Publieke Zaak	5%	9%	8%	7%	8%
. CMHF	0%	0%	0%	1%	1%
. combinatielijst/andere vakbond	1%	1%	3%	1%	2%
. vrije lijsten	49%	54%	47%	47%	47%
. andere lijst/overige/onduidelijk	16%	21%	14%	15%	15%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

\* De totaalcijfers wijken af van de totaalcijfers in tabel 4.1 omdat daar de vacatures (onvervulde OR-zetels) in de berekening zijn meegenomen.

### Vacatures

Tabel 4.1 brengt tevens in beeld dat het percentage OR-zetels dat bij de verkiezingen niet opgevuld kan worden, gestegen is van 1.7 procent in 1996 naar 8.3 procent in 2008. Het percentage vacatures is in 2011 voor het eerst sinds jaren weer gedaald, namelijk naar 6 procent. Nu, in 2014, is het aandeel vacatures opnieuw enigszins afgenomen, namelijk naar 5.5 procent.

### Samenstelling OR'en

*Vrouwen blijven ondervertegenwoordigd in OR, maar lopen de achterstand wel deels in*

De OR is ingesteld om het gehele personeel te vertegenwoordigen en om op te komen voor de belangen van alle werknemers. Vaak wordt er vanuit gegaan dat de kans dat dit ook gebeurt groter is wanneer de OR wat betreft personele samenstelling een goede afspiegeling vormt van de achterban. Tabel 4.3 brengt dit op enkele punten in beeld. Bij de berekening van deze tabel hebben we alleen de gekozen leden betrokken van wie het desbetreffende kenmerk bekend is bij de voorzitter/secretaris die de enquête heeft ingevuld.

Van alle gemeenteambtenaren is 47.1 procent vrouw (*Personeel in Perspectief: Monitor Gemeenten 2012*). In de OR'en blijft het aandeel vrouwen hierbij echter duidelijk achter. Van de op 26 maart 2014 gekozen leden is 62.8 procent man en 37.2 procent vrouw. Bij de vorige verkiezing in 2011 was deze verhouding overigens: 65.7 procent man en 34.3 procent vrouw. Het aandeel vrouwen in de OR neemt dus weliswaar iets toe, maar in de periode 2011-2014 is het aandeel vrouwen in de gemeenten ook gestegen, namelijk van 45.9 naar 47.1 procent.

Tabel 4.3 – Zetelverdeling in OR naar geslacht, leeftijd, anciënniteit, wel/niet leidinggevend, etniciteit en opleidingsniveau\*

	Zetelverdeling op basis van 26 maart 2014	Verdeling in populatie**	(% Succesvol bij echte verkiezingen)***
<b>1. Geslacht</b>			
. man	62.8%	52.9%	(72%)
. vrouw	37.2%	47.1%	(73%)
totaal	100%	100%	
<b>2. Leeftijd</b>			
. onder de 25 jaar	0.8%	1.0%	(100%)
. 25-44 jaar	44.4%	38.5%	(71%)
. 45 jaar of ouder	54.4%	60.5%	(76%)
totaal	100%	100%	
<b>3. Anciënniteit</b>			
. korter dan 3 jaar	11.0%	17.5%	(76%)
. 3-10 jaar	41.6%	36.6%	(73%)
. 10 jaar of langer	47.4%	45.9%	(77%)
totaal	100%	100%	
<b>4. Opleidingsniveau</b>			
. lager	7.4%	Niet bekend	(58%)
. middelbaar	35.6%		(71%)
. hoger	57.0%		(75%)
totaal	100%		
<b>5. Leidinggevend</b>			
. ja	5.0%	6.1%	(100%)
. nee	95.0%	93.9%	(71%)
totaal	100%	100%	
<b>6. Etniciteit</b>			
. autochtoon	90.3%	niet bekend	(72%)
. allochtoon	9.7%		(67%)
totaal	100%		

\* Niet voor alle gekozen OR-leden gaat op dat de voorzitters/secretarissen op de hoogte zijn van de persoonskenmerken die in deze tabel staan weergegeven. Vanwege de vergelijking met het totale personeelsbestand van de sector gemeenten zijn de 'onbekenden' uit de enquête buiten beschouwing gelaten.

\*\* Gegevens ontleend aan *Monitor Gemeenten 2012. Personeel in perspectief*.

\*\*\* Aantal gekozen leden gedeeld door het aantal kandidaten.

Vrouwen zijn in de OR'en van de gemeenten dus nog wel steeds ondervertegenwoordigd, maar zij lopen hun achterstand op dit punt wel in. Dat blijkt nog duidelijker wanneer we dit over een wat langere periode bekijken. In 2008 was het aandeel vrouwen onder de medewerkers van gemeenten 44.9 procent. Hun aandeel in de OR-zetels was toen 29.1 procent. Nu in 2014 maken vrouwen 47.1

procent van de medewerkers uit en is hun aandeel in de OR-zetels 37,2 procent. Het aandeel van de vrouwen in de OR'en is in de periode 2008-2014 dus duidelijk méér toegenomen dan hun aandeel in het personeelsbestand van de Nederlandse gemeenten.

Dat het aandeel vrouwen in de OR nog steeds achterblijft komt omdat vrouwen minder snel dan mannen geneigd zijn om zich kandidaat te stellen voor de OR. Wanneer ze dit wél doen, dan blijken ze – in geval er echte verkiezingen nodig zijn – er even vaak (73%) in te slagen een OR-zetel te bemachtigen dan mannen (72%).

#### *Weinig jongeren in de OR, maar wel bijna naar rato van hun aandeel in het personeelsbestand*

Jongeren onder de 25 jaar nemen 0,8 procent van alle OR-zetels in de gemeenten voor hun rekening, maar dat is wel ongeveer in verhouding met het aandeel dat zij in de gemeentelijke organisatie hebben. Van alle gemeenteambtenaren is namelijk maar 1,0 procent jonger dan 25 jaar. Dat er niet meer jongeren in de OR zitten komt omdat zich weinig jongeren kandidaat stellen. De kans om in de OR gekozen te worden is bij jonge kandidaten namelijk groter dan bij oude(re) kandidaten (zie tabel 4.3). Bijna de helft (45%) van de OR-zetels wordt ingenomen door personen die 25 tot 45 jaar oud zijn. Daarmee is deze categorie iets oververtegenwoordigd ten opzichte van hun aandeel in de populatie. Van alle gemeenteambtenaren is namelijk 39 procent tussen de 25 en 45 jaar. De werknemers van 45 jaar en ouder nemen ruim de helft van de OR-zetels (54,4%) voor hun rekening. Niettemin is deze groep in de OR iets ondervertegenwoordigd. Zij maken namelijk ruim 60 procent van het personeelsbestand van de Nederlandse gemeenten uit.

#### *Nieuwkomers ondervertegenwoordigd in OR*

Van alle gemeenteambtenaren is 17,5 procent nog maar korter dan 3 jaar in dienst van de desbetreffende gemeente. Hun aandeel in de OR blijft daarbij met 11 procent duidelijk achter. Voor een deel wordt dit verklaard doordat de wet een passieve kiesdrempel hanteert. Personen moeten één jaar in de organisatie werkzaam zijn alvorens zij zich verkiesbaar kunnen stellen voor de OR. Wanneer ambtenaren die nog maar kort in dienst zijn zich kandidaat stellen, dan is hun kans om als OR-lid gekozen te worden echter niet veel kleiner dan het geval is bij ambtenaren die al 10 jaar of langer bij de desbetreffende gemeente werkzaam zijn.

#### *Vooraf middelbaar en hoger opgeleiden in de OR*

Van de op 26 maart 2014 gekozen OR-leden is 93 procent middelbaar of hoger opgeleid. De lager opgeleiden (basisschool/vmbo) nemen 7 procent van de OR-zetels voor hun rekening. Lager opgeleide gemeenteambtenaren, die zich kandidaat stellen voor de OR, hebben een kleinere kans om een OR-zetel te bemachtigen dan gemeenteambtenaren met een hogere opleiding.

#### *Leidinggeevenden naar rato in OR vertegenwoordigd*

Van de gemeenteambtenaren heeft 6 procent een leidinggevende functie. Hun aandeel in de OR-zetels is hiermee redelijk in overeenstemming. Overigens hebben leidinggeevenden een hogere kans om in de OR verkozen te worden dan niet-leidinggeevenden.

#### *Klein aandeel allochtonen*

Van de OR-zetels wordt 8 procent vervuld door een allochtone gemeenteambtenaar. Aangezien niet bekend is hoeveel allochtonen in de gemeentelijke organisaties werkzaam zijn, is niet uit te maken of zij wel of niet naar rato in de OR vertegenwoordigd zijn. Wél is bekend dat het aandeel allochtone OR-leden is gedaald van 11 procent in 2008 naar 10 procent bij de verkiezingen van maart 2014. De kans voor allochtone kandidaten om in de OR gekozen te worden is iets kleiner dan bij autochtone kandidaten.

Verdere komt naar voren dat in OR'en met 7 zetels naar verhouding vaker allochtonen zitting hebben dan in andere OR'en (zie ook tabel 4.4).

Tabel 4.4 – Kenmerken van de (gekozen) OR-leden, naar aantal zetels OR (2014)

	Aantal zetels in OR				totaal
	3-5	7	9	11 of meer	
<b>1. Geslacht</b>					
. man	59%	59%	59%	66%	62%
. vrouw	36%	41%	37%	33%	37%
. onbekend	4%	0%	5%	0%	2%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>2. Leeftijd</b>					
. onder de 25 jaar	0%	1%	1%	0%	1%
. 25-44 jaar	53%	43%	38%	35%	39%
. 45 jaar of ouder	47%	51%	51%	41%	47%
. onbekend	0%	5%	10%	24%	13%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>3. Anciënniteit</b>					
. korter dan 3 jaar	10%	9%	8%	8%	9%
. 3-10 jaar	49%	42%	34%	20%	32%
. 10 jaar of langer	42%	32%	45%	31%	37%
. onbekend	0%	17%	14%	41%	23%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>4. Opleidingsniveau</b>					
. lager	4%	5%	5%	5%	5%
. middelbaar	34%	24%	19%	25%	23%
. hoger	49%	41%	37%	31%	37%
. onbekend	13%	30%	40%	39%	36%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>5. Leidinggevend</b>					
. ja	11%	4%	3%	4%	4%
. nee	89%	93%	92%	70%	85%
. onbekend	0%	2%	5%	26%	11%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<b>6. Etniciteit</b>					
. autochtoon	91%	75%	87%	77%	80%
. allochtoon	1%	17%	8%	4%	9%
. onbekend	8%	8%	5%	19%	11%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

*Veel OR-leden stellen zich opnieuw herkiesbaar*

Onder de personen die zich kandidaat stellen voor de OR bevinden zich veel personen die al in de OR zitten. In ruim de helft (53%) van de kandidaten gaat het om OR-leden die zich opnieuw herkiesbaar stellen. OR-leden die zich herkiesbaar stellen hebben bij echte verkiezingen een grotere kans (83%) opnieuw in de OR gekozen te worden dan nieuwe OR-kandidaten (63%). In 2011 waren deze cijfers nagenoeg hetzelfde, namelijk respectievelijk 85 en 57 procent.

## Conclusies

1. De vakbondslijsten hebben in de periode 1996-2014 duidelijk aan belang ingeboet. In 1996 behaalden de vakbondslijsten nog bijna tweederde deel van de zetels, maar hun aandeel is bij de verkiezingen van 2014 gedaald naar een derde deel van de zetels (33,2%). Ook in de grote(re) OR'en met 11 of meer zetels hebben vakbondsleden inmiddels hun meerderheidspositie verloren. De vrije lijsten hebben in de periode 1996-2014 duidelijk terrein gewonnen, namelijk van 30 procent in 1996 naar 46,6 procent van de zetels in 2011. In 2014 blijkt de opmars van de vrije lijsten (vooralsnog) te zijn gestopt. Het aandeel van de vrije lijsten is in 2014 46,2 procent van de zetels.
2. De OR is ingesteld om het gehele personeel te vertegenwoordigen en om op te komen voor de belangen van alle werknemers. Vaak wordt er vanuit gegaan dat de kans dat dit ook gebeurt groter is wanneer de OR wat betreft personele samenstelling een afspiegeling vormt van de achterban.

Vrouwen die 47 procent uitmaken van de medewerkers in de sector gemeenten zijn in de OR'en met 37 procent van de zetels ondervertegenwoordigd. De ondervertegenwoordiging van vrouwen is in 2014 echter wel verminderd ten opzichte van de situatie in 2008.

Aangezien niet bekend is hoeveel allochtonen in de gemeentelijke organisaties werkzaam zijn, is niet goed uit te maken of zij wel of niet naar rato in de OR-vertegenwoordigd zijn. In 2008 hadden zij een aandeel van 11 procent van de OR-zetels. Nu, in 2014, is dit 10 procent.

In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt zijn jongeren in de OR'en nauwelijks ondervertegenwoordigd. Juist de ouderen van 45 jaar en ouder zijn enigszins ondervertegenwoordigd in de OR'en. Weliswaar gaat op dat er maar heel weinig jongeren onder de 25 jaar in de OR'en zitten. Maar deze categorie is óók in het personeelsbestand van de gemeente nauwelijks (meer) aanwezig.

Leidinggevenden en niet-leidinggevenden blijken naar rato van hun aanwezigheid in de gemeentelijke sector in de OR'en te zijn vertegenwoordigd.

Al met al kan geconcludeerd worden dat de personen, die de medezeggenschap in de sector gemeenten vorm en inhoud moeten geven, een redelijke afspiegeling zijn van het totale medewerkersbestand in deze sector.

3. Voor zoverre bepaalde groepen ondervertegenwoordigd zijn in de OR'en komt dit meestal niet omdat zij minder kansen hebben om gekozen te worden, maar omdat zij minder geneigd zijn om zich kandidaat te stellen.

Vrouwen hebben namelijk een even grote kans dan mannen om in de OR gekozen te worden. En personeelsleden die nog maar kort in dienst zijn hebben, wanneer zij zich kandidaat stellen voor de OR, niet minder kans om gekozen te worden dan personeelsleden met 10 of meer dienstjaren.



Allochtonen hadden zowel in 2011 als in 2014 een iets kleinere kans om in de OR gekozen te worden dan autochtone kandidaten. Dit verschil in kans om gekozen te worden was in 2011 echter al niet erg groot en in 2014 is het nog weer kleiner dan in 2011.

4. Bij enkele andere kenmerken vonden we zowel in 2011 als in 2014 wél verschillen. Zo hebben leidinggevenden en hoger opgeleiden, wanneer zij zich kandidaat stellen, een grotere kans om in de OR gekozen te worden dan niet-leidinggevenden en lager opgeleiden. Dat was zo in 2011 en dat komt ook in dit onderzoek uit 2014 weer naar voren.

## 5. Aanloop naar de verkiezingen: zoeken van kandidaten

In de eerste internetenquête onder voorzitters/secretarissen van OR'en is ingegaan op de achtergronden van de verkiezingen. Daarbij zijn onder andere de volgende vragen aan de orde gekomen:

- Welke partijen hebben (vooral) een rol gespeeld bij het zoeken en vinden van kandidaten voor de OR?
- Heeft de OR een plan de campagne gemaakt voor de verkiezingen?
- Welk uitgangspunt heeft de OR hierbij gehanteerd?
- Wat heeft de OR concreet gedaan om kandidaten te vinden?

In dit hoofdstuk zullen we de antwoorden op deze vragen rapporteren. Bij de eerdere verkiezingen in 2005, 2008 en 2011 hebben we dezelfde vragen gesteld. Vandaar dat we de gegevens van 2014 steeds zullen vergelijken met die van 2005, 2008 en 2011.

### Rol van de OR en van andere partijen

#### *Vooraf OR zelf*

Een ruime meerderheid van de voorzitters/secretarissen (97%) is van mening dat vooral de OR zelf een rol heeft gespeeld bij het zoeken en vinden van kandidaten voor de OR-verkiezingen van 2014. Ongeveer tweederde van de ondervraagde voorzitters/secretarissen geeft aan dat ook de werkgever en de vakbond(en) een rol hebben gespeeld (zie tabel 5.1).

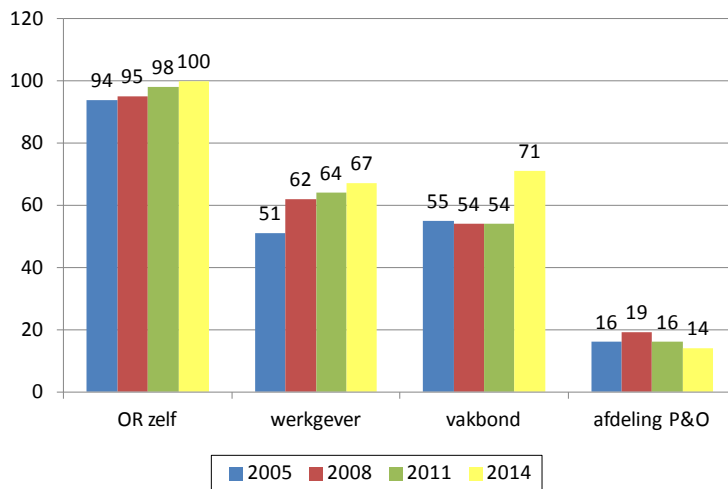
*Tabel 5.1 – Wie speelt (vooral) een rol bij het zoeken van kandidaten voor de OR-verkiezingen van 26 maart 2014?*

	ja, vooral	ja, ook	nee	totaal
. OR	97%	3%	0%	100%
. vakbond	10%	61%	29%	100%
. werkgever/bestuurder	7%	60%	33%	100%
. afdeling P&O	2%	12%	86%	100%

De vakbond heeft volgens de OR'en bij de verkiezingen van 2014 vaker een rol gespeeld bij het vinden van kandidaten dan het geval was bij de eerdere verkiezingen van 2005, 2008 en 2011 (zie figuur 5.2).

Verder valt dat op dat de werkgever steeds vaker een rol speelt bij het zoeken van kandidaten voor de OR. Bij de verkiezingen van 2005 speelde de helft van de werkgevers een rol hierin. Vervolgens neemt dit geleidelijk toe tot ruim tweederde bij de verkiezingen van 2014 (zie figuur 5.2).

Figuur 5.2 – Mate waarin diverse partijen een rol spelen bij het zoeken van OR-kandidaten (% dat volgens geïnterviewde OR-voorzitters/secretarissen vooral of ook een rol gespeeld heeft)



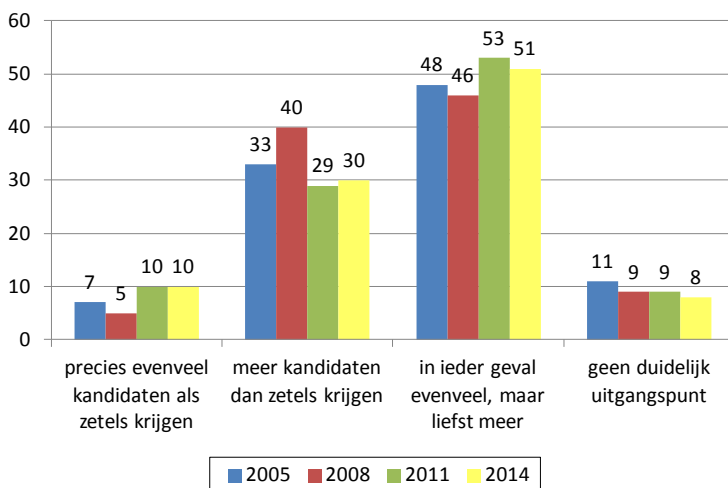
### Uitgangspunt bij het zoeken van kandidaten

*Uitgangspunt: in ieder geval evenveel kandidaten als zetels*

Van de OR'en hanteert 30 procent als uitgangspunt voor de verkiezingen van 2014 om méér kandidaten dan zetels te krijgen zodat er echte OR-verkiezingen mogelijk zijn. Ruim de helft van de OR'en (50%) formuleert dit als wenselijk, maar heeft in feite als uitgangspunt om in ieder geval evenveel kandidaten als zetels te verkrijgen. De overige OR'en hebben als uitgangspunt precies evenveel kandidaten als zetels te verkrijgen (10%) of hebben geen duidelijk uitgangspunt (8%).

Figuur 5.3 laat zien dat de situatie in 2014 nauwelijks anders is dan die bij de verkiezingen van 2011.

Figuur 5.3 – Uitgangspunt bij het zoeken van kandidaten



De OR'en die als uitgangspunt voor de verkiezingen van 2014 hanteren om precies evenveel kandidaten als zetels te krijgen, geven hiervoor meestal (71%) als argument dat hun inschatting of ervaring is dat dit het meest haalbare is. Andere argumenten die deze OR'en noemen zijn:

- Continuïteit in de OR is belangrijker dan verkiezingen. 36%
- Kwaliteit van de OR is belangrijker dan verkiezingen. 29%
- Zoeken zelf liever goede mensen voor de OR dan dat we dit af laten hangen van verkiezingen 29%
- We bepalen liever zelf de samenstelling van de OR in de volgende Zittingsperiode 21%

*Conclusie:* Een klein deel van de OR'en (10%) hanteert als uitgangspunt om precies evenveel kandidaten als zetels te krijgen. Meestal hanteren deze OR'en als argument voor deze opstelling dat dit het meest haalbare is, maar vaak speelt ook een rol dat deze OR'en graag zelf greep houden op de kwalitatieve samenstelling van de OR.

*Tabel 5.4 – Uitgangspunt ten aanzien van het aantal OR-kandidaten, naar aantal zetels in de OR (2014)*

	Aantal zetels in OR				totaal
	3-5	7	9	11 of meer	
<i>Uitgangspunt met betrekking tot aantal kandidaten</i>					
. precies evenveel kandidaten als zetels	13%	18%	10%	0%	10%
. meer kandidaten dan zetels	25%	18%	31%	44%	30%
. liefst meer, maar in ieder geval evenveel	50%	53%	50%	53%	51%
. geen duidelijk standpunt	13%	11%	8%	3%	8%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 5.4 laat zien dat kleine OR'en ten dele een ander uitgangspunt hanteren dan grote OR'en. Onder de voorzitters/secretarissen van kleine OR'en met hooguit 7 zetels zijn er minder die durven te stellen dat het uitgangspunt van hun OR is om méér kandidaten te verkrijgen dan er zetels beschikbaar zijn. Maar ook in de grote OR'en met 11 of meer zetels gaat het hierbij om een minderheid. Bij de verkiezingen van 2005 had nog 67 procent van de grote OR'en als uitgangspunt om echte verkiezingen te realiseren. In 2008 is dit afgenomen naar 61 procent, in 2011 naar 45 procent en nu in 2014 is het 44 procent.

### **Belang dat aan representativiteit wordt gehecht**

*Driekwart van de OR'en maakt voor de verkiezingen plan de campagne*

Bijna driekwart (74%) van de ondervraagde OR'en hebben vooraf aan de verkiezingen van 2014 expliciet een *plan de campagne* gemaakt met betrekking tot het zoeken en vinden van voldoende (nieuwe) kandidaten voor de OR-verkiezingen. Dit is in 2014 duidelijk vaker het geval dan bij de eerdere verkiezingen, waar dit steeds op ging voor ongeveer de helft van de OR'en.

*Tabel 5.5 – Plan de campagne wat betreft de categorieën medewerkers waarin vooral of bij voorkeur naar (nieuwe) kandidaten gezocht wordt*

	OR'en met plan de campagne in 2014	OR'en met plan de campagne in 2011	OR'en met plan de campagne in 2008	OR'en met plan de campagne in 2005
<i>In welke categorieën medewerkers vooral of bij voorkeur kandidaten gezocht zullen worden</i>				
. werknemers van bepaalde afdeling(en)	88%	50%	48%	47%
. vrouwen	17%	16%	15%	22%
. werknemers met voor OR relevante expertise	19%	15%	16%	16%
. werknemers met eerdere OR-ervaring	17%	10%	10%	12%
. jongeren	17%	16%	13%	12%
. allochtonen	2%	7%	7%	2%
. parttimers	0%	2%	3%	2%
. werknemers met bepaalde competenties zoals onderhandelingsvaardigheden*	31%			

\* Dit aspect is voor het eerst opgenomen in de enquête van 2014.

Inhoudelijk zijn er niet veel verschillen tussen de plannen de campagne die nu in 2014 door de OR'en gemaakt zijn en die eerder in 2011, 2008 en 2005 zijn gemaakt, althans op één punt na. In 2014 is duidelijk vaker naar kandidaten van bepaalde afdelingen gezocht dan bij eerdere verkiezingen (zie tabel 5.5).

Bij grote OR'en is iets vaker (82%) sprake van een plan de campagne dan bij kleinere (69%). Dat was ook al zo in 2005, 2008 en 2011.

Wanneer er sprake is van een plan de campagne dan is de inhoud hiervan bij kleine OR'en niet veel anders dan bij grote OR'en. Ook kleine OR'en geven in hun plan de campagne vooral aan dat zij een spreiding van kandidaten over de diverse afdelingen nastreven.

*Meer oog voor representativiteit naar afdelingen dan naar personele categorieën*

Tabel 5.5 laat in feite al zien dat OR'en die zich bezighouden met de vraag in welke categorieën medewerkers vooral of bij voorkeur naar nieuwe kandidaten voor de OR gezocht moet worden, vaker denken in de richting van bepaalde afdelingen dan in de richting van bepaalde personele categorieën.

In de enquête hebben we de OR-voorzitters/secretarissen ook rechtstreeks gevraagd of de representativiteit van de OR een uitgangspunt vormde bij het zoeken van kandidaten voor de verkiezingen van 26 maart 2014. Ook bij de antwoorden op deze vraag komt naar voren dat de OR'en bij de representativiteit van de OR duidelijk meer letten op de vertegenwoordiging van de diverse afdelingen dan van de diverse personele categorieën in de organisatie.

De antwoorden op deze vraag zijn namelijk als volgt:

- OR had ter zake geen duidelijk uitgangspunt 10%
- streven was er op gericht kandidaten uit diverse afdelingen/  
organisatie-onderdelen te krijgen 54%
- streven was er op gericht kandidaten uit diverse personele  
categorieën te krijgen 4%
- streven was er op gericht kandidaten uit diverse afdelingen én  
uit diverse personele categorieën te krijgen 32%

De voorzitters/secretarissen van grote OR'en hebben geen andere opvattingen over of prioriteiten bij de representativiteit van hun OR dan hun collega's van kleinere OR'en. De opvattingen over representativiteit van de OR, die in dit onderzoek in de sector gemeenten worden aangetroffen, sluiten ook naadloos aan bij die van de OR-voorzitters/secretarissen in andere sectoren. Zo komt uit een eerder onderzoek (De Vries & Schins-Derksen, 2000) naar voren dat zowel bestuurders als ondernemingsraden meer belang hechten aan een vertegenwoordiging van de verschillende organisatieonderdelen in de OR, dan aan vertegenwoordiging van groepen werknemers op basis van achtergrondkenmerken zoals leeftijd, anciënniteit, opleiding, etniciteit, etc. Voor zoverre men maatregelen treft om ondervertegenwoordiging van bepaalde groepen werknemers te voorkomen of te verminderen, zijn deze vooral bedoeld om de positie van vrouwen in de ondernemingsraad te versterken (De Vries & Schins-Derksen, 2000).

## Wervingsactiviteiten

Tabel 5.6 – Werving van kandidaten: door OR'en toegepaste wervingsactiviteiten

	% OR'en dat dit in 2014 heeft toegepast*	% OR'en dat dit in 2011 heeft toegepast*	% OR'en dat dit in 2008 heeft toegepast*	% OR'en dat dit in 2005 heeft toegepast*
<i>Activiteiten</i>				
1. Huidige OR-leden gevraagd zich herkiesbaar te stellen	92%	81%	86%	78%
2. Email rondgestuurd in organisatie met oproep tot kandidaatstelling	69%	74%	77%	84%
3. Werknemers persoonlijk gevraagd zich kandidaat te stellen	77%	72%	75%	76%
4. Bestuurder gemotiveerd/aangespoord dat ook van die kant belang van kandidaatstelling wordt onderstreept	66%	60%	57%	48%
5. Oproep tot kandidaatstelling in OR-blad/OR-bulletin/OR-nieuwsbrief	51%	45%	45%	45%
6. Werknemers meer dan eens persoonlijk gevraagd om zich kandidaat te stellen	33%	33%	44%	41%
7. Oproep tot kandidaatstelling gedaan in personeelsblad	36%	37%	38%	42%
8. Brief gestuurd aan werknemers in organisatie met oproep tot kandidaatstelling	22%	27%	31%	34%
9. Voorlichting/informatie/cursus gegeven aan potentieel geïnteresseerden	25%	22%	31%	27%
10. Gericht werknemers met eerdere OR-ervaring gevraagd om zich nu weer kandidaat te stellen	39%	27%	29%	29%
11. Werknemers in organisatie via presentjes/ludieke acties benaderd om zich kandidaat te stellen voor de OR	18%	24%	26%	23%
12. Werknemers gevraagd/aangespoord om zelf kandidaten voor te dragen	25%	26%	24%	24%
13. Presentaties gehouden binnen organisatie/afdelingen om belang van nieuwe kandidaten voor OR te benadrukken	21%	16%	21%	13%
14. Werknemers deel laten nemen aan OR-werk/OR-commissies (ook) met het oogmerk hen te interesseren voor het OR-lidmaatschap	26%	17%	19%	11%
15. Werknemers stage laten lopen bij OR/op proef mee laten draaien	14%	niet gevraagd	niet gevraagd	niet gevraagd

\* OR'en hebben vrijwel altijd meer dan één activiteit toegepast.

Het merendeel van de OR'en heeft de medewerkers van de organisatie niet alleen per brief of email, maar ook persoonlijk benaderd met de vraag om zich (opnieuw) kandidaat te stellen voor de OR. Overigens komt het accent langzaam maar zeker wat meer op persoonlijke benaderingen van medewerkers te liggen. Het aantal OR'en dat medewerkers (ook) per brief of per email oproept om zich aan te melden voor de

ondernemingsraad neemt namelijk langzaam maar zeker wat af, terwijl het aantal OR'en dat medewerkers persoonlijk benadert met de vraag om zich kandidaat te stellen voor de ondernemingsraad juist eerder toe- dan afneemt (zie tabel 5.6).

Eerder – zie figuur 5.2 – kwam al naar voren dat de werkgevers/bestuurders vaker een rol zijn gaan spelen bij het zoeken van kandidaten van de ondernemingsraad. Tabel 5.6 laat zien dat de OR'en ook steeds vaker een beroep op hun werkgever/bestuurder zijn gaan doen om op dit punt een bijdrage te leveren. In 2005 gebeurde dit nog in minder dan de helft van de gevallen, maar daarna is het geleidelijk gestegen naar tweederde van de OR'en in 2014.

Medewerkers deel laten nemen aan OR-werk, bijvoorbeeld via het laten participeren in OR-commissies, met het oogmerk hen te interesseren voor het OR-lidmaatschap komt inmiddels bij een kwart (26%) van de OR'en voor. Ook dit is in 2014 duidelijk vaker het geval dan bij eerdere verkiezingen.

*Zowel omvang van de OR als van de gemeentelijke organisatie speelt belangrijke rol*

Een aantal van de besproken wervingsactiviteiten wordt duidelijk meer toegepast door grote dan door kleine OR'en. Dit geldt vooral voor:

- werknemers deel laten nemen aan OR-werk/OR-commissies (dit loopt op van 6% in kleine naar 44% in grote OR'en);
- werknemers via ludieke acties benaderen (van 6% in kleine tot 31% in grote OR'en);
- bestuurder gemotiveerd/aangespoord om ook van die kant belang van kandidaatstelling voor de OR te ondersteunen (van 44% in kleine tot 79% in grote OR'en);
- gericht werknemers met eerdere OR-ervaring vragen om zich weer kandidaat te stellen (van 25% in kleine tot 56% in grote OR'en).

### **Resultaat van de activiteiten**

De stand van zaken bij de OR-verkiezingen van 2014 is als volgt:

- 41% had meer kandidaten dan zetels;
- 37% had precies evenveel kandidaten als zetels;
- 22% had minder kandidaten dan zetels.

Er is niet veel samenhang tussen dit resultaat in termen van wel of niet echte OR-verkiezingen enerzijds en de in dit hoofdstuk besproken plannen en activiteiten die de OR'en in de aanloop naar de verkiezingen gemaakt en ondernomen hebben.

*Bewust inzetten op het houden van echte verkiezingen is duidelijk van belang....*

Er is echter één duidelijke uitzondering. OR'en die erin slagen om meer kandidaten te vinden dan zetels hebben dit ook veel vaker als uitgangspunt gehanteerd dan OR'en die er niet in geslaagd zijn om meer kandidaten dan zetels te vinden (zie tabel 5.7).

Blijkbaar is de intentie en inzet van waaruit men naar OR-kandidaten gaat zoeken belangrijker dan de manier waarop men dit wil realiseren.



Tabel 5.7 – Samenhang tussen inzet en resultaat van wervingscampagne (2014)

	Resultaten wervingscampagne:			
	meer kandidaten dan zetels	evenveel kandidaten als zetels	minder kandidaten dan zetels	totaal
<i>1. Inzet bij wervingscampagne</i>				
• meer kandidaten vinden dan zetels	47%	11%	23%	30%
• liefst meer, maar in ieder geval evenveel kandidaten als zetels	45%	64%	50%	51%
• precies voldoende kandidaten vinden (evenveel als zetels)	4%	11%	19%	10%
• geen duidelijk standpunt/intentie	4%	14%	8%	8%
totaal	100%	100%	100%	100%
<i>2. Aantal medewerkers gemeentelijke organisatie</i>				
• minder dan 200	20%	53%	45%	38%
• 200-399	39%	25%	39%	34%
• 400 of meer	42%	22%	16%	28%
totaal	100%	100%	100%	100%

....maar kansen op echte verkiezingen zijn niet overal even groot

In de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is een relatie aangebracht tussen het vereiste aantal zetels in de OR en de omvang van de organisatie waarvoor de OR wordt ingesteld. Het gevolg hiervan is dat er per OR-zetel in kleine organisaties minder potentiële kandidaten zijn dan in grote organisaties. Dit betekent dat de kans om meer kandidaten dan zetels te vinden in kleine gemeentelijke organisaties kleiner is dan in grote.

De situatie dat er méér kandidaten zijn dan OR-zetels doet zich inderdaad vaker voor in grote gemeentelijke organisaties. De omgekeerde situatie – minder kandidaten dan zetels wordt in de praktijk naar verhouding vaker aangetroffen in kleine gemeentelijke organisaties (zie tabel 5.7).

*Kortom:* In tabel 5.4 kwam naar voren dat grote gemeentelijke organisaties vaker dan kleine gemeentelijke organisaties als uitgangpunt hanteren om meer kandidaten voor de OR te vinden dan er zetels in de OR beschikbaar zijn. Grote gemeentelijke organisaties slagen er ook vaker in om echte OR-verkiezingen te houden. Maar dit is voor grote gemeentelijke organisaties ook beter te realiseren aangezien er in de grote gemeentelijke organisaties per OR-zetel meer potentiële kandidaten zijn dan in kleine gemeentelijke organisaties.

## Conclusies

1. De meeste OR-voorzitters/secretarissen zijn van mening dat vooral hun OR zelf een rol gespeeld heeft bij het zoeken en vinden van kandidaten voor de verkiezingen van 26 maart 2014.  
Werkgevers en vakbonden hebben volgens de OR-voorzitters/secretarissen vrijwel altijd een beduidend kleinere rol gespeeld of helemaal geen rol. Overigens laten de OR'en wel doorklinken dat de werkgever in de afgelopen 10-15 jaar steeds vaker een rol is gaan spelen bij de OR-verkiezingen. Waarschijnlijk komt dit op instigatie van de OR'en zelf. Uit dit onderzoek komt namelijk naar voren dat tweederde van de OR'en hun werkgever/bestuurder heeft aangespoord om het belang van de OR/kandidaatstelling te ondersteunen. Bij eerdere verkiezingen is dit in mindere mate gebeurd. Bij de verkiezingen van 2005 deed minder dan de helft van de OR'en een dergelijk beroep op hun werkgever/bestuurder.
2. Ondernemingsraden ondernemen meestal diverse activiteiten om nieuwe kandidaten te krijgen. Het merendeel van de OR'en heeft de medewerkers niet alleen per brief of email, maar ook persoonlijk benaderd om zich (opnieuw) kandidaat te stellen voor de OR. Het accent komt overigens langzaam maar zeker wat meer op persoonlijke benaderingen van medewerkers te liggen. Het aantal OR'en dat medewerkers (ook) per brief of per mail oproept om zich aan te melden voor de OR neemt namelijk geleidelijk af, terwijl het aantal OR'en dat medewerkers persoonlijk benadert met de vraag om zich kandidaat te stellen voor de OR juist eerder toe- dan afneemt.
3. Steeds meer OR'en slagen erin hun werkgever/bestuurder in te schakelen bij het proces van zoeken en vinden van kandidaten voor de ondernemingsraad. Ook komt het langzaam maar zeker vaker voor dat men werknemers inschakelt bij OR-werk/OR-commissies, met de bedoeling om hen te interesseren voor het OR-lidmaatschap. In 2014 is deze 'strategie' toegepast door een kwart van de OR'en, terwijl dat in 2005 nog maar het geval was bij 1 op de 10.
4. Driekwart van de OR'en heeft voor de verkiezingen van 2014 een plan de campagne gemaakt. Bij grotere OR'en is dit wat vaker het geval dan bij kleinere OR'en. De inhoud van een dergelijk plan de campagne is bij grote OR'en overigens niet veel anders dan bij kleine OR'en.
5. Ten aanzien van de representativiteit van de OR gaat de aandacht van OR'en vooral uit naar een goede vertegenwoordiging van de verschillende onderdelen en afdelingen van de organisatie en veel minder naar een goede vertegenwoordiging van groepen medewerkers op basis van achtergrondkenmerken zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, etc.
6. Minder dan een derde deel van de OR'en heeft als uitgangspunt of streefdoel voor de OR-verkiezingen van 2014 gehanteerd om meer kandidaten te zoeken en te vinden dan dat er zetels in de OR zijn. Bij de verkiezingen van 2011 was dat overigens niet anders.

7. Minder dan een derde deel van de OR'en heeft dus als inzet gehanteerd om in maart 2014 *echte OR-verkiezingen* te houden. Bij grote OR'en is dit weliswaar vaker het geval dan bij kleine OR'en, maar ook bij de grote OR'en is dit in minder dan de helft het geval.
8. Waarom slagen sommige OR'en er nu wel in om echte verkiezingen te houden terwijl andere OR'en dit niet voor elkaar krijgen? In de analyse komt naar voren dat twee factoren een rol spelen.

De ene factor is de omvang van de gemeentelijke organisatie in aantal werknemers. Kleine gemeentelijke organisaties slagen er minder vaak in meer kandidaten te vinden dan er zetels in de OR zijn. In kleine gemeentelijke organisaties telt de OR weliswaar minder zetels dan in grote gemeentelijke organisaties, maar niettemin blijft opgaan dat er in de kleine gemeenten per OR-zetel minder werknemers zijn dan in grote gemeentelijke organisaties. De kans om meer kandidaten te vinden dan er OR-zetels zijn is in kleine gemeentelijke organisaties dus kleiner dan in grote gemeentelijke organisaties.

De andere, tweede factor betreft de intentie en inzet van de OR zelf. OR'en die erin slagen echte OR-verkiezingen te houden, hebben hier meestal met een andere intentie en inzet naar toe gewerkt dan OR'en die hier niet in geslaagd zijn. De eerste categorie heeft veel vaker expliciet als doel geformuleerd om echte OR-verkiezingen te organiseren dan de tweede categorie. De eerste categorie OR'en organiseert hiervoor nauwelijks andere activiteiten dan de tweede categorie OR'en. Het verschil in intentie werkt echter waarschijnlijk door in de *manier* waarop de activiteiten uitgevoerd worden.

## 6. Belemmeringen voor de kandidaatstelling en oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk zullen we beschrijven welke zaken volgens de OR-voorzitters/secretarissen kandidaatstelling door medewerkers (ver)hinderen. Tevens zullen we beschrijven wat de voorzitters/secretarissen als oplossingen voor deze belemmeringen zien en of ze dergelijke oplossingen ook al in praktijk hebben gebracht. Uiteraard zullen we de reacties van de voorzitters/secretarissen vergelijken met de resultaten van het onderzoek dat we in 2011, 2008 en in 2005 hebben uitgevoerd.

### Belemmeringen

In dit onderzoek onder voorzitters/secretarissen is ten aanzien van de belemmeringen, die de OR-kandidatuur van medewerkers kunnen (ver)hinderen, precies dezelfde vraagstelling gehanteerd als in het onderzoek dat we in 2005, 2008 en 2011 onder voorzitter/secretarissen van OR'en hebben gehouden. Bovendien hebben we in het onderzoek onder *werknemers* in de sector gemeenten, gehouden in 2004, ook vrijwel dezelfde vraagstelling gehanteerd. Vandaar dat we in tabel 6.1 niet alleen de uitkomsten van dit onderzoek uit 2014 hebben opgenomen, maar ook de uitkomsten van de vier hiervoor genoemde onderzoeken.

#### *Algemene belemmering: uitvoering reguliere functie in de knel door OR-werk*

OR-voorzitters/secretarissen zijn het erover eens dat het OR-werk te veel tijd kost om het op een goede manier te kunnen combineren met een reguliere functie in de organisatie. Een overgrote meerderheid van de voorzitters/secretarissen is deze mening toegedaan.

In de periode 2005-2014 blijkt er nauwelijks verschil in beoordeling van dit punt te zijn opgetreden bij de voorzitters/secretarissen van de OR'en. In 2005, 2008 en 2011 noemde ruim 8 van de 10 voorzitters/secretarissen dit als een belemmering en dat is ook in 2014 nog zo. Blijkbaar is er op dit punt, dat inderdaad een wezenlijke belemmering voor veel medewerkers vormt (zie tabel 6.1), in de periode 2005-2014 weinig veranderd.

#### *Daarnaast aantal minder algemene belemmeringen*

Er zijn nog wel enkele andere zaken die de kandidaatstelling voor de OR belemmeren, maar deze zijn volgens de voorzitters/secretarissen van de OR'en veel minder algemeen. Het gaat daarbij onder andere om:

- conflicten met leidinggevenden;
- spanningen met collega's;
- onvoldoende compensatie voor de extra inzet die het OR-werk vraagt;
- onvoldoende deskundigheid voor het OR-werk.

Op deze vier punten tekent zich een ontwikkeling af in de periode 2005-2014. In 2005 noemden de voorzitters/secretarissen deze zaken (veel) vaker als belemmeringen voor werknemers om zich kandidaat te stellen voor de OR. Nu, in 2014, spelen deze belemmeringen volgens de voorzitters/secretarissen (duidelijk) minder vaak een rol (zie tabel 6.1). Met name de deskundigheid van werknemers wordt nu in 2014 duidelijk minder vaak (21%) als een belemmering genoemd dan in 2005 (44%).

*Tabel 6.1 – Mate waarin diverse zaken de kandidaatstelling (ver)hinderen, volgens OR-voorzitters/secretarissen en volgens ‘gewone’ medewerkers*

	Volgens voorzitters/ secretaris- sen van OR in 2014 (n=235)	Volgens voorzitters/ secretaris- sen van OR in 2011 (n=169)	Volgens voorzitters/ secretaris- sen van OR in 2008 (n=217)	Volgens voorzitters/ secretaris- sen van OR in 2005 (n=238)	Volgens medewer- kers in 2004 (n=1.034)
1. De reguliere functie/taken komen in de knel door het OR-werk	84%	83%	87%	87%	niet gevraagd
2. Het OR-werk kost te veel tijd	83%	85%	88%	87%	77%
3. Het OR-lidmaatschap levert conflicten/problemen op met leidinggevende	26%	27%	33%	32%	26%
4. Kans op spanningen met collega's op de afdeling doordat men veel tijd bezig is met/voor de OR	25%	27%	37%	31%	41%
5. De extra inzet die het OR-werk met zich meebrengt wordt onvoldoende gecompenseerd	22%	26%	35%	34%	46%
6. Men vindt zich onvoldoende deskundig voor het OR-werk	21%	29%	28%	44%	50%
7. De OR leeft niet in de organisatie, omdat mensen op de werkvloer er onvoldoende over horen/bij betrokken worden	16%	20%	19%	15%	47%
8. Als OR-lid doe je het (bijna) nooit goed. Je krijgt altijd kritiek	16%	18%	14%	12%	36%
9. Het OR-lidmaatschap vermindert de carrièrekansen	13%	8%	9%	7%	11%
10. Men weet niet of men over voldoende draagvlak beschikt	5%	11%	9%	11%	niet gevraagd
11. In deze organisatie wordt het lidmaatschap van de OR onvoldoende ondersteund/gefaciliteerd	5%	5%	11%	8%	33%
12. Er is in deze organisatie geen goed overlegklimaat tussen OR en management	1%	3%	4%	3%	32%

De inschattingen van de OR'en in 2014 wijken op een aantal punten duidelijk af van die van de werknemers in gemeentelijke organisaties. Waarschijnlijk speelt hierbij in enkele gevallen een rol dat de informatie van de werknemers inmiddels (te) gedateerd is. De antwoorden van de werknemers uit 2004 wijken dan weliswaar duidelijk af van de antwoorden van de OR'en uit 2014, maar niet of in ieder geval veel minder van de antwoorden die de OR'en in 2005 gaven. Dit geldt bijvoorbeeld voor punt 4 (kans op

spanningen met collega's), punt 5 (onvoldoende compensatie van extra inzet in verband met OR-werk) en punt 6 (onvoldoende deskundigheid). Op dit moment wijkt het oordeel van de OR'en op deze punten inmiddels duidelijk af van de standpunten die de werknemers in 2004 innamen. Dat komt echter omdat de standpunten van de OR'en in de loop der jaren veranderd zijn. Tien jaar geleden weken de standpunten van de OR'en op deze punten echter niet of maar weinig af van de standpunten van de werknemers. Wellicht dat bij de medewerkers van de Nederlandse gemeenten in de afgelopen jaren eenzelfde verandering in standpunten is opgetreden als bij de OR'en. Aangezien het onderzoek onder werknemers na 2004 geen herhaling heeft gekregen, is hier echter geen informatie over beschikbaar.

Op enkele andere punten kwamen er 10 jaar geleden echter ook al duidelijke verschillen naar voren tussen de OR'en in gemeentelijke organisaties enerzijds en de werknemers in deze organisaties anderzijds. Dat geldt met name voor punt 7 (de OR leeft niet in de organisatie omdat de werknemers op de werkvloer er onvoldoende over horen, bij betrokken worden), punt 8 (als OR-lid doe je het nooit goed, je krijgt altijd kritiek) en punt 12 (er is in deze organisatie geen goed overlegklimaat tussen OR en management). Ook hier is niet bekend of de standpunten van OR'en en werknemers over deze zaken inmiddels dichterbij elkaar zijn komen te liggen.

## **Oplossingen**

### *Drie oplossingsrichtingen*

De voorzitters/secretarissen zien drie oplossingsrichtingen om de animo tot kandidaatstelling voor de OR te bevorderen (zie tabel 6.2).

De *eerste* en meest genoemde oplossingsrichting bestaat uit maatregelen die ertoe moeten leiden dat het OR-werk op een adequate manier gecombineerd kan worden met de reguliere functie. Taakverlichting en een vervangingsregeling zijn hier van belang, maar de voorzitters/secretarissen geven tevens vaak aan dat ook een positieve, ondersteunende opstelling van de direct leidinggevende onderdeel uitmaakt van deze oplossingsrichting.

Tabel 6.2 – Manieren om de kandidaatstelling te bevorderen (informatie van voorzitters/secretarissen van OR'en)

	2005 (n=217)	2008 (n=238)	2011 (n=169)	2014 (n=235)
<i>Verenigbaarheid met reguliere functie</i>				
1. Het OR-werk wordt gecompenseerd door taakverlichting in reguliere functie	66%	75%	60%	59%
2. Er wordt gezorgd voor een vervanger	48%	58%	45%	41%
3. Chef zegt van te voren medewerking toe	48%	52%	61%	57%
4. Uren die buiten werktijd aan OR-werk worden besteed, worden in tijd of geld gecompenseerd	34%	37%	31%	30%
<i>Herkenbaarheid en zichtbaarheid van OR</i>				
5. Werkgever gaat actiever belang van OR uitdragen	46%	46%	50%	46%
6. OR wordt actiever/manifesteert zich duidelijk	40%	31%	42%	37%
7. OR draagt zorg voor goede relatie met achterban	38%	34%	37%	31%
<i>Draagvlak en expertise</i>				
8. Vooraf duidelijkheid over mogelijkheden van een persoonlijk ontwikkelingsplan	18%	25%	24%	19%
9. Afspraken vooraf over bijscholing op punten dat dat nodig is	11%	6%	15%	8%
10. Vakbonden gaan zich actiever met kandidaatstelling bezighouden	15%	16%	10%	9%
11. Potentiële kandidaten wordt (zo nodig) duidelijk gemaakt dat zij over voldoende draagvlak beschikken	17%	12%	10%	14%

De *tweede* oplossingsrichting betreft de herkenbaarheid en zichtbaarheid van de OR in de organisatie. De voorzitters/secretarissen zien hier niet alleen een taak liggen voor de OR'en zelf maar ook voor de werkgever/bestuurder.

De *derde* oplossingsrichting, die duidelijk minder vaak genoemd wordt dan de twee andere, heeft te maken met het aantonen van draagvlak voor en het bevorderen van voldoende deskundigheid bij potentiële OR-kandidaten.

In 2014 oordelen de voorzitters/secretarissen van de OR'en weinig anders over deze drie oplossingsrichtingen dan hun voorgangers deden in 2011, in 2008 en in 2005.

### **Toegepaste maatregelen**

#### *Maatregelen hebben betrekking op eerste en derde oplossingsrichting*

Kijken we welke maatregelen daadwerkelijk zijn gehanteerd bij het zoeken en vinden van kandidaten voor de OR-verkiezingen dan blijkt het om maatregelen te gaan die onderdeel uitmaken van de eerste en derde oplossingsrichting zoals die hierboven beschreven zijn.

Tabel 6.3 – Toegezegde maatregelen om kandidaatstelling te bevorderen\*

	% voorzitters/ secretarissen (2011)	% voorzitters/ secretarissen (2014)
<i>1. Maatregelen om OR-werk (beter) te kunnen combineren met reguliere functie</i>		
a. Bij 1 of meer kandidaten taakverlichting van reguliere functie toegezegd	20%	20%
b. Bij 1 of meer kandidaten vervangingsregeling toegezegd	13%	13%
c. Bij 1 of meer kandidaten tijdelijke uitbreiding arbeidscontract toegezegd	20%	17%
d. Bij 1 of meer kandidaten compensatie toegezegd voor OR-werk buiten werktijd	11%	11%
e. chefs hebben medewerking toegezegd	43%	42%
% OR'en waar 1 of meer van de maatregelen 1a-1e is toegezegd	64%	63%
% OR'en waar 1 of meer van de maatregelen 1a-1d is toegezegd	44%	40%
% OR'en waar 1 of meer van de maatregelen 1a-1b is toegezegd	28%	27%
<i>2. Maatregelen om competenties te vergroten</i>		
a. Bij 1 of meer kandidaten scholing toegezegd	23%	24%
b. Bij 1 of meer kandidaten toegezegd dat door OR-werk bepaalde competenties (verder) ontwikkeld kunnen worden	23%	25%
c. Bij 1 of meer kandidaten toegezegd dat dit via evc-procedure zichtbaar gemaakt kan worden	2%	2%
% OR'en waar 1 of meer van de maatregelen 2a-2c is toegezegd	37%	33%

\* Deze informatie is alleen in het onderzoek van 2011 en in het onderzoek van 2014 verzameld

Bij 63 procent van de OR'en is, bij het zoeken van kandidaten voor de landelijke OR-verkiezingen van 2014, aan één of meer kandidaten een bepaalde toezegging gedaan om de combinatie van OR-werk en reguliere functie beter mogelijk te maken. De meest genoemde maatregel (in 42% van de OR'en) is dat leidinggevendenden hun medewerking hebben toegezegd. Taakverlichting of een vervangingsregeling is minder vaak toegezegd (27% van de OR'en). In 15 procent van de OR'en is taakverlichting en/of een vervangingsregeling toegezegd in combinatie met de toezegging dat de leidinggevende medewerking zal verlenen. Vaker (27%) komt voor dat de toezegging is gedaan dat de leidinggevende medewerking zal verlenen zonder dat dit gepaard gaat met een toezegging van taakverlichting of vervanging.

In een derde deel van de OR'en (33%) is aan één of meer kandidaten voor de OR een toezegging gedaan over bijscholing en/of competentie-ontwikkeling.

Er is nauwelijks verschil tussen de landelijke OR-verkiezingen van 2014 en die van 2011 wat betreft de mate waarin de diverse maatregelen zijn toegepast (zie tabel 6.3).



We hebben achtereenvolgens laten zien:

- Op welke punten OR'en belemmeringen zien liggen voor werknemers om zich kandidaat te stellen voor de OR (tabel 6.1).
- Met welke maatregelen deze belemmeringen volgens de OR'en aangepakt kunnen worden (tabel 6.2).
- In welke mate deze maatregelen bij de OR-verkiezingen daadwerkelijk zijn toegezegd aan (potentiële) kandidaten (tabel 6.3).

Wanneer we nu de uitkomsten in deze 3 tabellen met elkaar vergelijken dan kunnen we *concluderen* dat:

- Terwijl onvoldoende deskundigheid van werknemers veel minder vaak – en bovendien steeds minder vaak – als een belemmering voor kandidaatstelling wordt beschouwd dan de moeilijk te vervullen combinatie van OR-werk en reguliere functie,
- in de praktijk vaker toezeggingen worden gedaan om de deskundigheid te bevorderen dan om iets te doen aan de extra taakbelasting vanwege het erbij komende OR-werk.

### **Convenant**

Tabel 6.1 laat zien dat de combinatie reguliere functie en OR-werk al een oud probleem is, waar bovendien geen duidelijke verbetering in optreedt. Circa 85 procent van de OR'en signaleert dat dit een belemmering is voor werknemers om zich kandidaat te stellen voor de OR. Dat was zo in 2005 en dat gaat ook nog op in 2014. Bovendien laat tabel 6.1 zien dat de voorzitters/secretarissen van OR'en dit terecht signaleren: bijna 80 procent van de werknemers in de sector gemeenten gaf in 2004 te kennen dat het OR-werk te veel tijd kost en dat dit hen ervan weerhield om zich kandidaat te stellen voor de OR.

#### *Overleg tussen sociale partners leidt tot afspraak in CAO*

Dit punt is opgepakt door de sociale partners van de sector en dit heeft geleid tot een afspraak in de CAO. Hierin is namelijk afgesproken dat gemeentelijke werkgevers aan het begin van iedere zittingsperiode van de OR een convenant sluiten met de OR waarin afspraken worden vastgelegd over de voor het OR-werk benodigde inzet/tijd, de compensatie daarvoor, en het (maximaal) aantal zittingstermijnen.

Inmiddels heeft de werkgever in 68 procent van de OR'en een dergelijk convenant gesloten en voor nog eens 6 procent van de OR'en gaat op dat er concrete voornemens zijn om dat te doen. In 7 procent van de OR'en gaat op dat men nog met het convenant bezig is of dat er weliswaar geen convenant is gesloten, maar dat er wel afspraken over (ruimte voor) het OR-werk zijn gemaakt. De overige OR'en (19%) laten weten dat er geen convenant gesloten is en dat er ook (nog) geen plannen in die richting bestaan.

#### *Niet alleen afspraken in kader van convenant*

Afspraken over het OR-werk vinden dus niet alleen in het kader van een convenant plaats. Tabel 6.4 brengt dit in beeld. Deze tabel maakt duidelijk dat vrijwel altijd –

95% – afspraken zijn gemaakt met de werkgever over de hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor het OR-werk, ook al zijn die niet in alle gevallen in het kader van een convenant tot stand gekomen.

*Tabel 6.4 – Afspraken met de werkgever over het OR-werk, 2014*

	ja, in kader convenant	ja, maar niet in kader convenant	ja, maar onbekend in welk kader	geen afspraken	totaal (n = 235)
• afspraak over (maximaal) aantal zittingstermijnen	19%	7%	4%	70%	100%
• afspraak dat OR-werk als regulier werk wordt erkend	49%	23%	14%	15%	100%
• afspraak over hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor OR-werk	68%	18%	10%	5%	100%
• afspraak over hoe OR-leden in staat worden gesteld om OR-werk te combineren met reguliere werk	34%	17%	13%	36%	100%

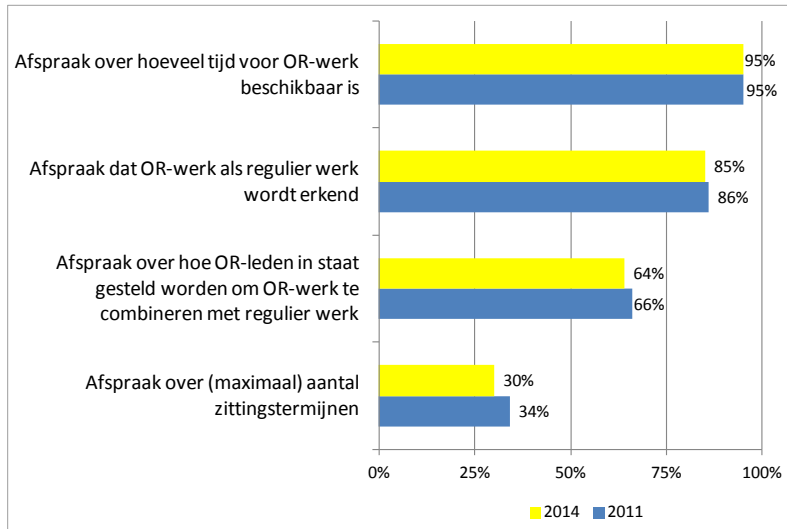
In de meeste gevallen – 85% – is met de werkgever afgesproken dat het OR-werk als regulier werk wordt erkend.

In ruim een derde deel van de OR'en zijn geen afspraken met de werkgever gemaakt over hoe OR-leden in staat worden gesteld het OR-werk te combineren met hun reguliere functie.

In bijna tweederde deel van de OR'en zijn hier wel afspraken over gemaakt, even vaak buiten het kader van een convenant als daarbinnen.

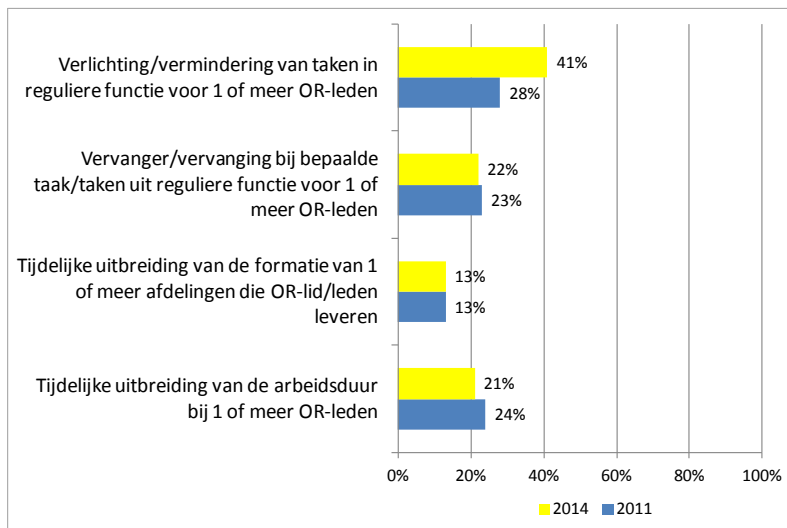
De mate waarin de hier besproken afspraken in 2014 van toepassing zijn, is nauwelijks anders dan in 2011 (zie figuur 6.5).

*Figuur 6.5 – % OR'en dat aangeeft dat afspraken met de werkgever gemaakt zijn over het OR-werk*



Eerder (zie tabel 6.3) in dit hoofdstuk zagen we dat er betrekkelijk weinig OR'en zijn waar bij de zoektocht naar kandidaten voor de OR-verkiezingen van 2014 toezeggingen zijn gedaan wat betreft taakverlichting en/of een vervangingsregeling. Er blijken ook nog niet zo veel OR'en te zijn die over dit soort zaken afspraken met hun werkgever hebben gemaakt (zie figuur 6.6).

*Figuur 6.6 – Afspraken met werkgever om combinatie van OR-werk en reguliere functie beter mogelijk te maken*



*Afspraken worden lang niet altijd nageleefd, maar in 2014 wel vaker dan in 2011*

Bovendien komt naar voren dat, voor zoverre dergelijke afspraken zijn gemaakt, ze in de praktijk lang niet altijd goed worden nageleefd. Alleen afspraken over een tijdelijke

uitbreiding van de arbeidsduur worden meestal (81%) goed nageleefd. Bij de andere afspraken is dit in duidelijk mindere mate het geval:

- afspraken over tijdelijke uitbreiding van de formatie 50% (2011: 41%)
- verlichting/vermindering van taken in reguliere functie 40% (2011: 28%)
- vervanger/vervanging bij bepaalde taak/taken van reguliere functie 36% (2011: 21%)

Vergelijken we de situatie in 2014 met die van 2011 dan wordt wel een verbetering zichtbaar. Zo gaat op dat in 2014 vaker dan in 2011 afspraken zijn gemaakt met één of meer OR-leden over verlichting of vermindering van hun taken in hun reguliere functie (zie figuur 6.6). Bovendien geven de OR'en te kennen dat de gemaakte afspraken nu, in 2014, beter worden nageleefd dan in 2011.

### **EVC-project**

Het A+O fonds Gemeenten is in 2007 het project *EVC en OR* gestart. Doelstelling van dit project is om de competenties die OR-leden tijdens het OR-werk ontwikkelen zichtbaar te maken, zodat ze tevens een rol kunnen spelen in de verdere loopbaan van OR-leden. In dit onderzoek komt naar voren dat in 2014 45 procent van de OR'en (2011: 42%) op de hoogte is van dit project. Een klein deel van de OR'en (9%) heeft zelf een dergelijk project uitgevoerd of is er mee bezig (2011: 7%). Bijna een kwart van de OR'en (23%) overweegt om zo'n project te starten of heeft hier gevorderde plannen voor (2011: 23%).

De overige OR'en (18%) hebben nogal eens twijfels over het nut van of de belangstelling voor een dergelijk project, of ze hebben nog geen beslissing genomen.

### **Effect op kandidaatstelling**

*Meer of minder kandidaten dan zetels: de problemen zijn hetzelfde*

Eerder in dit hoofdstuk hebben we laten zien dat er diverse factoren zijn die de kandidaatstelling van werknemers voor de OR (ver)hinderen. Er is nauwelijks of geen verschil in de mate waarin deze belemmerende factoren genoemd worden tussen OR'en die er wel en OR'en die er niet in slagen om voldoende kandidaten te vinden om echte verkiezingen te kunnen houden.

*En dat geldt ook voor de gepercipieerde oplossingsrichtingen*

Ook voor de oplossingsrichtingen die OR'en zien is er geen verband. OR'en die er niet in slagen om echte verkiezingen te organiseren noemen overwegend dezelfde oplossingsrichtingen, bovendien in dezelfde mate, als OR'en die er wel in slagen om meer kandidaten dan zetels te vinden.

*Alleen samenhang met afspraken over taakverlichting in reguliere functie*

Eerder in dit hoofdstuk –zie figuur 6.5 – is aangegeven dat voor bijna tweederde deel van de OR'en opgaat dat er afspraken met de werkgever gemaakt zijn die de OR-leden in staat moeten stellen om het OR-werk met hun reguliere functie te combineren. Wat dit betreft is er geen verschil tussen OR'en met meer kandidaten dan zetels en OR'en

met minder kandidaten dan zetels bij de verkiezingen van 2014. Zowel van de OR'en met meer kandidaten dan zetels als van de OR'en met minder kandidaten dan zetels meldt bijna tweederde deel dat er op dit punt afspraken gemaakt zijn.

Eerder – zie figuur 6.6 – hebben we gezien dat er verschillende soorten afspraken met de werkgever gemaakt kunnen worden om de combinatie van OR-werk en regulier werk beter mogelijk te maken. In figuur 6.6 hebben we vier soorten afspraken in beeld gebracht. Van deze vier blijkt er maar één samenhang te vertonen met de kandidaatstelling voor de OR, namelijk of er wel of niet afspraken met de werkgever zijn gemaakt over taakverlichting van een of meer OR-leden. Bij OR'en met meer kandidaten dan zetels blijken vaker (73%) afspraken over taakverlichting in de reguliere functie gemaakt te zijn dan bij OR'en met precies evenveel kandidaten als zetels (66%) en bij OR'en met minder kandidaten dan zetels (46%). Bovendien geven de OR'en met meer kandidaten dan zetels vaker (48%) aan dat de desbetreffende afspraken goed worden nageleefd dan de OR'en met precies evenveel kandidaten als zetels (44%) en de OR'en met minder kandidaten dan zetels (30%).

### Conclusies

- 1 In de ogen van de OR'en zijn er diverse zaken die werknemers belemmeren om zich kandidaat te stellen voor de OR.
- 2 Eén van deze factoren springt er echter uit, in de zin dat *vrijwel alle OR'en* deze factor noemen. Het gaat hierbij om het risico dat de uitoefening van de reguliere functie in de knel komt door de tijd die voor het OR-werk nodig is.
- 3 Deze factor wordt door vrijwel alle OR'en genoemd, dus niet alleen door OR'en die er niet in slagen om voldoende kandidaten voor de OR te vinden, maar ook door de OR'en die hier wel in slagen.
- 4 Ook de oplossingen die de OR'en voor dit probleem zien, zijn bij deze twee categorieën OR'en hetzelfde. Hierbij wordt vooral gedacht aan taakverlichting in de reguliere functie, vervanging in de tijd die aan of voor de OR wordt besteed en medewerking van de direct leidinggevenden.
- 5 Er is dus geen verschil tussen OR'en, die er wel en OR'en die er niet in slagen om voldoende kandidaten te vinden voor de OR, in de problemen die zij op dit punt ontmoeten en ook niet in de oplossingsrichtingen die zij hiervoor zien.
- 6 In een deel van de gemeentelijke organisaties zijn inmiddels afspraken met de werkgever gemaakt om de combinatie van OR-werk en regulier werk beter mogelijk te maken, namelijk:
  - tijdelijke uitbreiding van de formatie (in 13% van de OR'en)
  - tijdelijke uitbreiding van de arbeidsduur (in 21%)
  - vervanging bij bepaalde taak/taken (in 22%)
  - taakverlichting (in 41% van de OR'en).

- 7 De eerste drie afspraken blijken in 2014 niet vaker voor te komen dan in 2011. Afspraken over taakverlichting in de reguliere functie blijken in 2014 wél duidelijk vaker (41% van de OR'en) voor te komen dan in 2011 (28% van de OR'en).
- 8 De eerste drie afspraken blijken nog maar weinig voor te komen en zij lijken ook geen effect te hebben op de animo van medewerkers van gemeentelijke organisaties om zich kandidaat te stellen voor de ondernemingsraad. In dit onderzoek komt namelijk geen enkel verschil naar voren tussen OR'en met meer, respectievelijk minder kandidaten dan zetels enerzijds en de mate waarin OR'en melding maken van deze drie soorten afspraken.
- 9 Wél komt er een verschil naar voren tussen OR'en met meer kandidaten dan zetels en OR'en met minder kandidaten dan zetels in de mate waarin zij aangeven dat er afspraken over taakverlichting zijn gemaakt én in de mate waarin zij aangeven dat deze afspraken worden nageleefd.
- 10 OR'en met meer kandidaten dan zetels geven niet alleen vaker aan dat er afspraken over taakverlichting zijn gemaakt, maar zij geven bovendien vaker

## 7. Invloed en functioneren van de OR

In dit onderzoek is, meer dan in de eerdere onderzoeken van 2005, 2008 en 2011 aandacht besteed aan de invloed en het functioneren van de OR'en in de sector gemeenten. Dit betekent dat niet op alle punten een vergelijking met eerdere onderzoeken gemaakt kan worden.

### Invloed en herkenbaarheid

De meeste OR'en vinden dat ze zich in 2013 met regelmaat (43%) of in ieder geval op bepaalde momenten (42%) duidelijk hebben laten zien in de organisatie. De overige OR'en (15%) zijn van mening dat ze zich in 2013 niet of maar in beperkte mate hebben gemanifesteerd in hun organisatie. Overigens is het aantal OR'en dat in dit onderzoek aangeeft dat zij zich regelmatig hebben laten zien in de organisatie met 43 procent hoger dan in de eerdere onderzoeken van 2005 (32%), 2008 (34%) en 2011 (29%).

*Tabel 7.1 – Invloed en herkenbaarheid van OR'en, naar wel of niet echte verkiezingen in 2014*

	meer kandidaten dan zetels	evenveel kandidaten als zetels	minder kandidaten dan zetels	totaal
<i>Heeft OR zich in 2013 duidelijk gemanifesteerd in de organisatie?</i>				
• ja, regelmatig/op verschillende punten	51%	41%	32%	43%
• ja, op enkele momenten/punten	32%	48%	49%	42%
• nee, niet erg duidelijk	17%	11%	19%	15%
totaal	100%	100%	100%	100%
<i>Oordeel OR over eigen invloed</i>				
• zeer veel	5%	0%	0%	2%
• veel	62%	60%	41%	56%
• matig tot vrij weinig	33%	40%	59%	42%
• weinig tot geen	0%	0%	0%	0%
totaal	100%	100%	100%	100%

Een meerderheid van de OR'en vindt dat ze in 2013 veel (56%) of zelfs zeer veel (2%) invloed hebben gehad op de gang van zaken in hun organisatie. De overige OR'en (42%) vinden allemaal dat ze in 2013 matig tot weinig invloed hebben gehad. Uit ander onderzoek (Karel e.a. 2010) is bekend dat ruim 50 procent van de OR'en in Nederland van mening is dat ze veel invloed hebben. De OR'en in de sector gemeenten doen wat betreft invloed dus niet onder voor OR'en in andere sectoren.

OR'en die er bij de laatste OR-verkiezing in geslaagd zijn om meer kandidaten te vinden dan ze zetels hebben, zijn vaker dan de OR'en die dit niet gelukt is van mening dat zij veel invloed hebben en dat zij zich in 2013 regelmatig hebben laten zien en horen in hun organisatie (zie tabel 7.1).

Met name grote OR'en met 11 of meer zetels slagen er in zich regelmatig te laten horen. Van alle OR'en in gemeentelijke organisaties heeft 43 procent zich in 2013 met regelmaat gemanifesteerd in hun organisatie, maar dit is als volgt:

- OR'en met 5 of minder zetels 37%
- OR'en met 7 zetels 37%
- OR'en met 9 zetels 37%
- OR'en met 11 of meer zetels 55%

De OR'en zijn van mening dat zij met name vaak duidelijk invloed hebben op arbeidsvoorwaardelijke regelingen en organisatiewijzigingen/reorganisaties. Zij zijn van mening dat hun inbreng op deze punten vaker tot wijzigingen of aanpassingen in de besluitvormingsfase of de implementatiefase leidt dan dat dit het geval is bij onderwerpen op het terrein van arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim en op het terrein van fusies/samenwerking (zie tabel 7.2 en figuur 7.3).

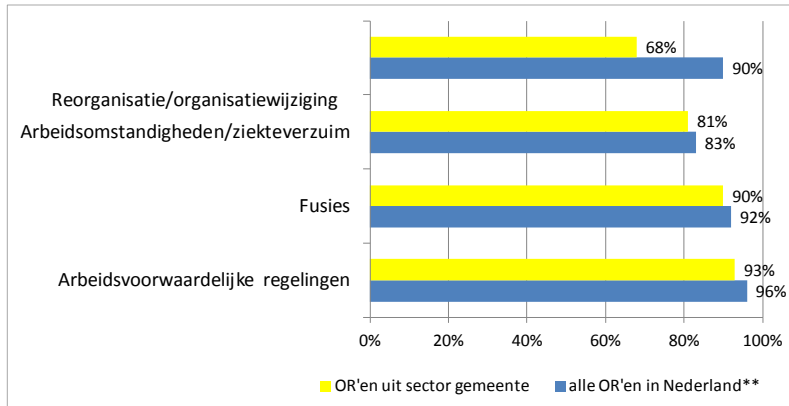
*Tabel 7.2 – Effect van de betrokkenheid van de OR'en op 4 beleidsgebieden (2014)*

	besluit is inhoudelijk gewijzigd	implementatie is gewijzigd	meer draagvlak	geen effect	n.v.t. onderwerp niet aan de orde geweest	totaal
• Arbeidsvoorwaardelijke regelingen	41%	14%	22%	9%	14%	100%
• Organiseerwijziging/reorganisatie	26%	16%	37%	6%	15%	100%
• Fusie/samenwerking/alliantie	13%	9%	32%	13%	33%	100%
• Arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim	19%	12%	24%	26%	20%	100%

Eerder zagen we dat de OR'en in de sector gemeenten naar eigen idee in invloed niet onder doen voor de OR'en in andere sectoren. Dat geldt ook voor de effecten die zij weten te realiseren. Voor de meeste beleidsgebieden gaat op dat de OR'en in de sector gemeenten evenzeer resultaat weten te boeken als de OR'en in andere sectoren. Alleen op het gebied van reorganisatie/organisatiewijziging geven de OR'en uit de sector gemeenten wat minder vaak dan de OR'en uit andere sectoren aan dat hun betrokkenheid en inbreng tot waarneembare effecten leidt (zie figuur 7.3).



Figuur 7.3 – Waarneembaar effect (als onderwerp aan de orde is geweest) van de betrokkenheid van de OR\*



\* Waarneembaar effect: besluit is inhoudelijk gewijzigd, implementatie is gewijzigd, of er is voor meer draagvlak gezorgd.

\*\* Bron: Karel e.a. 2010.

## Functioneren

De meeste OR'en vinden dat ze goed (74%) of zelfs zeer goed (10%) functioneren. De rest merkt hun functioneren aan als matig (14%) of kan dit niet (nog) goed aangeven (2%).

Op de vraag hoe zij zichzelf zouden willen karakteriseren wat betreft de belangrijkste functie die zij in hun organisatie vervullen, antwoorden de in 2014 geïnterviewde OR'en als volgt:

- Primair als een orgaan voor medezeggenschapsuitoefening/besluitvorming 72%
- Controle orgaan op besluiten leiding en uitvoering daarvan 10%
- Vooral communicatiekanaal over en weer tussen leiding en personeel 8%
- Vooral communicatiekanaal van personeel met leiding 5%
- Vooral communicatiekanaal van de leiding met het personeel 1%
- Anders 4%

De OR'en die 'anders' aangeven, formuleren hun functie in de organisatie als volgt:

- 'Strategische partner bij organisatiewijzigingen en personeelsbeleid'
- 'Proactief meepraten over alles wat er speelt in de organisatie'
- 'Aanjager om de vele beleidsvoornemens daadwerkelijk tot uitvoering te brengen'
- 'Verbinder'

In 2014 ziet driekwart van de OR'en in gemeentelijke organisaties zich dus primair als een orgaan voor medezeggenschapsuitoefening in de besluitvorming.

Tabel 7.4 – Opvattingen van de OR-voorzitters/secretarissen over het functioneren van de OR in de periode 2005-2014

	2014	2011	2008	2005
<b>Opstelling en rol*</b>				
% OR legt accent op belangen van personeel	17%	16%		
% OR legt accent op belang van organisatie belang van personeel te kiezen	23%	20%		
% OR maakt steeds afweging	61%	64%		
	100%	100%		
% OR richt zich vooral op toetsen van beleid	6%	10%	25%	27%
% OR is, afhankelijk van het onderwerp, meer toetsend of meer beleidsontwikkelen	46%	58%	49%	49%
bezig				
% OR speelt actieve rol in de ontwikkeling van beleid	45%	33%	18%	14%
% geen mening	3%	0%	9%	9%
	100%	100%	100%	100%
% OR reageert vooral op voorstellen van de bestuurder	23%	21%	33%	34%
% OR neemt zo af en toe zelf initiatief	59%	52%	44%	45%
% OR neemt regelmatig zelf initiatief	18%	27%	16%	14%
% geen mening	1%	0%	7%	6%
	100%	100%	100%	100%
% OR kiest (vooral) voor een formele, procedurele opstelling op basis van WOR	5%	4%	13%	12%
% OR kiest, afhankelijk van onderwerp, bepaalde opstelling	48%	65%	44%	42%
% OR probeert (vooral) beleid te beïnvloeden via argumenten	46%	32%	35%	38%
% geen mening	1%	0%	8%	8%
	100%	100%	100%	100%
<b>Overlegklimaat*</b>				
% OR krijgt voldoende faciliteiten en ruimte om rol en taak waar te maken	81%	81%	74%	76%
% OR moet hierover continue onderhandelen	15%	19%	13%	11%
% OR krijgt geen medewerking en ruimte	1%	0%	3%	2%
% geen mening	2%	0%	10%	11%
	100%	100%	100%	100%
% OR wordt vrijwel altijd en goed geïnformeerd door bestuurder	45%	42%	41%	34%
% OR wordt soms wel en soms niet goed geïnformeerd	53%	57%	48%	55%
% OR wordt vrijwel nooit goed geïnformeerd door bestuurder	2%	2%	3%	5%
% geen mening	1%	0%	8%	6%
	100%	100%	100%	100%
% OR is deskundig 'tegenspeler' van bestuurder	40%	35%	39%	36%
% OR is, afhankelijk van het onderwerp, deskundig 'tegenspeler' van bestuurder	53%	59%	45%	47%
% OR is geen deskundig 'tegenspeler' van bestuurder	6%	5%	8%	10%
% geen mening	1%	1%	8%	7%
	100%	100%	100%	100%

\* OR'en in kleine gemeentelijke organisaties oordelen niet echt anders over deze punten dan OR'en in grote gemeentelijke organisaties.

Tabel 7.4 laat zien dat veel OR'en in de sector gemeenten in de afgelopen 10 jaar hun rol anders zijn gaan invullen. Daarbij valt vooral op dat het aandeel OR'en dat een actieve rol is gaan spelen in de ontwikkeling van beleid gestegen is van 14 procent in 2005 naar 45 procent in 2014. Het aandeel OR'en dat zich vooral bezig houdt met het

controleren en toetsen van beleid is in deze periode afgenomen van 27 naar 6 procent. Ook nemen OR'en in 2014 vaker, meer of minder regelmatig, het initiatief (77%) dan in 2005 het geval was (59%).

Het aantal OR'en dat van mening is dat zij vrijwel altijd en goed geïnformeerd worden door de bestuurder is de afgelopen 10 jaar toegenomen van een derde deel tot bijna de helft van de OR'en. En inmiddels zijn vrijwel alle OR'en in de sector gemeenten van mening dat zij voldoende faciliteiten en ruimte krijgen om hun taak waar te maken.

Praktisch alle OR'en zijn dus van mening dat zij van de bestuurder de benodigde ruimte en faciliteiten krijgen, en bovendien steeds vaker ook de benodigde informatie, om hun taak goed uit te kunnen voeren. Een flink deel van de OR'en in de sector gemeenten is in de afgelopen jaren overgeschakeld van een reactieve, toetsende rol naar een actieve, beleid mee ontwikkelende rol. Vrijwel alle OR'en beschouwen zich inmiddels, zeker op bepaalde onderwerpen of terreinen, als een deskundig "tegenspeler" van de bestuurder. Kortom, duidelijke signalen dat de relatie tussen OR'en en bestuurders in de sector gemeenten zich in de afgelopen 10-15 jaar in positieve zin (verder) ontwikkeld heeft.

Dat er meestal een positieve relatie bestaat tussen OR en bestuurder – en vaak ook tussen OR en andere leden van het managementteam – komt eveneens naar voren in tabel 7.5. Bijna driekwart van de OR'en geeft immers aan dat hun werkgever/bestuurder uitdraagt dat hij of zij de OR belangrijk vindt en nog meer OR'en (86%) geven te kennen dat er niet alleen formeel maar ook informeel overleg met de bestuurder plaatsvindt.

Tabel 7.5 – Relatie met bestuurder en met achterban\*

	2014	2011
a. Onze OR beschikt over vaste commissie(s) voor bepaalde onderwerpen	46%	49%
b. In (sommige) vaste commissies van onze OR zitten ook niet OR-leden	23%	15%
c. Onze OR stelt ad hoc commissies/werkgroepen in voor bepaalde onderwerpen	54%	49%
d. In (sommige) ad hoc commissies/werkgroepen van onze OR zitten ook niet OR-leden	21%	16%
e. Onze OR vindt kwaliteit van OR-leden belangrijker dan dat alle OR-zetels bezet zijn	39%	23%
f. Onze werkgever/bestuurder draagt uit dat hij de OR belangrijk vindt	73%	72%
g. Onze OR heeft mandaat van de kiezers en voert op basis daarvan naar eigen goeddunken overleg met de bestuurder	53%	54%
h. De belangen van de verschillende groepen in de organisatie worden door onze OR zorgvuldig meegenomen in de besluitvorming	80%	76%
i. Onze OR beschikt over contacten van hoog tot laag en van rechts tot links in de organisatie	79%	74%
j. Door of vanwege de OR is er ook informeel overleg met de bestuurder	86%	84%
k. Onze OR heeft niet alleen contact met de bestuurder maar ook met andere leden van het managementteam	59%	54%
l. Onze OR slaagt er in kennis/ervaring die elders in de organisatie aanwezig is te benutten voor het OR-werk	47%	47%
m. Medewerkers in deze organisatie zijn bereid de OR te ondersteunen/helpen wanneer de OR daar om vraagt	49%	46%
n. Onze OR heeft de regie bij de uitvoering van het OR-werk, maar bij de uitvoering worden andere medewerkers betrokken/ingeschakeld	14%	11%
o. Onze OR is goed geïnformeerd over wat er leeft onder medewerkers van deze organisatie	68%	65%
p. Onze OR peilt regelmatig hoe medewerkers denken over belangrijke onderwerpen op de OR-agenda	38%	30%

\* Deze zaken zijn alleen in het onderzoek van 2011 en 2014 aan de orde gesteld.

De helft van de OR'en is het eens met de stelling dat zij een mandaat van de kiezers hebben en op basis daarvan naar eigen goeddunken overleg met de bestuurder kunnen voeren. Tegelijkertijd onderschrijven de meeste OR'en dat zij niet alleen over veel, maar bovendien ook over de hele organisatie gespreide contacten beschikken, en dat ze (mede daardoor) goed op de hoogte zijn van wat er onder de medewerkers in de organisatie leeft, en dat ze (zodoende) de belangen van de verschillende groepen in de organisatie zorgvuldig meewegen in de besluitvorming. Een minderheid van de OR'en houdt regelmatig peilingen hoe medewerkers in de organisatie denken over belangrijke onderwerpen op de OR-agenda. In 2014 gebeurt dit overigens wel door meer OR'en (38%) dan in 2011 (30%).

Op de meeste punten – zie tabel 7.5 – is er in de periode 2011-2014 weinig verandering opgetreden. Er zijn maar enkele punten waar ontwikkeling zichtbaar wordt. Dit is vooral zo op het punt van de waarde die OR'en hechten aan kwalitatief goede kandidaten. Nu, in 2014, zijn er namelijk duidelijk meer OR'en (39%) dan in 2011 (23%) die de kwaliteit van de OR-leden belangrijker vinden dan dat alle OR-zetels bezet zijn. Bij de OR'en die er niet in geslaagd zijn om voor de 2014-verkiezingen voldoende kandidaten te vinden, is zelfs een meerderheid (57%) deze mening toegedaan.

## Contact met de achterban

*Meeste OR'en vinden dat zij voldoende contact hebben*

In tabel 7.5 kwam al naar voren dat tweederde deel van de OR'en vindt dat ze goed geïnformeerd zijn over wat er leeft onder de medewerkers van hun organisatie. De meeste OR'en zijn (dan ook) van mening dat zij voldoende (62%) of zelfs ruim voldoende (10%) contact onderhouden met de achterban. De overige OR'en omschrijven het contact met de achterban als amper voldoende (20%) of als onvoldoende (7%). Deze uitkomsten zijn nauwelijks anders dan die uit 2011.

De meest voorkomende manieren waarop OR'en contact onderhouden met de achterban zijn: via notulen van vergaderingen, via contacten van OR-leden tijdens hun dagelijkse werk, en via intranet (zie tabel 7.6). Sociale media worden hierbij nog betrekkelijk weinig ingezet.

*Tabel 7.6 – Manieren waarop de OR'en contact onderhouden met hun achterban (2014)*

	<i>Contact met achterban is:</i>		
	(ruim) voldoende	amper voldoende/ onvoldoende	totaal
<i>Manieren van contact</i>			
• via intranet	88%	85%	87%
• via notulen van vergadering	86%	80%	85%
• via contacten van OR-leden in hun normale werk	84%	74%	82%
• via jaarverslag	58%	49%	55%
• via achterban raadpleging/achterbanbijeenkomsten	53%	18%	43%
• via OR-bulletin/OR-blad	34%	18%	30%
• via werkoverleg	32%	20%	29%
• via contactpersonen per afdeling/onderdeel	32%	23%	29%
• via enquêtes onder personeel	25%	18%	23%
• via OR-rubriek in personeelsblad	17%	8%	15%
• via spreekuur	13%	5%	11%
• via sociale media (twitter, Yammer, facebook, linkedin)	12%	8%	11%
• via bijeenkomst voor- of na OR-vergadering	9%	7%	8%
• via beleidsplan OR	9%	0%	7%
• via contactpersonen voor bepaalde groepen personeel	5%	2%	4%

Op de meeste punten is er geen verschil tussen OR'en die vinden dat ze (ruim) voldoende contact met hun achterban hebben en OR'en die dit contact als amper voldoende of zelfs onvoldoende aanmerken. Op een paar punten is er wél een (duidelijk) verschil. Dit gaat vooral op voor de mate waarin sprake is van achterbanraadpleging/bijeenkomsten met de achterban. Dergelijke bijeenkomsten komen bij OR'en, die het contact met de achterban als (ruim) voldoende aanmerken, duidelijk vaker (53%) voor dan bij OR'en die het contact met de achterban als amper voldoende of als onvoldoende beschouwen (18%). Verder hebben OR'en die het contact met de achterban als (ruim) voldoende kenschetsen vaker een eigen OR-blad en/of eigen beleidsplan (zie tabel 7.6).

## Benutting van intern en extern aanwezige kennis en ervaring

In tabel 7.5 komt onder andere naar voren dat:

- Ruim driekwart van de OR'en over contacten van hoog tot laag en van rechts tot links in de organisatie beschikt.
- De helft van de OR'en aangeeft dat ze erin slagen om kennis en ervaring, die elders in de organisatie aanwezig is, te benutten voor het OR-werk.
- De helft van de OR'en aangeeft dat medewerkers in de organisatie bereid zijn de OR te ondersteunen wanneer de OR daarom vraagt.
- Bijna een kwart van de OR'en niet OR-leden inschakelt in commissies/werkgroepen van de OR.

Tabel 7.7 brengt in beeld in welke mate de OR'en gebruik maken van intern en extern aanwezige kennis en ervaring.

De meeste OR'en maken meer of minder regelmatig gebruik van kennis die *intern* aanwezig is bij diverse staffunctionarissen, uitvoerende medewerkers en kaderleden van de vakbond (zie tabel 7.7). De OR'en maken vooral *regelmatig* gebruik van de kennis en ervaring van de P&O afdeling en van het uitvoerend personeel (beide door ruim een derde deel van de OR'en). Ook de arbofunctionaris wordt door bijna een derde deel van de OR'en regelmatig geraadpleegd.

Wat betreft *extern* aanwezige kennis en ervaring wordt vooral meer of minder regelmatig door OR'en een beroep gedaan op (OR-)adviseurs, cursusinstituten en OR-platforms.

De mate waarin OR'en gebruik maken van de mogelijkheden in hun interne en externe netwerk zijn in 2014 nauwelijks anders dan in 2011.

Tabel 7.7 – Mate waarin OR'en gebruik maken van in de organisatie of elders aanwezige kennis en ervaring (2104)

	vrijwel nooit	soms	regelmatig	totaal
<b>Intern:</b>				
• de uitvoerende medewerkers	10%	55%	34%	100%
• leidinggevend kader	30%	52%	18%	100%
• P&O/personeelschef	17%	45%	38%	100%
• financiële staf/management	30%	53%	17%	100%
• arbofunctionaris/kwaliteitsfunctionaris	25%	45%	30%	100%
• vakbonds-kaderleden	46%	37%	16%	100%
• andere interne deskundigen	77%	17%	7%	100%
<b>Extern:</b>				
• externe (OR-)adviseurs	33%	44%	23%	100%
• opleider/cursusinstituut	12%	53%	35%	100%
• OR-platform(s)	43%	37%	20%	100%
• vakbondsbestuurder	61%	33%	6%	100%
• jurist/advocaat	82%	14%	6%	100%
• A+O fonds Gemeenten	61%	35%	4%	100%
• andere externe deskundigen	93%	6%	2%	100%

Tot zover de vragen over de manieren waarop de OR'en contact onderhouden met hun achterban en de vragen over de mate waarin OR'en gebruik maken van kennis en ervaring die in de eigen organisatie of daarbuiten beschikbaar is. We hebben deze vragen aan dit verkiezingsonderzoek toegevoegd, omdat we willen nagaan of er een relatie is tussen deze punten en de mate waarin OR'en erin slagen om al dan niet voldoende kandidaten voor de OR te vinden.

In de analyse komt naar voren dat er vrijwel geen samenhang bestaat tussen de manieren waarop OR'en contact onderhouden met hun achterban en de mate waarin zij erin slagen om (meer dan) voldoende kandidaten voor de OR te vinden. Ook de mate waarin OR'en meer of minder regelmatig gebruik maken van intern dan wel extern aanwezige kennis en ervaring, vertoont nauwelijks samenhang met het aantal kandidaten dat zich aanmeldt voor de OR. Ook in het onderzoek van 2011 kwam op deze punten weinig samenhang naar voren.

## Conclusies

1. OR'en die hun invloed regelmatig laten zien en horen in de organisatie slagen er vaker in om (meer dan) voldoende kandidaten voor de OR te vinden dan OR'en die minder herkenbaar zijn. Overigens vindt bijna 60 procent van de OR'en dat ze veel invloed hebben en op dit punt doen OR'en in de sector gemeenten dan ook zeker niet onder voor OR'en uit andere sectoren.
2. In een aantal gemeentelijke organisaties is het aantal OR-zetels in de periode 2011-2014 verminderd. Argument hiervoor is volgens de OR'en vrijwel nooit dat er onvoldoende kandidaten voor de OR zijn. De vermindering van het aantal OR-zetels heeft meestal te maken met veranderingen in de omvang van de gemeentelijke

organisatie of – vooral in grote organisaties – met de ervaring dat heel veel zetels het functioneren van de OR niet in alle gevallen bevordert.

3. Een fors en bovendien toenemend aantal OR'en hecht meer waarde aan de kwaliteit van de OR-leden dan aan het wel of niet bezet zijn van alle OR-zetels.
4. In de afgelopen 10 jaar is een aanzienlijk deel van de OR'en hun rol anders gaan invullen. Van een reactieve, controlerende rol zijn zij overgeschakeld op een actieve, beleid mee ontwikkelde rol. Vrijwel alle OR'en zien zichzelf inmiddels, zeker op bepaalde onderwerpen en terreinen, als een deskundig 'tegenspeler' van de bestuurder.
5. Er zijn diverse signalen dat ook de relatie met de werkgever/bestuurder zich in de afgelopen 10 jaar in positieve zin (verder) heeft ontwikkeld. Zo hebben de meeste OR'en niet alleen formeel maar ook informeel overleg met hun bestuurder. Daarnaast neemt het aantal OR'en dat aangeeft vrijwel altijd en goed geïnformeerd te worden door hun bestuurder langzaam maar zeker toe, evenals het aantal OR'en dat aangeeft dat zij voldoende ruimte en faciliteiten krijgen om hun rol en taak waar te maken. Tekenend is ook dat bijna driekwart van de OR'en aangeeft dat hun bestuurder duidelijk uitdraagt dat hij of zij de OR belangrijk vindt. Tot slot kan hierbij aangevuld worden dat steeds meer bestuurders een ondersteunende rol spelen bij het zoeken van kandidaten voor de OR.
6. Driekwart van de OR'en is van mening dat zij veel contacten in de organisatie hebben die bovendien goed over de organisatie zijn gespreid. De meeste OR'en vinden (dan ook) dat zij (ruim) voldoende contact met hun achterban hebben en dat zij goed weten wat er leeft onder de achterban en welke belangen daar spelen.
7. De helft van de OR'en geeft aan dat medewerkers bereid zijn de OR met raad of daad te ondersteunen. Hier wordt volgens veel OR'en ook al gebruik van gemaakt. Zo is er een toenemend aantal OR'en dat medewerkers uit de organisatie inschakelt in commissies of werkgroepen van de OR.



## Literatuur

- A+O fonds Gemeenten (2012). *Personeel in perspectief: monitor gemeenten 2012*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.
- Hanssen, H., A. Winder & B. Klandermans (2002). *Ondernemingsraden in Nederlandse Gemeenten: een vergelijking van de verkiezingen in 1996, 1999 en 2002*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.
- Heijink, J. (2012). *Moed en vertrouwen. Rapport van het onderzoek naar menselijke factoren en het functioneren en effect van de ondernemingsraad*. Nijmegen: ITS/NV Medezeggenschap/CNV
- Huigen, F., E. Bruin & J. Heijink (2007). *De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad. Succes- en faalfactoren in de rol van de bestuurder bij het benutten van medezeggenschap in de besturing van de organisatie*. Gennip: HBA/ITS
- Karel, J., J. Heijink, H. van den Tillaart, L. Boekhorst & B. van Rijsingen (2010). *Inzet en invloed van de OR*. Amsterdam: Reed Business bv.
- Kerkhof, P., M. Dop, A. Winder & B. Klandermans (2001). *Ondernemingsraden in Nederlandse gemeenten: een vergelijking van de verkiezingen in 1996 en 1999*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.
- Tillaart, H. van den & J. Cremers (2002). *Invloed en herkenbaarheid van OR-werk*. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Tillaart, H. van den (2005). *Kiezen voor medezeggenschap. Een onderzoek naar de bereidheid van medewerkers van gemeentelijke organisaties om zich kandidaat te stellen voor de OR*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.
- Tillaart, H. van den (2005). *Ondernemingsraden in Nederlandse Gemeenten. Balans van 10 jaar OR-verkiezingen onder het WOR-regime*. 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
- Tillaart, H. van den (2011). *Ondernemingsraden in Nederlandse gemeenten. Uitslag van de landelijke OR-verkiezingsdag in maart 2011 en vergelijking met de eerdere verkiezingen onder het WOR-regime*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.
- Vries, R. de & E. Schins-Derksen (2000). *Onderzoek samenstelling ondernemingsraden*. Den Haag: SZW/Elsevier bedrijfsinformatie.
- Weening, A. & S. Teulings (2001). *Betrokkenheid groeit met de tijd. Veranderingen in de agenda van ondernemingsraden*. Den Haag: SZW/Elsevier bedrijfsinformatie.
- Winder, A., P. Kerkhof & B. Klandermans (2000). *Medezeggenschap in kaart. Eindrapport*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.

### **Opdrachtgever**

Stichting A+O fonds Gemeenten  
Postbus 11560 / 2502 AN Den Haag  
070 763 00 30 / [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl) / [secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)  
Jan Snijders en Esther Loozen

### **Projectteam**

OR en Medezeggenschap

### **Auteur**

Harry van den Tillaart en John Warmerdam

### **Met dank aan**

De leden van de werkgroep Medezeggenschap:  
Han Vervoort (Gemeente Gemert-Bakel), Peter Meijer (Gemeente Enschede), Monica van den Akker (Gemeente Velsen), Rogier Stout (Expertisecentrum College voor Arbeidszaken, VNG), Marlies van den Hende (Gemeente Schiedam), Harry Schrottenboer (CNV Publieke Zaak), Saskia Marsman (CNV Publieke Zaak), Ingrid Clerkx (ABVAKABO FNV) en Ellen Clason (CMHF).

### **Uitgave**



© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag april 2014

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

