

# GENERATIEKLOOF IN DE MEDEZEGGENSCHAP

## HOE DE ONDERNEMINGSRAAD AANSLUITING VINDT BIJ JONGE MEDEWERKERS

**TO**

**JONGE IDEEEN,  
OUDE STRUCTUREN -  
HOE VINDEN ZE ELKAAR?**

**Naam: Lindy Krijgsman**

**Onderwijsinstelling: AS opleidingen**

**Begeleider: JOhan Berends**

**Datum: 13 maart 2026**

**adres: [lindy\\_krijgsman@hotmail.com](mailto:lindy_krijgsman@hotmail.com)**



## Inhoudsopgave

<b>1. SAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>2. INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
2.1 AANLEIDING EN CONTEXT .....	5
2.2 PROBLEEMSTELLING .....	6
2.3 ONDERZOEKSVRAAG .....	6
2.4 DEELVRAGEN .....	6
2.5 ONDERZOEKSDESIGN .....	6
<b>3. METHODOLOGIE .....</b>	<b>7</b>
3.1 ONDERZOEKSOPZET .....	7
3.2 ONDERZOEKSPOPULATIE EN SELECTIECRITERIA .....	7
3.3 DATAVERZAMELING .....	8
3.4 ONDERZOEK VERLOOP EN STEEKPROEF .....	9
3.5 DATA-ANALYSE .....	9
3.6 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT .....	9
3.7 ONDERSTEUNING .....	10
<b>4. RESULTATEN .....</b>	<b>11</b>
4.1 DEELVRAAG 1 – IN HOEVERRE ZIJN MEDEWERKERS IN ALLE LEEFTIJDGROEPEN BEKEND MET DE MEDEZEGGENSCHAP BINNEN CARGILL? .....	11
4.2 DEELVRAAG 2 – HOE IS DE HUIDIGE BETROKKENHEID VAN JONGE MEDEWERKERS BIJ DE MEDEZEGGENSCHAP BINNEN CARGILL? .....	12
4.3 DEELVRAAG 3 – HOE WORDT DE HUIDIGE COMMUNICATIE VAN DE ONDERNEMINGSRAAD CARGILL CACAO ERVAREN? .....	14
4.4 DEELVRAAG 4 – WAT HEBBEN JONGE MEDEWERKERS NODIG OM ACTIEF TE WORDEN IN DE MEDEZEGGENSCHAP BINNEN CARGILL? .....	16
4.5 DEELVRAAG 5 – WELKE AANPASSINGEN BINNEN DE ORGANISATIE EN DE MEDEZEGGENSCHAP ZIJN VOLGENS JONGE MEDEWERKERS NODIG OM HUN DEELNAME AAN DE MEDEZEGGENSCHAP TE VERGROTEN? .....	18
4.6 DEELVRAAG 6 – WELKE AANPASSINGEN IN DE COMMUNICATIE KAN DE ONDERNEMINGSRAAD HELPEN OM JONGE MEDEWERKERS TE BEREIKEN? .....	20
<b>5. ANALYSE/ DISCUSSIE .....</b>	<b>21</b>
5.1 ANALYSE DEELVRAAG 1 – IN HOEVERRE ZIJN MEDEWERKERS IN ALLE LEEFTIJDGROEPEN BEKEND MET DE MEDEZEGGENSCHAP BINNEN CARGILL? .....	21
5.2 ANALYSE DEELVRAAG 2 – HOE IS DE HUIDIGE BETROKKENHEID VAN JONGE MEDEWERKERS BIJ MEDEZEGGENSCHAP BINNEN CARGILL? .....	23

<b>5.3 ANALYSE DEELVRAAG 3 – HOE WORDT DE HUIDIGE COMMUNICATIE VAN DE ONDERNEMINGSRAAD CARGILL CACAO ERVAREN? .....</b>	<b>24</b>
<b>5.4 ANALYSE DEELVRAAG 4 – WAT HEBBEN JONGE MEDEWERKERS NODIG OM ACTIEF TE WORDEN IN DE MEDEZEGGENSCHAP BINNEN CARGILL? .....</b>	<b>25</b>
<b>5.5 ANALYSE DEELVRAAG 5 – WELKE AANPASSINGEN BINNEN DE ORGANISATIE EN DE MEDEZEGGENSCHAP ZIJN VOLGENS JONGE MEDEWERKERS NODIG OM HUN DEELNAME AAN DE MEDEZEGGENSCHAP TE VERGROTEN? .....</b>	<b>26</b>
<b>5.6 ANALYSE DEELVRAAG 6 – WELKE AANPASSINGEN IN DE COMMUNICATIE KAN DE ONDERNEMINGSRAAD HELPEN OM JONGE MEDEWERKERS BETER TE BEREIKEN? .....</b>	<b>27</b>
<b><u>6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN .....</u></b>	<b><u>28</u></b>
<b>6.1 CONCLUSIE.....</b>	<b>28</b>
<b>6.2 AANBEVELINGEN.....</b>	<b>28</b>
<b><u>7. BIBLIOGRAFIE.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>BIJLAGEN .....</u></b>	<b><u>32</u></b>
<b>BIJLAGE 1 ENQUÊTE VRAGEN .....</b>	<b>32</b>
<b>BIJLAGE 2 INTERVIEW VRAGEN.....</b>	<b>38</b>
<b>BIJLAGE 3 INFOGRAPHIC AANBEVELINGEN .....</b>	<b>40</b>

## 1. Samenvatting

De betrokkenheid van jonge medewerkers bij de medezeggenschap staat in veel organisaties onder druk. Ook binnen Cargill Cacao is de ondernemingsraad (OR) op zoek naar manieren om jonge instromende medewerkers beter te motiveren en te stimuleren om betrokken te raken bij de medezeggenschap. Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe de ondernemingsraad jonge medewerkers kan bereiken en betrekken, en welke factoren daarbij een rol spelen.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe kan de ondernemingsraad jonge instromende medewerkers beter motiveren/stimuleren om hun betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten?*

Om deze vraag te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet, aangevuld met een enquête en interviews. Daarnaast is deskresearch uitgevoerd om bestaande kennis over jongeren en medezeggenschap in kaart te brengen. De enquête is ingezet om een breder beeld te krijgen van bekendheid, betrokkenheid, motivatie en drempels en communicatie binnen verschillende leeftijdsgroepen. In totaal hebben 108 medewerkers de enquête ingevuld. Vervolgens zijn semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers uit de leeftijdsgroepen 20-40 jaar en 40-70 jaar, om de uitkomsten van de enquête verder te verdiepen en te verklaren.

Uit de resultaten blijkt dat jonge medewerkers het belang van medezeggenschap erkennen, maar in de praktijk is de betrokkenheid gering bij de OR. Zij zijn minder bekend met de rol, taken en werkwijze van de OR en ervaren de OR als weinig zichtbaar in het dagelijks functioneren van de organisatie. Betrokkenheid ontstaat vooral wanneer onderwerpen direct aansluiten bij hun dagelijkse werk. Daarnaast blijkt dat e-mail het belangrijkste communicatiekanaal is, maar dit is onvoldoende om jonge medewerkers actief te betrekken. Persoonlijk contact, zichtbaarheid op de werkvloer en tijdige terugkoppeling worden als belangrijk ervaren.

Het onderzoek laat verder zien dat jonge medewerkers minder behoefte hebben aan structurele deelname aan de OR, maar wel openstaan voor laagdrempelige tijdelijke vormen van participatie zoals, werkgroepen met een specifiek onderwerp. Op basis van deze bevindingen wordt geconcludeerd dat de ondernemingsraad jonge medewerkers beter kan motiveren door zichtbaar en benaderbaar te zijn. Daarnaast is duidelijke communicatie over de rol en meerwaarde van de OR, en flexibele participatievormen rond relevante onderwerpen, van groot belang.

## 2. Inleiding

### 2.1 Aanleiding en context

Binnen Cargill is de afgelopen jaren sprake van een grote instroom van jonge medewerkers. Tegelijkertijd merkt de ondernemingsraad (OR) dat de betrokkenheid van deze jonge instromende groep bij de medezeggenschap achterblijft. Jonge medewerkers zijn vaak beperkt bekend met de rol van de medezeggenschap. Zij voelen zich minder snel aangesproken om actief deel te nemen.

Het doel van deze paper is om inzicht te krijgen in hoe de OR jonge instromende medewerkers beter kan motiveren en stimuleren om hun betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten. Op basis van dit inzicht kunnen aanbevelingen worden gedaan, die bijdragen aan een bredere en toekomstbestendige medezeggenschap binnen Cargill.

### 2.2 Probleemstelling

De beperkte betrokkenheid van jonge medewerkers wordt vooral zichtbaar bij verkiezingen en bij aanmeldingen voor commissies, de animo is vrij laag onder jongeren. Hierdoor komt de stem van een groeiende medewerkersgroep minder naar voren tijdens besluiten. Mogelijke oorzaken liggen in een beperkte zichtbaarheid en bekendheid van de OR. Maar ook in verschillen in communicatie.

Wanneer jonge medewerkers niet of nauwelijks betrokken zijn bij de medezeggenschap, kan dit leiden tot een kleiner draagvlak onder een belangrijke groep van de organisatie. Dit maakt het noodzakelijk om te onderzoeken welke factoren jongeren stimuleren of juist belemmeren om betrokken te zijn bij de medezeggenschap.

### 2.3 Onderzoeksvraag

**‘Hoe kan de ondernemingsraad jonge instromende medewerkers beter motiveren/stimuleren om hun betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten?’**

### 2.4 Deelvragen

1. In hoeverre zijn medewerkers in alle leeftijdsgroepen bekend met de medezeggenschap binnen Cargill?
2. Hoe is de huidige betrokkenheid van jonge medewerkers bij de medezeggenschap binnen Cargill?
3. Hoe wordt de huidige communicatie van de ondernemingsraad Cargill Cacao ervaren?
4. Wat hebben jonge medewerkers nodig om actief te worden in de medezeggenschap binnen Cargill.
5. Welke aanpassingen binnen de organisatie en de medezeggenschap zijn volgens jonge medewerkers nodig om hun deelname aan de medezeggenschap te vergroten?
6. Welke aanpassingen in de communicatie kan de ondernemingsraad helpen om jonge medewerkers beter te bereiken?

## 2.5 Onderzoeksdesign

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat dit inzicht geeft in de ervaringen en motivaties van medewerkers. In de eerste fase wordt een korte literatuurstudie uitgevoerd om bestaande kennis over jongeren en medezeggenschap in kaart brengen. Vervolgens wordt een enquête uitgezet onder medewerkers binnen verschillende leeftijdsgroepen op de locaties Wormer en Zaandam. Aanvullend worden in dezelfde leeftijdscategorieën interviews gehouden om meer diepgang te verkrijgen.

De combinatie van enquête en interviews maakt het mogelijk om zowel algemene patronen als verklarende inzichten te verzamelen. De enquêteresultaten worden geanalyseerd en de interviewdata wordt thematische gecodeerd om terugkerende thema's in kaart te brengen.

### 3. Methodologie

#### 3.1 onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet, aangevuld met een enquête en interview. Deze combinatie is toegepast om zowel breedte als diepgang te krijgen in het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

*Hoe de ondernemingsraad jonge instromende medewerkers beter kan motiveren en stimuleren om hun betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten.*

In de eerste fase is een korte deskresearch uitgevoerd om inzicht te krijgen in bestaande kennis over jongeren en medezeggenschap. Vervolgens is een uitgebreide enquête uitgezet binnen de organisatie om een breder beeld te krijgen van bekendheid, betrokkenheid en motivatie bij verschillende leeftijdsgroepen. Tot slot zijn interviews afgenomen met medewerkers uit elke leeftijdscategorie, om de uitkomsten van de enquête verder uit te diepen en verklaringen en verbeterpunten concreter te maken,

#### 3.2 Onderzoekspopulatie en selectiecriteria

##### Inclusiecriteria

De volgende voorwaarden bepalen wie mag deelnemen aan het onderzoek:

- Medewerkers van Cargill Cacao & Chocolate werkzaam op de locaties Wormer en Zaandam.
- Medewerkers binnen de leeftijdsgroepen 20 t/m 70 jaar, zodat verschillende generaties vertegenwoordigd waren en vergelijkingen mogelijk waren.
- Medewerkers die minimaal zes maanden in dienst zijn, zodat ze voldoende kennis hebben van de organisatie.
- Medewerkers die bereid zijn deel te nemen aan een enquête of/en interview, op vrijwillige basis.

Door deze criteria te hanteren, is een goede representatie verkregen van de organisatiepopulatie. De focus ligt op de jonge instromende medewerkers en een vergelijking met de oudere leeftijdsgroepen. Hierdoor konden mogelijke effecten van generatieverschillen in betrokkenheid bij de medezeggenschap worden uitgesloten of juist aangetoond.

##### Exclusiecriteria

De volgende groepen zijn uitgesloten van deelname:

- Uitzendkrachten, stagiaires of tijdelijke krachten, aangezien zij geen vaste rol binnen de organisatie vervullen.
- Medewerkers die korter dan zes maanden in dienst zijn, omdat zij nog onvoldoende vertrouwd zijn met de organisatie.
- Medewerkers die zich niet vrijwillig willen aanmelden.

### 3.3 Dataverzameling

#### Deskresearch

In de eerste fase is deskresearch uitgevoerd door bestaande online artikelen over jongeren en medezeggenschap te raadplegen. Deze fase had als doel om te achterhalen wat er al bekend is.

#### Enquête

De enquête is verspreid binnen de organisatie via een online vragenlijst. Medewerkers konden deze invullen via een link of een QR-code, zodat deelname zowel voor kantoor- als productiemedewerkers laagdrempelig was. De vragenlijst bestond uit gesloten en deels open vragen en was opgebouwd met thema's zoals:

- Bekendheid met de medezeggenschap en de OR
- Betrokkenheid bij de organisatie en medezeggenschap
- Motivatie om eventueel actief te worden binnen de OR
- Communicatie naar de achterban

De minimale beoogde respons voor de enquête was 40 deelnemers. Uiteindelijk zijn 108 enquêtes volledig ingevuld. De verdeling over de leeftijdsgroepen is als volgt:

- 14 respondenten in de leeftijd 20-29 jaar,
- 20 respondenten van 30-39 jaar,
- 29 respondenten van 40-49 jaar,
- 27 respondenten van 50-59 jaar,
- 19 respondenten van 60-70 jaar.

De respons kan worden beschouwd als ruim voldoende om een goed beeld te krijgen van de ervaren bekendheid, betrokkenheid en communicatie rondom de medezeggenschap binnen de organisatie.

Voor de verdere analyse zijn de leeftijdsgroepen samengevoegd tot twee hoofdgroepen: 20-40 jaar en 40-70 jaar. De indeling is gekozen om verschillen tussen jongere en oudere medewerkers overzichtelijk te analyseren en onderlinge patronen beter kunnen vergelijken. De groep 20-40 jaar vertegenwoordigt medewerkers aan het begin en in de opbouwfase van hun loopbaan, terwijl de groep 40-70 jaar medewerkers omvat met meer werkervaring en langere betrokkenheid bij de organisatie. Daarnaast sluit deze tweedeling aan bij zowel de literatuur over medezeggenschap en als bij de verdeling bij de interviews, waarin duidelijke verschillen tussen deze twee groepen naar voren kwamen.

Door te werken met deze twee leeftijdsgroepen kunnen de resultaten uit de enquête en interviews op een consistente en begrijpelijke manier worden geanalyseerd en besproken.

#### Interviews

Na de enquête zijn interviews uitgevoerd met medewerkers uit elke leeftijdscategorie. Per leeftijdsgroep zijn twee medewerkers geïnterviewd, wat leidde tot een totaal van tien interviews. Tijdens de gesprekken is ingezoomd op de eerdergenoemde thema's. De interviews zijn afgenomen op vrijwillige basis. Met toestemming van de geïnterviewde zijn de gesprekken opgenomen en daarna uitgewerkt voor analyse.

### 3.4 Onderzoek verloop en steekproef

De enquête is uitgezet onder medewerkers op de locaties Wormer en Zaandam. De respons is vervolgens gecontroleerd op spreiding over de leeftijdsgroepen. Op basis hiervan zijn deelnemers geselecteerd voor de interviews, waarbij per leeftijdsgroep twee personen zijn uitgekozen om vergelijkbaarheid tussen groepen mogelijk te maken.

Door zowel enquêtegegevens als interviews gegevens te verzamelen, is het mogelijk om patronen in kaart te brengen en verklaringen te vinden voor de uitkomsten die betrekking hebben op motivatie en betrokkenheid.

### 3.5 Data-analyse

#### Analyse van de enquête

De resultaten van de enquête zijn kwantitatief geanalyseerd. De antwoorden op de gesloten vragen zijn verwerkt in Excel, waarbij de antwoorden categorieën zijn gecodeerd en geordend per leeftijdsgroep (20-40 jaar en 40-70 jaar). Vervolgens zijn frequenties en verdelingen berekend om verschillen tussen leeftijdsgroepen inzichtelijk te maken.

De resultaten zijn per deelvraag geclusterd, zodat zichtbaar werd in hoeverre medewerkers bekend zijn met de medezeggenschap, hoe zij hun betrokkenheid ervaren en hoe de communicatie van de OR wordt beoordeeld. Open antwoorden uit de enquête zijn thematisch geordend. Hierbij zijn terugkerende patronen, zoals zichtbaarheid, communicatie, tijdgebrek en persoonlijke benadering, samengebracht in categorieën.

Door de resultaten per deelvraag te analyseren en per leeftijdsgroep te vergelijken, konden overeenkomsten en verschillen systematisch worden vastgesteld.

#### Analyse van de interviews

De interviews zijn volledig uitgewerkt in transcriptvorm. Vervolgens zijn de interviews thematisch geanalyseerd. Dit betekent dat de antwoorden zijn gecodeerd op basis van terugkerende onderwerpen die aansluiten bij de deelvragen van het onderzoek, zoals bekendheid met de OR, ervaren betrokkenheid, communicatie, motivatie en belemmeringen.

Na het coderen zijn de uitspraken per thema gebundeld en vergeleken tussen de leeftijdsgroepen 20-40 jaar en 40-70 jaar. Op deze manier zijn overeenkomsten en verschillen zichtbaar gemaakt. De interviewresultaten zijn vervolgens per deelvraag geïntegreerd met de enquête bevindingen, zodat een samenhangend beeld ontstaat van zowel kwantitatieve patronen als kwalitatieve verdieping.

### 3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, is gebruikgemaakt van meerdere databronnen. In dit onderzoek zijn drie vormen van dataverzameling toegepast: deskresearch, een enquête en semigestructureerde interviews. Door deze combinatie van methoden is sprake van triangulatie, waardoor bevindingen vanuit verschillende invalshoeken zijn vergeleken. (Scribbr, 2022) (Scribbr, 2023)

De deskresearch bestond uit het analyseren van relevante literatuur, over medezeggenschap en betrokkenheid van jonge medewerkers.

De enquête is verspreid onder medewerkers uit verschillende leeftijdsgroepen binnen de organisatie. Door gebruik te maken van gestandaardiseerde vragen en vaste antwoord

categorieën is de interne betrouwbaarheid vergroot. Vervolgens zijn de resultaten systematisch verwerkt en per leeftijdsgroep geanalyseerd, dit draagt bij aan transparantie en reproduceerbaarheid van het onderzoek.

Bij de interviews is gewerkt met een vaste topiclijst die gebaseerd is op de deelvragen. Hierdoor zijn alle relevante thema's bij iedere respondent aan bod gekomen, wat de interne validiteit ondersteunt.

### **Beperkingen van het onderzoek**

Hoewel het onderzoek zorgvuldig is uitgevoerd, zijn er enkele beperkingen. Ten eerste is het onderzoek uitgevoerd binnen één organisatie, waardoor de resultaten organisatie specifiek zijn.

Daarnaast is het aantal interviews relatief beperkt. De interviewresultaten geven verdieping en inzicht, maar vormen geen volledig representatieve afspiegeling van alle medewerkers.

Tot slot kan er sprake zijn van sociale wenselijkheid, waarbij mogelijk antwoorden gegeven zijn die passend of veilig zijn binnen de context.

### **3.7 Ondersteuning**

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een AI-tool ter ondersteuning van het schrijfproces. De AI is ingezet bij het herformuleren van tekst, het structureren van alinea's en het aanscherpen van formuleringen.

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een AI-tool ter ondersteuning van het schrijfproces. De AI is ingezet bij het herformuleren van tekst, het structureren van alinea's en het aanscherpen van formuleringen.

De inhoudelijke analyse, interpretatie van de resultaten en conclusies zijn zelfstandig door de onderzoeker opgesteld.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten zijn geordend per deelvraag. Per deelvraag worden eerst de bevindingen uit de enquête weergegeven, gevolgd door de resultaten uit de interviews.

### 4.1 Deelvraag 1 – In hoeverre zijn medewerkers in alle leeftijdsgroepen bekend met de medezeggenschap binnen Cargill?

#### Enquêteresultaten

Uit de enquête blijkt dat de bekendheid met de medezeggenschap verschilt per leeftijdsgroep. Jongere medewerkers (20-40 jaar) geven relatief vaker aan dat zij onvoldoende weten wat de ondernemingsraad (OR) doet, wie de OR-leden zijn en waarvoor zij bij de OR terecht kunnen. In deze groep wordt regelmatig neutraal of negatief geantwoord op vragen over kennis en bekendheid met de OR. Oudere medewerkers (40-70 jaar) geven daarentegen vaker aan bekend te zijn met de taken van de OR en weten beter wie de OR-leden zijn en waarvoor zij benaderd kunnen worden. Dit wijst erop dat bekendheid met de medezeggenschap toeneemt met de leeftijd en mogelijk samenhangt met werkervaring en langere betrokkenheid bij de organisatie.

#### Interview-resultaten – medewerkers 20 – 40 jaar

De interviews met jonge medewerkers bevestigen het beeld uit de enquête. Zij geven aan dat zij wel weten dat er een OR bestaat, maar onvoldoende inzicht hebben in de rol en invloed van de OR. Meerdere geïnterviewden geven aan niet goed te weten waarvoor zij de OR kunnen benaderen. De OR wordt vooral zichtbaar ervaren bij grote of ingrijpende onderwerpen, zoals reorganisaties. Het lijkt erop dat de beperkte zichtbaarheid en het ontbreken van een duidelijk beeld van de medezeggenschap bijdragen aan een gevoel van afstand tot de OR, wat mogelijk samenhangt met een lagere mate van participatie onder jonge medewerkers.

#### Interview-resultaten – medewerkers 40-70 jaar

Medewerkers in de leeftijdsgroep 40-70 jaar geven in de interviews aan dat zij beter bekend zijn met het werk van de OR. Zij weten doorgaans wie de OR-leden zijn en waarvoor zij bij de OR terecht kunnen. Enkele geïnterviewden geven aan dat hun interesse en bekendheid met de OR pas later in hun loopbaan is gegroeid. Terugkijkend herkennen zij dat zij als jongere medewerkers minder aandacht hadden voor de OR en organisatie brede onderwerpen. Hoewel deze groep beter geïnformeerd is, geven zij aan dat ook hier de zichtbaarheid van de OR vooral toeneemt wanneer er concrete of ingrijpende onderwerpen spelen.

#### Samenvatting deelvraag 1

Samenvattend laten zowel de enquête als de interviews zien dat de bekendheid met de medezeggenschap bij jonge medewerkers beperkter is dan bij oudere medewerkers. Jonge medewerkers weten vaak dat de OR bestaat, maar missen inzicht in de rol, taken en participatiemogelijkheden. Oudere medewerkers zijn beter bekend met de OR, waarbij bekendheid en interesse in de medezeggenschap lijken toe te nemen naarmate medewerkers langer in de organisatie werkzaam zijn.

Waar deelvraag 1 inzicht geeft in de mate van bekendheid met de medezeggenschap, richt deelvraag 2 zich op de ervaren betrokkenheid van jonge medewerkers bij de OR.

## 4.2 Deelvraag 2 – Hoe is de huidige betrokkenheid van jonge medewerkers bij de medezeggenschap binnen Cargill?

### Enquêteresultaten

Uit de enquête blijkt dat jonge medewerkers het belangrijk vinden dat medewerkers kunnen meedenken over besluiten binnen de organisatie. Tegelijkertijd blijkt dat de betrokkenheid bij de medezeggenschap beperkt is. Jongere medewerkers geven vaker aan zich neutraal of minder betrokken te voelen bij wat er speelt binnen de organisatie in vergelijking met oudere medewerkers. Ook geven zij aan zich minder vaak gestimuleerd te voelen om hun mening te delen met de OR.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat slechts een klein deel van de jonge medewerkers heeft overwogen om actief bij de dragen aan de OR. Een aanzienlijk deel geeft aan geen tot weinig interesse te hebben voor de OR. Dit wijst op een verschil tussen het belang van de medezeggenschap en de mate van actieve participatie.

### Interview-resultaten – medewerkers 20-40 jaar

De interviews met jonge medewerkers geven verdieping aan deze bevindingen. Jonge medewerkers geven aan zich betrokken te voelen bij hun dagelijkse werkzaamheden. Betrokkenheid bij organisatie brede onderwerpen of bij de OR is minder vanzelfsprekend. Meerder geïnterviewden geven aan dat zij het belangrijk vinden dat er een OR is, maar dat zij zichzelf niet direct als actieve deelnemer zien.

Daarnaast geven jonge medewerkers aan dat zij pas betrokkenheid ervaren wanneer onderwerpen hun persoonlijk raken, zoals arbeidsvoorwaarden, veiligheid of veranderingen binnen hun eigen afdeling. Structurele betrokkenheid bij de OR wordt vaak als intensief of tijdrovend ervaren. Wel geven enkele geïnterviewden aan dat zij openstaan voor tijdelijke betrokkenheid, bijvoorbeeld wanneer zij kunnen meedenken over een onderwerp dat hen aanspreekt.

### Interview-resultaten – medewerkers 40 -70 jaar

Medewerkers in de leeftijdsgroep 40 -70 jaar geven aan dat hun betrokkenheid bij de organisatie over het algemeen groter is, mede door hun langere dienstverband en organisatiekennis. Zij volgen ontwikkelingen binnen de organisatie actief en lezen bijvoorbeeld de OR-verslagen. Dit betekent echter niet dat zij ook actief willen deelnemen aan de OR.

Enkele geïnterviewden geven aan dat hun interesse in medezeggenschap in de loop jaren is gegroeid. Ook deze binnen deze groep is actieve deelname niet vanzelfsprekend. Betrokkenheid wordt vaker ervaren in de vorm van geïnformeerd blijven en op de hoogte zijn van ontwikkelingen.

## Samenvatting deelvraag 2

Samenvattend laten de resultaten zien dat jonge medewerkers het belang van medezeggenschap erkennen, maar hun daadwerkelijke betrokkenheid bij de OR laag is. Jongere medewerkers voelen zich vooral betrokken bij onderwerpen die hun raken. Oudere medewerkers daarentegen voelen zich over het algemeen meer betrokken bij organisatie brede ontwikkelingen, maar ook hier is actieve deelname niet vanzelfsprekend. De mate van betrokkenheid lijkt daarmee samen te hangen met leeftijd, werkervaring en relevantie van de onderwerpen.

Waar deelvraag 2 zich richt op de mate van betrokkenheid, wordt in deelvraag 3 gekeken naar de wijze waarop de communicatie van de OR door medewerkers wordt ervaren.

### **4.3 Deelvraag 3 – Hoe wordt de huidige communicatie van de ondernemingsraad Cargill Cacao ervaren?**

#### **Enquêteresultaten**

Uit de enquête blijkt dat medewerkers over het algemeen neutraal tot positief zijn over de manier waarop de OR communiceert. Een meerderheid geeft aan dat de OR communiceert op een manier die bij hen past. In alle leeftijdsgroepen is e-mail het meest genoemde voorkeurskanaal om informatie van de OR te ontvangen. Dit geldt met name voor medewerkers van af 30 jaar, waar e-mail duidelijk de voorkeur heeft.

Binnen de jongere leeftijdsgroep (20-29 jaar) wordt naast e-mail ook persoonlijk contact vaak genoemd als gewenst communicatiekanaal. Dit wijst erop dat jonge medewerkers, naast digitale communicatie, behoefte hebben aan directere en zichtbare vormen van communicatie.

Wat betreft de inhoud van de communicatie geven medewerkers in alle leeftijdsgroepen aan vooral behoefte te hebben aan informatie over praktische zaken die hen direct raken en over aankomende veranderingen binnen de organisatie. Ook communicatie over behaalde successen van de OR wordt als belangrijk gezien, maar vooral onderwerpen die medewerkers direct raken scoren hoog.

#### **Interview resultaten – medewerkers 20-40 jaar**

De interviews met jonge medewerkers bevestigen dat e-mail wordt gezien als een functioneel, maar de informatie blijft niet altijd hangen.

Geïnterviewden geven aan dat berichten snel worden gelezen en vervolgens verdwijnen tussen andere communicatie. Hierdoor wordt de zichtbaarheid van de OR als beperkt ervaren.

Jonge medewerkers geven aan dat communicatie effectiever wordt als deze persoonlijker en directer is, bijvoorbeeld aanwezigheid op de werkvloer, korte, informele contactmomenten. Zichtbaarheid van OR-leden speelt hierbij een belangrijke rol. Daarnaast geven zij aan dat de communicatie concreet en kort moet zijn.

#### **Interview-resultaten – medewerkers 40-70 jaar**

Medewerkers in de leeftijdsgroep 40-70 jaar geven aan dat zij de communicatie van de OR over het algemeen als duidelijk ervaren. Zij lezen de korte verslagen en volgen actief de ontwikkelingen binnen de organisatie. Wel wordt door meerdere geïnterviewden aangegeven dat de terugkoppeling soms laat plaatsvindt, waardoor onderwerpen minder actueel aanvoelen.

Daarnaast geven zij aan dat het ophalen van input voorafgaand aan vergaderingen kan bijdragen aan een grotere betrokkenheid. Transparantie over lopende onderwerpen en eerdere betrokkenheid bij besluitvorming worden als verbeterpunten genoemd.

### Samenvatting deelvraag 3

Samenvattend blijkt dat de communicatie van de OR over het algemeen als voldoende wordt ervaren, maar dat er verschillen bestaan in behoefte en beleving tussen leeftijdsgroepen. E-mail is het meest gebruikte en gewenste communicatiekanaal, maar jonge medewerkers geven aan dat zij persoonlijk contact en zichtbaarheid belangrijk vinden. Daarnaast geven medewerkers aan vooral behoefte te hebben aan concrete, actuele informatie over onderwerpen die hen direct raken. Over alle leeftijdsgroepen wordt tijdige en transparante communicatie als belangrijk gezien.

De wijze van communicatie blijkt samen te hangen met de mate waarin medewerkers bereid zijn actief deel te nemen. Alleen hierom al zijn de resultaten van deelvraag 4 van belang, waarin is onderzocht wat jonge medewerkers nodig hebben om daadwerkelijk actief te worden binnen de medezeggenschap.

#### 4.4 Deelvraag 4 – Wat hebben jonge medewerkers nodig om actief te worden in de medezeggenschap binnen Cargill?

##### Enquêteresultaten

Uit de enquête blijkt dat jonge medewerkers het belang van de medezeggenschap erkennen, maar onvoldoende kennis hebben van de OR om actief mee te praten. In de leeftijdsgroep 20-40 jaar geeft een relatief groot deel aan neutraal of negatief te scoren op de vraag dat zij voldoende kennis hebben van de OR. Dit wijst erop dat kennistekort een mogelijke belemmering is voor actieve betrokkenheid.

Daarnaast blijkt dat jonge medewerkers het belangrijk vinden om mee te kunnen denken over besluiten, maar zij voelen zich onvoldoende gestimuleerd om hun mening te delen met de OR. Ook geeft een groot deel van de jonge medewerkers aan geen actieve bijdrage aan de OR te hebben overwogen.

Bij de vraag wat hen tegenhoudt om actief bij te dragen aan de OR, noemen jonge medewerkers vooral:

- Geen interesse,
- Zich niet aangesproken voelen,
- Onbekendheid met wat het OR-werk inhoudt,
- En in mindere mate tijdgebrek.

Dit wijst erop dat de drempel om actief deel te nemen niet alleen praktisch is, maar het hangt ook samen met herkenning en relevantie.

##### Interview-resultaten – medewerkers 20-40 jaar

De interviews geven verdere verdieping aan deze bevindingen. Jonge medewerkers geven aan dat zij zich eerder betrokken voelen wanneer onderwerpen hen direct raken, zoals arbeidsvoorwaarden, veiligheid of veranderingen binnen hun afdeling. Zij geven aan dat hun betrokkenheid vergroot, wanneer zij het gevoel hebben dat hun bijdrage daadwerkelijk invloed heeft.

Daarnaast noemen meerdere geïnterviewden dat duidelijkheid over het OR-werk belangrijk is. Het ontbreken van inzicht in taken, verantwoordelijkheden en tijdsbesteding maakt deelname aan de OR minder aantrekkelijk. OR-werk wordt door sommige gezien als formeel, vergadergericht en tijdrovend.

Persoonlijke benadering wordt door jonge medewerkers als belangrijk ervaren. Zij geven aan eerder geneigd te zijn om mee te denken wanneer zij direct worden aangesproken. Structurele deelname aan de OR wordt minder aantrekkelijk gevonden, er wordt positief gereageerd op tijdelijke werkgroepen waar een specifiek onderwerp wordt besproken wat hen aanspreekt.

## **Interview-resultaten – medewerkers 40-70 jaar**

Medewerkers in de leeftijdsgroep 40-70 jaar geven aan dat interesse in medezeggenschap vaak samenhangt met levensfase en werkervaring. Zij geven aan dat betrokkenheid bij de OR vaak groeit naarmate medewerkers langer binnen de organisatie werkzaam zijn.

Daarnaast wordt aangegeven dat het belangrijk is dat jonge medewerkers beter worden geïnformeerd over wat de OR doet en wat deelname inhoudt. Enkele geïnterviewden benoemen dat begeleiding, uitleg en zichtbaarheid van OR-leden kunnen bijdragen aan het verlagen van de drempel voor jonge medewerkers.

Uit de interviews wordt ook duidelijk dat niet iedere medewerkers behoefte heeft aan actieve deelname. Betrokkenheid kan volgens deze groep ook bestaan uit geïnformeerd blijven en incidenteel meedenken.

### **Samenvatting deelvraag 4**

Samenvattend blijkt dat jonge medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijkheid over de rol en werkwijze van de OR. Ook ligt de behoefte bij laagdrempelige vormen van participatie en concrete en relevante onderwerpen die hen raken.

Een gebrek aan kennis, herkenning en persoonlijke benadering vormt een belangrijke drempel voor actieve deelname. Oudere medewerkers geven aan dat betrokkenheid vaak toeneemt met werkervaring en dat begeleiding en zichtbaarheid kunnen bijdragen aan het vergroten van deelname van jongere medewerkers.

Op basis van deze behoeften wordt in deelvraag 5 onderzocht welke concrete aanpassingen binnen de organisatie en de medezeggenschap volgens medewerkers kunnen bijdragen aan het vergroten van deelname.

## **4.5 Deelvraag 5 – Welke aanpassingen binnen de organisatie en de medezeggenschap zijn volgens jonge medewerkers nodig om hun deelname aan de medezeggenschap te vergroten?**

### **Enquêteresultaten**

Uit de open antwoorden in de enquête blijkt dat medewerkers in verschillende leeftijdsgroepen meerdere aanpassingen benoemen die kunnen bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij de OR. Binnen de jongere leeftijdsgroepen (20-40 jaar) worden vooral zichtbaarheid, persoonlijke benadering en duidelijke communicatie genoemd. Jonge medewerkers geven aan dat de OR vaker aanwezig zou mogen zijn op de werkvloer en meer direct contact zou kunnen hebben met medewerkers.

Daarnaast wordt aangegeven dat het belangrijk is om duidelijk te maken wat de OR doet en welke resultaten worden behaald. Jongere medewerkers geven aan behoefte te hebben aan transparantie over lopende onderwerpen en over wat er met input van medewerkers is gedaan. Ook wordt genoemd dat laagdrempelige vormen van meedenken, zoals werkgroepen of enquêtes, kunnen bijdragen aan een grotere betrokkenheid.

Binnen de leeftijdsgroep 40-70 jaar worden vergelijkbare punten genoemd, maar ligt de nadruk meer op tijdige communicatie, transparantie en het sneller delen van informatie. Daarnaast wordt aangegeven dat medewerkers eerder betrokken zouden willen worden bij besluiten en niet uitsluitend achteraf worden geïnformeerd.

### **Interview-resultaten – medewerkers 20 – 40 jaar**

De interviews met jonge medewerkers bevestigen dat zichtbaarheid en persoonlijke benadering als belangrijk worden gezien om deelname te vergroten. Geïnterviewden geven aan dat zij eerder zouden willen meedenken als zij persoonlijk worden aangesproken. Ook zichtbaarheid van de OR-leden op de werkvloer zou deelname vergroten.

Daarnaast wordt aangegeven dat het belangrijk is dat onderwerpen aansluiten bij de dagelijkse praktijk en directe interesse van jonge medewerkers. Wanneer de OR het onderwerp concreet maakt door betekenis voor hun werk te geven, neemt de bereidheid tot meedenken toe. Ook geven jongere medewerkers aan dat tijdelijke werkvormen aantrekkelijker zijn dan langdurige verplichtingen.

Verder wordt genoemd dat vertrouwen een rol speelt. Wanneer er duidelijk en transparant wordt gecommuniceerd dat de OR er is voor de medewerkers en niet enkel voor formele overlegstructuren, kan dit bijdragen aan een grotere betrokkenheid.

### **Interview-resultaten – medewerkers 40 – 70 jaar**

Medewerkers in de leeftijdsgroep 40-70 jaar geven aan dat aanpassingen vooral liggen in transparantie en procesverbetering. Zij benoemen dat het eerder delen van informatie, het sneller publiceren van verslagen en het vooraf ophalen van input kunnen bijdragen aan een grotere betrokkenheid.

Daarnaast wordt aangegeven dat het OR-werk toegankelijker kan worden gemaakt door duidelijker te communiceren wat er wordt verwacht en welke tijdbesteding hierbij hoort. Ook het instellen van tijdelijke werkgroepen wordt als mogelijke aanpassing genoemd.

Hoewel deze groep meer vertrouwd is met de OR, geven zij aan dat betrokkenheid niet vanzelfsprekend is en dat zichtbaarheid en duidelijke communicatie blijvend aandacht vragen.

### **Samenvatting deelvraag 5**

Samenvattend blijkt dat jonge medewerkers vooral behoefte hebben aan meer zichtbaarheid van de OR, persoonlijke benadering, duidelijk uitleg over de rol en meerwaarde van de OR en laagdrempelige vormen van participatie. Bij oudere medewerkers ligt de voorkeur op transparantie, tijdige communicatie en procesmatige verbeteringen. In beide leeftijdsgroepen wordt benadrukt dat duidelijke en transparante communicatie en zichtbaarheid van de OR bijdragen aan het vergroten van betrokkenheid.

De resultaten van deze deelvraag laten zien dat er aanknopingspunten ontstaan voor mogelijke verbeteringen in de werkwijze van de OR. Met name de rol van communicatie komt hierbij nadrukkelijk naar voren. In deelvraag 6 wordt ingegaan op welke aanpassingen in de communicatie kunnen bijdragen aan het beter bereiken van jonge medewerkers.

## **4.6 Deelvraag 6 – Welke aanpassingen in de communicatie kan de ondernemingsraad helpen om jonge medewerkers te bereiken?**

### **Enquêteresultaten**

Uit de enquête blijkt dat e-mail in alle leeftijdsgroepen het meest genoemde voorkeurskanaal is voor het ontvangen van informatie van de OR. Vooral medewerkers vanaf 30 jaar geven duidelijk aan e-mail als primair communicatiemiddel te waarderen. Tegelijkertijd blijkt dat jongere medewerkers (20-29 jaar) een voorkeur benoemen voor persoonlijk contact.

Wat betreft de inhoud van communicatie geven medewerkers in alle leeftijdsgroepen aan vooral behoefte te hebben aan informatie over praktische zaken die hen raken, maar ook aankomende veranderingen binnen de organisatie. Deze onderwerpen worden belangrijker gevonden dan het delen van behaalde successen van de OR, al wordt ook het delen van resultaten wel gewaardeerd.

Daarnaast blijkt uit de open antwoorden dat medewerkers waarde hechten aan tijdige communicatie. Met name het laat delen van verslagen en terugkoppelingen wordt benoemd als verbeterpunt.

### **Interview-resultaten – medewerkers 20-40 jaar**

De interviews met jonge medewerkers bevestigen dat e-mail als basis communicatiemiddel wordt gezien, maar dit alleen is niet voldoende om de betrokkenheid te vergroten. Geïnterviewden geven aan dat e-mails snel worden gelezen en daarna verdwijnen tussen andere berichten. Hierdoor wordt de OR minder zichtbaar ervaren.

Jonge medewerkers geven aan dat communicatie effectiever wordt wanneer deze persoonlijker en directer is. Voorbeelden die worden genoemd zijn aanwezigheid van OR-leden op de werkvloer, korte gesprekken voeren, bijeenkomsten of informele contactmomenten. Daarnaast wordt genoemd dat communicatie kort, concreet en begrijpelijk moet zijn. Wanneer duidelijk wordt gemaakt wat een onderwerp betekent voor hun dagelijkse werk, vergroot dit de betrokkenheid.

### **Interview-resultaten – medewerkers 40-70 jaar**

Medewerkers in de leeftijdsgroep 40-70 jaar geven aan dat de huidige communicatie over het algemeen duidelijk is, maar het mist actualiteit. Zij benoemen dat verslagen en terugkoppelingen sneller gedeeld kunnen worden, zodat onderwerpen actueel blijven.

Daarnaast wordt aangegeven dat het vooraf ophalen van input en het transparant communiceren over besluiten kunnen bijdragen aan een groter gevoel van betrokkenheid. Deze groep hecht vooral waarde aan duidelijkheid, structuur en transparante communicatie.

### **Samenvatting deelvraag 6**

Samenvattend blijkt dat e-mail voor alle leeftijdsgroepen het belangrijkste communicatiekanaal is, maar dat jonge medewerkers daarnaast behoefte hebben aan persoonlijk contact en zichtbaarheid op de werkvloer van de OR. Inhoudelijk hebben medewerkers vooral behoefte aan concrete en actuele informatie over onderwerpen die hen direct raken. Tijdige, transparante en begrijpelijke communicatie wordt door beide leeftijdsgroepen als belangrijke voorwaarden gezien om betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten.

## 5. Analyse/ Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit hoofdstuk 4 geanalyseerd en geduid in relatie tot de literatuurstudie. Waar in het vorige hoofdstuk de onderzoeksresultaten beschrijvend zijn gepresenteerd, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de betekenis van deze resultaten en de manier waarop zij bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag. De analyse richt zich op patronen en verschillen die naar voren komen in de enquête en interviews, met specifiek de verschillen tussen de leeftijdsgroepen.

De analyse is thematisch opgebouwd en volgt de structuur van de deelvragen. In elk onderdeel worden de bevindingen uit het eigen onderzoek vergeleken met bestaande literatuur over medezeggenschap en betrokkenheid van jonge medewerkers. Op deze manier wordt inzicht gegeven in de mate waarin de resultaten overeenkomen met, of afwijken van, bestaande kennis en praktijkervaringen. Na elk onderdeel wordt er toegewerkt naar de beantwoording van de hoofdvraag.

### 5.1 Analyse deelvraag 1 – In hoeverre zijn medewerkers in alle leeftijdsgroepen bekend met de medezeggenschap binnen Cargill?

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de bekendheid met de medezeggenschap bij jonge medewerkers binnen Cargill beperkter is. Uit de enquête blijkt dat jonge medewerkers vaker aangeven onvoldoende te weten wat de ondernemingsraad doet, wie de OR-leden zijn en waarvoor zij de OR kunnen benaderen. De interviews bevestigen dit: jonge medewerkers weten doorgaans wel dat er een OR is, maar missen inzicht in de rol, invloed en de concrete taken van de OR.

Deze bevindingen sluiten aan bij eerdere onderzoeken waaruit blijkt dat jongeren in organisaties vaak onvoldoende bekend zijn met het werk van de OR en niet weten hoe zij kunnen participeren in de medezeggenschap (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2019). Ook de Sociaal-Economische Raad stelt dat jongeren minder betrokken raken wanneer medezeggenschap onvoldoende aansluit bij hun belevingswereld en wanneer zij onvoldoende worden bereikt en actief worden uitgenodigd om mee te doen (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2021).

Daarnaast laat zowel de literatuur als dit onderzoek zien dat zichtbaarheid van de OR een belangrijke rol speelt. Jongeren geven aan de OR vooral te zien op momenten dat er grote onderwerpen spelen, zoals reorganisaties. In de literatuur wordt benadrukt dat jongeren zich onvoldoende herkennen in de onderwerpen op de OR-agenda en dat hun eigen belangen en problemen te weinig terugkomen, waardoor de OR minder relevant wordt ervaren (Rijk, 2024).

Bij oudere medewerkers (40-70 jaar) is de bekendheid met de OR duidelijk groter. Zij geven aan beter te weten waarvoor de OR bedoeld is en volgen ontwikkelingen vaker actief. Opvallend is dat meerdere oudere medewerkers aangeven dat hun interesse in medezeggenschap pas later in hun loopbaan is gegroeid. Dit sluit aan bij bevindingen uit de literatuur waarin wordt beschreven dat betrokkenheid bij medezeggenschap vaak samenhangt met werkervaring, organisatiekennis en levensfase (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2019).

Uit deze analyse blijkt dat de beperkte bekendheid van jonge medewerkers met de OR niet alleen te maken heeft met een tekort aan informatie. Vooral de beperkte zichtbaarheid van de OR, het gebrek aan aansluiting bij de belevingswereld van de jongeren en het ontbreken

van duidelijkheid over wat medewerkers zelf kunnen doen, spelen hierbij een rol. Dit sluit aan bij de literatuur, waarin wordt aangegeven dat betrokkenheid bij medezeggenschap ontstaat wanneer medewerkers zich herkennen in zowel onderwerpen als de manier van werken van de OR (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2021) (Rijk, 2024).

### **Conclusie**

De analyse toont aan dat jonge medewerkers minder bekend zijn met de medezeggenschap dan oudere medewerkers. Deze onbekendheid hangt samen met beperkte zichtbaarheid van de OR, ontbreken van duidelijkheid en onvoldoende aansluiting bij de belevingswereld van de jongeren. Bekendheid vormt daarmee een eerste belangrijke drempel in het vergroten van betrokkenheid bij de medezeggenschap.

## 5.2 Analyse deelvraag 2 – Hoe is de huidige betrokkenheid van jonge medewerkers bij medezeggenschap binnen Cargill?

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat jonge medewerkers het belang van medezeggenschap erkennen, maar hun daadwerkelijke betrokkenheid is laag. Zowel de enquête als de interviews laten zien dat jonge medewerkers zich vooral betrokken voelen bij hun eigen werkzaamheden en directe werkomgeving. De betrokkenheid bij organisatie brede onderwerpen en de OR is minder vanzelfsprekend.

Deze bevinding sluit aan bij de literatuur waarin wordt gesteld dat betrokkenheid van jongeren sterk samenhangt met de mate waarin onderwerpen aansluiten bij hun dagelijkse praktijk en persoonlijke belangen. Jongeren raken minder snel betrokken bij formele overlegstructuren en voelen zich vooral aangesproken wanneer onderwerpen concreet en herkenbaar zijn (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2021).

Daarnaast laat dit onderzoek zien dat jonge medewerkers een duidelijk onderscheid maken tussen het belang van medezeggenschap en de bereidheid om zelf actief deel te nemen. Hoewel zij het belangrijk vinden dat medewerkers kunnen meedenken over besluiten, zien zij zichzelf niet als actieve deelnemer binnen de OR. In de literatuur wordt dit verklaard doordat jongeren vaak twifelen aan de impact van hun bijdrage en onzeker zijn over de mate waarin hun mening daadwerkelijk invloed heeft (Rijk, 2024).

De interviews geven verdere verdieping aan deze bevinding. Jonge medewerkers geven aan dat hun betrokkenheid toeneemt wanneer zij merken dat hun input serieus wordt genomen en zichtbaar effect heeft. Wanneer deze terugkoppeling ontbreekt, neemt de motivatie om actief betrokken te zijn af. Dit sluit aan bij literatuur waarin wordt benadrukt dat zichtbare invloed en betekenisvolle participatie belangrijke voorwaarden zijn voor betrokkenheid van jonge medewerkers (Bloom-agency, z.d.).

Bij oudere medewerkers (40-70 jaar) blijkt de betrokkenheid bij organisatie brede onderwerpen groter. Zij volgen ontwikkelingen vaker actief en hebben door hun langere werkervaring meer inzicht in het functioneren van de organisatie. Dit betekent niet dat zij automatisch actief willen deelnemen aan de OR. Ook binnen deze groep wordt betrokkenheid vaker ervaren in de vorm van geïnformeerd blijven dan in actieve participatie. Dit ondersteunt de literatuur waarin wordt gesteld dat betrokkenheid verschillende vormen kent en niet altijd leidt tot formele deelname aan medezeggenschap (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2019).

### Conclusie

Deze analyse laat zien dat jonge medewerkers het belang van medezeggenschap erkennen, maar zich minder betrokken voelen bij de OR dan oudere medewerkers. Betrokkenheid ontstaat vooral wanneer onderwerpen direct aansluiten bij hun dagelijkse werk en wanneer zichtbaar wordt dat hun inbreng invloed heeft. Jonge medewerkers vinden medezeggenschap belangrijk, maar dit vertaalt zich niet automatisch naar actieve deelname aan de OR.

### 5.3 Analyse deelvraag 3 – Hoe wordt de huidige communicatie van de ondernemingsraad Cargill Cacao ervaren?

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat medewerkers de communicatie van de ondernemingsraad over het algemeen als voldoende ervaren. Zowel uit de enquête als uit de interviews komt naar voren dat e-mail het meest gebruikte en gewenste communicatiekanaal is. Met name medewerkers vanaf 30 jaar geven aan dat zij deze manier van communiceren prettig vinden. Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat de huidige communicatie niet voor alle medewerkers effectief is om betrokkenheid te vergroten.

Met name jonge medewerkers geven aan dat communicatie via e-mail vaak functioneel is, maar blijft weinig hangen. In de interviews geven zij aan dat OR-berichten snel worden gelezen en vervolgens verdwijnen tussen andere communicatie. Hierdoor blijft de zichtbaarheid van de OR beperkt. Dit sluit aan bij literatuur waarin wordt gesteld dat communicatie richting jongeren niet alleen informatief moet zijn, maar ook zichtbaar, persoonlijk en herkenbaar om effect te hebben (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2021).

Daarnaast blijkt uit zowel de enquête als de interviews dat jonge medewerkers naast e-mail behoefte hebben aan persoonlijk contact. Zij geven aan dat communicatie effectiever wordt wanneer OR-leden zichtbaar zijn op de werkvloer en wanneer er ruimte is voor korte, informele contactmomenten. De literatuur bevestigt dat persoonlijke benadering en directe communicatie belangrijke factoren zijn om jonge medewerkers te bereiken en te betrekken bij medezeggenschap (Rijk, 2024) (Bloom-agency, z.d.).

Wat betreft de inhoud van de communicatie blijkt dat medewerkers in alle leeftijdsgroepen vooral behoefte hebben aan informatie over praktische zaken die hen direct raken en over veranderingen binnen de organisatie. Ook dit sluit aan bij bestaande literatuur, waarin wordt benadrukt dat concrete en relevante communicatie bijdraagt aan herkenning en betrokkenheid. (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2019).

Medewerkers in de leeftijdsgroepen 40-70 jaar geven aan de communicatie van de OR over het algemeen duidelijk is. Wel benoemen zij dat terugkoppeling soms laat plaatsvindt, waardoor onderwerpen minder actueel zijn. Ook uit de literatuur blijkt dat tijdige communicatie en snelle terugkoppeling voorwaarden zijn om betrokkenheid vast te houden (Performa OR, 2023).

#### Conclusie

De analyse laat zien dat de huidige communicatie van de OR grotendeels voldoet, maar dat deze niet altijd effectief is in het vergroten van betrokkenheid, met name onder jonge medewerkers. E-mail is voor alle leeftijdsgroepen een belangrijk communicatiemiddel, maar jonge medewerkers hebben ook behoefte aan persoonlijk contact en zichtbaarheid van OR-leden. Over de inhoud van de communicatie is vooral behoefte aan concrete en actuele informatie over onderwerpen die medewerkers direct raken.

#### 5.4 Analyse deelvraag 4 – Wat hebben jonge medewerkers nodig om actief te worden in de medezeggenschap binnen Cargill?

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat jonge medewerkers het belang van medezeggenschap erkennen, maar zelf niet actief willen deelnemen binnen de ondernemingsraad. Uit de enquête blijkt dat een groot deel van de jonge medewerkers aangeeft onvoldoende kennis te hebben van de OR om mee te kunnen praten. Dit gebrek aan kennis vormt een belangrijke drempel voor actieve deelname.

Jonge medewerkers geven aan tijdens de interviews niet goed te weten wat het OR-werk inhoudt, hoeveel tijd het kost en wat er van OR-leden wordt verwacht. Hierdoor wordt deelname aan de OR als complex en tijdrovend ervaren. In de literatuur wordt bevestigd dat onduidelijkheid over rollen en verwachtingen een belangrijke belemmering vormt voor jongeren om actie te worden in de medezeggenschap (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2019).

Daarnaast blijkt uit zowel de enquête als de interviews dat jonge medewerkers vooral gemotiveerd raken wanneer onderwerpen hen direct raken, zoals arbeidsvoorwaarden, veiligheid of veranderingen binnen hun eigen afdeling. Wanneer zij het gevoel hebben dat hun bijdrage daadwerkelijk invloed heeft, neemt de bereidheid om mee te denken toe. Dit sluit ook aan bij de literatuur waarin naar voren komt dat jongeren vooral betrokken raken wanneer zij de relevantie en impact van hun deelname ervaren (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2021) (Bloom-agency, z.d.).

Een ander belangrijk punt dat naar voren komt is de behoefte aan laagdrempelige vormen van participatie. Jonge medewerkers geven aan dat zij minder snel kiezen voor structurele deelname aan de OR, maar wel open staan voor tijdelijke betrokkenheid, in de vorm van werkgroepen over een specifiek onderwerp. De literatuur beschrijft dat flexibele en tijdelijke vormen van participatie beter aansluiten bij de behoeften en werkbeleving van jonge medewerkers (Rijk, 2024).

Jonge medewerkers geven aan eerder actief te worden wanneer zij persoonlijk worden aangesproken door OR-leden. Zichtbaarheid en benaderbaarheid van de OR spelen hierbij een belangrijke rol. Dit wordt in de literatuur ook bevestigd, waarin wordt gesteld dat persoonlijke aandacht en herkenning bijdragen aan het verlagen van de drempel tot deelname (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2019). Oudere medewerkers geven in de interviews aan dat interesse in medezeggenschap vaak groeit met werkervaring en levensfase. Zij benadrukken dat begeleiding en uitleg jonge medewerkers kunnen helpen om een ander beeld te krijgen van het OR-werk. Ook geven zij aan dat actieve deelname niet voor iedereen passend is en dat betrokkenheid ook kan bestaan uit geïnformeerd blijven en incidenteel meedenken.

#### Conclusie

Deze analyse laat zien dat jonge medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijkheid over de rol en werkwijze van de OR. Daarnaast is het belangrijk dat onderwerpen herkenbaar en relevant zijn en dat deelname laagdrempelig is. Gebrek aan kennis, onduidelijkheid over verwachtingen en beperkte persoonlijke benadering vormen drempels voor actieve deelname. Betrokkenheid ontstaat vooral wanneer jonge medewerkers ervaren dat hun bijdrage zinvol is.

## 5.5 Analyse deelvraag 5 – Welke aanpassingen binnen de organisatie en de medezeggenschap zijn volgens jonge medewerkers nodig om hun deelname aan de medezeggenschap te vergroten?

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat jonge medewerkers verschillende aanpassingen nodig hebben om hun deelname te vergroten. Zowel uit de open vragen in de enquête als uit de interviews komt naar voren dat deze aanpassingen liggen bij de manier hoe de OR en de organisatie zijn ingericht.

Een belangrijk thema dat naar voren komt is zichtbaarheid. Jonge medewerkers geven aan dat de OR vaker en actiever aanwezig mogen zijn op de werkvloer. Wanneer de OR zichtbaar is in het dagelijks werk, wordt de afstand tussen medewerkers en medezeggenschap kleiner. Dit sluit aan bij de literatuur, waarin duidelijk wordt dat jongeren zich sneller betrokken voelen wanneer medezeggenschap dichtbij de medewerkers staat en zichtbaar op de werkvloer is (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2019).

Daarnaast wordt het belang van transparantie en duidelijkheid benadrukt. Jonge medewerkers geven aan beter te willen begrijpen wat de OR doet, welke onderwerpen worden besproken en wat de resultaten daarvan zijn. Wanneer deze informatie ontbreekt of laat wordt gedeeld, ontstaat het beeld dat de OR ver van de werkvloer afstaat. Ook in de literatuur wordt benadrukt dat transparantie en duidelijke terugkoppeling essentieel zijn om vertrouwen en betrokkenheid te vergroten (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2021).

Uit de interviews blijkt verder dat jonge medewerkers behoefte hebben aan laagdrempelige vormen van meedenken. Zij staan vaker open voor tijdelijke deelname aan werkgroepen over specifieke onderwerpen. Deze behoefte sluit aan bij inzichten uit de literatuur waarin wordt beschreven dat flexibele participatievormen beter aansluiten bij de werkbeleving van jongere generaties (Rijk, 2024).

Bij medewerkers in de leeftijdsgroep 40-70 jaar is de behoefte anders. Zij geven aan dat verbeteringen vooral gezocht moeten worden in procesmatige aanpassingen, zoals sneller delen van informatie, tijdig publiceren van verslagen en het eerder betrekken van medewerkers bij besluiten. Deze groep is meer vertrouwd met de OR, maar zij geven aan dat betrokkenheid niet vanzelfsprekend is.

Wat in beide leeftijdsgroepen terugkomt, is de behoefte aan duidelijkheid over verwachtingen en tijdsbesteding. Medewerkers geven aan dat het voor hen belangrijk is te weten wat deelname aan de OR inhoudt en wat de verwachting is. Onduidelijkheid hierover vormt een drempel voor deelname.

### Conclusie

Deze analyse laat zien dat het vergroten van deelname aan de medezeggenschap vraagt om aanpassingen binnen zowel de organisatie als de OR. Voor jonge medewerkers zijn vooral zichtbaarheid, transparantie en laagdrempelige participatievormen belangrijk. Oudere medewerkers leggen meer nadruk op procesverbeteringen en tijdige communicatie. In beide groepen wordt duidelijk dat heldere verwachtingen, zichtbaarheid en vertrouwen belangrijk zijn voor het vergroten van deelname aan de medezeggenschap.

## 5.6 Analyse deelvraag 6 – Welke aanpassingen in de communicatie kan de ondernemingsraad helpen om jonge medewerkers beter te bereiken?

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat communicatie een belangrijke rol speelt in het bereiken en betrekken van jonge medewerkers bij de medezeggenschap. Uit de enquête blijkt dat e-mail voor alle leeftijdsgroepen het meest gebruikte en gewenste communicatiekanaal is. Ook blijkt dat niet alleen e-mail voldoende is om jonge medewerkers te bereiken en te betrekken.

Uit de interviews met jonge medewerkers komt ook naar voren dat de e-mails van de OR vaak wel worden gelezen, maar snel verdwijnen tussen andere interne communicatie. Hierdoor blijft de OR voor hen minder zichtbaar. Dit sluit aan bij de literatuur waarin wordt gesteld dat jongeren veel informatie ontvangen en selectief omgaan met communicatie. Om hen te bereiken is meer nodig dan alleen informatie zenden (Bloom-agency, z.d.) (Sociaal-Economische Raad [SER];, 2021).

Naast e-mail blijkt persoonlijk contact voor jonge medewerkers een belangrijke aanvulling. Jonge medewerkers geven aan dat zij communicatie effectiever vinden wanneer OR-leden zichtbaar op de werkvloer zijn en er ruimte is voor informele gesprekken. Deze vorm van communicatie verlaagt de drempel om vragen te stellen en vergroot het gevoel dat de OR benaderbaar is. Ook in de literatuur wordt benadrukt dat persoonlijke en laagdrempelige communicatie bijdraagt aan het bereiken van jonge medewerkers (Rijk, 2024).

Daarnaast wordt door zowel jonge als oudere medewerkers aangegeven dat tijdigheid en belangrijk aandachtspunt is. Wanneer verslagen laat worden gedeeld, verliezen onderwerpen de actualiteit. Snelle en duidelijke communicatie draagt bij aan vertrouwen en betrokkenheid, vertraging kan juist afstand creëren. Ook dit wordt in de literatuur benoemd als een belangrijke factor in effectieve communicatie rondom medezeggenschap (Performa OR, 2023).

### Conclusie

Deze analyse laat zien dat e-mail een belangrijk communicatiemiddel is, maar dit is voor jonge medewerkers niet voldoende. Aanvullende communicatie in de vorm van persoonlijk contact en zichtbaarheid op de werkvloer is daarnaast belangrijk. Het is voor jonge medewerkers ook behoefte aan concrete, begrijpelijke en actuele informatie over onderwerpen die hen raken. Tijdige communicatie vormt een belangrijke voorwaarden om de betrokkenheid te vergroten bij de medezeggenschap.

## 6. Conclusie en aanbevelingen

### 6.1 Conclusie

Dit onderzoek had als hoofdvraag:

*Hoe kan de ondernemingsraad jonge instromende medewerkers beter motiveren/stimuleren om hun betrokkenheid bij de medezeggenschap te vergroten?*

Op basis van de enquête, interviews en literatuurstudie kan deze hoofdvraag als volgt worden beantwoord. De betrokkenheid van jonge medewerkers bij de OR is momenteel beperkt, ondanks dat zij het belang van medezeggenschap wel erkennen. Het vergroten van deze betrokkenheid vraagt om een combinatie van zichtbaarheid, duidelijke en toegankelijke communicatie, herkenbare onderwerpen en laagdrempelige vormen van participatie.

De resultaten laten zien dat jonge medewerkers minder bekend zijn met de rol, taken en werkwijze van de OR dan oudere medewerkers. Zij weten vaak wel dat de OR bestaat, maar missen inzicht in wat de OR concreet doet en hoe zij zelf kunnen deelnemen aan de medezeggenschap. Deze beperkte bekendheid hangt samen met een lage mate van betrokkenheid. Jonge medewerkers voelen zich vooral betrokken bij onderwerpen die hun dagelijkse werk direct raken en ervaren de OR als minder zichtbaar in het dagelijks functioneren van de organisatie.

Daarnaast blijkt dat communicatie een belangrijke rol speelt. E-mail is voor alle leeftijdsgroepen een belangrijk communicatiemiddel, maar voor jonge medewerkers is dit onvoldoende om betrokkenheid te vergroten. Zij hebben daarnaast behoefte aan persoonlijk contact, zichtbaarheid van OR-leden op de werkvloer en concrete, actuele informatie. Wanneer communicatie abstract blijft of laat wordt teruggekoppeld, neemt het gevoel van betrokkenheid af.

Tot slot laat het onderzoek zien dat jonge medewerkers minder behoefte hebben aan structurele deelname aan de OR, maar wel openstaan voor laagdrempelige en tijdelijke vormen van participatie, zoals werkgroepen over een specifiek onderwerp. Betrokkenheid ontstaat vooral wanneer zij ervaren dat hun inbreng serieus wordt genomen en daadwerkelijk invloed heeft.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het vergroten van betrokkenheid van jonge medewerkers vraagt om meer zichtbaarheid, duidelijke en toegankelijke communicatie, herkenbare onderwerpen en flexibele vormen van participatie.

### 6.2 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoekresultaten worden de volgende aanbevelingen gedaan aan de ondernemingsraad van Cargill Cacao:

#### 1. **Vergroot de zichtbaarheid van de OR op de werkvloer,**

Uit het onderzoek blijkt dat jonge medewerkers de ondernemingsraad wel kennen, maar onvoldoende inzicht hebben in de rol en activiteiten van de OR. De OR is voor hen weinig zichtbaar in het dagelijks werk, waardoor betrokkenheid beperkt blijft. Daarom wordt aanbevolen om de zichtbaarheid van de OR structureel te vergroten. Dit kan worden gerealiseerd door OR-leden maandelijks zichtbaar aanwezig te laten zijn op de werkvloer. Bijvoorbeeld door het organiseren van korte rondes waarbij OR-leden actief in gesprek gaan met medewerkers over lopende onderwerpen.

Daarnaast wordt aanbevolen om de OR een vaste plek te geven binnen het onboardingprogramma van nieuwe medewerkers. Door tijdens de introductie uitleg te geven over de rol, taken en invloed van de OR, ontstaat vanaf het begin meer bekendheid en herkenning.

Door zichtbaarheid structureel onderdeel te maken van de werkwijze van de OR, wordt de afstand tussen medewerkers en de OR verkleind en kan betrokkenheid worden vergroot.

## **2. Maak duidelijk wat de OR doet en wat deelname inhoudt,**

Het onderzoek laat zien dat jonge medewerkers onvoldoende weten wat de OR concreet doet en wat deelname inhoudt. Dit gebrek aan duidelijkheid vormt een belangrijke drempel voor betrokkenheid.

Daarom wordt aanbevolen om de rol en werkwijze van de OR duidelijk en toegankelijk te communiceren. Dit kan door tijdens cursusdagen uitleg te geven wat de OR doet, welke onderwerpen worden behandeld en hoe medewerkers invloed kunnen uitoefenen.

Daarnaast kan er ook een korte video worden ontwikkeld waarin op een toegankelijke manier wordt uitgelegd wat de OR binnen de organisatie doet. Door de rol van de OR concreet en begrijpelijk te maken, wordt de drempel voor deelname verlaagd.

## **3. Sluit aan bij onderwerpen die jonge medewerkers raken,**

Uit de resultaten blijkt dat jonge medewerkers vooral betrokken raken bij onderwerpen die direct invloed hebben op hun dagelijkse werk en werkomgeving. Wanneer onderwerpen abstract blijven of minder herkenbaar zijn, neemt de betrokkenheid af.

Daarom wordt aanbevolen om actief en structureel input op te halen bij medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door halfjaarlijks een korte enquête uit te zetten waarin medewerkers kunnen aangeven welke onderwerpen zij belangrijk vinden.

Daarnaast kan de OR werken met thema's per kwartaal, waarbij telkens een onderwerp centraal staat dat relevant is voor medewerkers, zoals werk-privébalans, duurzame inzetbaarheid of veiligheid.

Door beter aan te sluiten bij de belevingswereld van jonge medewerkers, wordt de relevantie van de OR vergroot en neemt de betrokkenheid toe.

## **4. Bied laagdrempelige en flexibele participatievormen aan,**

Het onderzoek toont aan dat jonge medewerkers deelname aan de OR vaak ervaren als formeel en tijdsintensief. Hierdoor ontstaat een drempel om actief deel te nemen.

Daarom wordt aanbevolen om naast structurele deelname ook laagdrempelige en flexibele participatievormen aan te bieden. Dit kan bijvoorbeeld door het werken met tijdelijke werkgroepen waarin medewerkers gedurende een afgebakende periode kunnen meedenken over een specifiek onderwerp.

Daarnaast kan de OR periodiek, bijvoorbeeld twee keer per jaar, een inloophmoment organiseren waarbij medewerkers laagdrempelig vragen kunnen stellen en input kunnen leveren.

Door participatie flexibeler en toegankelijker te maken, wordt deelname beter afgestemd op de behoeften van jonge medewerkers.

**5. Verbeter de terugkoppeling van communicatie,**

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijke en tijdige terugkoppeling. Wanneer communicatie laat of onduidelijk is, neemt de betrokkenheid af.

Daarom wordt aanbevolen om een vaste communicatiestructuur in te richten. Concreet betekent dit dat na iedere OR-vergadering, bij voorkeur binnen één week, een korte en overzichtelijke update wordt gedeeld. Hierin wordt aangegeven welke onderwerpen zijn besproken, welke besluiten zijn genomen en wat de vervolgstappen zijn.

Daarnaast is het belangrijk om zichtbaar te maken wat er met input van medewerkers is gedaan. Door terug te koppelen hoe signalen en ideeën zijn verwerkt, wordt het gevoel van invloed en betrokkenheid vergroot.

**6. Combineer e-mail met persoonlijk contact.**

Hoewel e-mail door alle leeftijdsgroepen wordt gebruikt als communicatiekanaal, blijkt uit het onderzoek dat dit voor jonge medewerkers onvoldoende is om betrokkenheid te stimuleren.

Daarom wordt aanbevolen om e-mail te combineren met persoonlijk contact. Dit kan worden gerealiseerd door OR-leden periodiek te laten aansluiten bij teamoverleggen, zoals wachtchefvergaderingen of planningsmomenten, waarin kort een update wordt gegeven en vragen kunnen worden beantwoord.

Daarnaast kunnen informele momenten worden georganiseerd, zoals koffiemomenten, waarin medewerkers laagdrempelig in gesprek kunnen gaan met OR-leden.

Door communicatie persoonlijker en interactiever te maken, wordt de toegankelijkheid van de OR vergroot en neemt de betrokkenheid toe.

## 7. Bibliografie

- Bloom-agency. (z.d). *Bloom-agency. Generatie Z: Trends op de werkvloer.*  
<https://bloom-agency.nl/generatie-z-trends-op-werk/>
- Oorschot, R. v. (2024, september 03). *Zo enthousiasmeer je jonge collega's voor een rol in de OR.* OR net.  
<https://www.ornet.nl/70209/zo-enthousiasmeer-je-jonge-collegas-voor-een-rol-in-de-or>
- Performa OR. (2023, januari 23). *Jongeren betrekken bij de ondernemingsraad.*  
<https://performa-or.nl/checklist/jongeren-betrekken-bij-de-ondernemingsraad-2-2/>
- RendementOnline. (2023, september 29). *Hoe krijgt u jong bloed naar de OR?:*  
<https://www.rendement.nl/samenstelling-van-de-or/verdiepingsartikel/hoe-krijgt-u-jong-bloed-naar-de-or.html>
- Rijk, T. d. (2024, juli 08). *Waar blijven de Jongeren?* Sociaal-Economische Raad.  
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/werkdocumenten/2024/waar-blijven-de-jongeren.pdf>
- Scribbr. (2022, oktober 17). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie.*  
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Scribbr. (2023, januari 16). *Vier soorten triangulatie toepassen in je scriptie | Uitleg.*  
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/triangulatie/>
- Sociaal-Economische Raad . (2021, maart 30). *Stappenplan OR zoekt jonge collega's.*  
[https://publicaties.ser.nl/or\\_zoekt\\_jonge\\_collegas/stap3](https://publicaties.ser.nl/or_zoekt_jonge_collegas/stap3)
- Sociaal-Economische;. (2019). *Jong(eren) denken en doen in medezeggenschap.* (Werkdocument).  
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/werkdocumenten/2019/jongeren-denken-en-doen-in-medezeggenschap.pdf>

## Bijlagen

### Bijlage 1 Enquête vragen

#### Onderzoek: Betrokkenheid van medewerkers bij de medezeggenschap

Beste Collega's

In het kader van mijn opleiding voor de ondernemingsraad doe ik onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers bij de medezeggenschap binnen Cargill Cacao & Chocolate. Vanuit deze opleiding wil ik onderzoeken hoe de organisatie - en specifiek de ondernemingsraad (OR) - de verbinding met medewerkers zou kunnen versterken. Er is te zien dat er de afgelopen jaren veel jonge collega's zijn ingestroomd. Daarom ben ik benieuwd hoe verschillende generaties medewerkers de OR ervaren, hoe bekend de OR is en wat er nodig is om de betrokkenheid te vergroten. Daarom vraag ik je om een korte enquête in te vullen. De vragenlijst duurt ongeveer 10-15 minuten en deelname is vrijwillig en volledig anoniem. De resultaten worden uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek en zijn niet tot personen te herleiden. Jouw mening is van grote waarde - samen kunnen we ervoor zorgen dat de medezeggenschap beter aansluit bij de wensen en ideeën van alle medewerkers. Ik hoop met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan een ondernemingsraad die voor iedereen zichtbaar, herkenbaar en toegankelijk is. Alvast hartelijk dank voor je tijd en bijdrage!

Met vriendelijke groet, Lindy  
Krijgsman

#### Achtergrond vragen

1. Wat is je leeftijdscategorie? \*

- 20 - 29 jaar
- 30 - 39 jaar
- 40 - 49 jaar
- 50 - 59 jaar
- 60 - 70 jaar

2. Wat is je geslacht? \*

- Man
- Vrouw
- Anders / wil ik niet zeggen

3. Op welke afdeling werk je voornamelijk? \*

- Productie/Expeditie
- Technische Dienst
- Laboratorium
- Kantoor

4. Hoe lang werk je bij Cargill (ongeveer)? \*

- Minder dan 1 jaar
- 1 - 3 jaar
- 3 - 5 jaar
- 5 - 10 jaar
- Langer dan 10 jaar

5. Wat is je hoogst afgeronde opleiding? \*

- VMBO
- MBO
- HBO
- Universiteit
- Anders / wil ik niet zeggen

6. Op welke locatie werk je voornamelijk? \*

- Wormer
- Aurora
- Jonker

### Bekendheid met de OR

7. Ik weet wat de ondernemingsraad (OR) doet binnen Cargill. \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

8. Ik weet wie de leden van de OR zijn. \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

9. Ik weet waarvoor ik bij de OR terecht kan. \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

10. Hoe heb je tot nu toe iets gehoord over de OR?  
(meerdere antwoorden mogelijk) \*

- E-mail
- Via collega's
- Via leidinggevende
- Tijdens bijeenkomsten
- Nog nooit iets over gehoord

11. Wat zou de OR kunnen doen om zichtbaarder te worden voor medewerkers? \*

## Betrokkenheid

12. Ik voel me betrokken bij wat er speelt binnen de organisatie. \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

13. Ik vind het belangrijk dat medewerkers kunnen meedenken over besluiten \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

14. Ik voel me voldoende geïnformeerd over onderwerpen die de OR behandelt. \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

15. Ik voel me gestimuleerd om mijn mening te delen met de OR of leidinggevenden. \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

16. Ik heb weleens overwogen om actief bij te dragen aan de OR.  
(bijv. als lid of in een commissie) \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

17. Wat zou jou kunnen motiveren om (meer) betrokken te zijn bij de OR of organisatiezaken?  
\*

### Motivatie & drempels

18. Ik heb genoeg kennis van de OR om erover mee te praten \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

19. Ik vind het makkelijk om mijn mening te delen binnen de organisatie \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

20. Wat houdt jou op dit moment het meest tegen om actief te worden in de OR? \*

- Geen tijd
- Onbekend wat het inhoudt
- Heeft niet mijn interesse Ik voel me niet
- aangesproken Anders namelijk:
- 

21. Open vraag: Wat zou volgens jou helpen om meer medewerkers te betrekken bij de OR? \*

## Communicatie & Ideeën

22. De OR communiceert op een manier die bij mij past. \*

- Helemaal niet mee eens
- Niet mee eens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

23. Via welke kanalen ontvang je het liefst informatie van de OR? \*

- E-mail
- Sharepoint
- Persoonlijk contact
- Via leidinggevende

24. Wat vind jij belangrijk dat de OR vaker of beter zou moeten communiceren?  
(meerdere antwoorden mogelijk) \*

- Successen / behaalde resultaten
- Aankomende veranderingen Praktische zaken die
- medewerkers raken Anders, namelijk:
- 

25. Heb je zelf nog ideeën of tips hoe de OR de betrokkenheid kan vergroten? \*

26. Bedankt voor jouw tijd en mening!Jouw feedback helpt mij om de OR toegankelijker, zichtbaarder en relevanter te maken voor alle collega's - en zeker voor nieuwe en jonge medewerkers. De resultaten worden gebruikt om concrete verbeterpunten te ontwikkelen waar iedereen binnen Cargill iets aan heeft.

## Bijlage 2 interview vragen

### Interview

**Introductie:** Dank je wel dat je mee wilt doen aan dit interview.

Ik doe dit onderzoek in het kader van mijn OR-opleiding. Het doel is te begrijpen hoe de ondernemingsraad jonge instromende medewerkers beter kan motiveren om betrokken te zijn bij medezeggenschap.

Het interview duurt ongeveer 25-30 minuten. Alles wat je zegt blijft vertrouwelijk en wordt anoniem verwerkt. Met jouw toestemming maak ik graag een geluidsopname zodat ik niets mis tijdens de uitwerking.

### Achtergrondvragen

1. Hoelang werk je bij Cargill?
2. Wat is je functie/afdeling?
3. Hoe oud ben je?
4. Heb je wel eens contact gehad met de OR of iets van hen vernomen?

### Bekendheid van de OR

**Doel:** Begrijpen wat medewerkers weten en hoe ze dat ervaren.

5. Wat weet jij op dit moment over de ondernemingsraad?
6. Waar of hoe hoor jij meestal iets over de OR?
7. In hoeverre denk je dat jonge medewerkers weten wat de OR doet?
8. Wat mis jij op dit moment?

Verdiepingsvragen als dat nodig is:

Wat is voor jou onduidelijk?

Wat zou je anders willen zien?

### Betrokkenheid & motivatie

**Doel:** Ontdekken waardoor iemand wel of niet wil meedoen of meedenken.

9. Voel jij je betrokken bij wat er speelt in de organisatie? Waarom wel/niet?
10. Wat vind jij belangrijk in de manier waarop medewerkers betrokken worden?
11. Wat zou jou motiveren om meer betrokken te zijn bij de OR?
- 12.

### Drempels en belemmeringen

**Doel:** Helder krijgen wat mensen tegenhoudt.

13. Wat zijn volgens jou de grootste drempels voor jonge medewerkers om iets met de OR te doen?
14. Speelt tijd, kennis of cultuur hierbij een rol?
15. Zijn er situaties waarin je wel actief zou willen meedenken? Wat heb je daarvoor nodig?

16. Welke belemmeringen zie je zelf om deel te nemen in de OR of situaties waarin je actief mee kan denken?
17. Wat zou een drempel kunnen verlagen?

### **Communicatie**

**Doel:** ontdekken hoe de OR het beste kan communiceren

18. Hoe zou de OR jou het beste kunnen bereiken?
19. Welke manier van communiceren spreekt jou het meest aan? En welke voor jonge medewerkers?
20. Wat vind jij van ideeën zoals: meer korte updates, zichtbaar op de werkvloer, werkgroepen?
21. Wat werkt voor jouw leeftijdsgroep wel/niet?

### **Slotvragen**

22. Als jij 1 ding zou mogen veranderen aan hoe de OR werkt of communiceert, wat zou dat zijn?
23. Welke onderwerpen zou de OR moeten oppakken?

### **Afsluiting**

Dank je wel voor je openheid en tijd. Jouw input helpt mij om de betrokkenheid bij de medezeggenschap te verbeteren. Als je later nog iets wil toevoegen, mag je mij altijd mailen.

## HOE KAN DE OR JONGE MEDEWERKERS BETER BETREKKEN BIJ DE MEDEZEGGENSCHAP?

1. VERGROOT DE  
ZICHTBAARHEID VAN  
DE OR OP DE  
WERKVLOER



2. MAAK DUIDELIJK WAT  
DE OR DOET EN WAT  
DEELNAME INHOUDT



3. SLUIT AAN BIJ  
ONDERWERPEN DIE  
JONGE MEDEWERKERS  
RAKEN



4. BIED  
LAAGDREMPELIGE EN  
FLEXIBELE  
PARTICIPATIEVORMEN  
AAN



5. VERBETER DE  
TERUGKOPPELING VAN  
COMMUNICATIE



6. COMBINEER E-MAIL  
MET PERSOONLIJK  
CONTACT

