

# **De Europese Ondernemingsraad en de Nederlandse Medezeggenschap**

Onderzoek voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door de EOR Service van FNV Formaat

Sjef Stoop, Boudewijn Berentsen, John Snel, Mariëlle van der Coelen, Frank Tros

December 2008

## Inhoud

Deel I: INLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET	4
1 Inleiding	4
1.1 Achtergrond bij dit onderzoek	4
1.2 Onderzoeksvraag	4
1.3 Opzet van het onderzoek	5
1.4 Leeswijzer bij dit rapport	6
Deel II BEDRIJVEN MET EOR	
2 'Nederlandse' EOR-en: aantal, nalevingspercentage en kenmerken EOR-en	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Het nalevingspercentage	8
2.3 Kenmerken en faciliteiten EOR-en	9
2.3.1 Omvang bedrijven en grootte van de EOR	9
2.3.2 Het Beperkt Comité	10
2.3.3 Aantal bijeenkomsten	11
2.3.4 Ondersteuning EOR en rol vakbond	12
2.3.5 Administratieve ondersteuning	12
2.3.6 Communicatiemiddelen	13
2.3.7 Financiële middelen	14
2.3.8 Training	14
2.4 Conclusies	15
3 Het functioneren van de EOR	16
3.1 Inleiding	16
3.2 Absentie van EOR-leden	16
3.3 Bepaling agenda	16
3.4 Het netwerk van de EOR	17
3.5 Belangrijkste thema	18
3.6 Barrières voor goed functioneren	20
3.7 Uitgesloten discussiepunten	22
3.8 Kwaliteit van de informatie en raadpleging	22
3.9 Beoordeling effectiviteit EOR	23
3.10 Moment van Informatie en Raadpleging	26
3.11 Invloed van fusies en overnames	28
3.12 EOR advies	29
3.13 Voornaamste resultaten EOR	31
3.14 Conclusies	35
Deel III BEDRIJVEN ZONDER EOR	
4 Waarom geen EOR?	36
4.1 Inleiding	36
4.2 Overzicht bestaand onderzoek	36
4.3 Enquête-uitkomsten	37
4.4 Mogelijke verklaringen	39
4.5 Conclusies	44
DEEL IV EEN NADERE VERDIEPING OP ENKELE THEMA'S	
5 Relatie EOR met Nederlandse medezeggenschap	46
5.1 Inleiding	46
5.2 Medezeggenschapsarrangementen	46
5.3 Samenwerking EOR - COR	47
5.4 Conclusies	50
6 De EOR en overnames: focus op private equity	52
6.1 Inleiding	52
6.2 Aanleiding	53
6.3 De bedrijven in deze case study	53
6.4 De betrokkenheid van de EOR bij het verkoopproces	56
6.5 Conclusies: de mate van invloed van de EOR en enkele succesfactoren	59

Deel V SAMENVATTING EN CONCLUSIES	
7 Samenvatting en conclusies	62
7.1 Samenvatting	62
7.2 Slotconclusies	68
Annex 1: De bepaling van het aantal onder de richtlijn vallende bedrijven in Nederland	72
Annex 2: De respons, non-respons analyse en de populaties per thema	74
Annex 3: Verschilanalyse	77
Annex 4: Verklarende analyse kwaliteit en functioneren EOR	79
Annex 5: Praktijk voorbeelden	81
Annex 6: Een nadere analyse van de EOR-overeenkomsten: bepalingen rond informatie en raadpleging	90
Literatuurlijst	95

## **Vooraf**

Dit onderzoek is verricht in 2008. Het onderzoeksteam bestond uit Drs. Boudewijn Berentsen, Drs. Mariëlle van der Coelen, Dr. John Snel en Dr. Sjef Stoop, die ook eindverantwoordelijke is voor dit rapport, allen werkzaam bij de EOR Service van FNV Formaat. Dr. Frank Tros en Dr. Robbert van 't Kaar van het Hugo Sinzheimer Instituut hebben een eerste versie van de enquêteformulieren van nuttig commentaar voorzien. Frank Tros heeft ook de statistische verwerking van de enquêtegegevens verzorgd.

Daarnaast is er een aantal mensen dat een bijdrage aan het onderzoek heeft geleverd, waarvoor wij hen willen bedanken.

Collegae van FNV Formaat hebben de nabelronde uitgevoerd. Christine Metekohy verzorgde de vormgeving van de enquêteformulieren en van dit rapport. Op eerder versies van dit rapport hebben verschillende mensen van het Ministerie nuttig commentaar geleverd.

Maar de voornaamste bijdrage kwam van al die mensen die de moeite hebben genomen de omvangrijke enquêteformulieren in te vullen, en van die mensen die bereid waren zich voor dit onderzoek te laten interviewen. De anonimiteit die we beloofd hebben bij het verwerken van de bedrijfsgegevens laat helaas niet toe hen met naam en toenaam te bedanken.

# Deel I: Inleiding en onderzoeksopzet

## 1 Inleiding

### 1.1 Achtergrond bij dit onderzoek

Internationale ontwikkelingen hebben hun weerslag op de medezeggenschap in Nederland. Uit recent onderzoek van Van Ees, Goodijk en Van Witteloostuijn (2007) blijkt reeds uit de titel van het onderzoek - 'Verliest de medezeggenschap aansluiting' - dat er twijfels zijn of de nationale medezeggenschap nog goed aansluit bij de zeggenschap in internationale ondernemingen. Ook de Stichting MNO (OR-platform voor ondernemingsraden van multinationals) waarschuwt in een visienota (januari 2007) dat beleid en strategie van de onderneming geen thema's meer zijn voor de ondernemingsraad. Deze zaken zijn ook onderwerp van een recentelijk door de SER uitgebracht advies over de wenselijkheid tot het versterken van de positie van de werknemers in het Nederlandse systeem van corporate governance.

Een relatief nieuw medezeggenschapsorgaan dat de positie van werknemers zou kunnen versterken binnen internationale concerns is de Europese ondernemingsraad (EOR), die op basis van de Wet op de Europese ondernemingsraden (WEOR)<sup>1</sup> wordt ingesteld.

Uit onderzoek (Syndex 2005, Carley en Hall 2006, Marginson e.a. 2004) blijkt dat de EOR belangrijker wordt als het gaat om het volgen en het beïnvloeden van strategische besluiten van de onderneming. De twijfel of de medezeggenschap de toenemende internationalisering en de daarmee gepaard gaande dynamiek in het bedrijfsleven nog kan bijhouden, speelt niet alleen in Nederland, maar geldt ook bijvoorbeeld voor de Duitse Konzernbetriebsrat en de Franse Comité de Groupe. In Nederland doet zich daarbij nog het specifieke fenomeen van de zogenaamde 'Nederland constructie' voor, waarbij internationale ondernemingen van Nederlandse oorsprong een internationale holding construeren waaronder een Nederlandse werkmaatschappij wordt gehangen. De 'moeder' wordt daarmee een 'dochter'. De COR overlegt dan voortaan met de directeur Nederland; op het niveau van de Raad van Bestuur van de internationale holding gaat de (nationale) medezeggenschap ontbreken.

Deze ontwikkelingen hebben de behoefte doen ontstaan aan een onderzoek naar de 'Nederlandse EOR-en'<sup>2</sup>.

### 1.2 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: hoe functioneert de EOR bij Nederlandse multinationals en hoe verhoudt zich dat in de context van de Nederlandse medezeggenschap? Deze hoofdvraag laat zich vertalen in een aantal deelvragen:

- Wat is het nalevingspercentage van de WEOR? Wat is de reden van niet-naleving?

---

<sup>1</sup> Wet van 23 januari 1997 tot uitvoering van richtlijn nr. 94/45/EG van de Raad van de Europese Unie van 22 september 1994 inzake de instelling van een Europese ondernemingsraad of van een procedure in ondernemingen of concerns met een communautaire dimensie ter informatie en raadpleging van de werknemers.

<sup>2</sup> Het gaat om de EOR in de multinational die meerdere Europese vestigingen heeft en waarvan de moeder (hoofdbestuur) in Nederland is gevestigd (zie artikelen 1 en 2 WEOR voor definities).

- Hoe functioneert de EOR:
  - Wat zijn de voornaamste kenmerken van de EOR-en?
  - Welke faciliteiten heeft de EOR?
  - Hoe beoordeelt men het functioneren van de EOR; krijgt de EOR tijdig informatie en wordt hij tijdig geraadpleegd?
  - Wat zijn de voornaamste geboekte resultaten?

De plaatsing van de EOR binnen de bredere context van de Nederlandse medezeggenschap wordt uitgewerkt in de deelvragen:

- Hoe is de relatie tussen de EOR enerzijds, en het hoofdbestuur, de RvC, de (C)OR en de vakbeweging anderzijds?
- Sluiten de Nederlandse en de Europese medezeggenschaparrangementen op elkaar aan?
- Is er (in)formeel contact tussen EOR, de Raad van Bestuur (van het hoofdbestuur) en de RvC?
- Is er samenwerking tussen de (C)OR en de EOR en, zo ja, hoe is deze vorm gegeven?

### **1.3 Opzet van het onderzoek**

De bovengenoemde vragen zijn onderzocht door middel van literatuur- en datastudie en empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek bestond uit een kwantitatief deel en een kwalitatief deel. Het kwantitatieve gedeelte bestond uit een telefoonronde gevolgd door een enquête om achter het nalevingspercentage te komen en een aantal vragen over het functioneren te kunnen beantwoorden.

De enquête bevatte vragen naar bedrijfskenmerken, de organisatie van de medezeggenschap in Nederland en de faciliteiten voor de EOR. Daarnaast werd gevraagd naar een beoordeling van het functioneren van de EOR. Bij de bedrijven zonder EOR werd gevraagd naar de redenen waarom er geen EOR is.

Omwille van de vergelijkbaarheid van de gegevens werd voor de vraagstellingen in de enquête gedeeltelijk gebruik gemaakt van vragen die in eerder onderzoek zijn gehanteerd (o.a. Blokland, 2002, Waddington, 2002, 2004, 2006).

99 als EOR-plichtig geïdentificeerde bedrijven zijn in de enquête opgenomen. Daaraan toegevoegd zijn 22 andere bedrijven met een EOR, die ofwel recentelijk zijn overgenomen door buitenlandse bedrijven ofwel al eerder zijn overgenomen maar behoren tot gezichtsbepalende bedrijven in hun sector, dan wel een EOR hebben die is opgericht onder de Nederlandse WEOR, zonder daarbij overigens enige volledigheid te claimen.

In totaal zijn 114 vragenlijsten naar medezeggenschapsvertegenwoordigers verstuurd en 116 naar bestuurders. Een aantal bedrijven kent geen medezeggenschap maar er was wel een vertegenwoordiger van Personeelszaken bereid de enquête te ontvangen. Omgekeerd zijn er ook een paar bedrijven geweest waar de medezeggenschapsvertegenwoordiger wel een vragenlijst ontving maar het management aangaf daar geen prijs op te stellen.

87 vragenlijsten kwamen min of meer ingevuld terug. Ten aanzien van het aantal verzonden vragenlijsten is de respons met 58 vragenlijsten terug vanuit de medezeggenschapsvertegenwoordigers 51% en voor de bestuurders met 29 vragenlijsten retour 25%. De totale respons bedraagt 38%.

In totaal zijn 83 vragenlijsten verwerkt: 35 ingestuurd door medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR, 21 door medezeggenschapsvertegenwoordigers zonder EOR; 19 door managementvertegenwoordigers met EOR en 8 door managementvertegenwoordigers zonder EOR. Het gros van

de vragen is echter door een geringer deel van de respondenten (correct) beantwoord. Omdat de vergelijkbaarheid van de antwoorden lastig is wanneer steeds een aanzienlijk deel van de percentages onder 'geen antwoord' zou worden weergegeven, zijn wij in de presentaties steeds uitgegaan van percentages van het totaal aantal bruikbare antwoorden. Alleen als dat aantal meer dan een kwart onder de basispopulaties ligt, wordt dat in het rapport vermeld.

De geënquêteerden is ook gevraagd een kopie van hun EOR-overeenkomst mee te sturen, die eveneens onderdeel van de analyse vormden.

Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek bestond uit interviews en het uitwerken van een aantal case studies. De interviews en de case studies hadden tot doel de onderzoeksgegevens te verdiepen en meer licht te werpen op onderliggende factoren, die niet direct uit de enquêteresultaten zijn af te leiden. We hebben ons hierbij geconcentreerd op de vraag hoe EOR-en in de praktijk functioneren. De beschrijving hiervan dient ter illustratie; op basis van een beperkt aantal case studies en interviews kunnen uiteraard geen representatieve conclusies worden getrokken voor het functioneren van Nederlandse EOR-en in het algemeen. Belangrijk was steeds de vraag hoe de EOR invloed kan uitoefenen. In de interviews en case studies stonden de volgende thema's centraal:

- de samenwerking / afbakening van bevoegdheden tussen EOR en (C)OR;
- de rol van de EOR bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en bij de verkoop van bedrijven of bedrijfsonderdelen;
- de vraag naar de afwegingen om al dan niet een EOR in te stellen;
- best practices; wat zijn de bepalende succesfactoren;
- de keuze voor de onderwerpen die EOR-en agenderen.

Zowel (leden van) het hoofdbestuur volgens de WEOR als EOR-leden zijn hiervoor geïnterviewd. In totaal zijn, al dan niet in het kader van de case-studies, 22 interviews afgenomen in 13 bedrijven.

Er is zowel onderzoek gedaan in multinationals met en zonder EOR. De hoofdmoot van het onderzoek is echter verricht bij ondernemingen die een EOR hebben.

Hoewel het zeer zeker interessant zou zijn geweest om ook de opvattingen over het functioneren van niet Nederlandse EOR-leden in Nederlandse EOR-en te horen, beperkten wij ons tot Nederlandse EOR-leden.

## **1.4 Leeswijzer bij dit rapport**

Dit onderzoek bestaat uit vijf delen. Deel I gaat in op de bedrijven met een EOR. Eerst wordt het nalevingspercentage vastgesteld. Vervolgens komen de uitkomsten van de enquête aan de orde en worden deze waar mogelijk vergeleken met ander onderzoek. De presentatie van deze uitkomsten richt zich eerst op de kenmerken van de bedrijven en de EOR-en en de faciliteiten van de EOR (hoofdstuk 2), waarbij zowel naar de praktijk wordt gekeken als naar wat in de overeenkomst is vastgelegd. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 nader in op het functioneren van de EOR en op de resultaten die de EOR heeft weten te bereiken in de ogen van managementvertegenwoordigers en medezeggenschapsvertegenwoordigers.

Deel II behandelt vervolgens de vraag waarom bedrijven geen EOR hebben (hoofdstuk 4). Dit gebeurt op basis van eigen onderzoek en op basis van een literatuuroverzicht. Er wordt een vergelij-

king gemaakt tussen de kenmerken van bedrijven zonder EOR en de kenmerken van bedrijven met EOR die in hoofdstuk 2 zijn besproken.

Deel III gaat dieper in op een tweetal thema's. In hoofdstuk 5 komt de aansluiting van de EOR op de Nederlandse medezeggenschap aan de orde, waarbij we onder andere kijken naar mogelijke samenwerking tussen EOR en COR en mogelijke overlap of competentiestrijd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 specifiek ingegaan op veranderingsprocessen die een centraal thema zijn voor EOR-en door aandacht te besteden aan de rol van de EOR bij verkoop van het bedrijf, met name aan of door private equity. Daarmee komt ook het thema aan de orde van wat wel is genoemd de toenemende 'financialisation' (IUF 2006) of 'aandeelhouderisering' (Van Ees et al, 2007) en hoe de medezeggenschap zich daartoe kan verhouden.

Dit alles resulteert in een laatste samenvattend hoofdstuk met conclusies en een slotbeschouwing. In een aantal bijlagen komt achtereenvolgens de methodologie van het onderzoek en een aantal praktijkvoorbeelden aan de orde. Deze betreffen de uitwerking van specifieke protocollen om informatie en consultatie nader te definiëren, de omgang van de EOR met het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, kritische succesfactoren voor het functioneren van de EOR en een beschrijving van de vorm waarin een EOR heeft samengewerkt met de COR en medezeggenschapsorganen in andere landen in het geval van de verkoop van het bedrijf. Een laatste annex geeft een nadere analyse van de EOR-overeenkomsten op het aspect van informatie en raadpleging.

## Deel II Bedrijven met een EOR

### 2 'Nederlandse' EOR-en: aantal, nalevingspercentage en kenmerken EOR-en

#### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op het nalevingspercentage (2.2). Paragraaf 2.3 behandelt vervolgens kenmerken en faciliteiten van EOR-en: het aantal landen en leden in de EOR vergeleken met de omvang van het bedrijf (2.3.1), het Beperkt Comité (2.3.2), het aantal bijeenkomsten van de EOR (2.3.3), ondersteuning van de EOR en de rol van de vakbond (2.3.4), administratieve ondersteuning (2.3.5), het gebruik van communicatiemiddelen (2.3.6), financiële middelen (2.3.7) en training (2.3.8). Aan het eind van het hoofdstuk trekken we enkele conclusies (2.4).

#### 2.2 Het nalevingspercentage

Bedrijven vallen onder de EOR-richtlijn als zij in de EU meer dan 1000 werknemers tellen, en ten minste 150 werknemers in twee verschillende lidstaten hebben. Uit onderzoek blijkt dat momenteel ruim een derde van de EOR-plichtige<sup>3</sup> ondernemingen in de EU een EOR heeft opgericht (Europees Vakbondsinstituut, EVI ook wel ETUI-REHS, Facts & Figures, 2006). Landenspecifiek onderzoek, gebaseerd op de EVI database 2006, laat zien dat er in Nederland 131 EOR-plichtige ondernemingen zouden zijn (multinationals met hoofdvestiging in Nederland) en dat in 51 daarvan een EOR zou zijn opgericht. Het nalevingspercentage zou daarmee voor Nederland uitkomen op ongeveer 40%. Er zijn echter ook andere cijfers die van het voorgaande enigszins afwijken. Zo geeft onderzoek van het Social Development Agency aan dat er onder Nederlands recht 58 EOR-en zijn opgericht (SDA, 2006). Gezien de onduidelijkheid over de cijfers is door ons nieuw onderzoek gericht op basis waarvan het nalevingspercentage voor Nederland zal worden vastgesteld.

De lijst van het EVI<sup>4</sup> van EOR-plichtige bedrijven, d.w.z. bedrijven die voldoen aan de in de richtlijn vermelde criteria, is het uitgangspunt geweest van ons onderzoek. Evenals recent Duits onderzoek (TUM 2007), moeten we concluderen dat deze lijst aanzienlijk aangepast dient te worden (zie annex 1). Van de 131 bedrijven op de meest recente EVI lijst, moeten er 66 worden geschrapt. Anderzijds konden we 37 Nederlandse bedrijven toevoegen die onder de richtlijn vallen maar niet op de lijst voorkomen.

In totaal heeft ons onderzoek geleid tot 102 bedrijven die in Nederland onder de richtlijn vallen, waarvan er 49 ofwel **48%** een EOR hebben ingesteld.

Facts & Figures 2006 van het EVI geeft als gemiddeld nalevingspercentage in de gehele EU 35%, voor Nederland geeft het als nalevingspercentage 38%. Ons onderzoek komt dus op een beduidend hoger percentage uit. Met 48% komt Nederland in de hoogste regionen terecht, gelijk met Zweden (48%) en met alleen Noorwegen (64%) en België (54%) die nog hoger scoren.

---

<sup>3</sup> De term 'EOR-plichtig' is strikt genomen niet juist, een bedrijf is pas verplicht een EOR in te stellen als het aan de criteria voldoet t.a.v. werknemersaantallen en landen in Europa én als er vanuit de werknemers een geldig verzoek tot oprichting van een EOR is gedaan.

<sup>4</sup> <http://www.ewcdb.eu/companies.php>. Niet duidelijk is wanneer deze lijst voor het laatst is geactualiseerd.



## 2.3 Kenmerken en faciliteiten EOR-en

In deze paragraaf presenteren we de algemene uitkomsten over de kenmerken en de faciliteiten van de onderzochte EOR-en, en vergelijken wij deze zo mogelijk met ander onderzoek, waarbij 'Facts & Figures' van het EVI (2006, hier afgekort als F&F) centraal staat omdat dit het meest complete en gestructureerde overzicht biedt. Voor meer kwalitatieve vergelijkingen wordt vooral verwezen naar de zeer omvangrijke studie 'European works councils in practice' van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (EFILWC) Weiler (2004). Dit rapport behandelt 34 case-studies, waaronder zich overigens geen Nederlandse bedrijven bevinden.

### 2.3.1 Omvang bedrijven en grootte van de EOR

Volgens de cijfers van F&F heeft Nederland iets minder hele grote en iets meer kleine multinationale ondernemingen (MNO's) dan het Europese gemiddelde. Maar onder de bedrijven met een EOR in de responspopulatie is een veel geringer aandeel bedrijven 'klein' (<5000 werknemers), dan in de Nederlandse populatie EOR-plichtige bedrijven uit de F&F cijfers. Vooral de middelgrote MNO's zijn in de responspopulatie oververtegenwoordigd in vergelijking met de F&F cijfers.<sup>5</sup>

**Tabel.1 Personeelsbestand in Europa bedrijven met EOR**

	% Respondenten	Alle EOR-en volgens F&F
<5000	20%	41%
5000-10000	33%	18%
>10000	48%	41%

Het aantal landen dat in de EOR vertegenwoordigd is varieert van 2 tot 25. Dit wordt geïllustreerd door onderstaande tabel.

**Tabel. 2 Aantal landen in de EOR**

	% Respondenten	F&F
< 5 landen	27%	14%
5 – 9 landen	38%	35%
10 – 15 landen	21%	28%
16 - 19 landen	5%	}23%
≥ 20 landen	9%	
<i>Totaal</i>	100%	100%

In de "Nederlandse" EOR-en zijn gemiddeld dus aanzienlijk minder landen vertegenwoordigd dan het Europese gemiddelde. Er zijn veel meer kleine EOR-en en veel minder grote EOR-en. In de "middenmaat", 5-9 landen, is er geen significant verschil.

Een verschil in aantal leden van de EOR valt daarentegen nauwelijks te constateren:

<sup>5</sup> Hierbij moet in herinnering worden gebracht dat de F&F cijfers met betrekking tot bedrijfsgegevens een grote foutmarge hebben. Deze cijfers zijn gebaseerd op deskresearch met als basis zeer uiteenlopende bronnen. De F&F cijfers t.a.v. de EOR kenmerken zijn veel betrouwbaarder, want gebaseerd op tellingen op basis van de teksten van de overeenkomsten.

**Tabel. 3 Aantal leden in de EOR**

Aantal leden	%	F&F
< 10	17%	16%
10-20	46%	49%
20-30	}36,6%	25%
≥ 30		10%
<i>Totaal</i>	100%	100%

### 2.3.2 Het Beperkt Comité

Het Beperkt Comité, de term uit de WEOR voor het dagelijks bestuur van de EOR, is een cruciale component van de EOR (Weiler 2004). Opvallend is dat in de respons geen bedrijf te vinden is waar de EOR geen Beperkt Comité heeft. Ter vergelijking: volgens de analyse van de overeenkomsten in F&F heeft 34% van de EOR-en geen Beperkt Comité. Specifiek voor Nederland is dit percentage overigens wel beduidend lager: 10% van de 'Nederlandse' MNO's heeft volgens F&F geen Beperkt Comité. Het voorgaande kan erop duiden dat de respons relatief meer uit de wat beter ontwikkelde EOR-en afkomstig is. Het is ook mogelijk dat de praktijk in die 10% Nederlandse EOR-en zonder Beperkt Comité inmiddels verder is gegaan dan wat is vastgelegd in de overeenkomsten en ook bij deze EOR-en Beperkt Comité's zijn ingericht.

**Tabel. 4 Omvang Beperkt Comité**

	%	F&F
1	6,1%	0%
2	9,1%	8,0%
3	39,4%	41,9%
4	24,2%	19,1%
>4	21,2%	31%

In bijna de helft van de gevallen is het aantal zetels in het Beperkt Comité meer dan de drie zetels uit de subsidiaire voorwaarden<sup>6</sup> van de richtlijn. Op dit punt springen de Nederlandse EOR-en er niet uit. De F&F cijfers laten zien dat voor alle EOR-en zelfs nog een groter deel een Beperkt Comité kent met meer dan drie zetels. Dit kan deels worden verklaard uit de gegevens dat het aantal vertegenwoordigde landen in Nederlandse EOR-en over het algemeen lager is.

Het aantal zetels voor Nederlandse vertegenwoordigers in het Beperkt Comité is in minder dan een kwart van de gevallen meer dan één, slechts in 3% van de gevallen is dat aantal drie; een aanwijzing dat er in de samenstelling van het Beperkt Comité niet gezocht wordt naar een absolute machtspositie voor Nederlandse vertegenwoordigers.

Het functioneren van het Beperkt Comité wordt als volgt beoordeeld:

<sup>6</sup> Als de onderhandelingen over een EOR-overeenkomst op niets uitlopen, kan een bedrijf verplicht worden gesteld een EOR op te richten volgens een aantal voorwaarden die zijn neergelegd in de subsidiaire bepalingen van de richtlijn en de WEOR (par. 3, art.15 en verder).

**Tabel. 5 Effectiviteit Beperkt Comité met betrekking tot verschillende functies**

Effectiviteit Beperkt Comité m.b.t.:	Effectief	Neutraal	Ineffectief
Invloed op EOR agenda	3%	97%	0%
Communicatiekanaal tussen vergaderingen	68%	32%	0%
Bevordering onderlinge contacten EOR-leden	34%	52%	14%
Adequate notulen vaststellen en versturen	67%	22%	11%
Optreden bij buitengewone omstandigheden	57%	39%	4%
Coördinatie EOR werk	69%	31%	0%

De tabel laat zien dat de Beperkt Comité's het best functioneren als communicatiekanaal tussen vergaderingen, als coördinator van het EOR werk en voor het vaststellen en versturen van de notulen. Anderzijds komen de meeste problemen voor bij de bevordering van de onderlinge contacten tussen de EOR-leden en ook bij het vaststellen en versturen van de notulen.

### 2.3.3 Aantal bijeenkomsten EOR

Het aantal EOR bijeenkomsten per jaar volgens de EOR-overeenkomst is als volgt:

**Tabel. 6 EOR bijeenkomsten per jaar volgens EOR-overeenkomst**

	Respondenten	Alle EOR-en*
1	26%	60%
2	65%	33%
3	6%	1%
4	3%	6%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>Gem. aantal bijeenkomsten p.j.</i>	<i>1,86</i>	<i>1,53</i>

\* Bron: EC Impact Assessment 2008

Opvallend is dat volgens Facts&Figures 69% van de EOR-en slechts één bijeenkomst per jaar in de overeenkomst vastgelegd heeft en volgens de EC Impact Assessment (2008) 60% , terwijl dat in onze populatie maar 26% is. Ook hier overstijgen de EOR-en uit onze populatie dus de minimumbepaling uit de richtlijn die immers één reguliere bijeenkomst per jaar voorschrijft.

55% van de respondenten geeft aan dat er in de laatste twee jaar extra bijeenkomsten zijn geweest vanwege buitengewone omstandigheden. In bijna de helft van deze gevallen ging het om twee extra bijeenkomsten in de laatste twee jaar, in bijna een kwart van de gevallen om één extra bijeenkomst, en in iets meer dan een kwart van de gevallen om meer dan twee bijeenkomsten in de laatste twee jaar. Een extra bijeenkomst vindt het meest plaats met het Beperkt Comité, gevolgd door de gehele EOR. Een extra bijeenkomst met het Beperkt Comité aangevuld met de vertegenwoordigers uit de betrokken landen komt het minst voor.

45% van de respondenten zegt dat er in de laatste twee jaar geen extra bijeenkomsten zijn geweest vanwege buitengewone omstandigheden. De reden daarvoor is dat deze niet nodig zijn geweest.

Het aantal EOR bijeenkomsten in de praktijk ligt dus hoger. Het gemiddelde aantal EOR bijeenkomsten, inclusief in het geval van bijzondere omstandigheden, in de afgelopen twee jaar was 2,5 per jaar.

### 2.3.4 Ondersteuning EOR en rol vakbond

Volgens het rapport 'European works councils in practice' van Weiler (2004), waren in alle van de 34 door hen onderzochte case studies<sup>7</sup> de vakbonden betrokken bij de oprichting van de EOR. Ook bij het vervolg van de activiteiten van de EOR spelen vakbondsdeskundigen een cruciale rol. "The subsequent involvement of the trade unions differs considerably. Trade unions are more strongly integrated in activities in Italy and France. In Germany, existing committees of employee representation play a stronger role." Onze bevindingen laten zien dat in Nederland vakbonden een veel geringere rol spelen.

29 van de medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR (85%) zeggen dat er geen zetel voor de vakbond of de Europese vakbondsfederatie in de EOR is. Eén respondent (3%) stelt dat er een vaste zetel voor de nationale vakbond is en vier respondenten (12%) geven aan dat er een vaste zetel voor de Europese vakbondsfederatie is.

26% van de EOR-en maakt geen gebruik van ondersteuning door externe deskundigen. 74% van de EOR-en maakt wel gebruik van externe ondersteuning. Zie onderstaande tabel.

**Tabel. 7 Maakt EOR gebruik van externe ondersteuning?**

	%
Nee	26%
Ja, vakbond	3%
Ja, extern instituut	53%
Ja, vakbond + extern instituut	12%
Ja, anders	6%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>

Opvallend is het hoge aandeel van externe instituten en het relatief lage aandeel van de vakbonden (F&F geeft helaas geen vergelijkbare cijfers, alleen een cijfer voor het aantal overeenkomsten waarin de Europese vakbondsfederatie (mede-)ondertekenaar is, 27%).

Deels is dit verklaarbaar doordat in Nederland de FNV destijds heeft gekozen de ondersteuning van EOR-en buiten de vakbeweging om te organiseren. De EOR Service van FNV Fommat wordt daarbij als extern instituut gezien.

Het relatief geringe beroep dat Nederlandse EOR-en op de vakbeweging doen, komt overeen met de bevindingen van Pugliano (2007) dat in Nederland, evenals in de 'Nordic' landen, de EOR-vertegenwoordigers relatief onafhankelijk van de vakbeweging opereren. Dit komt niet direct voort uit de relatief lage organisatiegraad in Nederland, zoals blijkt uit het gegeven dat van de medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR 78% vakbondslid is (en van de medezeggenschapsvertegenwoordigers zonder EOR 55%).

### 2.3.5 Administratieve ondersteuning

In de richtlijn is geen recht op administratieve ondersteuning opgenomen. Een cruciaal element voor het goed functioneren van EOR-en blijft zo onvermeld en komt dan ook niet terug in het onderzoek van F&F of van Weiler (2004). Toch heeft slechts 18% van de 'Nederlandse' EOR-en niet de beschikking over administratieve ondersteuning. 82% van de EOR-en daarentegen kan wel beschikken over administratieve ondersteuning:

---

<sup>7</sup> Dit onderzoek betrof geen 'Nederlandse' EOR-en.

**Tabel. 8 Heeft EOR administratieve ondersteuning?**

	%
Nee	18%
Ja, eigen secretariaat	38%
Ja, secretariaat (C)OR	18%
Ja, secretariaat management	23%
Ja, anders	3%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>

### 2.3.6 Communicatiemiddelen

Communicatie is in veel EOR-en een moeizaam proces. Dat geldt zowel voor de onderlinge communicatie als de communicatie met de achterban. Volgens Weiler (2004) zijn in de meeste onderzochte cases de werknemers nauwelijks bekend met het bestaan van de EOR dan wel hierin nauwelijks geïnteresseerd. "Other than scraps of information at workforce assemblies, in the company internal journal, or on the Intranet, news of EWC<sup>8</sup> activities does not reach the majority of the workers. There are no established ways of passing on information or results. The most far-reaching procedures of dissemination take place where either internal company employee representation procedures and bodies exist or in cases where the trade union structures offer channels for information flow. The institutionalised communication procedure depends on the national industrial relations structures."

De EOR-en uit onze enquête gebruiken de volgende communicatiemiddelen:

**Tabel. 9 Gebruik van communicatiemiddelen**

	EOR-leden onderling	Extern (met de achterban)	
		Georganiseerd door werknemers	Georganiseerd door management
Telefoon/fax	94%	21%	18%
Nieuwsbrief/bulletin	35%	47%	18%
Lokale bulletins bv. van OR of vakbond	18%	21%	0%
Intranet/website	53%	50%	23%
E-mail	100%	26%	29%
(Bedrijfs-)bezoek	50%	15%	12%
Vragenlijsten	23%	3%	0%
Anders	9%	6%	6%

Een groot aantal EOR-en (47%) verzorgt een bulletin voor de achterban en/of gebruikt het intranet of een website (50%). EOR-leden bezoeken elkaar redelijk frequent. Dit soort bezoeken komen in 50% van de gevallen voor, maar zelden is het doel van zo'n bezoek ook het leggen van contacten met de achterban.

Over de mogelijkheid van bedrijfsbezoeken zijn nog wat meer gegevens verzameld: 73% van de ondervraagden geeft aan dat de leden van het Beperkt Comité desgewenst andere vestigingen (nationaal/internationaal) kunnen bezoeken. 15% vermoedt dat het bezoek van andere vestigingen

<sup>8</sup> EWC: European Works Council, de Engelse afkorting voor EOR.

wel kan maar geeft aan dat dat niet aan de orde is geweest. En 12% stelt dat de leden van het Beperkt Comité andere vestigingen niet kunnen bezoeken.

Slechts in vijf bedrijven (15%) geeft men aan dat bedrijfsbezoeken ook aangewend worden als middel om de achterban te bereiken.

*Uitgelicht: over het nut van bedrijfsbezoeken*

Bij een bedrijf waarbij het Beperkt Comité regelmatig landenbezoeken aflegt, geeft men aan dat tijdens deze bezoeken veelal meerdere bijeenkomsten plaatsvinden met lokale managers en lokale werknemersvertegenwoordigers.

Over het nut van deze bezoeken bestaat een licht verschil van mening tussen de medezeggenschapsvertegenwoordiger en de voor de EOR verantwoordelijke bestuurder. De bestuurder benadrukt dat er geen directe oplossingen uit voortkomen. Maar beide kanten zijn het erover eens dat deze 'missies' zoals de bezoeken worden genoemd, wel kunnen dienen als katalysator voor processen waaruit een oplossing voortkomt, bijvoorbeeld door mensen bij elkaar te brengen, door het feit alleen al dat een zaak onder de aandacht van het hoofdbestuur zal worden gebracht of doordat het hoofdbestuur directe feedback krijgt over de praktijk in de 'buitenposten'. Daardoor is bijvoorbeeld het probleem van de integratie van IT-systemen in de buitenposten op de agenda van het betrokken lid van het centrale management gekomen.

Daarbij zet het druk op het internationale management om ruimte te creëren voor lokale oplossingen. Het geeft ook een stimulans in een aantal landen om een overlegstructuur te creëren en heeft in meerdere landen geholpen een langslappend arbeidsvoorwaardenconflict tot een oplossing te brengen door de verschillende werknemersvertegenwoordigingen op één lijn te krijgen.

### 2.3.7 Financiële middelen

88% van de medezeggenschapsvertegenwoordigers zegt dat de EOR over voldoende financiële middelen beschikt; 12% vindt de financiële middelen onvoldoende.

Een medezeggenschapsvertegenwoordiger die de vergelijking kan maken met de Franse situatie, waar in de grote concerns de medezeggenschap een aparte instelling is met soms tot over de honderd werknemers en met een groot eigen budget, merkte op dat hij de voorkeur geeft aan de Nederlandse situatie van open budgettering. In Frankrijk kan de medezeggenschap in financiële problemen raken als men het budget niet goed beheert en is door de loskoppeling van het bedrijf geen beroep mogelijk op bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop of gebruikmaking van andere interne afdelingen.

### 2.3.8 Training

De Nederlandse WEOR kent weliswaar trainingsrechten toe aan Nederlandse EOR-leden, maar in veel overeenkomsten heeft de *hele* EOR deze rechten verworven. 62% van de respondenten geeft aan dat de EOR in de laatste twee jaar een trainingsprogramma heeft gehad. 38% heeft geen training gehad de afgelopen twee jaar.

Van de EOR-en die training hebben gehad had 20% een halve tot anderhalve dag training per jaar, had 70% twee dagen training per jaar en had 10% meer dan twee dagen training per jaar. De training werd in het overgrote deel van de gevallen (namelijk 76%) gegeven door een extern instituut. In drie van de dertien gevallen waarin de EOR in de laatste twee jaar geen training heeft gehad, is de mogelijkheid van training niet voorzien in de overeenkomst; in zes gevallen hebben de werknemersvertegenwoordigers niet om training gevraagd, en in vier gevallen was er een andere reden dat geen training werd gevolgd.

Op dit punt scoren de Nederlandse EOR-en duidelijk beter dan het Europese gemiddelde. De cijfers van F&F laten zien dat in 2005 van de geanalyseerde overeenkomsten slechts 28% voorziet in het recht trainingen te volgen (financiële, sociale, economische of taaltrainingen).

Een andere analyse, van het Social Development Agency (2008) laat zien dat in 2008 het Europese gemiddelde niet zó slecht was: 392 overeenkomsten bieden geen mogelijkheid tot training en 381 wel. Daarbij is echter ook de mogelijkheid tot het volgen van individuele taaltraining meegenomen.

## **2.4 Conclusies**

Het nalevingspercentage in Nederland ligt met 48% vrij hoog; Nederland bevindt zich hiermee in de kopgroep met Noorwegen, België en Zweden. Ook bij een aantal kenmerken en faciliteiten doet de Nederlandse EOR het beter dan het minimummodel uit de subsidiaire voorschriften van de richtlijn voorschrijft. Alle EOR-en die de enquête beantwoordden kennen een beperkt comité, terwijl dat in de rest van Europa zeker niet altijd het geval is. 65% heeft op basis van de overeenkomst twee of meer reguliere bijeenkomsten per jaar, gemiddeld is het aantal reguliere bijeenkomsten per jaar met 1,86 een stuk hoger dan het Europese gemiddelde (1,53). Het aantal bijeenkomsten in de praktijk ligt met gemiddeld 2,5 nog een stuk hoger.

82% heeft administratieve ondersteuning hoewel dit niet expliciet in de WEOR of Richtlijn wordt voorgeschreven. 88% zegt over voldoende financiële middelen te beschikken.

62% van de EOR-en heeft collectieve scholing gekregen. In Europa hebben maar 28%, volgens F&F, respectievelijk 51%, volgens de EC (2008), van de EOR-leden recht op scholing.

De conclusie kan dus luiden dat rechten en faciliteiten van de gemiddelde 'Nederlandse' EOR veelal uitkomen boven het minimum uit de richtlijn. Maar er is ook een 'onderlaag' van EOR-en die onder dit gemiddelde zit met bijvoorbeeld 26% die nog altijd maar één reguliere bijeenkomst per jaar heeft, 9% die geen recht heeft op scholing voor de gehele EOR, 18% die geen administratieve ondersteuning heeft en 12% die niet over voldoende financiële middelen beschikt.

De enquête-uitkomsten bevestigen wat reeds in ander onderzoek is vastgesteld, dat in Nederland medezeggenschap en vakbeweging op afstand van elkaar opereren en dat dit ook geldt voor de EOR. De beperkte rol die de Nederlandse vakbeweging speelt, zowel bij de oprichting van de EOR als bij het laten functioneren van de EOR, staat daarmee in contrast met de situatie in de meeste andere Europese landen, maar wordt door de respondenten over het algemeen niet als probleem gezien.

## 3 Het functioneren van de EOR

### 3.1 Inleiding

Nadat in het vorige hoofdstuk is ingegaan op de algemene kenmerken van de 'Nederlandse' EOR-en en hun faciliteiten, richt dit hoofdstuk zich op hun functioneren. Omdat het functioneren lastig te meten is, is dit deel anders dan het vorige hoofdstuk vooral gebaseerd op beoordelingen van de respondenten en op indirecte indicatoren. De eerste drie paragrafen behandelen drie van die indicatoren: absentie van EOR-leden (3.2), de bepaling van de agenda (3.3) en het netwerk van de EOR (3.4). Vervolgens gaan we in op de oordelen van de betrokkenen over het functioneren van de EOR met betrekking tot het belangrijkste onderwerp voor de EOR (3.5), welke discussiepunten eventueel werden uitgesloten en waarom (3.6), de voornaamste barrières voor het goed functioneren van de EOR (3.7), de kwaliteit van de informatie en raadpleging (3.8), een beoordeling van de effectiviteit van de EOR (3.9), het moment waarop informatie en raadpleging plaatsvond (3.10), de invloed die uitging van fusies en overnames (3.11), de vraag of de EOR ook zelfstandig advies heeft uitgebracht of samen met het management verklaringen heeft opgesteld (3.12), en de voornaamste resultaten van het EOR-werk (3.13). Daarbij hebben we gebruik gemaakt van de vragenlijsten die Waddington in zijn omvangrijke Europese enquêteonderzoeken onder EOR-leden heeft gebruikt om zodoende een vergelijking te kunnen maken met de uitkomsten van deze enquête. Aan het eind van het hoofdstuk trekken we conclusies (3.14).

### 3.2 Absentie van EOR-leden

Het verloop en de absentie van EOR-leden kan als een indicator dienen voor het functioneren van een EOR. Weinig verloop en weinig absentie kunnen wijzen op een positieve beoordeling van het nut van het EOR werk door EOR-leden, en vormen eveneens een voorwaarde voor goed functioneren. Zoals Weiler (2004) stelt, continuïteit "is seen as an important factor in fostering knowledge as well as building up social relations. In this spirit, the revised agreement for IKEA stipulates a minimum period of council service."

Uit de enquêtecijfers blijkt dat in 50% van de gevallen iets minder dan de helft van het aantal leden van de EOR al langer dan drie jaar deel uitmaakt van de EOR, in een kwart van de gevallen is 60% al vervangen, en alleen in 10% van de gevallen hebben 80% van de EOR-leden langer dan drie jaar zitting in de EOR. Het verloop onder EOR-leden lijkt daarmee een belangrijke beperking op het effectief functioneren van de EOR.

Omdat het verloop ook bepaald wordt door de steeds wisselende samenstelling van het concern als gevolg van fusies en overnames enerzijds en sluiting en afsplitsing anderzijds, is de absentie een betere maatstaf voor de impliciete beoordeling van het nut van het EOR werk door EOR-leden zelf.

In 27% van de gevallen komt in de regel iedereen altijd opdagen. Een of twee absenties komen in 53% van de gevallen voor. Absentie lijkt daarmee niet een al te groot probleem voor de meeste EOR-en.

### 3.3 Bepaling agenda

Verreweg het grootste deel, namelijk 81% van de ondervraagden in concerns met EOR stelt dat de agenda van de gezamenlijke bijeenkomsten wordt bepaald door het Beperkt Comité en het management gezamenlijk. In 17% van de gevallen wordt de agenda van de gezamenlijke bijeenkomsten



bepaald door het Beperkt Comité of de hele EOR en in slechts één geval (2%) wordt aangegeven dat de agenda wordt bepaald door het management.

### 3.4 Het netwerk van de EOR

Een kenmerk van een 'volwassen' EOR is dat deze in staat is een netwerk op te bouwen, met lokale medezeggenschapsorganen en vakbonden, met verscheidene managementlagen en met andere stakeholders (Lechner 1998). De volgende tabellen geven aan in hoeverre de EOR-en op dat punt actief zijn.

**Tabel. 10 Heeft u als EOR-lid contact met andere EOR-en?**

Nee	38%
Ja	62%
zo ja, hoe komen deze tot stand (meerdere antwoorden mogelijk):	
Op persoonlijke basis	38%
Via MultiNationale Ondernemingsradenoverleg (MNO overleg)	43%
Via regionale contacten	5%
Via sector overleggen	5%
Via de internationale vakbonden	12%
Via de nationale vakbonden	12%
Via het EOR Platform	24%
Anders	0%

In een aantal Europese landen spelen regionale overleggen een rol (Scandinavische research circles, TUC netwerk Noord-Engeland, CCOO in Catalonië, Regio Emilia in Italië) en wordt dit als een goede mogelijkheid om te netwerken gezien. In Nederland speelt dit nauwelijks een rol. Het Multi-Nationale Ondernemingsradenoverleg en het EOR Platform van FNV Formaat vormt hiervoor een alternatief.

Met andere stakeholders hebben EOR-leden echter nauwelijks contact:

**Tabel. 11 Heeft de EOR contact met andere stakeholders?**

	%	aantal
Nee	82%	
Ja, namelijk met: (meerdere antwoorden mogelijk)	18%	6
Aandeelhouders/financiers/eigenaars		4
Overheden:		
Lokaal		3
Nationaal		1
Europees		1
NGO's		0
Contacten buiten Europa		1

COR-en hebben volgens de volgende tabel vaker contacten met de Raad van Commissarissen (RvC) en de Raad van Bestuur (RvB) dan EOR-en, maar EOR-en hebben iets meer contacten in

het geval van een 'Board'.<sup>9</sup> Waarschijnlijk wijst dit erop dat in Nederland de COR beter de weg weet te vinden naar de hoogste bestuursorganen dan de EOR<sup>10</sup>, maar dat dit, zoals voor de hand ligt, niet geldt voor bedrijven met een buitenlandse beheersstructuur.

**Tabel. 12 Contacten met de RvC, RvB (behalve de formele bestuurder) of 'Board' (meerdere antwoorden mogelijk)**

Met: Van:	RvC	RvB (behalve de formele bestuurder)	Board
EOR	19%	48%	44%
(C)OR	72%	69%	41%

Uit de volgende tabel blijkt dat de EOR slechts in een minderheid van de gevallen aan tafel zit met de hoogste persoon in het concern:

**Tabel. 13 Wie is de voornaamste gesprekspartner namens management voor de EOR?**

	volgens MVs	volgens MAs
CEO, president, vz RvB	37%	29%
HRM, P&O manager	47%	53%
Lid RvB, Vice-president, BU manager	16%	18%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Slechts bij 37% volgens de medezeggenschapsvertegenwoordigers (MV's) en 29% volgens de managementvertegenwoordigers (MAs), is de hoogste functionaris in het concern de voornaamste gesprekspartner.

### 3.5 Belangrijkste thema

Aan zowel de medezeggenschapsvertegenwoordigers als aan het management is gevraagd een thema aan te duiden dat voor de EOR het voornaamste was.

**Tabel. 14 Wat was het voornaamste thema voor de EOR in de afgelopen twee jaar?**

	MV (N=21) <sup>11</sup>	MA (N=17)	Waddington (2006) (MV)
Financieel-economische positie	14%	29%	20%
Concernstrategie en investeringen	10%	18%	25%
Invoeringen van nieuwe arbeids- en productiewijze			2%
Bedrijfsluitingen of inkrimpingen	9%	23%	26%
Fusies, overnames en acquisities	38%	12%	6%
Beleid t.a.v. nieuwe technologieën			1%
Reorganisatie van de productie	5%		1%
Overplaatsing van productie	5%		5%
De stand en de ontwikkeling van de	9%		2%

<sup>9</sup> Met 'Board' bedoelen we het hoogste bestuursorgaan van ondernemingen die het Angelsaksische 'one-tier' systeem hebben gekozen waarbij RvB en RvC in één laag zijn geschoven.

<sup>10</sup> Een indicatie is ook dat in 85% van de bedrijven de (C)OR altijd weet wie de voornaamste besluiten t.a.v. de Nederlandse vestigingen neemt. In 75% van de gevallen is daar wel eens contact mee.

<sup>11</sup> Deze vraag is vaak onjuist beantwoord (meerdere thema's aangekruist als 'belangrijkst'), vandaar een veel lagere n.

	MV (N=21) <sup>11</sup>	MA (N=17)	Waddington (2006) (MV)
werkgelegenheid			
R&D-beleid			1%
Opleidingen			
Gelijke kansen			3%
Veiligheid en gezondheid	5%	6%	2%
De zorg voor het milieu			1%
Vakbondsrechten			1%
Werktijden			1%
Winstdeling/financiële participatie			1%
Maatschappelijk verantwoord onderne- men			Niet gevraagd
Verandering in eigendomsverhoudingen		6%	Niet gevraagd
Ander thema	5%	6%	Niet gevraagd
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Opvallend in beide onderzoeken is de dominantie van 'economische' over 'sociale' thema's. Dit geldt nog sterker voor de antwoorden van de managementvertegenwoordigers in vergelijking met de antwoorden van de medezeggenschapsvertegenwoordigers.

Gezien de veel grotere populatie mag het niet verwonderen dat in Waddingtons onderzoek meer onderwerpen worden genoemd. De waardering voor de behandeling van de thema's 'Financieel-economische positie' en 'Concernstrategie en investeringen' is bij Waddington veel hoger dan onder de medezeggenschapsvertegenwoordigers uit onze populatie. In eerdere enquêtes van Waddington (2000, 2004) lag die score zelfs nog hoger. Een mogelijke verklaring is dat de Nederlandse medezeggenschapsvertegenwoordigers dit soort meer algemene informatie ofwel al ontvangen vanuit de nationale medezeggenschap ofwel minder van belang vinden.

*Uitgelicht: Thema's voor de EOR: voorbeeld Veiligheid & Gezondheid*

Een belangrijke vraag waar Europese Ondernemingsraden zich soms voor gesteld zien, is: op welke onderwerpen moeten, willen en kunnen wij ons als EOR richten? Een EOR bij een groot bouwconcern heeft zich deze vraag zeer bewust gesteld.

Deze EOR constateerde dat het lastig is om veel onderwerpen te benoemen die 'landenoverstijgend' zijn. Twee jaar geleden vormde dit de aanleiding voor de EOR om zichzelf in een trainingssessie de vraag te stellen: wat speelt er bij de werknemers in ons bedrijf en waar willen wij ons als EOR op richten?

Er waren nog twee redenen om deze vraag te stellen. De EOR vond dat de agenda van de EOR bijeenkomsten niet alleen door het management bepaald moest worden, maar zeker ook door de EOR zelf.

Ten tweede werd de EOR 'niet echt overspoeld' met onderwerpen vanuit het management. Een omstandigheid, die deels te maken heeft met het feit dat tussen de Nederlandse Centrale Ondernemingsraad en het centrale management (de Raad van Bestuur) van het concern een convenant over internationale zaken is afgesloten. Dit convenant houdt in grote lijnen in dat zaken als overnames, sluiting en verkoop van bedrijfs-onderdelen, het aantrekken van belangrijke kredieten, de benoeming van RvB-leden, en een verandering van de vestigingsplaats van het hoofdkantoor, ter advies worden voorgelegd aan de COR, ook als deze zaken grensoverschrijdend spelen. (In dit concern is rond de 70% van de werkgelegenheid en omzet gelocaliseerd in Nederland). Waarbij aangetekend zij dat, in het geval een dergelijke zaak inderdaad grensoverschrijdend speelt, werknemersvertegenwoordigers uit de getroffen landen betrokken kunnen worden bij dit overleg met de COR.

Uitgangspunt bij de vaststelling van onderwerpen voor deze EOR was niet te veel onderwerpen tegelijk aan-

pakken, en concrete onderwerpen aanpakken waar ook echt iets is mee kan worden gedaan. Het resultaat van de trainingssessie was dat de EOR drie prioriteiten benoemde voor de komende jaren. Achtereenvolgens (in volgorde van belangrijkheid) waren dat: 1. De ondersteuning en versterking van de medezeggenschap in de landen buiten Nederland; 2. Veiligheid; 3. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in relatie tot het personeel.

Besloten werd dat de EOR zich eerst vooral zou bezighouden met de eerste gestelde prioriteit: het ondersteunen en versterken van de medezeggenschap in de landen buiten Nederland. In de praktijk betrof dit met name (eerst) België en (daarna) Duitsland. In beide landen waren wel meerdere werknemersvertegenwoordigende organen, maar er bestond nauwelijks of geen afstemming tussen deze organen, ook niet tussen de EOR-leden vanuit deze landen. De versterking van de medezeggenschap bestond uit twee elementen.

Eenzijds het (met behulp van de nationale vakbonden) geregeld bij elkaar brengen van de EOR-leden uit het betreffende land (die aanvankelijk alleen spraken voor het eigen bedrijf), ten behoeve van een betere onderlinge afstemming. Anderzijds het, naar analogie van wat in Nederland gebeurt, introduceren van een zogenaamde OR-dag, waarbij de bestaande OR-en in de betreffende landen bij elkaar komen en verschillende onderwerpen met elkaar bespreken.

Het afgelopen jaar is de EOR zich ook gaan bezighouden met de tweede prioriteit: veiligheid. De EOR heeft in dit kader onder andere een zogenaamde Veiligheidsconferentie georganiseerd. Hierbij waren Europese en nationale/lokale medezeggenschappers, veiligheidsdeskundigen, afgevaardigden van de directies uit de verschillende landen en mensen uit de praktijk aanwezig. De resultaten en conclusies uit deze conferentie zijn door de EOR uitgewerkt in een werkplan en aanbevelingen aan het centrale management. Doelstelling van de EOR is het stimuleren van een eenduidig concernbeleid op het punt van veiligheid (een concernbreed veiligheidsbeleid), en de benoeming van een aantal concrete aandachtspunten en prioriteiten op dit terrein.

Als de EOR en het bedrijf concrete vooruitgang hebben geboekt op het thema veiligheid wil de EOR zich vervolgens gaan bezighouden met zijn derde gestelde prioriteit: aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen die vooral het personeel raken. Dus niet zozeer de 'milieukant' van MVO (op dat gebied zijn er al de nodige initiatieven ontplooid door het bedrijf) maar bijvoorbeeld huisvesting, scholing en opleiding, functionering en beoordeling, en uitwisseling/in- en uitlening.

### **3.6 Barrières voor goed functioneren**

Onder andere van der Meer (2004) heeft er op gewezen dat de EOR een aantal belangrijke 'interne' barrières kan hebben dat een goed functioneren kan verhinderen. In deze paragraaf onderzoeken we deze interne barrières, dat wil zeggen barrières die niet voortkomen uit wetgeving, overeenkomst, bedrijfsomstandigheden of de houding van het management.

Ook Weiler (2004) besteedt aandacht aan interne conflicten en spanningen. "Differences between delegates from different countries, but no rows or serious disputes, are reported. Tensions between EWC members from different countries are described to be less evident between the countries than within the countries due to trade union rivalries. In a number of cases, trade union rivalries in the French and Italian delegations are reported." In vergelijking valt op dat "Surprisingly few disputes between management and employee representatives or among employee representatives are reported".

Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat volgens de medezeggenschapsvertegenwoordigers "cultuur" de voornaamste barrière is als werknemers in de EOR tot een gezamenlijk standpunt proberen te komen. Volgens de bestuurders vormen verschillen in belangen tussen landen over het algemeen de voornaamste barrière:

**Tabel. 15 Voornaamste barrière voor de EOR om tot een gezamenlijk standpunt te komen**

	MV	MA
Taalproblemen	10%	15%
Gebrek aan informatie	10%	
Gebrekkige voorbereiding, gebrek aan tijd	22%	8%
Cultuur	26%	23%
Verschillen in belangen tussen landen	10%	31%
Verschillende belangen per divisie/BU/productgroep	3%	
Interne verschillen in landenvertegenwoordigingen		23%
Anders	19%	
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Bestuurders, die het wellicht wat meer van een afstand zien, zien vaker belangensverschillen of interne verschillen in de landenvertegenwoordigingen, terwijl de medezeggenschapsvertegenwoordigers eerder cultuurverschillen zien. Deze uitkomst is interessant in het licht van het gevaar om alle problemen in internationale context als 'cultuurverschillen' te benoemen.

Een relatief laag aantal, zes, van de ondervraagde medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR (18%), geeft aan dat de EOR in de afgelopen drie jaar belangrijke conflicten heeft gehad met het management; 82% zegt geen belangrijke conflicten te hebben gehad.

Geen van de ondervraagde bestuurders zegt dat er in de afgelopen drie jaar belangrijke conflicten tussen een EOR en management zijn geweest. Onderstaande tabel geeft het totaal voor managementvertegenwoordiger en medezeggenschapsvertegenwoordiger, gecorrigeerd voor dubbeltellingen:<sup>12</sup>

**Tabel. 16 Heeft EOR afgelopen drie jaar belangrijke conflicten met management gehad?**

	aantal	%
Nee	36	86%
Ja	6	14%
<i>Totaal</i>	<i>42</i>	<i>100%</i>

Drie van de ondervraagde medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR (9%) geven aan dat de werknemersvertegenwoordigers onderling in de EOR de afgelopen drie jaar belangrijke spanningen hebben gekend; 91% zegt onderling geen belangrijke spanningen te hebben gehad. Van de ondervraagde bestuurders met EOR zeggen er drie (19%) dat de EOR de afgelopen drie jaar onderling belangrijke spanningen heeft gehad.

Onderstaande tabel geeft het totaal voor managementvertegenwoordiger en medezeggenschapsvertegenwoordiger, gecorrigeerd voor dubbeltellingen:

**Tabel. 17 Hebben werknemersvertegenwoordigers onderling in de EOR de afgelopen 3 jaar belangrijke spanningen gekend?**

	aantal	%
Nee	37	90%
Ja	4	10%
<i>Totaal</i>	<i>41</i>	<i>100%</i>

<sup>12</sup> Zie Annex 2 voor een uitleg over deze dubbeltellingen.

Van de ondervraagde medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR zegt 73% dat de EOR niet gedomineerd wordt door een bepaald land; 21% zegt dat de EOR gedomineerd wordt door de Nederlandse delegatie; en 6% vindt dat de EOR gedomineerd wordt door een of meer buitenlandse delegaties. Bij de bestuurders zijn deze percentages respectievelijk 59%, 29% en 12%.

Onderstaande tabel geeft het totaal voor managementvertegenwoordiger en medezeggenschapsvertegenwoordiger, gecorrigeerd voor dubbeltellingen:

**Tabel. 18 Wordt EOR gedomineerd door een bepaald land?**

	<b>aantal</b>	<b>%</b>
EOR niet gedomineerd door bepaald land	31	74%
Nederland is dominant	9	21%
Buitenlandse delegatie(s) dominant	2	5%
<i>Totaal</i>	<i>42</i>	<i>100%</i>

Al eerder, in paragraaf 2.3.2 over de samenstelling van het Beperkt Comité, kon worden geconstateerd dat er weinig sprake is van streven naar dominantie en dit wordt bevestigd in deze tabel. De tabel is gebaseerd op zelfevaluatie hetgeen juist bij dit thema wellicht enigszins de waarde van de gegevens beperkt.

Uit deze gegevens blijkt dat een aantal 'sociale' randvoorwaarden om goed te kunnen functioneren bij de meeste Nederlandse EOR-en aanwezig is: geen dominantie, geen interne spanningen, geen conflicten met management.

### **3.7 Uitgesloten discussiepunten**

Een veel genoemd probleem bij de informatie en consultatie van EOR-en vormt de vertrouwelijkheid van informatie. Management kan dit aanvoeren als reden om de EOR niet of niet tijdig te informeren. Daarnaast kan ook de vraag of een onderwerp al dan niet transnationaal is, leiden tot de weigering om dat onderwerp te bespreken (Hall 2006).

Op de vraag of het management de afgelopen twee jaar ooit geweigerd heeft zaken te bespreken, antwoordt 19% van de medezeggenschapsvertegenwoordigers met ja, 75% met nee en 6% weet het niet. Bij de bestuurders zijn deze percentages respectievelijk 6% ja, 88% nee en 6% weet niet. Voor zover zowel medezeggenschapsvertegenwoordiger als managementvertegenwoordiger hebben geantwoord in hetzelfde bedrijf kwamen hun antwoorden grotendeels overeen.

In vier gevallen was 'vertrouwelijkheid' c.q. 'beursgevoeligheid' de reden om een onderwerp niet te willen agenderen, in vier gevallen ging het om zaken die in de ogen van het management niet transnationaal waren en in een geval ging het om een onderwerp waarvan de gevolgen niet ingrijpend genoeg waren.

Volgens de uitkomsten van deze enquête sluit het management minder vaak discussiepunten uit dan in de gemiddelde EOR (in totaal in Nederlandse EOR-en 18,2%, vergelijk Waddington afhankelijk van reden: 33,9-41,9%).

### **3.8 Kwaliteit van de informatie en raadpleging**

De medezeggenschapsvertegenwoordigers is gevraagd een oordeel te geven over de kwaliteit van de informatie en raadpleging. De resultaten waren als volgt:

**Tabel. 19 Kwaliteit van de informatie en raadpleging**

In % van de respondenten dat dit thema noemde, totaal per thema dus 100%	Kwaliteit informatie en raadpleging			
	Zinloze informatie	Nuttige informatie Geen raadpleging	Goede informatie en raadpleging	% EOR-en waarin <i>niet</i> besproken
Financieel-economische positie	2,9	70,6	14,7	11,8
Concernstrategie en investeringen	8,8	47,1	20,6	23,5
De invoering van een nieuwe arbeids- of productiewijze	8,8	11,8	5,9	73,5
Bedrijfssluitingen of inkrimpingen	0	35,3	17,6	47,1
Fusies, overnames en acquisities	0	35,3	35,3	29,4
Beleid t.a.v. nieuwe technologieën	5,9	23,5	11,8	58,8
Reorganisatie van de productie	5,9	23,5	14,7	55,9
Overplaatsing van productie	5,9	32,4	11,8	50
De stand en de ontwikkeling van de werkgelegenheid	5,7	38,2	11,8	44,1
Research & development beleid	5,9	29,4	2,9	61,8
Opleidingen	5,9	32,4	8,8	52,9
Gelijke kansen	5,9	17,6	2,9	73,5
Veiligheid en gezondheid	8,8	17,6	20,6	52,9
De zorg voor het milieu	8,8	23,5	17,6	50
Vakbondsrechten	8,8	14,7	2,9	73,5
Werktijden	11,8	8,8	5,9	73,5
Winstdeling/financiële participatie	8,8	14,7	5,9	70,6
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	8,8	32,4	14,7	44,1
Verandering in de eigendomsverhoudingen van het moederconcern	2,9	17,6	8,8	70,6
<i>Gemiddeld</i>	6,3	27,7	12,4	53,6
<i>Gemiddeld per besproken thema</i>	13,7	59,8	26,7	<i>n.v.t.</i>

Vergeleken met het onderzoek van Waddington valt in de Nederlandse populatie op dat men de informatie én raadpleging bij vrijwel alle onderwerpen minder vaak als 'goed' kwalificeert, op één na. Bij het thema 'fusies, overnames en acquisitie' scoort de Nederlandse populatie relatief hoog, zowel in vergelijking met Waddington's onderzoek, als in vergelijking met andere thema's in de Nederlandse populatie.

In veel discussies, zowel onder onderzoekers als onder medezeggenschapsvertegenwoordigers, overheerst een enigszins negatief beeld ten aanzien van de EOR. Opvallend in bovenstaande tabel is dat dit beeld niet wordt bevestigd. Als een onderwerp werd besproken, vindt de meerderheid dat er zinvolle informatie wordt gegeven. Het aandeel 'zinloze informatie' is slechts de helft van het aandeel 'goede informatie en raadpleging'. Ook uit de enquête onderzoeken van Waddington komt een soortgelijke positieve waardering naar voren. Dat beeld komt ook naar voren uit de beoordeling van de effectiviteit van de EOR, hetgeen in de volgende paragraaf wordt behandeld.

### 3.9 Beoordeling effectiviteit EOR

De voor- en nadelen van medezeggenschap vanuit bedrijfsoptiek zijn in een groot aantal onderzoeken en rapporten behandeld (zie bijvoorbeeld Verburg (2007), Huijgen, Heyink en Bruin

(2007)). Lamers (1998) heeft in haar onderzoek naar de toegevoegde waarde van de EOR de volgende vormen van een mogelijke toegevoegde waarde onderscheiden:

- Betere communicatie tussen hoofdbestuur en werknemers;
- EOR werkt cohesie bevorderend en harmoniserend;
- EOR als bron van informatie en feedback;
- Betere onderbouwing beslissingen en plannen door afweging met werknemers;
- Voertuig voor uniforme en gelijktijdige informatie verstrekking naar lokaal overleg;
- Kruisbestuiving ten bate van: productie, marketing, etc.;
- Gemeenschappelijke waarden;
- Draagvlak;
- Snellere besluitvorming en interpretatie.

De Europese Commissie, in de notitie 'The EWC as an agent of change' (2006), wijst vooral op de toegevoegde waarde van de EOR bij herstructureringen door het creëren van een beter draagvlak voor veranderingen.

De voordelen van de EOR vanuit werknemersvertegenwoordigers zijn voor een deel vergelijkbaar met de bovengenoemde elementen, maar verscheidene auteurs<sup>13</sup> voegen daar nog specifieke voordelen vanuit werknemersoptiek aan toe:

- Het verkrijgen van meer informatie en inzicht in het concern, hetgeen eventueel kan functioneren als 'early warning' systeem;
- De ontwikkeling van een Europese overlegcultuur;
- Kruisbestuiving medezeggenschap;
- Invloed op besluitvorming;
- Het behartigen van de belangen van de werknemers;
- Een check op de informatie gegeven door het lokale management;
- Voorkomen van sociale dumping (interne concurrentie op arbeidsvoorwaarden);
- Het ontwikkelen van Europese werknemersinitiatieven;
- Best practices uitwisselen.

Bij het bepalen van de effectiviteit speelt het probleem van de meetbaarheid. Meestal onderzoekt men dit via enquêtes, waarbij los van het subjectieve element ook de vraag speelt of men kijkt naar de potentiële of de feitelijk ervaren toegevoegde waarde. De feitelijk ervaren toegevoegde waarde is vaak lastig aanwijsbaar omdat medezeggenschap veelal werkt als een systeem van 'checks & balances'; in dat geval houdt het management er al bij de besluitvorming rekening mee dat een voorgenomen besluit 'door de medezeggenschap moet'. Ook zou formalisering van het besluitvormingsproces, doordat een voorgenomen besluit eerst zorgvuldig moet worden geformuleerd voor de medezeggenschap, op zichzelf al de zorgvuldigheid kunnen bevorderen. Deze 'preventieve werking' is niet goed vast te stellen. Omdat een goed alternatief ontbreekt is ook in dit onderzoek is gebruik gemaakt van de subjectieve meting via enquêtevragen.

Daarbij moet niet uit het oog worden verloren dat, zoals blijkt uit de pre-ambule van de richtlijn, het 'naar behoren' informeren en raadplegen van werknemers en het bevorderen van een sociale dialoog op zichzelf onderdeel zijn van de beginselen van de sociale politiek van de EU. De effectiviteit daarvan hoeft dus niet afgeleid te zijn van de mate waarin het voor bedrijven een economische meerwaarde zou hebben.

---

<sup>13</sup> Los van de reeds genoemde auteurs is hierbij ook gebruik gemaakt van de aspecten genoemd in FNV Centrum Ondernemingsraden (1994).



De bovengenoemde aspecten zijn niet allemaal meegenomen. De keuze is gemaakt om zoveel mogelijk de enquêtes van Waddington te reproduceren, zodat een vergelijking kan worden gemaakt met zijn uitkomsten. Uit Waddingtons enquêtes en eerder onderzoek is gebleken dat de consultatiefunctie voor de EOR het slechtst wordt beoordeeld. Zo schrijft Weiler (2004): "Consultation of EWCs in the context of transnational business decisions rarely occurs in the companies. Typically, employees are informed after the event. Employee representatives' reservations or proposals are considered only during the final implementation of the decisions made unilaterally by the management. Consultation of select committees or key members of the EWCs is more likely but at the expense of the involvement of the entire EWC."

Ons onderzoek bevestigt dit beeld, met enkele nuances. De effectiviteit van de EOR wordt door de managementvertegenwoordigers als volgt beoordeeld:

**Tabel. 20 Effectiviteit van de EOR**

Effectiviteit EOR als:	Effectief	Neutraal	Ineffectief
Bron van informatie	63% (76%)	34% (16%)	3% (8%)
Mogelijkheid om een mening te uiten over belangrijke bedrijfsaangelegenheden	55% (68%)	29% (21%)	16% (11%)
Check op informatie vanuit het management	50% (62%)	33% (26%)	17% (12%)
Structuur voor raadpleging	28% (56%)	56% (29%)	16% (15%)
Middel om invloed uit te oefenen	28% (19%)	38% (38%)	34% (43%)

(tussen haakjes de cijfers van Waddington 2006)

Opvallend in vergelijking met de beeldvorming is dat meer dan de helft van de medezeggenschapsvertegenwoordigers de EOR op een of meerdere fronten als effectief beoordeelt en slechts een kleine minderheid de EOR ineffectief vindt.

Omdat we hier identieke vragen hebben gebruikt, is het interessant om deze gegevens te vergelijken met de uitkomsten van de enquêtes die Waddington eerder in Nederland en veel andere EU landen heeft gehouden. Volgens Waddington<sup>14</sup> (2003) bevindt het tevredenheidsniveau van Nederlandse EOR-leden zich samen met dat van Duitse leden ergens tussen het hoge niveau van Angelsaksische leden en het lage niveau van Scandinavische leden.

Opvallend is dat de Nederlandse populatie op vrijwel alle onderdelen minder positief is over de effectiviteit. Hier zou een thuisland effect mee kunnen spelen: veel van de hierboven genoemde zaken kunnen wellicht ook via de (C)OR in overleg met de RvB worden afgehandeld, al geldt dit niet voor 'Check op informatie vanuit het management'. Opvallend is dat de respondenten positiever oordelen over de effectiviteit van de EOR als 'middel om invloed uit te oefenen' dan die uit Waddingtons enquête.

Waddington (2006) geeft ook nog een onderverdeling per geografische herkomst van de respondenten. De 'Germanic-Dutch' populatie is hier wat positiever dan de rest van Europa over de effectiviteit van de EOR als middel tot raadpleging en wat minder over de effectiviteit van de EOR als middel ter controle op informatie die het management geeft.

Onze enquête bevatte ook vragen naar de toegevoegde waarde van de EOR specifiek voor de lokale medezeggenschap:

<sup>14</sup> Knudsen (2005) merkt terecht op: "Waddington explains the positive views among the Anglo-Irish representatives with the fact that they lack information and consultation rights at the national level. Based on the same logic he would have expected the German and Dutch representatives to hold the most negative views because of the strong legal rights in these countries."

**Tabel. 21 Nut van het EOR werk voor werknemersdoeleinden vanuit het oogpunt van de lokale medezeggenschap**

In hoeverre is de EOR effectief in het bevorderen van:	Effectief	Neutraal	Ineffectief
De effectiviteit van discussie en onderhandelingen in de vestiging (lokaal/nationaal)	25,0	46,9	28,1
Het beter kunnen beoordelen van de positie van de eigen vestiging in het concern	61,3	32,3	6,5
De relatie met management op vestigingsniveau	40,6	43,8	15,6
Het verzekeren van grotere invloed voor werknemers in het concern	19,4	41,9	38,7
De coördinatie van werknemers-vertegenwoordiging in eigen land	16,1	64,5	19,4

Opvallend is hier dat de scores niet erg hoog zijn. Gemiddeld geeft men hier voor 32,5% van de mogelijke antwoorden aan dat de EOR 'effectief' is, in de vorige tabel was dat 44,8%. Een uitzondering vormt 'het beter kunnen beoordelen van de positie van de eigen vestiging in het concern' en in mindere mate voor 'de relatie met management op vestigingsniveau'; hier is men redelijk positief over de effectiviteit van de EOR.

### 3.10 Moment van Informatie en Raadpleging

Een van de meest genoemde problemen voor de EOR is de klacht dat men niet, of te laat wordt geïnformeerd of geraadpleegd. Hall (2006) schrijft hierover: "The timing of information and consultation is likely to be a crucial issue in determining the nature and extent of an EWC's role in the event of restructuring." Hij noemt dit zelfs de lakmoesproef voor de EOR. Hij concludeert: "The evidence (...) suggests that there is enormous variation between EWCs in this area, but that relatively few can be said to have influenced transnational corporate restructuring in an appreciable way through the exercise of their information and consultation function."

Inderdaad is de bestaande onderzoeksliteratuur niet positief over de vraag in hoeverre de EOR invloed kan uitoefenen op dit soort ingrijpende concernveranderingen.<sup>15</sup>

*Uitgelicht: (On-)macht: verschil en overeenkomst tussen de COR en de EOR*

Om de veel bediscussieerde geringe rol van de EOR bij grote veranderingsprocessen enigszins in perspectief te zetten is het volgende citaat uit een artikel interessant. Het gaat daarbij tenslotte om een bedrijf in Nederland met een lange medezeggenschaps- en vakbondstraditie.

"Het is dus uiteindelijk Tata geworden, en daarbij speelde maar één overweging: de aandeelhouders hebben gezegd dat degene die het meest bood voor hun aandelen, ze mocht hebben. Werknemers hebben daar geen enkele stem in gehad; we zijn gewoon geveild." De woorden van Van Wieringen klinken wellicht wat cynisch.

<sup>15</sup> Een overzicht bij op 24 grote Amerikaanse multinationals, door het Amerikaanse consultantsbureau 'Organization Resources Counselors' concludeert dat "the impact of the EWCs on the content of decisions had been low to non-existent. In only a few cases had management recognised suggestions from the EWC and subsequently incorporated them into the final management decision". (geciteerd in Hall, 2003). Ook het onderzoek van Weiler (2004) komt tot de conclusie dat "even where the information and consultation process works well, it seldom includes employees in critical corporate decision-making" en "EWCs had little or no influence on general management practices and on transnational business decisions." Welz concludeert dat: "only a minority of EWCs have (...) exerted an effective influence on company restructuring. There are no known cases where an EWC has materially influenced a strategic business decision leading to restructuring". (In: Foundation Focus, 2008/5).

Maar eigenlijk is de voorzitter van zowel de COR van Corus Nederland als de Europese OR van het Britse Corus-concern gewoon een realist die zich goed bewust is van de grenzen van zijn invloed. Het inlijven van Corus door het Indiase Tata Steel volgde op een overnamegevecht waarbij ook het Braziliaanse staalbedrijf CSN betrokken was. Advocaat Hans van Gijzen was raadsman van de COR. Hij onderschrijft de toenemende invloed van aandeelhouders, maar ziet nog wel degelijk mogelijkheden voor de medezeggenschap binnen multinationals, zelfs als het hoofdkantoor in het buitenland is gevestigd. "Nederlandse directies zeggen vaak dat ze hun instructies krijgen uit Chicago of Tokio en dat ze de genomen besluiten maar hebben uit te voeren. Zo makkelijk is het natuurlijk niet. Als je in Nederland gevestigd bent, heb je te maken met Nederlandse wetgeving, inclusief de Wet op de ondernemingsraden."

Het voornaamste probleem met de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is uiteraard dat hij niet verder reikt dan de grens. Voordeel is echter dat hij de OR behoorlijk wat bevoegdheden geeft, vooral via het adviesrecht. "De eerste troef van een ondernemingsraad is de factor tijd," zegt Van Gijzen. "Vaak is er veel haast bij het implementeren van internationale besluiten, en als de ondernemingsraad dwarsligt, gaat dat maanden vertraging opleveren." De tweede troef is publiciteit. Je kunt tegenwoordig zelfs wereldwijd je stem laten horen, zeker als OR van een groot bedrijf.

Bij de overname van Corus door Tata, waren er twee zaken waar de Nederlandse OR groot belang aan hechtte: de manier waarop de deal zou worden gefinancierd en de gevolgen die de overname zou hebben voor de investeringen in Corus Nederland. De COR heeft nu met Tata afgesproken dat het investeringsniveau de komende vijf jaar op peil blijft. Tata Steel stak zichzelf voor miljarden in de schulden om de overname te financieren, en gaf de aandelen Corus daarbij als onderpand. De COR heeft bedongen dat de banken het pandrecht op de aandelen pas mogen uitoefenen nadat zij de OR om advies hebben gevraagd. "

Bron: OR informatie, oktober 2007 (10)

Op de vraag op welk moment de EOR geïnformeerd respectievelijk geraadpleegd werd over belangrijke bedrijfsveranderingen (herstructureringen, reorganisaties, fusies en overnames, verkoop van bedrijfsonderdelen), antwoordden medezeggenschapsvertegenwoordigers en bestuurders zeer verschillend zoals blijkt uit tabel 22 en 23.

**Tabel. 22 Moment van informatie en van raadpleging (volgens medezeggenschapsvertegenwoordigers)**

	<b>Op welk moment werd de EOR geïnformeerd over de 'belangrijke bedrijfsveranderingen'? (N=26)</b>	<b>Op welk moment werd de EOR geraadpleegd over de 'belangrijke bedrijfsveranderingen'? (N=21)</b>
Voordat het besluit geheel vaststond	27% (24%)	14% (20%)
Voordat het besluit publiek werd gemaakt	42% (37%)	29% (30%)
Nadat het besluit publiek werd gemaakt	27% (26%)	33% (20%)
De EOR werd niet geïnformeerd/geraadpleegd	4% (13%)	24% (30%)

(tussen haakjes de cijfers van Waddington uit 2006)

Raadpleging vond in meer dan 50% van de bovenstaande gevallen niet plaats, of pas nadat het besluit bekend was gemaakt. In dat opzicht wijken de enquêt cijfers niet af van die uit Waddingtons enquête. Wel wordt volgens onze enquête de EOR minder vaak in het geheel niet geïnformeerd of geraadpleegd.

Bovenstaande gegevens over het geringe aantal EOR-en dat tijdig wordt geraadpleegd bij ingrijpende besluiten staan in contrast met de eerder gepresenteerde bevindingen dat bij bedrijfsluitingen of inkrimpingen 33% van de medezeggenschapsrespondenten waar dit werd besproken vond dat er goede informatie én raadpleging heeft plaatsgevonden en bij fusies, overnames en acquisities zelfs 50%. Dat terwijl volgens bovenstaande tabel in deze gevallen in slechts 14% raadpleging plaatsvond voordat het besluit geheel vaststond. Mogelijk zijn veel medezeggenschapsvertegenwoordigers tevreden als ze nadat het besluit reeds is genomen, in ieder geval worden geraadpleegd over de gevolgen.

Informatieverstrekking aan de EOR vindt vaak in een eerdere fase plaats dan raadpleging van de EOR (bijvoorbeeld informatie voor en raadpleging na publiek maken van het besluit), waarbij de raadpleging eigenlijk te laat plaatsvindt.

Het concept raadpleging is overigens niet eenduidig. Soms geeft men aan 'geen raadpleging, maar wel discussie met RvB', of 'geen raadpleging, maar wel feedback naar RvB', of we praten erover en 'hopen dat de bestuurder dat meeneemt in de besluitvorming'.

Zoals hiervoor aangegeven kijken de bestuurders uit onze enquête anders naar deze zaak:

**Tabel. 23 Moment van informatie en van raadpleging (volgens managementvertegenwoordiger/bestuurders)**

	Op welk moment werd de EOR geïnformeerd over de 'belangrijke bedrijfsveranderingen'?	Op welk moment werd de EOR geraadpleegd over de 'belangrijke bedrijfsveranderingen'?
Voordat het besluit geheel vaststond	59%	59%
Voordat het besluit publiek werd gemaakt	35%	23%
Nadat het besluit publiek werd gemaakt	6%	6%
De EOR werd niet geïnformeerd/geraadpleegd	0%	12%

Zoals blijkt uit de verschilanalyse in annex 3 van dit rapport heeft een vergelijking uitgewezen dat dit verschil tussen managements- en medezeggenschapsvertegenwoordigers op het punt van de beoordeling van het moment van informatie en raadpleging, zowel veroorzaakt is door het verschil in de populatie waaruit de antwoorden kwamen als door een verschil in perceptie. Over het moment van raadpleging lopen bij dezelfde concerns de meningen tussen bestuurder en medezeggenschapsvertegenwoordiger even vaak uiteen als dat zij het met elkaar op dit punt eens zijn.

### 3.11 Invloed van fusies en overnames

De dynamiek van fusies en overnames in het bedrijfsleven heeft ook zijn effect op het functioneren van de EOR. In het bijzonder de continuïteit daarvan komt onder druk te staan.

Webster (2004) geeft aan dat fusies en overnames een reden kunnen zijn om over de EOR-overeenkomst te gaan heronderhandelen: "In the case of mergers and major acquisitions, the establishment of an EWC for the newly-formed group has sometimes involved fresh negotiations under the procedures of Article 6 of the Directive, but not necessarily so. For example (...) the new (2004) agreement at Dutch-based BAM, which previously had no EWC, following its takeover of another construction group, HBG, which did have an EWC. In practice, the new agreement built on

the former HBG agreement.“ In andere gevallen wordt er een nieuwe Bijzondere OnderhandelingsGroep opgericht, onderhandelen delegaties uit de bestaande EOR-en, of blijft de bestaande overeenkomst van de overnemende partij gelden, al dan niet met toevoegingen. Vanwege de onduidelijkheden<sup>16</sup> die hieromtrent bestaan speelt dit onderwerp ook een rol bij de herziening van de EOR-richtlijn.

Uit onze enquête blijkt dat maar liefst 26 EOR-en met zaken als fusies en overnames te maken hebben gekregen:

**Tabel. 24 Effect van fusies, overnames en opsplitsingen op de continuïteit van de EOR**

	Aantal	%
EOR gefuseerd	2	6%
EOR gesplitst	1	3%
Voortbestaan van meerdere EOR-en in een concern	4	12%
EOR voortdurend van samenstelling gewisseld	11	32%
Anders: EOR uitgebreid, nieuwe EOR, fusie EOR-en in voorbereiding	8	24%
Geen of n.v.t.	8	24%
<i>Totaal</i>	<i>34</i>	<i>100,0</i>

Het beeld is divers, zoals te verwachten was. Het is zeker niet de standaardpraktijk dat na een fusie of grote overname een nieuwe EOR wordt opgericht. Als dit niet gebeurt verdwijnt vaak de EOR van het overgenomen bedrijf, hetgeen de rechten van de werknemersvertegenwoordigers in dit bedrijf vaak niet ten goede komt.

### 3.12 EOR advies

Een praktijk die de laatste jaren sterk is toegenomen (Hall 2006), is het opstellen van adviezen, verklaringen en opinies door de EOR, of zelfs het uitonderhandelen van gemeenschappelijke verklaringen met het management. Uit cijfers van het EWC Bulletin (2005/56) blijkt dat 35% van deze overeenkomsten handelt over “corporate social responsibility, workers’ rights and similar issues”, 25% over “restructuring and its effects”, en 40% over “company policies (other than in the two previously mentioned areas)” .

Op de vraag of de EOR de laatste drie jaar zelfstandig advies heeft uitgebracht aan het management of met het management gezamenlijke verklaringen heeft opgesteld of overeenkomsten gesloten, antwoordden in ons onderzoek dertien medezeggenschapsvertegenwoordigers (42%) met ‘ja’ en achttien medezeggenschapsvertegenwoordigers (58%) met ‘nee’. In totaal hebben volgens de medezeggenschapsvertegenwoordigers dertien EOR-en (op verschillende onderwerpen) twintig keer zelfstandig advies uitgebracht en dertien keer een overeenkomst met management gesloten. Op dezelfde vraag antwoordden elf bestuurders (61%) met ‘ja’ en zeven bestuurders (39%) met ‘nee’. Volgens de elf bestuurders hebben de EOR-en (op verschillende onderwerpen) in totaal ne-

16 In Nederland is dit ook de inzet geworden van de eerste EOR zaak die voor de ondernemingskamer is gekomen en in April 2004 tot de uitspraak leidde dat “the Dutch telecommunications company Equant NV did not act unlawfully when it terminated the 1997 agreement establishing the Global One European Employee Forum (EEF) following Global One’s merger with Equant in 2001. The EEF considered it was entitled to continue in existence until a new agreement was concluded, but this was rejected by the company.” (Webster 2004).

gen keer zelfstandig advies uitgebracht, acht keer een overeenkomst met management gesloten en drie keer een gezamenlijke verklaring met management opgesteld. Wellicht ziet een bestuurder eerder iets als een advies of overeenkomst dan een medezeggenschapsvertegenwoordiger.

Zoals uit de tabel hieronder blijkt, gaan de meeste zelfstandige adviezen over ingrijpende veranderingstrajecten. Reorganisatie, fusies, overnames en uitbesteding vormen het thema van tien van de twintig 'adviezen', terwijl acht 'adviezen' zijn te scharen onder een brede definitie van sociaal beleid. Bij de 'overeenkomsten' maakt deze categorie de meerderheid uit met negen van de dertien overeenkomsten hetgeen overeenkomt met de resultaten van ander Europees onderzoek (EWC Bulletin 2005/56).

**Tabel. 25 Onderwerp van advies/verklaring/overeenkomst, volgens medezeggenschapsvertegenwoordiger (frequentie)**

	Zelfstandig Advies	Overeenkomst
Veiligheid en Gezondheid	2	
Gelijke kansen	1	2
Beloningsbeleid/arbeidsvoorwaarden	2	
Training		3
Employability	3	2
Uitbesteding	4	
Reorganisatie, fusies, overnames	6	3
Strategie Europa	1	2
MVO	1	
EOR overeenkomst		1
<i>Totaal</i>	<i>20</i>	<i>13</i>

Welz (2008) maakt een interessant onderscheid ten aanzien van de 'overeenkomsten' die een EOR kan sluiten in de context van ingrijpende veranderingsprocessen. Ten eerste noemt hij de informele wijze waarop EOR-en hier invloed hebben kunnen uitoefenen: "A number of EWCs have in fact been able to help ensure that employment and social aspects are taken into account to varying extents in restructuring. This often occurs in an informal and hard to-measure way". Ten tweede wijst hij op een "small number of known cases (at least 19) where management and the EWC have concluded some type of written agreement on restructuring matters. These accords may take the form of references on how to deal with restructuring in a wider agreement on corporate social responsibility." Als derde vorm wijst hij op "rules and guidelines for dealing with restructuring or negotiated responses to a specific Europe-wide restructuring exercise (e.g. Danone, Ford, GM and Unilever). " Deze laatste twee types van overeenkomsten, ongeveer 25% van het totaal, lijken in zeker opzicht volgens hem op het soort overeenkomsten dat men nationaal vaak sluit: "they often deal with concrete pay, conditions and employment issues. They also usually lay down a set of guarantees for the employees affected by the restructuring (e.g. job security, the avoidance of compulsory redundancies or maintenance of current pay and conditions) and/or set out accompanying measures such as retraining or redeployment. The EWC joint texts generally require implementation through national-level bargaining and usually outline a procedure to be followed up by the EWC. They also often include procedural rules on information, consultation and negotiation." Uit de enquête hebben we helaas niet voldoende details kunnen halen om een overeenkomstige nadere indeling te kunnen maken.

### 3.13 Voornaamste resultaten EOR

De effecten van het EOR-werk zijn moeilijk meetbaar. We vroegen in de enquête via een open vraag om aan te geven wat de voornaamste resultaten zijn geweest over de afgelopen drie jaar. Eerst wordt ingegaan op de antwoorden van de medezeggenschapsvertegenwoordigers, daarna op die van de managementvertegenwoordigers.

Elf medezeggenschapsvertegenwoordigers antwoordden op de vraag naar de voornaamste resultaten door te verwijzen naar de positieve betrokkenheid bij een specifiek overname-, verkoop- of reorganisatieproces of meer algemeen in de trant van betere implementatie van veranderingen in Europa. Voorbeelden:

- garantie handhaving bestaande regelingen boventalligheid voor twee jaar;
- in een geval waarin een bedrijf werd overgenomen: een positief EOR 'advies' met toezeggingen van het management om de EOR een rol te geven in het verder volgen van het integratieproces;
- betere voorwaarden bij verkopen bedrijfsonderdelen;
- betere implementatie en controle bij verplaatsing werk naar lage lonen landen.

Een ander veel voorkomend antwoord lag meer in de sfeer van het creëren van goede voorwaarden voor sociaal overleg, zoals:

- betere communicatie onderling;
- groei in relatie EOR – management;
- opbouw begrip en vertrouwen;
- versterking van de EOR als overlegpartner.

Deze categorie kwam eveneens elfmaal voor. Verder werd er tevens veel verwezen naar leerprocessen:

- onderlinge communicatie tussen de locaties is verbeterd;
- geïnformeerd zijn over ontwikkeling totale bedrijf;
- gezamenlijk visie delen en mening vormen;
- goed inzicht in medezeggenschap/werkwijze per land;
- groei in effectief vergaderen;
- management bewust maken van het belang van de werknemers in Europa;
- meer begrip voor omstandigheden waaronder elders wordt gewerkt;
- meer gericht geraakt op inhoud dan op procedures, waardoor meer waardevol.

Opvallend is ook de rol van de EOR als coördinator en steun voor lokale organen, hetgeen zesmaal werd genoemd:

- hulp aan de diverse landen en medezeggenschaporganen;
- onderling informatieorgaan over lokale arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheid beperken voor het uit elkaar spelen van landen;
- bemiddelen bij spanningen tussen lokale vestigingen;
- harmonisatieproces arbeidsvoorwaarden lokale vestigingen;
- invloed op lokale onderhandelingspositie;
- onderlinge afstemming over organisatieveranderingen.

In tegenstelling tot wat we zagen bij een eerdere vraag over de toegevoegde waarde voor de Nederlandse medezeggenschap, blijkt de EOR voor het totaal van de werknemersvertegenwoordigende organen dus wel toegevoegde waarde te hebben.

Andere positieve effecten en resultaten die werden genoemd door medezeggenschapsvertegenwoordigers waren o.a.:

- gelegenheid om feedback te geven;
- 'social & ethical rights' charter;
- aanvang concernbreed beleid ten aanzien van personeel, veiligheid en MVO;
- invloed op invoering nieuw beoordelingssysteem;
- voorkomen sluiting van Franse vestiging.

*Uitgelicht: Het nut van directe feedback vanuit de EOR*

Bij dit Nederlandse bedrijf presenteerde de CEO op de EOR-vergadering de financiële resultaten van alle vestigingen, opgesplitst naar de producten. Hij kondigde aan dat dit bedrijf van plan is om een fabriek in Frankrijk te sluiten. De Franse medezeggenschapsvertegenwoordiger toonde zich verbaasd over de cijfers van zijn eigen vestiging, deze stond als laagste op de lijst. De financiële gegevens en bedrijfsresultaten klopten niet. Ze waren veel lager dan wat de OR in Frankrijk gezien had.

De Franse medezeggenschapsvertegenwoordiger probeert de situatie te analyseren en vraagt aan de CEO hoe hij aan deze cijfers komt. Reactie CEO: de vestiging produceert enkel één product en genereert daarmee een relatief lage omzet.

De Franse medezeggenschapsvertegenwoordiger kan echter aangeven dat zijn fabriek nog veel meer producten produceert. De CEO reageert verrast op de reactie van de Franse medezeggenschapsvertegenwoordiger en belooft de ware toedracht te achterhalen. Enkele dagen erna bezoekt het centrale management de Franse fabriek en maakt een verslag met de reële cijfers. De fabriek wordt niet gesloten en heeft het volgende jaar zelfs goede bedrijfsresultaten. De directeur van de Franse fabriek werd enkele dagen na de EOR-zitting ontslagen, maar de Franse medezeggenschapsvertegenwoordiger weet niet zeker wat de toedracht was. Had hij de verkeerde cijfers doorgegeven? Frankrijk heeft zes fabrieken, die sturen allemaal hun financiële verslagen naar de centrale. Hier vond een misrekening plaats bij het toewijzen van de productie aan deze vestigingen. Omdat er geen COR in Frankrijk is, waren die centrale Franse gegevens door niemand (behalve het management) gecontroleerd.

Één bedrijf meldde onder het nut van de EOR de toegang die deze biedt tot ervaring en deskundigheid in andere landen.

Ten slotte is te vermelden dat twee medezeggenschapsvertegenwoordigers expliciet antwoordden geen positieve resultaten te zien.

*Uitgelicht: Resultaten van een EOR*

Door middel van een case study is dieper ingegaan bij één EOR op de voornaamste resultaten die over de afgelopen jaren zijn geboekt.

- 1 Uitonderhandeling van een nieuwe overeenkomst voor de EOR

De uitonderhandeling van een nieuwe overeenkomst voor de EOR hing samen met een wijziging in de overlegpartner voor de COR. Aanvankelijk was de overlegpartner van de COR de Board van de Europese divisie van dit wereldwijd actieve concern. De COR kon dus in principe meepraten over Europese aangelegenheden. In 2005 kwam hier verandering in: voor de EOR werden als overlegpartner twee vertegenwoordigers uit het Management Team van het concern aangewezen (verantwoordelijken voor verschillende bedrijfsonderdelen in Europa) en voor de COR werd de zogenaamde "country Board" Nederland de overlegpartner. De EOR heeft deze verandering aangegrepen om een flink aantal verbeteringen in de nieuwe overeenkomst op te nemen. Daarbij werd samengewerkt met de COR: afgesproken was dat de COR pas zou instemmen met de wijziging als de EOR substantieel meer bevoegdheden zou krijgen.

- 2 Voorkoming van de sluiting van een fabriek

In 2003 speelde een dreigende sluiting van een fabriek in Duitsland. Deze voorgenomen beslissing had een transnationale dimensie aangezien de productie naar Engeland verplaatst zou worden en de R&D afdeling naar Nederland. De EOR is er in dit geval in geslaagd substantiële invloed op de besluitvorming uit te oefenen.



nen. De EOR heeft aan het eind van het consultatieproces een advies opgesteld en op basis van dit advies zijn de plannen van het management bijgesteld en konden garanties voor het personeel worden afgesproken. Het uiteindelijke resultaat was dat de fabriek zelfstandig voort kon gaan en dat de werkgelegenheid van 40 werknemers werd behouden.

- 3 EOR versterkt de medezeggenschap op lokaal/nationaal niveau

De activiteiten van één bedrijfsonderdeel (product) van dit bedrijf vinden voor 95% plaats in één specifiek land. Echter, de lokale (nationale) Ondernemingsraad had geen goede overlegrelatie met de country manager van dit bedrijfsonderdeel. Op het moment dat deze OR te maken kreeg met een nieuwe manager/bestuurder, heeft de EOR deze manager uitgenodigd voor een EOR-meeting en zijn in de EOR specifieke zaken voor dit bedrijfsonderdeel besproken. Hierna verliep de overlegrelatie OR – bestuurder op het lokale/nationale niveau een stuk beter.

Het beeld dat volgt uit de antwoorden van de managementvertegenwoordigers is sterk gevarieerd. Viermaal werd geantwoord dat het voornaamste resultaat van de EOR op veiligheid- en gezondheidsbeleid ligt. Vaak ook werd verwezen in meer algemene zin naar de waarde van dialoog en informatie:

- beter onderling begrip over strategie businessgroep en effecten daarvan op verschillende vestigingen;
- de mogelijkheid om de opinies van de werknemers te ontvangen voordat een belangrijke beslissing genomen werd;
- goed functionerend overleg platform voor bestuurder;
- drie bestuurders voegen toe als resultaat: transparantie;
- weinig concrete resultaten, maar goed om werknemers een forum te bieden ten aanzien van EU-aangelegenheden;
- input in strategie;
- “management thinking constructively challenged”;
- betere persoonlijke relatie opgebouwd met ‘senior’ werknemersvertegenwoordigers;
- goede invulling van de informatie en raadpleging bij afstoting onderdeel Y;
- begeleiden fusie en integratie.

Ook op het gebied van HRM heeft de EOR soms positieve resultaten opgeleverd:

- opstellen verklaring ‘responsible transformation within Europe’;
- opstellen ‘guideline employability’;
- input in ‘binden & boeien’ medewerkers;
- code of conduct op EOR-niveau.

Interessant is ook dat de EOR kennelijk soms voor de bestuurder in niet-Nederlandse bedrijven zorgt voor een ‘vinger aan de pols met investeringen’ en hielp bij het afdwingen van informatie over de financiële positie van de vestiging.

Ten slotte noemt een viertal bestuurders resultaten in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen:

- werknemersvertegenwoordiging in landen waar geen OR of vakbond is;
- ‘alignment’ met lokale OR-en;
- hulp bij reorganisaties, zowel ten aanzien van de plannen als richting medewerkers;
- redelijk ‘sociaal plan’ afspraken.

Opvallend is dus dat zowel de medezeggenschaps- als de managementvertegenwoordigers geregeld als resultaat melden dat het overleg of de werkwijze is verbeterd. Dit wijst erop dat goed over-

leg op zichzelf een waarde is. Wel meldt een bestuurder dat er te veel neiging bestaat bij werknemers om additionele informatie te vragen t.a.v. de eigen lokale vestiging.

*Uitgelicht : Samenwerking tussen EOR en COR: de visie van een HR manager Europa*

Een Europese HR manager die betrokken was als gesprekspartner voor de EOR bij de verkoop van 'hun' bedrijf aan een derde partij, ziet drie problemen met betrekking tot de samenwerking tussen de EOR en de COR en de relatie tussen de medezeggenschap en het management.

1. Rechten en bevoegdheden. Het verschil tussen de rechten en bevoegdheden van de Europese Ondernemingsraad aan de ene kant en de rechten en bevoegdheden van de lokale/nationale medezeggenschap, in dit geval de Nederlandse Ondernemingsraad aan de andere kant, is niet logisch en is contraproductief. Of zoals de betrokkene het zelf verwoordt: "I *want* the agreement (advice/approval) of the European Works Council (EWC = EOR), whereas I *need* (by law) the agreement (advice/approval) of the Dutch Works Council (OR)." Betrokkene pleit dan ook voor een betere afstemming en verdeling van bevoegdheden tussen Europese en lokale/nationale werknemersvertegenwoordigende organen, te regelen op het niveau van de EU.
2. Culturele verschillen. Vaak zorgen de botsing van culturen en nationale verschillen in arbeidsverhoudingen tot vertraging van het informatie- en consultatieproces met de EOR. Het gaat met name om het harmonie- of consensusmodel van met name Nederland versus het conflictmodel van bijvoorbeeld Frankrijk. In principe het Nederlandse consensus- of poldermodel het meest effectief in de zin dat de meeste en meest concrete resultaten bereikt worden, maar... kan het niet wat sneller? Dus het advies van de HR manager aan de Nederlandse regering en de Nederlandse medezeggenschappers luidt: "Please stick to the poldermodel but find a way to do it quicker!"
3. De houding van het management. Zowel de samenwerking tussen de EOR en de COR als de relatie tussen de medezeggenschap en het management kan bemoeilijkt worden door culturele verschillen en nationale verschillen in arbeidsverhoudingen. Meer in het algemeen is de relatie tussen de medezeggenschap en het management vaak verre van optimaal. Voor een belangrijk deel kan het management bij dit probleem volgens deze HR manager de hand in eigen boezem steken. Nog te vaak wordt tegen de medezeggenschap aangekeken als een verplichting. Wederzijds vertrouwen en elkaar echt serieus nemen zijn de sleutelfactoren voor succes, ook vanuit het perspectief van het management. De EOR en de COR zijn organen "...waar je iets in moet stoppen, maar dan komt er ook iets uit waar je ook als management beter van wordt." Wanneer je als management serieus ingaat op de reacties en bijdragen van de medezeggenschap en hier ook zaken van meeneemt, resulteert dit uiteindelijk niet alleen in een meer geaccepteerd (in termen van draagvlak) maar ook een kwalitatief *beter* voorstel of voorgenomen besluit.

Een andere bestuurder verwoordt de toegevoegde waarde van 'zijn' EOR als volgt.

- Wij krijgen direct te horen wat er in de buitenposten speelt.
- De EOR zorgt voor heel korte communicatielijnen. Bijvoorbeeld het concentreren van call centers kon het management via de EOR uitleggen en coördineren.
- Bij hele grote zaken, zoals een grote overname, helpt het als de EOR er iets van vindt. Belangrijk is ook dat mensen op buitenposten die er niet direct iets van merken, er toch bij betrokken raken. Je maakt een brug naar je organisatie.
- Doordat zaken op tafel komen kun je werken aan oplossingen.

De medezeggenschapsvertegenwoordiger voegt daar nog aan toe:

- Mogelijkheid om direct met de concerntop aan tafel te zitten.
- De nieuwe concernleiding laten wennen aan het Nederlandse medezeggenschapsmodel.

### 3.14 Conclusies

De hier gepresenteerde gegevens laten zien dat met betrekking tot het functioneren de geënquêteerden redelijk tevreden zijn over hun EOR, vooral als het gaat om informatieverschaffing. Deze algemene conclusie mag echter niet het zicht ontnemen op de 14% van de EOR-en die zelfs geen zinvolle informatie ontvangt, of de 31% die geen - of pas na de pers - informatie krijgt als er belangrijke veranderingen in het bedrijf gaan plaatsvinden. En het algemene beeld is toch dat informatie veelal te laat wordt gegeven en raadpleging nog later plaatsvindt.

Een aantal andere opvallende zaken met betrekking tot het functioneren zijn:

- Het verloop onder EOR-leden is hoog, vooral door de voortdurende veranderingen in de concernsamenstelling; absentie is echter veel minder problematisch.
- Bij fusies en overnames wordt nog in ongeveer een kwart van de bedrijven de EOR niet of nauwelijks aangepast om de nieuwe concernonderdelen een volwaardige plaats in de EOR te geven.
- Economische thema's domineren de agenda, het agenderen van andere thema's is veelal het gevolg van specifieke bedrijfskenmerken, van persoonlijke inspanningen van enkele personen of van een gedegen zelfreflectie van de EOR. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt nog nauwelijks opgepikt door de EOR (zie ook Annex 5, par. 2).
- Bij de managementvertegenwoordigers viel op dat zij in vier gevallen als antwoord op de vraag naar de voornaamste resultaten verwezen naar zaken met betrekking tot het veiligheid- en gezondheidsbeleid. Ook noemde verassend genoeg een viertal bestuurders resultaten in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen, zaken die juist veelal in de EOR-overeenkomst van de agenda worden uitgesloten.
- Bij Nederlandse EOR-en worden onderwerpen minder vaak uitgesloten van de agenda dan elders, maar toch gebeurt dit toch nog bij één op de vijf EOR-en. In de onderzochte gevallen was dat vier maal vanwege beursgevoeligheid; vier maal vanwege het ontbreken van een transnationale dimensie volgens management en eenmaal vanwege de geringe impact van het thema.
- De effectiviteit van de EOR wordt slechter beoordeeld dan in de rest van Europa, mogelijk te verklaren doordat men deze vergelijkt met de effectiviteit van de Nederlandse (C)OR.
- Het nut van de EOR voor de lokale medezeggenschap in Nederland is beperkt, wel ziet men nut voor werknemersvertegenwoordigingen elders.

De EOR wordt maar heel weinig gehinderd door onderlinge spanningen of conflicten met management. Als belangrijkste barrières noemen medezeggenschapsvertegenwoordigers vooral cultuurverschillen, de managementvertegenwoordigers hebben meer oog voor ook de belangenverschillen tussen landen. Als resultaat van het EOR-werk wordt regelmatig verwezen naar het creëren van goede voorwaarden, zoals onderling vertrouwen, voor sociaal overleg. Dat aan dit element zoveel waarde wordt gehecht is wellicht te verklaren uit het gegeven dat een zo essentieel onderdeel voor het Nederlandse poldermodel in internationaal opererende bedrijven lastiger te organiseren is (Stoop 2001).

Op de vraag naar de voornaamste resultaten van het EOR-werk, antwoordden elf medezeggenschapsvertegenwoordigers door te verwijzen naar een specifiek overname-, verkoop- of reorganisatieproces of meer algemeen in de trant van betere implementatie van veranderingen in Europa.

Ten slotte valt op dat de EOR nauwelijks een eigen netwerk heeft opgebouwd met stakeholders en de RvC.

# DEEL III Bedrijven zonder EOR

## 4 Waarom geen EOR?

### 4.1 Inleiding

Nederland liep niet voorop bij het oprichten van EOR-en op basis van vrijwillige overeenkomsten, voordat de WEOR in werking trad<sup>17</sup> en nog steeds heeft iets meer dan de helft van de onder de Richtlijn vallende bedrijven in Nederland geen EOR.

De vraag waarom bedrijven die weliswaar onder de richtlijn vallen toch geen EOR ingesteld hebben, stond centraal in de enquêtes die gestuurd zijn aan managementvertegenwoordiger en medezeggenschapsvertegenwoordiger in bedrijven zonder EOR.

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op mogelijke verklaringen zoals die uit andere onderzoeken naar voren zijn gekomen (4.2). Vervolgens worden de uitkomsten van de enquête weergegeven ten aanzien van de redenen die de respondenten geven (4.3).

Hierna volgt een analyse vanuit verschillende in de literatuur voorkomende verklarende variabelen, zoals de omvang van het bedrijf en de mate van internationale oriëntatie (4.4). Aan het einde van het hoofdstuk worden enige conclusies getrokken (4.5).

### 4.2 Overzicht bestaand onderzoek

In de literatuur worden verschillende verklaringen gegeven waarom bedrijven geen EOR instellen. Voor Spanje hebben Köhler en Begega (2007, 136-137) het lage niveau<sup>18</sup> van naleving van de Richtlijn geanalyseerd. Zij komen tot de volgende verklarende factoren:

- Het ontbreken van een nationaal niveau in Spaanse arbeidsverhoudingen (organisatie bij vakbonden, Spanje kent ook geen equivalent van de 'COR');
- Het ontbreken van een multinationale cultuur bij bonden en management;
- Het bestaan van een conflictueuze ('adversarial') traditie in de arbeidsverhoudingen;
- Spanje kent relatief kleine MNO's;
- De Spaanse MNO's hebben relatief nog een sterke Spaanse thuisbasis: Spaanse vakbonden en management lossen zelf hun problemen op;
- De internationalisering van bedrijven is in Spanje weinig Europees georiënteerd, eerder op Latijns Amerika;
- Spanje kent een lage vakbondsorganisatie.

Lechner (2002) heeft een enquête gehouden waarin hij acht mogelijke redenen gaf om geen EOR op te richten:

- Onvoldoende duidelijkheid of geen kennis over EOR;
- De EOR procedure is te complex;
- Ons bedrijf is te klein (net boven de 1000+ 2x150 drempel), of nauwelijks internationaal actief;
- Werknemersvertegenwoordigers vinden een EOR niet nodig;
- Het ontbreekt aan ondersteuning van de vakbonden voor de oprichting van een EOR;
- Geringe verwachtingen ten aanzien van de EOR;

---

<sup>17</sup> Lechner (2001) geeft een nalevingsgraad in 1998 voor Nederland van 20%, tegenover 33% in Frankrijk, Duitsland en Italië en 50-60% in Groot-Brittannië, Ierland, Zweden, Finland en Noorwegen

<sup>18</sup> 7 van de 36 en na de EU-uitbreiding 56 EOR-plichtige Spaanse bedrijven hebben ook daadwerkelijk een EOR.

- Het management is tegen de oprichting van een EOR.

Uit Lechners onderzoek blijkt dat maar liefst 62% van de respondenten<sup>19</sup> aangeeft dat het aan ondersteuning van de vakbonden voor de oprichting van een EOR ontbreekt. Dit percentage heeft overigens niet slechts betrekking op bedrijven waar de werknemers geen beroep deden of konden doen op vakbondsondersteuning, maar ook op het gegeven dat de oprichting van een EOR in bepaalde landen soms veel hinder ondervindt van onderlinge tegenstellingen tussen vakbonden.

In Nederland heeft Blokland (2002) onderzoek gedaan. Blokland benadrukt de centrale positie die de Nederlandse (C)OR inneemt bij de vraag of er bij een 'Nederlandse' multinational al dan niet een EOR zal worden opgericht, omdat over het algemeen noch van werkgeverszijde, noch van vakbondszijde initiatief daartoe zal worden ondernomen. Overigens kan volgens de Nederlandse WEOR de vakbond ook geen verzoek indienen om een BOG op te richten. Ook vanuit de werknemersvertegenwoordigers in het buitenland<sup>20</sup> of de internationale vakbonden komt zelden een initiatief.<sup>21</sup>

Blokland geeft de volgende redenen waarom Nederlandse (C)OR-en geen initiatief nemen om een EOR op te richten:

- Lage verwachtingen t.a.v. de toegevoegde waarde van een EOR.
- Andere landen kennen geen of minder sterk ontwikkelde werknemersvertegenwoordigingen.
- De EOR lijkt erg complex.
- De COR heeft vaak direct toegang tot het hoogste concernniveau en krijgen informatie over internationale concernontwikkelingen.
- Het bedrijf heeft vaak maar beperkte internationale activiteiten.

### 4.3 Enquête-uitkomsten

De enquêtes geven het volgende beeld van de achtergronden waarom er in een bedrijf geen EOR is opgericht:

**Tabel. 26** *Waarom heeft uw bedrijf geen EOR?*

	MV (N=21)	MA (N=8)
Voldoen niet aan criteria	5%	0%
De EOR is opgeheven	0%	12%
EOR oprichting is wel geprobeerd maar nooit tot een einde gebracht	33%	25%
Nooit geprobeerd een EOR op te richten	62%	63%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Zoals blijkt uit bovenstaande tabel hebben zeven van de twintig bedrijven zonder EOR die wel onder de richtlijn vallen en waarbij de medezeggenschapsvertegenwoordigers hebben geantwoord, aangegeven wel ooit begonnen te zijn aan de oprichting van een EOR maar dat nooit tot een einde hebben gebracht.

Overigens geven twee medezeggenschapsvertegenwoordigers aan dat er wel over het oprichten van een EOR wordt gesproken. Eén medezeggenschapsvertegenwoordiger geeft aan dat er een afspraak is met de groepsdirectie om eenmaal per jaar de dagelijkse besturen van de OR-en en

<sup>19</sup> Overigens waren hieronder geen 'Nederlandse' bedrijven.

<sup>20</sup> Ons is minstens één geval bekend waarbij de Nederlandse medezeggenschap een buitenlands verzoek naast zich neer heeft gelegd; men kiest er voor om in het door overnames sterk gegroeide bedrijf eerst een GOR/COR structuur uit te bouwen.

<sup>21</sup> Europese vakbondsfederaties beginnen nu wel meer initiatief daartoe te ondernemen. Zo heeft Europese federatie van vakbonden in de chemie (EMCEF) hier in 2007 een project 'Missing EWC's' voor opgezet.

medezeggenschapsorganen in andere landen te informeren. Tien van de twintig bedrijven zijn dus wel op een of andere manier met de EOR bezig of bezig geweest.

De volgende tabel geeft een overzicht van de achterliggende redenen waarom de betreffende bedrijven geen EOR kennen (bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk):

**Tabel. 27 Achterliggende redenen waarom geen EOR**

<i>In % genoemd door degenen die de vraag hebben beantwoord</i>	<b>MV</b>	<b>MA</b>
Nog geen tijd gehad om met EOR bezig te zijn	33	0
Onvoldoende duidelijkheid of geen kennis over EOR	29	0
Voor de Nederlandse medezeggenschap voegt een EOR niets toe	24	25
Het management is tegen de oprichting van een EOR	24	13
EOR heeft in ons bedrijf geen toegevoegde waarde	19	63
In de meeste andere landen ontbreken de nodige overlegstructuren	19	25
EOR is te complex	19	25
De wettelijke rechten van de EOR stellen te weinig voor	19	13
Werknemersvertegenwoordigers vinden een EOR niet nodig	14	25
Activiteiten lokaal gericht, weinig internationale issues	5	25
Risico van het ondergraven van goede medezeggenschapsstructuur in Nederland	5	13
Ons bedrijf is te klein (net boven de 1000+ 2x150 drempel)	5	13
Gebrek aan ondersteuning van de vakbonden	5	0
Geen COR	5	0
Steeds wijzigende concernstructuur	5	0
Geen behoefte kenbaar gemaakt vanuit organisatie	0	13
Hoge kosten wat weinig toevoegt	0	13
Niet aan orde, sinds kort wel vanwege toevoeging Belgisch bedrijf aan hoofdvestiging	0	13
Stichting prioriteit <sup>22</sup> heeft sterkere/wettelijke basis	0	13
“Uitzendkrachten kennen geen continuïteit, uit praktijk elders blijkt geen toegevoegde waarde”	0	13
Reden niet bekend	5	0
We hebben in Nederland geen OR(-en) <sup>23</sup>	0	0

Gezien de kleine populatie moeten conclusies voorzichtig getrokken worden. Duidelijk is dat er geen dominante reden is voor medezeggenschapsvertegenwoordigers. Voor hen lijken praktische redenen zoals gebrek aan tijd en kennis een belangrijke factor. Een kwart ondervindt ook tegenstand van het management waardoor het niet tot een EOR kan komen.

Voor managementvertegenwoordigers lijkt het gebrek aan toegevoegde waarde een voorname reden te zijn. Dat beeld komt ook uit de onderstaande tabel naar voren:

**Tabel. 28 Onderschrijft u onderstaande stellingen?**

	<b>MV</b>	<b>MA</b>
Een EOR sluit niet aan op onze bedrijfsstructuur	15%	25%
Een EOR past niet bij onze bedrijfscultuur	15%	50%
Geen van beide	50%	25%
Allebei	20%	0%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>22</sup> Een specifieke constructie waarbij het personeel via aandeelhouderschap is betrokken.

<sup>23</sup> In dit geval is het waarschijnlijk een reden voor non-respons, de 0% zegt hier dus niet zoveel.

In tegenstelling tot de managementvertegenwoordigers, antwoordden de medezeggenschapsvertegenwoordigers niet in meerderheid dat de EOR niet aansluit op de cultuur of structuur van het bedrijf. Bij managementvertegenwoordigers is 75% dat wel van mening. Een van de managementvertegenwoordigers merkte nog op geen voorbeelden te kennen van goed werkende EOR-en.

Opvallend is ook dat in vergelijking met de bevindingen van Lechner, in Nederland het gebrek aan ondersteuning door de vakbonden geen voornamere reden lijkt te zijn. Dit bevestigt het algemene beeld dat in Nederland vakbond en medezeggenschap meer op afstand van elkaar functioneren dan in andere landen.<sup>24</sup> Wel is het percentage vakbondsleden onder medezeggenschapsvertegenwoordigers zonder EOR lager dan onder die met EOR, 55% respectievelijk 78%.

#### 4.4 Mogelijke verklaringen

De enquêteresultaten laten enkele verbanden zien tussen het al dan niet bestaan van een EOR en andere factoren.

Uit de literatuur (F&F, TUM 2007) is bekend dat er een duidelijk verband bestaat tussen de grootte van de concerns en het bestaan van een EOR. De nalevingsgraad in grote concerns is veel hoger. Dit verband is ook in ons onderzoek statistisch significant gebleken (betrouwbaarheid 99%).<sup>25</sup>

Concerns zonder EOR hebben ook vaker geen COR:

**Tabel. 29 Aanwezigheid COR**

	MV met	MV zonder	MA met	MA zonder
COR	71%	50%	95%	71%
Geen COR	29%	50%	5%	29%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>

Dit verband is in ons onderzoek niet statistisch significant gebleken (betrouwbaarheid <95%).

Ook kennen concerns zonder EOR vaker geen internationaal HR beleid:

**Tabel. 30 Aanwezigheid van een internationaal HR beleid bij het concern**

	MV en MA met (N=40)	MV en MA zonder (N=25)
Internationaal HRM	60%	40%
Geen Internationaal HRM	40%	60%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Dit verband is in ons onderzoek niet statistisch significant gebleken (betrouwbaarheid <95%).

Ten slotte zien we dat concerns zonder EOR ook vaker minder internationaal georiënteerd zijn:

24 Vgl. Pulignano, in Whittal, Knudsen en Huijgen, 2007, volgens wie Zweedse en Nederlandse EOR-leden het minst positief staan t.o.v. vakbondescoördinatie (p. 87).

25 Overigens kent de naleving van de WOR, ondanks het meer verplichte karakter daarvan ook een grootte-effect. De naleving bedraagt 60% in bedrijven kleiner dan 75 werknemers tot 96% in bedrijven met meer dan 200 werknemers. (Engelen/Kemper 2006).

**Tabel. 31 'Internationaliteit' concern**

<b>Nederland als % totale omzet wereldwijd. Concerns met EOR:</b>	
< 25%	54%
25 – 50%	26%
50 – 75%	18%
> 75%	3%
<b>Nederland als % totale omzet wereldwijd. Concerns zonder EOR:</b>	
< 25%	19%
25 – 50%	31%
50 – 75%	31%
> 75%	19%

Dit verband is statistisch significant gebleken (betrouwbaarheid 99%).

Er is geen duidelijk verband tussen het al dan niet bestaan van een EOR en andere vormen van medezeggenschap op internationaal en/of concernniveau, zoals blijkt uit onderstaande tabel:

**Tabel. 32 Relatie Nederlandse medezeggenschap en internationale zaken**

	<b>MV met</b>	<b>MV zonder</b>	<b>MA met</b>	<b>MA zonder</b>
(C)OR overlegt met RvB	71%	Niet gevraagd	61%	Niet gevraagd
Convenant MZ in concern over Internationale zaken	30%	10%	33%	13% <sup>26</sup>
Informeel MZ in concern over Internationale zaken?	4%	10%	33%	0
Nederland constructie	29%	Niet gevraagd	28%	Niet gevraagd
Voordrachtsrecht RvC	42%	55%	44%	25%
Framework agreement	0	0	6%	25%

Dit neemt niet weg dat in individuele gevallen er wel een verband kan bestaan. Bij één bedrijf bijvoorbeeld, is het internationale overleg dat al via een convenant bestond tot 'EOR procedure' getransformeerd. Bij een ander bedrijf is juist de EOR opgeheven omdat via een stichting het personeel al internationaal zeggenschap heeft.

De antwoorden op de relatie met de concernaansturing laten in enige mate zien dat bedrijven zonder EOR zoals verwacht ook minder internationale aansturing en meer lokale autonomie voor de Nederlandse vestigingen kennen:

<sup>26</sup> Dit betreft één bedrijf met een statuut waarbij het personeel betrokken is in een stichting die de aandelen beheert.



**Tabel. 33 Wijze waarop de Nederlandse vestigingen worden aangestuurd**

Aansturing door:	Landen directie	Autonome lokale vestigingen	Lokale BU	Internationale BU	Internationale concernleiding in NL	Internationale concernleiding in buitenland
MV met	21%	3%	12%	23%	23%	18%
MA met	12%	12%	29%	23,5%	23,5%	0% <sup>27</sup>
MV zonder	24%	14%	19%	0%	38%	5%
MA zonder	25%	25%	12,5%	12,5%	25%	0%

Dit verband is in ons onderzoek statistisch significant gebleken (betrouwbaarheid 95%).

Het bestaan van een apart 'Europa' niveau in de concernorganisatie kan bevorderlijk zijn voor het oprichten en functioneren van een EOR; bedrijven met strikt wereldwijde organisatie lijnen worstelen nogal eens met het invullen van een effectieve rol van de EOR. Zoals blijkt uit de onderstaande tabel komt het bestaan van een apart 'Europa' niveau in de concernorganisatie iets vaker voor in bedrijven met EOR dan zonder.

**Tabel. 34 Is 'Europa' een te onderscheiden niveau in de concernstructuur?**

MV met	50%
MA met	50%
MV zonder	38%
MA zonder	38%

Ten slotte kunnen we nog naar het sectoreffect kijken. Pulignano (2007) heeft gewezen op de invloed die uitgaat van de eigenschappen van een specifieke bedrijfstak. Volgens F&F kennen twee sectoren een nalevingsgraad van > 40%: de chemie en metaalindustrie. Twee sectoren scoren volgens F&F lager dan 25%: diensten (excl. Horeca) en transport.<sup>28</sup>

Aangezien wij in de totale populatie EOR-plichtige bedrijven geen sectorindeling hebben aangebracht, kunnen we niet een vergelijkbare nalevingsgraad berekenen. Toch is in de responspopulatie wel een vergelijkbaar sectoreffect te zien: bedrijven uit diensten en transport zijn sterker vertegenwoordigd in de populatie zonder EOR dan met (57,3% resp. 34,1%).

Een sectoreffect in het nalevingspercentage laat zich dus ook in Nederland indirect herkennen. Ook op basis van een correlatieberekening is een sectoreffect in dit onderzoek te herkennen (relatief meer OR-en in bouw en industrie dan in de dienstensector), maar de betrouwbaarheid van de correlatie is minder dan 95%.

We hebben ook onderzocht of men de EOR als bedreiging voor het Nederlandse model van medezeggenschap ziet. Dit is onderzocht op basis van een strategisch model gebaseerd op de perceptie van de arbeidsverhoudingen bij de moederversting van een concern in vergelijking tot die bij de buitenlandse vestigingen (Stoop 2004). Als men de verhoudingen in het moederconcern als relatief goed ziet en die in het buitenland als meer problematisch, dan kan dat leiden tot een *defensieve* strategie waarbij management en medezeggenschapsvertegenwoordigers in het moederland niet zullen meewerken aan de oprichting van een EOR, omdat dit een bedreiging zou kunnen

<sup>27</sup> De 0 heeft hier te maken met de respons op de enquête, bestuurders van buiten Nederland hebben niet geantwoord.

<sup>28</sup> Overigens kent de naleving van de WOR, ondanks het meer verplichte karakter daarvan ook een sectoreffect, van 100% in de Openbare nutsbedrijven tot 53% resp. 56% in de landbouw/visserij en Transport/opslag/communicatie. (Engelen/Kemper 2006).

zijn voor de goede verhoudingen in eigen land. Omgekeerd kan men ook voor een *progressieve* strategie kiezen waarbij men probeert via de EOR de goede verhoudingen te 'exporteren' naar het buitenland.

**Tabel. 35 Mening over overlegstructuur in andere Europese landen**

<b>Hoe ziet u over het algemeen de overlegstructuur in de voor u belangrijke landen in Europa?</b>				
	MV zonder	MA zonder	MV met	MA met
Slechter dan in NL	33%	25%	70%	41%
Beter dan in NL	5%	0%	0%	0%
Gelijkwaardig	14%	50%	18%	53%
Geen mening/weet niet	48%	25%	12%	6%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<b>Indien 'slechter dan in NL': Stelling m.b.t. rol EOR</b>	<b>MV zonder</b>	<b>MA zonder</b>	<b>MV met</b>	<b>MA met</b>
Beter model ontwikkelen in andere Europese landen	14%	0%	100%	57%
Ondergraving NL model	19%	25%	0%	43%
Geen antwoord	67%	75%	0%	0%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Opvallend is dat de respondenten zonder EOR beter denken over de medezeggenschap in andere Europese landen dan de respondenten met EOR.

Vooral managementvertegenwoordigers met EOR zien in de EOR ook een potentiële bedreiging voor het Nederlandse model van arbeidsverhoudingen, bij de andere categorieën is dit een kleine minderheid.

Bij de medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR ziet iedereen een rol weggelegd om voor zover de medezeggenschap buiten Nederland slechter is geregeld, mede via de EOR een beter model te ontwikkelen. Dit komt overeen met de bevindingen van Weiler (2004): "There is one uniting feature across the case studies and countries. The national industrial relations traditions and cultures are in tendency seen as the model for the other countries."

In het bijzonder managementvertegenwoordigers met EOR, maar ook managementvertegenwoordigers en medezeggenschapsvertegenwoordigers zonder EOR zien ook wel een risico dat de EOR de goede Nederlandse medezeggenschap kan bedreigen.

Bovenstaande factoren zijn zoals eerder vermeld ook in een statistische analyse opgenomen om te zien of er correlaties met achtergrondvariabelen konden worden vastgesteld.<sup>29</sup> Er zijn vier statistisch significante relaties gevonden. Gezien de relatief lage respons vanuit de populatie van bedrijven zonder EOR is bij de interpretatie van deze tabel enige voorzichtigheid geboden:

<sup>29</sup> De respons, van zowel de MVs als de bestuurders in concerns met en zonder EOR is hierbij meegenomen in de analyse. Wel is gecorrigeerd voor de dubbelstellingen vanwege tweezijdige respons – namelijk die van de MV en de bestuurder – ten aanzien van dezelfde bedrijven: daarom is de totale n niet maximaal 83 (het totaal aan verwerkte vragenlijsten), maar 69 (het aantal bedrijven in de enquête). Zie verder annex 2.

Tabel. 36 De invloed van verschillende bedrijfskenmerken op het hebben van een EOR

Onafhankelijke variabele	Richting van correlatie van verband met aanwezigheid EOR	Statistische significantie
Omvang personeel wereld	Pos	JA**
Internationale oriëntatie van concern	Pos	JA**
Omvang Personeelsbestand Europa	Pos	JA**
Strategische aansturing internationale BU	Pos	JA*
Internationaal HRM beleid	Pos	N
Sector	Meer in industrie+bouw dan in Dienstensectoren	N
Vakbondslidmaatschap MZ vertegenwoordiger	Pos	N
Omvang personeel NL	Neg	N
Strategische aansturing internationale concernleiding buiten NL	Pos	N
Wijziging eigendomsverhoudingen	Pos	N
Strategische aansturing internationale concernleiding in NL	Neg	N
Strategische aansturing vanuit landendirectie	Neg	N
<i>N= 69 bedrijven, waarvan 42 met EOR en 27 zonder EOR</i>		

\*\* correlatie is significant met 99% betrouwbaarheid

\* correlatie is significant met 95% betrouwbaarheid

*Uitgelicht: wel of geen EOR?*

De verschillende factoren die de beslissing bepalen om al dan niet over te gaan tot het oprichten van een EOR komen mooi samen in de volgende case. Het betreft een grote Nederlandse dienstverlener die al in 1995 was begonnen met het opzetten van een EOR. Omdat echter in de meeste Europese landen geen werknemersvertegenwoordiging bestond, en in een aantal landen dat begrip zelfs een enigszins negatieve lading heeft, was dat een moeizaam proces. Anderzijds maakte het feit dat het overgrote deel van het personeel hooggeschoold is en ook Engels spreekt een invulling van internationale medezeggenschap eenvoudiger.

Er leek voor de oprichting van een EOR echter niet echt veel belangstelling te bestaan. Toen vervolgens een fusie werd overwogen met een grote Nederlandse branchegenoot, gingen de plannen in de ijskast. De fusie ketste af, maar de plannen bleven in de ijskast.

Twee jaar later is er nog gepolst of er nu wel belangstelling voor oprichting van een EOR bestond, maar dat was nog steeds niet het geval. Ook zijn in die periode de activiteiten in een aantal Europese landen stopgezet. Dit betrof juist een aantal landen waar nog wel medezeggenschap bestond zoals België en Duitsland.

Daarnaast waren onder branchegenoten ook geen voorbeelden bekend van functionerende EOR-en.

Hoewel het bedrijf maar net op of over de rand van de vereisten van de richtlijn zit, heeft men nu het dossier internationale medezeggenschap weer opgepakt, al gaan de gedachten daarbij niet uit naar een EOR. Een EOR wordt om meerdere redenen niet geschikt geacht. Ten eerste vanwege de geografische verdeling van de activiteiten: 50% van het personeel zit in Nederland, 10% in de rest van Europa, en 40% buiten Europa. Portugal en Polen zijn de belangrijkste Europese landen naast Nederland en daar bestaat geen medezeggenschap of vakbondsorganisatie in het bedrijf.

Daarnaast heeft het bedrijf een bijzondere structuur, waarbij het aandelenbezit zo is georganiseerd dat management en werknemers via een stichting de zeggenschap over de aandelen hebben. In de statuten van deze stichting staat dat de werknemersvertegenwoordigers worden gekozen door de 'Internationale Medezeggenschapsraad'. Zolang deze nog niet bestaat, wordt dit recht waargenomen door de Nederlandse me-

deze medezeggenschap. Medewerkers buiten Nederland zijn nog niet in het bestuur van de Stichting vertegenwoordigd.

Het idee is nu om deze Stichting uit te bouwen met meerdere landen, vooral ook buiten Europa, en om het mandaat van het stichtingsbestuur uit te breiden. Nu heeft deze Stichting zeggenschap over uitgifte en overdracht van aandelen, fusie, beursgang en statutenwijziging. Dat zal worden uitgebreid naar een aantal elementen uit Art. 25 van de WOR zoals investeringen. Discussie is er nog over de vraag of er ook elementen uit Art. 27 WOR bij moeten komen. Het bedrijf kent maar heel weinig concernbreed HRM-beleid. Wel zijn integriteitsbeleid en een aantal MVO-elementen belangrijk, ook voor klanten en partners. Hier zou het stichtingsbestuur wellicht wel een rol kunnen spelen. Een andere discussie is de vraag hoe actief de stichting zich moet inzetten om in andere landen medezeggenschap van de grond te krijgen.

Een van de redenen om een internationale medezeggenschapsvorm te creëren is de wens om beter invulling te geven aan hetgeen in de statuten van de stichting staat. Een andere reden heeft te maken met het feit dat de medezeggenschap altijd serieus is genomen in het bedrijf. Dat betekent dat de medezeggenschap nu ook het bedrijf moet volgen in de internationalisering.

Ook speelt de 'One company' gedachte mee. Het bedrijf is een typische netwerkonderneming, waarin kennis die ontwikkeld wordt bij één vestiging, ook in andere landen bruikbaar kan zijn. Het bedrijf wil overal in de wereld herkenbaar zijn voor klanten en partners. Internationale medezeggenschap is daarbij ook een middel om het internationaal denken in Nederland te stimuleren en de 'One company' gedachte wereldwijd uit te dragen; niet alleen via internationale managementmeetings maar ook van onderaf.

Voor het management biedt de internationale medezeggenschap tevens de mogelijkheid een beter draagvlak te verwerven, om zichtbaar te zijn voor de werknemersgeleding en aan hen verantwoording af te leggen.

Een probleem zal zijn hoe de vertegenwoordiging uit de andere landen georganiseerd moet worden. De kans is aanwezig dat vooral mensen uit hogere managementlagen zullen worden afgevaardigd. Gezien de expertise die wordt vereist om goed te functioneren in het bestuur is dat logisch, maar uit het oogpunt van democratische legitimiteit is het minder wenselijk. Overwogen wordt een model te kiezen waarbij de bestuursleden vertegenwoordigers uit landen zonder medezeggenschap via coöptatie kiezen, op voordracht van het management uit die landen, die dan altijd wel twee kandidaten moeten voordragen.

Door middel van profielschetsen en andere afspraken wordt nader invulling gegeven aan een juiste democratische invulling. Voor het centrale management is dit ook nuttig omdat zij vanuit de internationale medezeggenschap een ander soort feedback hopen te krijgen dan wat zij al via internationale managementmeetings krijgen.

## **4.5 Conclusies**

Zoals uit de gegevens in dit hoofdstuk blijkt, is er een grote verscheidenheid aan redenen om geen EOR op te richten. Zeven van de twintig bedrijven zonder EOR zijn overigens wel ooit begonnen aan de oprichting, bij twee bedrijven bestudeert men de mogelijkheden en in één bedrijf bestaat er een informeel alternatief. Daarmee is dus de helft van het aantal bedrijven zonder EOR dat heeft geantwoord, op een of andere wijze wel met Europese medezeggenschap bezig of bezig geweest.

Bij de medezeggenschapsvertegenwoordigers overheersen praktische redenen om niet tot oprichting over te gaan, zoals gebrek aan tijd en inzicht. Een kwart refereert ook aan tegenstand van het management en het gebrek aan toegevoegde waarde van de EOR. Bij de managementvertegenwoordigers is er veelal sprake van twijfels over toegevoegde waarde van de EOR voor hun bedrijf.

Het typische “bedrijf zonder EOR” wordt vooral bepaald door een geringe omvang en een geringe internationale oriëntatie gekoppeld aan minder internationale aansturing van de Nederlandse vestigingen. Ander kenmerken zijn:

- Het ontbreken van een COR;
- Minder vakbondsleden in de medezeggenschap;
- Geen internationaal HR beleid;
- Afkomstig uit transport- of dienstensector.

In een aantal gevallen lijkt er dus een gegronde reden te bestaan, zoals dat het bedrijf vrij klein is in omvang, dat het bedrijf niet erg internationaal is, of dat er geen (centrale) medezeggenschap in Nederland zelf bestaat. In dat laatste geval lijkt het eerst opzetten van een gedegen Nederlandse medezeggenschap een logische prioriteit. De kijk van de Europese Commissie (2008) dat wanneer er geen EOR is, “workers are not in a position to exert their rights”, lijkt hier wat te legalistisch. Aangetekend hierbij moet worden dat in ons onderzoek de blik van de ‘buitenlandse’ medezeggenschapsvertegenwoordigers niet is meegewogen en juist zij kunnen wel eens meer belang hechten aan de EOR (het ‘Diaspora effect’ , zie Kotthoff 2005).

Opvallend tot slot is dat slechts een klein deel van de medezeggenschaps- en van de managementvertegenwoordigers de EOR als een bedreiging ziet voor het Nederlandse model van arbeidsverhoudingen.

## Deel IV, een nadere verdieping van enkele thema's

### 5 Relatie EOR met Nederlandse medezeggenschap

#### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op twee vragen. Ten eerste wordt bekeken in hoeverre de Europese en Nederlandse medezeggenschapsarrangementen op elkaar aansluiten (5.2). Veelal wordt gesteld dat de medezeggenschap op nationaal niveau (Nederland) onder invloed van de internationalisering van bedrijfsvoering 'terrein heeft verloren'. Dat leidt tot de vraag in hoeverre de Europese arrangementen dit verlies aan medezeggenschap kunnen compenseren. In dit kader is ook gekeken naar de mate waarin er onduidelijkheid bestaat over de (verhouding tussen) die bevoegdheden. De tweede vraag waar we op ingaan is (5.3) in hoeverre er sprake is van afstemming en samenwerking tussen de (C)OR en de EOR. Aan het eind trekken we conclusies over de relatie tussen de EOR en de Nederlandse medezeggenschap (5.4).

#### 5.2 Medezeggenschapsarrangementen

Om te beginnen kijken we of de (C)OR met de Raad van Bestuur (RvB) van het concern overlegt, of de (C)OR een convenant over internationale zaken kent, en of het concern een zogenaamde 'Nederland constructie' heeft. In de onderstaande tabel zijn de gegevens weergegeven van respondenten in bedrijven met een EOR.

**Tabel. 37** *Mate waarin de (C)OR betrokken is bij internationale aangelegenheden*

	MV	MA
(C)OR overlegt met RvB	71%	61%
Convenant over internationale zaken	29%	33%
Nederland constructie	29%	28%

Uit bovenstaande tabel blijkt dat ongeveer tweederde van de (C)OR-en overlegt met de RvB, al dan niet over internationale zaken. Een markant verschil met de EOR valt op (zie par. 3.4): de EOR zit maar in hooguit de helft van de gevallen aan tafel met leden van de RvB. Verder blijkt uit de tabel dat ongeveer 30% van de (C)OR-en een convenant heeft over internationale zaken. Hier kan de COR dus over internationale aangelegenheden spreken. In een ongeveer even groot percentage van de concerns is sprake van een 'Nederland constructie'.

Een specifiek element bij Nederlandse structuurvennootschappen, dat bij bedrijven die de 'Nederland constructie' hanteren soms via een convenant is geregeld, is het voordrachtsrecht bij de benoeming van commissarissen. Bij 36% van de bedrijven met een EOR die de vraag beantwoordden, heeft de (C)OR voordrachtsrecht ten aanzien van commissarissen op concernniveau. In geen van die bedrijven is ooit besproken om dat recht over te dragen aan de EOR. Onderstaande case van een bedrijf waar nog geen EOR is opgericht vormt daarom een interessante uitzondering:

*Uitgelicht: overdracht van COR-bevoegdheden naar de EOR?*

Dit voorbeeld betreft een bedrijf waar de 'centrale OR' (er is geen COR maar een OR op het Nederlandse holding niveau) akkoord gaat met het overdragen van bepaalde bovenwettelijke rechten. De 'centrale OR' heeft nu nog middels een convenant medezeggenschapsrechten ten aanzien van internationale concernzaken, maar gaat hier vrijwillig afstand van doen. De voornaamste reden is dat de meeste betrokkenen dit een oneigenlijke constructie vinden. Ook ervaart een merendeel van de OR het dragen van de internationale verantwoordelijkheid enigszins als een last voor de OR.

Daarnaast is de OR al niet meer aan de RvB van de internationale holding gekoppeld maar aan de Nederlandse B.V., waarbij de OR de bestuurder betitelt als een soort 'postbode' van de RvB.

Op de vraag of de (C)OR wel eens adviesrecht heeft gekregen over zaken op concernniveau, antwoordde 71% van de bedrijven met een EOR met 'ja'. In het merendeel van de bedrijven heeft de (C)OR dus (incidenteel) bovenwettelijke rechten als het gaat om concernaangelegenheden en kan de (C)OR (wel eens) meepraten over internationale zaken.

In onderstaande tabel staat de hiërarchische relatie tussen de bestuurder van de (C)OR en die van de EOR. Hieruit is af te leiden in hoeverre de EOR de Nederlandse medezeggenschapsvertegenwoordiger in staat stelt om een overlegpartner op hoger concernniveau aan te spreken dan alleen op basis van de WOR mogelijk zou zijn.

**Tabel. 38 Relatie tussen bestuurder (C)OR en EOR**

	volgens MVs	Volgens MAs
Dezelfde persoon	29%	35%
Bestuurder (C)OR op gelijk niveau als bestuurder EOR	6%	12%
Bestuurder (C)OR hiërarchisch lager dan bestuurder EOR	53%	35%
Bestuurder (C)OR hiërarchisch hoger dan bestuurder EOR	3%	18%
Anders	9%	0%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Uit de tabel blijkt dat in de meeste gevallen (volgens de bestuurders in iets meer dan een derde van de gevallen, en volgens de medezeggenschapsvertegenwoordigers in iets meer dan de helft van de gevallen) de bestuurder van de (C)OR hiërarchisch lager staat dan de bestuurder van de EOR. Hieruit kan de voorzichtige conclusie worden getrokken dat er middels de EOR daadwerkelijk een mogelijkheid voor medezeggenschap is gekomen op hogere niveaus in de internationale onderneming en de EOR in die zin het 'medezeggenschapsgat' opvult dat was ontstaan.

De toppen van concerns zijn door de komst van de EOR niet langer geheel vrij van medezeggenschap. Hierbij moet opgemerkt worden dat, zoals eerder is vermeld, de EOR slechts in een minderheid van de gevallen regelmatig aan tafel zit met de hoogste persoon in het concern.

### 5.3 Samenwerking EOR - COR

Uit ons onderzoek blijkt het belang van een goede samenwerking en coördinatie tussen EOR en nationale medezeggenschap. Dubbelfuncties kunnen dit bevorderen en die komen vaak voor. Bij tien bedrijven kunnen alleen COR leden naar de EOR worden afgevaardigd, bij zestien bedrijven geldt dat voor leden COR, GOR of OR, en bij acht bedrijven kan in principe elk personeelslid in de EOR zitting nemen.

Veertien respondenten waren voorzitter of secretaris van hun EOR, zeven waren voorzitter van hun COR of GOR, twee secretaris en nog eens vier gewoon lid van hun COR of GOR. Nog eens tien waren (ook) voorzitter van hun OR. Negen respondenten gaven aan geen OR-lid te zijn.

Dubbelfuncties ten aanzien van topfuncties in de medezeggenschap komen veel minder vaak voor. Van de 35 medezeggenschapsvertegenwoordigers in EOR bedrijven zijn er vijf met bestuursfuncties in zowel EOR als COR. Het aantal overlappingsen in topfuncties in de medezeggenschap is daarmee aan de lage kant.

Tussen EOR en (C)OR kan soms bij de behandeling van bepaalde onderwerpen 'overlap' bestaan. Dat kan leiden tot competentiestrijd. Omgekeerd kunnen EOR en (C)OR elkaar ook door concrete samenwerking versterken. De volgende tabel geeft een beeld in hoeverre deze zaken in de praktijk voorkomen:

**Tabel. 39 Verhouding taken EOR en COR**

<b>Hebben de afgelopen drie jaar zaken gespeeld die zowel door de Nederlandse (C)OR als door de EOR zijn behandeld?</b>		
	<b>Volgens MVs</b>	<b>Volgens MAs</b>
Ja	70%	83%
Nee	30%	17%
<b>Hebben de afgelopen drie jaar zaken gespeeld die door de (C)OR zijn behandeld maar die eigenlijk ook door de EOR zouden moeten zijn behandeld?</b>		
Ja	18%	11%
Nee	82%	89%
<b>Hebben de afgelopen drie jaar zaken gespeeld die door de EOR zijn behandeld maar die eigenlijk ook door de (C)OR zouden moeten zijn behandeld?</b>		
Ja	6%	0%
Nee	97%	100%
<b>Hebben zich de afgelopen drie jaar zaken voorgedaan waarbij de vraag speelde of het recht op informatie of het recht op advies (c.q. raadpleging) toekomt aan de (C)OR of aan de EOR?</b>		
Ja	24%	24%
Nee	76%	76%

Zoals blijkt uit bovenstaande tabel, is er vaak sprake van een overlap tussen EOR en (C)OR werk. In 70% volgens de medezeggenschapsvertegenwoordigers en 83% volgens de managementvertegenwoordigers hebben beide organen soms dezelfde zaken behandeld.

Het is nauwelijks voorgekomen dat de EOR zaken oppikte die eigenlijk door de (C)OR behandeld zouden moeten worden. Het omgekeerde kwam iets vaker voor: in 10 tot 20% van de gevallen heeft de (C)OR zaken behandeld die eigenlijk door de EOR zouden moeten zijn behandeld.

Van de betrokkenen in concerns met een EOR geeft 24% aan dat zich in de afgelopen tijd zaken hebben voorgedaan waarbij de vraag speelde of het recht op informatie of het recht op advies (c.q. raadpleging) toekomt aan de (C)OR of aan de EOR. Blijkbaar bestaat in een kwart van de gevallen onduidelijkheid over de verdeling van de bevoegdheden tussen EOR en COR. Reden hiervan kan zijn dat discussie gevoerd wordt of de zaak nationaal is (en dus bij de COR thuishoort) of transnationaal (en dus bij de EOR thuishoort); of dat het gevallen betreffen met zowel nationale als transnationale aspecten.

Bij een meerderheid van de EOR-en worden er afspraken tussen (C)OR en EOR gemaakt wanneer zaken spelen die zowel (C)OR als EOR raken. Een voorbeeld hiervan is een afspraak over de volgorde van informatieverstrekking (samengenomen en gecorrigeerd voor dubbeltellingen: 23 van de 43 bedrijven). Concreet samengewerkt, bijvoorbeeld door middel van een gezamenlijke werkgroep, wordt er echter veel minder, namelijk in een kwart van de gevallen (11 van de 43). De onderstaande tabel geeft de antwoorden uitgesplitst per categorie van de respondenten.



**Tabel. 40 Afspraken en samenwerking tussen (C)OR en EOR**

Afspraken	Volgens MVs	Volgens MAs
Ja	49%	72%
Nee	51%	28%
Samenwerking (afgelopen 3 jaar)	Volgens MVs	Volgens MAs
Ja	18%	39%
Nee	82%	61%

De vorm waarin mogelijke afstemming plaatsvindt, is het onderwerp van de volgende tabel:

**Tabel. 41 Vindt er in uw onderneming afstemming plaats tussen de EOR en de (C)OR**

Nee	12%
Ja	88%
<i>Zo ja, in welke vorm? (meerdere vormen mogelijk)</i>	
- Aantal (C)OR leden zit in de EOR	86%
- Een of meer (C)OR leden zitten in het Beperkt Comité	66%
- (C)OR en EOR wisselen verslagen van vergaderingen uit	35%
- Periodiek overleg tussen Dagelijks Bestuur (C)OR en Beperkt Comité EOR	24%
- De (C)OR besteedt tijd aan de voorbereiding van een EOR vergadering	21%
- De uitkomsten van een EOR overleg worden besproken in de (C)OR	72%
- EOR en (C)OR stemmen adviestrajecten over belangrijke besluiten met elkaar af	24%
- EOR is vast agendapunt van de (C)OR	31%
- EOR en (C)OR beleggen incidenteel gezamenlijk vergaderingen	14%

Op basis van de voorgaande twee tabellen is te concluderen dat in verreweg de meeste gevallen enige mate van afstemming tussen EOR en COR bestaat en dat men in ongeveer een kwart van de gevallen concreet samenwerkt. Ook geven de gegevens aanleiding te veronderstellen dat veel COR-en en EOR-en aan dezelfde thema's werken (veel overlap) zonder dat dit veel problemen oplevert.

*Uitgelicht: Afstemming van procedures*

Bij een bedrijf dat sterk geworteld is in Frankrijk en Nederland trachten de COR en de EOR adviesaanvragen die internationale zaken betreffen gezamenlijk aan te pakken en voor zover mogelijk tot dezelfde standpunten te komen. Hier speelt wel een probleem van timing. De EOR heeft vanuit de Franse traditie niet de werkwijze om zelf advies uit te brengen, dat doen de bonden. De EOR als orgaan heeft geen mening. Ook hoeft het management in de Franse traditie niet te reageren op de standpunten die in de Comité du Group (enigszins vergelijkbaar met de Nederlandse COR) of de EOR naar voren worden gebracht.

In Nederland duurt de procedure van adviesaanvragen langer en wordt er indirect al onderhandeld over voorwaarden e.d. In feite is als het advies is uitgebracht met de procedure de zaak ook rond. Anderzijds krijgt men in Nederland veel sneller de informatie.

Afgesproken is om op elkaar te wachten en als EOR meer tijd te claimen om tot een advies te komen, waarbij de EOR het model heeft overgenomen om als orgaan een advies uit te brengen, en het management zich bereid heeft verklaard daar ook op te reageren.

De COR laat nu zijn adviesaanvragen vertalen als het internationale zaken betreft. Probleem blijft dat de EOR veel minder informatie krijgt dan de COR. Franse vertegenwoordigers kennen ook geen geheimhouding ten opzichte van hun vakbond.

Bij een ander bedrijf is de rolverdeling als volgt vastgesteld: 'De EOR wordt geïnformeerd, raadpleging gebeurt op lokaal niveau'. Weer een ander bedrijf heeft in een apart protocol met de EOR vastgelegd dat men uitgaat van een 'procesbenadering' en het subsidiariteitsprincipe. Dat houdt in dat de EOR de grote lijnen bespreekt van het beleid maar dat de onderhandelingen over de gevolgen van dat beleid plaatsvinden op lokaal niveau.

Dit sluit aan op de lokale verantwoordelijkheden in een gedecentraliseerd bedrijf, waarbij het hoofdbestuur alleen de hoofdlijnen van de strategie bepaalt. (zie ook Annex 5).

Om de kwaliteit van het functioneren van de EOR te vergelijken met die van de (C)OR is in het onderzoek speciaal aandacht besteed aan de betrokkenheid bij veranderingen in de eigendomsstructuur. Aan de respondenten werd gevraagd of de eigendomsstructuur van het concern de laatste drie jaar is gewijzigd, en zo ja, hoe de (C)OR en/of de EOR hierbij betrokken was. Zie onderstaande tabel.

**Tabel. 42 Betrokkenheid (C)OR en/of EOR bij wijziging eigendomsstructuur, volgens medezeggenschapsvertegenwoordiger's (N=11)**

	Informatie		Raadpleging	
	COR	EOR	COR	EOR
Voordat het besluit geheel vaststond	64%	46%	36%	27%
Voordat het besluit publiek werd gemaakt	27%	36%	9%	0%
Nadat het besluit publiek werd gemaakt	9%	18%	36%	46%
Geen informatie/raadpleging	n.v.t.	n.v.t.	18%	27%

Het algemene patroon voor EOR en (C)OR is hetzelfde: informatie vindt veelal in een eerder stadium plaats dan raadpleging, en raadpleging voordat het besluit al geheel vaststaat komt slechts bij een minderheid voor; waarbij de EOR veelal later geïnformeerd en geraadpleegd wordt dan de COR.

Over het effect van de betrokkenheid van de EOR is men over het algemeen tevreden:

**Tabel. 43 Beoordeling betrokkenheid bij wijziging eigendomsstructuur, volgens medezeggenschapsvertegenwoordigers**

	(C)OR	EOR
Nuttig; m.i. is er een voor het bedrijf betere uitkomst bereikt	27%	18%
Nuttig; m.i. is er een voor de werknemers betere uitkomst bereikt	27%	36%
Nuttig; weliswaar niets/niet veel bereikt maar veel geleerd/ onze positie versterkt	27%	18%
Niet nuttig	18%	27%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Opvallend is dat de EOR beter scoort dan de (C)OR op de het punt: 'Nuttig; m.i. is er een voor de werknemers betere uitkomst bereikt'. Wellicht betreft dit een gunstig effect voor werknemers buiten Nederland.

## **5.4 Conclusies**

Keren wij ter afsluiting terug naar de beginvraag van dit hoofdstuk: In hoeverre sluiten de Europese en Nederlandse medezeggenschapsarrangementen op elkaar aan? Een puur formeel antwoord hierop is: in het geheel niet, omdat de OR-regelgeving (WOR) en de EOR-regelgeving (WEOR) twee 'eigen' regimes zijn met eigenstandige rechten en bevoegdheden voor EOR en (C)OR. In

WOR en WEOR wordt ook niet naar elkaar verwezen. Door de voorgenomen herziening van de EOR-Richtlijn lijkt hier nu verandering in te komen. Er zal in de overeenkomst een bepaling moeten worden opgenomen hoe nationale en Europese informatie- en consultatieprocessen op elkaar worden afgestemd. Als er geen bepaling wordt opgenomen moet de informatie en consultatie voor de EOR en het nationale medezeggenschapsorgaan gelijktijdig starten.<sup>30</sup>

In de praktijk blijkt nogal wat overlap te bestaan tussen het COR-werk en het EOR-werk: transnationale aangelegenheden hebben nationale aspecten en andersom. Maar daarnaast heeft de EOR ook voor een deel het gat opgevuld dat was ontstaan in de medezeggenschap door de internationalisering van bedrijven, hetgeen de Nederlandse medezeggenschapsvertegenwoordigers in staat stelt om overleg en invloed te hebben op een hoger niveau dan op basis van de WOR mogelijk zou zijn. Het antwoord op de vraag in hoeverre de EOR dit gat opvult is echter niet eenduidig zoals blijkt als we een aantal gegevens uit ons onderzoek naast elkaar zetten:

- Bijna alle Nederlandse COR-en overleggen toch al met de RvB op concernniveau en hebben (al dan niet incidenteel) bovenwettelijke medezeggenschapsrechten; het 'gat' is dus misschien niet zo groot;
- Maar de bestuurder voor de COR is meestal lager in hiërarchie dan die voor de EOR; hier heeft de EOR dus wel een 'gat' kunnen opvullen;
- In ongeveer 50% van de gevallen komt de 'bestuurder' voor de EOR uit de hoek van het HRM of P&O, bij een derde is het de 'CEO'; dit geeft weer aanleiding tot twijfel of de EOR het 'gat' echt wel vult.

Er is sprake van overlap tussen COR en EOR maar er is weinig competentiestrijd. Ruim 50% heeft een afspraak tussen EOR en COR, 88% stemt onderling af.

De COR is wat betreft tijdige informatie en raadpleging (adviesaanvragen) over het algemeen beter af dan de EOR.

Duidelijk is dat de EOR de positie van de COR niet bedreigt. Er lijkt eerder sprake van 'vreedzame co-existentie'. In dit opzicht ondersteunen de gegevens een conclusie van Verburg (2007), die het risico van uitholling van de positie van de Nederlandse COR door de EOR op juridische wijze behandelt. Verburg komt tot de conclusie dat er geen sprake is van uitholling. Evenmin ziet hij fricties optreden tussen COR en EOR noch een overheveling van taken. Ter verklaring voor dat laatste gegeven voert hij aan: "het ontbreken van een hiërarchische band, het grote verschil in bevoegdheden en de achterstand die de EOR als instituut in kennis en ervaring heeft ten opzichte van de Nederlandse, al zo lang bestaande 'volwassen' ondernemingsraad".

---

<sup>30</sup> Het de Stichting MNO zegt hierover: "het zoeken van afstemming van medezeggenschapsprocessen (is) een voor het MNO en Nederlandse begrippen vanzelfsprekende activiteit. In dit geval noemt het MNO een verplichting dien-aangaande echter positief. Wat echter ontbreekt, is het even belangrijke delen van de resultaten van de verschillende nationale informatie en consultatieprocessen met de Europese medezeggenschap." (brief MNO overleg aan de Minister van SZW d.d. 22-9-2008). In Frankrijk, het enige land dat een aantal rechterlijke uitspraken hierover kent, is de jurisprudentie op dit punt ook niet eenduidig (Webster 2004).

## 6 De EOR en overnames: focus op private equity

### 6.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is al vaak ingegaan op de rol van de EOR bij ingrijpende veranderingsprocessen. In dit hoofdstuk gaan we verder op dit thema door. Omdat veranderingsprocessen veelvormig kunnen zijn is daarbij gekozen voor een focus op de betrokkenheid van de EOR bij de verkoop van bedrijfsonderdelen of van het gehele bedrijf. Allereerst geven we aan waarom we in het kader van dit onderzoek op deze problematiek ingaan (6.2). Vervolgens geven we aan welke cases we hebben bekeken (6.3) en wat precies de betrokkenheid van de EOR was bij het verkoopproces (6.4). De beschreven bevindingen in deze case study leiden uiteindelijk tot de benoeming van een aantal conclusies en kritische succesfactoren voor de betrokkenheid van EOR-en bij verkoopprocessen, al dan niet aan private equity (6.5). Vanzelfsprekend kunnen uit deze case study niet direct algemeen geldende conclusies worden getrokken.

### 6.2 Aanleiding

In deze case study hebben wij middels gesprekken en door ons opgedane ervaringen in het begeleiden van deze trajecten gekeken naar de rol en de invloed van EOR-en in deze verkoopprocessen. De aandacht die in dit hoofdstuk uitgaat naar private equity sluit aan op de discussie rond de invloed die uitgaat van 'aandeelhouderisering' (Van Ees e.a., 2007) ofwel de 'Financialization of non-financial Transnational Corporations' (IUF 2006) op het functioneren van de medezeggenschap; en op de discussie of de zware rol van 'private equity' in de overnamegolf van 2005-2007 een aanpassing nodig maakt van de Nederlandse medezeggenschap en het structuurregime. Zowel de WOR als de WEOR is opgezet vanuit de relatie werknemer-werkgever. In sommige gevallen is het echter niet de bestuurder/werkgever die de besluiten neemt maar de eigenaar van het bedrijf.

De enquête laat zien dat 1/3 van de bedrijven met een EOR in de laatste drie jaar een wijziging in de eigendomsstructuur hebben gezien, anders dan individuele aandeelhouders die via de beurs aandelen aan- of verkopen zonder significante wijziging van de zeggenschap over het bedrijf. In drie gevallen ging het om verkoop aan een investerings- of private equity fonds, in één geval was er sprake van een veiling en één concern is beursgenoteerd geworden. In de andere negen gevallen was er sprake van meer traditionele fusies of verkoop van bedrijven.

In de afgelopen vijf jaar zijn investeringsfondsen, veelal van het type dat wordt aangeduid als private equity, erg actief geweest.<sup>31</sup> Private equity fondsen kopen bedrijven op met als doel deze op korte of middellange termijn met winst weer van de hand te doen. Het kenmerk van private equity is dat zij op korte termijn een zo hoog mogelijk rendement willen behalen op hun investering. Om dat te realiseren bedient private equity zich van allerlei financiële technieken en constructies. De voornaamste kenmerkende constructie is het in grote mate gebruik maken van leningen bij de aankoop van bedrijven. Deze leningen worden vervolgens doorgeschoven naar het overgenomen bedrijf. Om deze reden wordt ook wel gesproken van Leveraged Buy Outs (LBO's). Het onder-

---

<sup>31</sup> Deze golf is midden 2008 echter opgedroogd door de veranderde omstandigheden op de financiële markten. De verwachting is dat nu 'strategische overnames' weer een voornamere rol gaan spelen. (FD 27-12-2007)

scheid met algemene LBO's is echter dat het bij private equity de bedoeling is op korte termijn (drie tot vijf jaar)<sup>32</sup> het bedrijf door te verkopen.

Over de handel en wandel van private equity is veel geschreven en gediscussieerd.<sup>33</sup> Voor het onderhavige onderzoek hebben wij ons niet geconcentreerd op de praktijken van private equity spelers. Wij kijken naar private equity (PE) vanuit het perspectief van EOR-en in de te verkopen bedrijven of bedrijfsonderdelen. In de voorgaande twee jaar bleken PE fondsen daarbij veelal als koper op te treden.

Juridisch is het niet geheel duidelijk of de EOR op basis van de EOR-wetgeving en op basis van veel EOR-overeenkomsten moet worden geïnformeerd en geraadpleegd over deze overnames. Het gaat hier immers meestal om een keuze van de aandeelhouders om hun aandelen te verkopen. Anderzijds gaat het om besluiten die gevolgen hebben voor het bedrijf en de werknemers die daar werken. In de door ons bestudeerde praktijk was echter dit juridische argument geen element van discussie en werd de EOR, en ook het Nederlandse medezeggenschapsorgaan, geïnformeerd en geraadpleegd

Het gaat in deze case study om de situatie tijdens de verkoopprocessen die veelal vrij recent zijn afgerond. EOR-en hebben met name tijdens de verkoopprocessen de gelegenheid om hun invloed te doen gelden en eventueel afspraken voor de toekomst te maken. Kenmerk van private equity is dat de eigenaren (de investeerders) uit beeld verdwijnen voor de EOR als de deal is gesloten, hoewel deze eigenaren zich in de regel wel zeer direct met het management blijven bemoeien (Wester 2008). EOR-en praten zelden of nooit met de eigenaren. In die zin is er nauwelijks verschil met beursgenoteerde bedrijven. Ook daar praten EOR-en niet met de eigenaren, de aandeelhouders.

De ervaringen die EOR-en opdoen met private equity wanneer deze fondsen eenmaal eigenaar van het bedrijf zijn geworden, komen slechts ter sprake in zoverre daar met enige grond iets over te zeggen is. Om deze lacune enigszins op te vullen is ook gekeken naar een case uit 2000, op basis van publieke bronnen<sup>34</sup>: de verkoop van Acordis aan CVC. De andere cases worden anoniem gepresenteerd. Daaronder is ook één case van een zogenaamde strategische overname; dat wil zeggen een overname door een branchegenoot. Dit om het geheel in een enigszins breder perspectief te plaatsen.

### 6.3 De bedrijven in deze case study

Voor deze case study hebben wij zes recente verkoopprocessen<sup>35</sup> bekeken. Het betreft zogenaamde 'mega-deals' die, hoewel ze volgens De Jong et al (2007) niet veel voorkomen in Nederland, in het EOR-werk meer gebruikelijk zijn dan de kleine buy-outs.

#### Case 1

Het betreft de verkoop in 2007 van een van de drie divisies van een Nederlandse beursonderneming. De divisie draaide al langere tijd niet goed. Verkoop van de divisie ging via een veilingproces. Naast strategische bidders waren er ook meerdere PE consortia in beeld. Uiteindelijk werd de divisie verkocht aan een

<sup>32</sup> Volgens een rapport van Moody's, aangehaald in MarketWatch, 9 juli 2007.

<sup>33</sup> Zie o.a. Private Equity en Aandeelhoudersactivisme, Koninklijke Vereniging voor de Stathuishoudkunde Preadvies 2007; J. Wester, Help we worden overgenomen, 2008; Prof. dr. A. de Jong, Dr. P. J.G. Roosenboom, Prof. dr. M.J.C.M. Verbeek, Drs. P. Verwijmeren, Hedgefondsen en Private Equity in Nederland, RSM Erasmus University 2007, Kamerbrief Minister van Financiën 'Corporate Governance, hedgefondsen en private equity', 19-6-2007 kamerstuk 31083 en 'Aanvullende informatie inzake private equity' FM 2007-03091M en diverse andere Kamerstukken. Voor Duitsland zie het speciale nummer van 'Mitbestimmung' 2007/9.

<sup>34</sup> De Jong 2007, NRC 12-8-2006, FEM 10-3-2001 en 1-7-2006.

<sup>35</sup> Het betreft hier deels bedrijven die niet hebben meegedaan aan de enquête.

PE consortium.

Case 2

Het gaat om de verkoop van een onderdeel van een Nederlands beursgenoteerd bedrijf. De verkoop vond plaats middels een veiling. In het biedingproces acteerden strategische spelers en PE spelers. Het verkoopproces nam ruim een half jaar in beslag. Uiteindelijk werd het betreffende onderdeel verkocht aan PE.

Case 3

Het betreft hier de verkoop van een van de vier divisies van een grote beursgenoteerde Nederlandse onderneming. De verkoop vond achter gesloten deuren plaats. Voor zover wij konden nagaan was er geen sprake van een veiling. De divisie werd uiteindelijk verkocht aan een PE consortium. Het moederbedrijf behield 20% van de aandelen in het nieuwe bedrijf.

Case 4

Het betreft hier de verkoop van een onderdeel van een Nederlands concern dat eerder zelf werd overgenomen door een PE consortium. Het betreffende onderdeel werd verkocht middels een veiling, waarbij zowel strategische als PE partijen interesse toonden en meeboden. Uiteindelijk werd het onderdeel verkocht aan een PE partij.

Case 5

Een Nederlands beursgenoteerde onderneming werd na tegenvallende bedrijfsresultaten door enkele activistische aandeelhouders gedwongen zich in de verkoop te zetten. Met steun van het zittend management, dat een eventuele opsplitsing zei te willen voorkomen, wordt het gehele concern in 2006 verkocht aan een PE consortium en van de beurs gehaald. Na de verkoop wordt een aanzienlijk aantal activiteiten verkocht en het top management grotendeels vervangen. Ook worden aan de kernactiviteit enkele kleine acquisities toegevoegd.

Case 6

Het betreft de verkoop van een Nederlandse onderneming door de PE eigenaar aan een Amerikaans bedrijf (strategische partij/overname).

In drie van deze gevallen ging het om een verkoop in de vorm van een veiling (auction), waarbij de verkopende onderneming het betreffende bedrijfsdeel te koop aanbood en waarbij werknemers en hun vertegenwoordigers al in een vroegtijdig stadium wisten dat er iets stond te gebeuren. In andere gevallen betrof het verkopen die niet van tevoren publiekelijk waren aangekondigd of uitkomst waren van lang slepende discussies binnen het concern of met aandeelhouders.

Wij hebben de rol van de EOR-en in deze processen vanuit een aantal verschillende perspectieven bekeken:

- De aard van de betrokkenheid van de EOR in het verkoopproces en de vraag of er is samengewerkt met andere organen zoals de COR en de RvC.
- De kwaliteit van informatie aan en raadpleging van de EOR-en.
- De mate van invloed van EOR-en tot uiting komend in de resultaten.

Ook de rol van de RvC en de mate waarin de EOR hiermee in contact stond is dus onderdeel van deze analyse geweest. Immers, de weinige artikelen uit de Nederlandse literatuur die expliciet ingaan op de rol van werknemersvertegenwoordigers bij dit soort overnames, wordt een zware nadruk gelegd op de rol die de RvC kan spelen en op het samenspel tussen de verschillende niveaus van werknemersvertegenwoordiging en de RvC.<sup>36</sup>

De onderstaande tabel vat dit samen:

---

<sup>36</sup> Zie o.a. bijdragen van Frijs en Maatman en Paas et al in Pre-advies 2007 KVS.

**Tabel 44. Betrokkenheid van EOR bij verkoopprocessen**

	In welke fase raakte de EOR betrokken?	Contact met kopende partij? Wanneer?	Gezamenlijke cie. Cor-Eor?	Contact COR-RVC?	Contact EOR RVC	Aanpak	Resultaten
Case 1	EOR werd geïnformeerd voordat het voornemen tot verkoop werd aangekondigd. Vervolgens tijdens gehele verkooptraject betrokken.	Ja, op het moment dat deze laatst overgebleven potentiële koper was.	Ja.	Nee.	Nee	Formulering Letter of Comfort en Letter of Support <sup>37</sup> met garanties op verschillende terreinen zoals arbeidsvoorwaarden, pensioenen en het voortbestaan van effectieve werknemersvertegenwoordiging.	Door alle partijen ondertekende LoC en LoS. Gezamenlijk basisadvies EOR-COR.
Case 2	EOR werd geïnformeerd voordat het voornemen tot verkoop werd aangekondigd. Vervolgens tijdens gehele verkooptraject betrokken.	Ja, met drie potentiële kopers.	Ja.	Nee.	Nee.	Formulering van criteria voor potentiële kopers. Opstellen Letter of Comfort en Letter of Support (inhoud als boven) en een specifieke overeenkomst met betrekking tot garanties ten aanzien van pensioenen. Gesprekken met potentiële kopers.	Getekende LoC en LoS plus afzonderlijke pensioenovereenkomst. Gezamenlijk basisadvies EOR – COR.
Case 3	Nadat de principeovereenkomst al was getekend.	Nee	Nee	Nee	Nee	Directe voorlichting EOR aan personeel middels videoboodschap met daarin uitgebreid vraaggesprek van EOR met nieuwe CEO. Verkrijgen van een aantal mondelinge garanties.	Breed bekeken videoboodschap.
Case 4	Na aankondiging van voornemen tot verkoop.	Nee.	Ja.	Ja	Nee	Opstellen criteria voor potentiële kopers. Opstellen gezamenlijk preadvies. Proberen garanties te krijgen voor werknemersmiddels advies.	EOR kwam uiteindelijk met eigen opinie omdat afspraken door management waren geschonden; er is vooraf geen contact geweest met de kopende partij zoals beloofd. Bonus voor alle werknemers.
Case 5	Tegelijkertijd met de COR. Nadat het management al had aangeven het bedrijf te willen verkopen; op het moment dat er een door diligence gestaafd bod lag	Nadat RvB het bod had aangevaard, vlak voor de goedkeuring door de AvA	Ja, EOR lift daarin mee met de COR, COR kreeg echter geen adviesaanvraag	Nee (er was ook geen voordrachts commissaris)	nee	Formulering van een visiestuk door COR-EOR met wensen t.a.v. werkgelegenheid, organisatie van de mz, opsplitsing concern, dit werd onderdeel data-room.	Op Nederlands niveau enige minieme garanties, op Europees niveau geen resultaat.
Case 6	Bij begin van de tender.	Ja, op het moment dat deze laatst overgebleven potentiële koper was.	nee	Nee	nee	inhoudelijk advies EOR; letter of comfort aan kopende partij	Toezeggingen: geen afstoting/afplitsing, behoud arbeidsvoorwaarden korte termijn, behoud 1 jaar EOR, werkgroep integratie.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de bevindingen uit deze tabel.

<sup>37</sup> Zie par. 6.4 voor een uitleg van deze begrippen.

## 6.4 De betrokkenheid van de EOR bij het verkoopproces

Het verkoopproces beslaat, wanneer het gaat om een door het concern zelf geïnitieerd verkoopproces, over het algemeen een geruime tijd. Een doorlooptijd van een half jaar tot een jaar vanaf het besluit tot verkoop tot de daadwerkelijke deal is normaal.

### *Uitgelicht: de tijdslijn van een PE overname*

Deze case laat zien welke fases er zijn in het verkoopproces en hoe de medezeggenschap wordt betrokken. In dit geval werd tegelijk met het doen uitgaan van een persbericht over het ontvangen van het bod door het Private Equity Consortium, de EOR ingelicht door de RvB. Dat was ongeveer twee maanden nadat het consortium zijn interesse aan de RvB had kenbaar gemaakt. In de weken voor het bod was sprake van een diligence onderzoek met het zittende management.

De COR vroeg ook om advies nadat de EOR was ingelicht, maar dat werd afgewezen door het management omdat het nog niet zeker was dat het bod ook tot verkoop zou leiden.

De EOR stuurde een brief aan de RvB om zijn zorg uit te drukken en vroeg om een buitengewone bijeenkomst. Deze vond ook plaats. De EOR bracht een interne nota uit en stelde een groot aantal vragen aan de RvB op. Ook de COR stuurde een brief, met eisen t.a.v. de verkoop.

Twee maanden na het bod ging de RvB met de door de COR gestelde eisen akkoord. De RvB riep de COR wederom op om af te zien van zijn adviesrecht, dit maal omdat anders de verkoop niet door zou kunnen gaan. De COR ging morrend akkoord.

Drie maanden nadat het bod was aanvaard, vijf maanden nadat de EOR en COR waren ingelicht, zes maanden nadat het consortium zijn interesse had kenbaar gemaakt en twee uur voordat de algemene vergadering van aandeelhouders de verkoop zouden goedkeuren, kwamen COR en EOR voor het eerst bijeen met de kopende partij.

EOR-en zijn in verschillende stadia betrokken in deze verkoopprocessen. De EOR-en in cases 1, 2 en 4 zijn al vroeg betrokken, andere worden gedurende het proces betrokken. Een enkele EOR wordt pas betrokken op het moment dat de verkoop al min of meer rond is. Het is opvallend dat het management geen juridische obstakels opwierp om de EOR betrokken te laten raken. De EOR werd meestal vrij natuurlijk en soms zelf op uitdrukkelijke uitnodiging van het management betrokken.

Als de EOR daartoe in de gelegenheid wordt gesteld, blijkt het zinvol te zijn om gesprekken met potentiële kopers te voeren. Aangezien de verkoop op dat moment nog niet heeft plaatsgevonden, biedt dit een ideale gelegenheid om veel aanvullende informatie te krijgen van de kopers en tegelijkertijd het wensenlijstje van de EOR neer te leggen en daarop commitment proberen te krijgen. Met name private equity spelers zijn vaak zeer bereidwillig om dit soort gesprekken aan te gaan. Of de gesprekken ook daadwerkelijk plaatsvinden hangt eerder af van de bereidheid van de verkopende partij. In de door ons bestudeerde gevallen voorzagen deze gesprekken de EOR in ieder geval van aanvullende informatie om tot een eindafweging te komen.

Managers van PE-fondsen geven aan dat het voor een zorgvuldig proces en de acceptatie onder werknemers van belang is dat de medezeggenschap betrokken is bij de verkoop. Dit sluit aan op de bevinding van Wester (2008) die beschrijft dat investeerders over voldoende "sociale intelligentie" beschikken om niet de "beginnersfout" te maken bij het verkoopproces "al de werknemers tegen zich in het harnas te jagen". Hij haalt een investeerder aan die stelt dat zij de meeste ondernemingsraden regelmatig uit beleefdheid bezoeken en "al begrijpen ze er helemaal niets van, zo'n financieringsstructuur, (...) krijgen we ze wel altijd mee".

Dit lijkt een verschil te zijn met andere vormen van overname, waarbij de kopende partij zich minder vaak al laat zien bij de werknemersvertegenwoordigers van de te verkopen partij; met name omdat men bij strategische overnames elkaars concurrent is totdat de overname definitief is. Op-



vallend is dat als PE de verkopende partij is, de neiging om direct met de medezeggenschap te communiceren veel minder is, zoals blijkt uit een van de voorbeelden (zie Annex 5.3).

De wijze waarop EOR-en betrokken zijn in deze verkoopprocessen verschilt sterk. Een eerste verschil is de intensiteit van de betrokkenheid. Deze varieert van een update één keer in de paar maanden tot bijna wekelijkse betrokkenheid van (een deel) van de EOR in het verkoopproces. Een ander verschil is de samenwerking van de EOR met andere gremia van werknemersvertegenwoordigers. Sommige EOR-en (met name cases 1 en 2) trekken samen op met COR-en, OR-en en vakbonden, waar andere er voor kiezen los van andere medezeggenschapsorganen op te treden. Er lijkt een verband te bestaan tussen de intensiteit van de betrokkenheid en het al dan niet samen optrekken. EOR-en die nauw samenwerken, bijvoorbeeld in projectgroepen, zijn vaker intensief betrokken dan EOR-en die meer solistisch opereren. In feite is het dan meestal de COR die de intensiteit van de betrokkenheid waarborgt. De samenwerking met andere werknemersvertegenwoordigers heeft tevens tot gevolg dat de positie van de EOR bij dit soort verkopen wordt versterkt. Omdat bijvoorbeeld de COR een adviesrecht heeft ten aanzien van een dergelijke verkoop kan de EOR als het ware meeliften op deze bevoegdheid waar het de buitenlandse activiteiten van het betreffende onderdeel betreft. Middels de samenwerking krijgt de EOR over het algemeen ook meer informatie dan wanneer hij alleen optreedt..

Een derde onderscheid in betrokkenheid betreft de mate waarin de gehele EOR of een deel van de EOR betrokken is. Over het algemeen is het zo dat EOR-en er voor kiezen slechts een klein deel van de EOR intensief te betrekken bij een dergelijk project. Meestal betreft het een afvaardiging uit het beperkt comité en EOR-leden uit de landen waar het te verkopen onderdeel gevestigd is. Belangrijk is dat die EOR-leden die intensief betrokken zijn voldoende tijd en faciliteiten hebben om hun rol te kunnen spelen. In de door ons onderzochte gevallen was dit bijna nooit een probleem. Zeker wanneer het centrale management waarde hecht aan de betrokkenheid van de EOR verdwijnen issues van tijd, geld en beschikbaarheid snel naar de achtergrond.

Verkooptrajecten zoals hier beschreven zijn een proces; het gaat hier dus ook om een informatie- en consultatieproces en niet om informatie en raadpleging als 'one off event' waarbij de EOR op dezelfde dag als hij zijn mening moet geven ook de informatie krijgt.

De hoeveelheid informatie die EOR-en krijgen tijdens een verkooptraject verschilt van geval tot geval. Het loopt uiteen van mondelinge updates tot toegang tot de data- en de bidroom, waar EOR-en inzage hebben in alle beschikbare informatie en ook in de biedingbrieven van potentiële kopers.

EOR-en lopen overigens wel het risico overvoerd te worden met informatie. Informatie memoranda, due diligence rapportages (vaak van kopende en verkopende partijen) en SPA's (share purchase agreements) bevatten vaak honderden pagina's tekst. Waar het gaat om de complexe juridische en financiële constructies waarin PE partijen zijn gespecialiseerd, zijn er vrijwel geen onafhankelijke deskundigen die de medezeggenschap hierin kunnen bijstaan.

Het komt ook voor dat externe deskundigen informatie wel mogen inzien en EOR-leden niet.

Zoals een verkoopproces zich in fasen voltrekt, voltrekt ook de consultatie van de EOR zich in fasen. In de beginfase van het verkoopproces stellen sommige EOR-en criteria op die gesteld worden aan potentiële kopers. Dat gebeurt in de vorm van een criteriadocument, waarin de EOR zijn opvattingen neerlegt over de toekomstige eigenaar. De criteria kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het algemene en financiële profiel van de koper, het strategisch beleid van de koper en de omgang met werknemers en werknemersvertegenwoordiging.

Deze criteria hebben pas echt effect als de kopers inzage hebben in de criteria, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt op het moment dat ze eigenaar worden van het betreffende onderdeel. Het criteriadocument kan onderdeel uitmaken van de dataroom.

In de fase na de eerste selectie van potentiële kopers wordt dit criteriadocument als basis gebruikt voor meer concrete afspraken. Andere EOR-en slaan het criteriadocument over. De EOR gaat in deze fase nadenken welke afspraken en garanties voor de toekomst kunnen en moeten worden afgesproken met de kopers. Dat kan in de vorm van een overeenkomst worden gegoten. Omdat dit in de praktijk niet altijd mogelijk blijkt en ook niet afdwingbaar, wordt nogal eens gewerkt met zogenoemde 'Letters of Comfort' en 'Letters of Support'. Dit zijn brieven van de EOR (of de gezamenlijke werknemersvertegenwoordigingen) aan de koper waarin afspraken zijn opgenomen. Deze betreffen vaak paragrafen over het behoud van arbeidsvoorwaarden en pensioenafspraken, over investeringen en strategie, over opleidingsbeleid voor werknemers, over de inrichting van de medezeggenschap in de toekomst en over waarden (corporate values). Vaak worden deze brieven door de EOR en de kopende partij ondertekend, zodat ze toch de status van overeenkomst krijgen. In de laatste fase van het verkooptraject heeft de EOR soms de mogelijkheid zich uit te spreken over de laatst overgebleven kandidaten. Daarbij is het duidelijk dat de EOR niet veel meer in te brengen heeft en we zien dan ook vrijwel altijd dat de EOR afziet van het uitspreken van een duidelijke voorkeur.

Een dergelijk overnameproces is een complex spel met meerdere spelers die op verschillende momenten in het proces wisselende belangen hebben. Er zijn ruwweg drie verschillende partijen te onderscheiden: het centrale management van de verkopende onderneming, het uitvoerend management van het te verkopen onderdeel van de onderneming en de potentiële kopers. Het onderscheid tussen de eerste twee blijkt van belang in de praktijk. Hun belangen kunnen bij een verkoop uiteenlopen. Het centrale management heeft vaak als voornaamste doel een zo hoog mogelijke prijs voor het te verkopen onderdeel te bedingen voor de aandeelhouders. Het management van het onderdeel dat verkocht wordt heeft een ander belang. Zij hoopt veelal werkzaam te kunnen blijven in de overgenomen onderneming. Haar belang is dus eerder de levensvatbaarheid van de nieuwe combinatie, hetgeen een wat lagere prijs of een meer solide financiering kan inhouden. Bij een overname door private equity leidt een hogere verkoopprijs onmiddellijk tot een hogere rentelast na de verkoop. Dat maakt het voor het management van het verkochte onderdeel in de nieuwe situatie moeilijker om aan de verwachtingen van de nieuwe eigenaren te voldoen. Hier ligt dus een mogelijke belangentegenstelling die naar buiten toe zoveel mogelijk gemaskeerd wordt. Die belangentegenstellingen komen aan de oppervlakte als de potentiële kopers zich in het spel mengen. Onderdeel van de due diligence zijn immers gesprekken tussen potentiële kopers en de verkopende onderneming waarin de kopers een nog scherper beeld proberen te krijgen van hetgeen zij willen kopen. De vragen die dan gesteld worden, kunnen alleen beantwoord worden door het onderdeelmanagement. De potentiële kopers nemen rechtstreeks contact op met het onderdeelmanagement om eens wat te 'brainstormen' waarbij het dan tegelijk ook even kan gaan over het toekomstige beloningspakket van het topmanagement, mocht de betreffende koper de deal binnenhalen. Het is gebruikelijk dat het onderdeelmanagement op een moment dat er nog enkele potentiële kopers zijn, een duidelijke voorkeur laat blijken en ook de EOR van die voorkeur probeert te overtuigen. In ten minste twee van de voor dit onderzoek geanalyseerde cases was dit het geval. Het centrale management daarentegen heeft er vanuit de onderhandelingsstactiek belang bij tot het laatst toe de mogelijkheid open te houden niet tot verkoop aan deze partij over te gaan. Dit verschil tussen de diverse partijen biedt de EOR mogelijkheden tot het sluiten van coalities. Als de EOR op zoek is naar werkgelegenheids garanties of zekerheden op het terrein van arbeidsvoorwaarden kan bijvoorbeeld bij het centrale management aangeklopt worden. Gaat het om garanties met betrekking tot de verdere ontwikkeling van het onderdeel in de toekomst of over toekomstige investeringen dan zijn het eerder het onderdeelmanagement en eventueel de potentiële

kopers die worden aangesproken. In een tweetal van de door ons onderzochte cases, gebeurde het op deze manier. De toekomstige garanties voor werknemers werden als een soort van voorwaarden voor verkoop afgedwongen bij het centrale management, die deze voorwaarden in de onderhandelingen met potentiële kopers inbracht. Over de toekomstige ontwikkeling van het betreffende onderdeel werden afspraken met het onderdeelmanagement gemaakt.

Het is opvallend te constateren dat in de door ons onderzochte cases EOR-en en COR-en (behoudens case 4) geen contacten onderhouden met Raden van Commissarissen bij dit soort transacties. In de literatuur wordt immers belang gehecht aan contact tussen RvC en medezeggenschap. Een eerste reden voor het ontbreken van overleg is dat de contacten tussen EOR/COR – RvC er ook van tevoren niet zijn. Als de RvC op holdingniveau is ingericht, zijn er vaak niet automatisch contacten met de EOR of de COR. De RvC voor de Nederland BV speelt geen rol van betekenis bij dit soort verkopen. Een tweede reden ligt in het feit dat het centrale management wel uitgebreid met de RvC spreekt over dit soort verkopen en geen besluiten kan nemen voordat de RvC goedkeuring heeft gegeven. In de door ons bestudeerde cases heeft de EOR noch de COR overigens aangedrongen op contacten met de RvC.

## **6.5 Conclusies: de mate van invloed van de EOR en enkele succesfactoren**

Zoals eerder vastgesteld in dit onderzoek is het niet eenvoudig de mate van invloed van EOR-en vast te stellen. Dat geldt in het bijzonder voor de complexe verkoopprocessen die in dit hoofdstuk zijn behandeld. Zoals gezegd kan samenwerking met ander werknemersvertegenwoordigingsorganen de invloed vergroten. Er zijn drie verschillende dimensies van waaruit gekeken kan worden naar de invloed van EOR-en.

### *Het besluit om te verkopen*

Afhankelijk van de bemoeienis met de strategie van het concern in het algemeen kan de EOR hier meer of minder invloed uitoefenen. De praktijk laat zien dat een besluit tot verkoop voor EOR-en die veel over strategie nadenken bijna nooit als een verrassing komt. Zij zijn vaak in staat geweest om in een strategisch heroriënteringproces hun opvattingen kenbaar te maken. In hoeverre hierdoor het uiteindelijke besluit tot verkoop wordt beïnvloed is niet of nauwelijks meetbaar, maar de EOR wordt door de meeste betrokkenen niet als een erg sterke invloedfactor beschouwd.

### *De keuze voor de koper*

Zoals hierboven beschreven is, komt de keuze voor de uiteindelijke koper pas tot stand na een complex verkoopproces. In dat proces kan de medezeggenschap een rol spelen. Zoals uit de overzichtstabel blijkt, gebeurt dat ook. De invloed die daarvan uitgaat op de uiteindelijke keuze is niet altijd direct aanwijsbaar. Bij de verkoop van Acordis, na de gestaakte poging het bedrijf naar de beurs te brengen, speelde een rol dat een strategische verkoop/fusie bij vakbonden en medezeggenschap tot grote weerstand zou leiden vanwege de onvermijdelijke reorganisatie die daarop zou volgen. Werknemersvertegenwoordigingen hadden hier dus vooral een rol in het bij voorbaat blokkeren van bepaalde alternatieven.

Over het algemeen is er eerder sprake van het trachten te bewegen van de potentiële kopers in de door de EOR gewenste richting, dan van een daadwerkelijke stem in wie de uiteindelijke koper wordt. De praktijk wijst uit dat in dat opzicht het financiële aspect in bijna alle gevallen de doorslaggevende factor is.

Gezien de negatieve publiciteit rondom private equity komt het nog wel eens voor dat EOR-en private equity partijen bij voorbaat willen uitsluiten. In drie van de beschreven cases werd hierover

door de werknemers uitgebreid gediscussieerd. In één geval wilde de werkgroep van EOR en COR als criterium opnemen dat PE werd uitgesloten. Na druk van het management en lange interne discussies werd hier vanaf gezien, omdat de werkgroep tot de conclusie kwam dat zij zichzelf dan bij voorbaat buitenspel zou zetten. In de praktijk blijkt overigens dat er met PE partijen wel degelijk afspraken te maken zijn, soms zelfs beter dan met strategische kopers. PE is ook niet altijd de slechtste keus in vergelijking met strategische overnemers.<sup>38</sup>

*De toekomst van het verkochte bedrijf/onderdeel en zijn werknemers*

Op dit punt kan de EOR de meeste invloed uitoefenen. In de meeste van de door ons bestudeerde cases blijft de EOR bestaan in het niet-verkochte deel van de onderneming. De EOR is spreekt dus garanties af voor een nieuw bedrijf (het te verkopen onderdeel). Daar blijkt de EOR met name invloed te hebben waar het gaat om het behoud van verworven rechten, garanties voor het behoud van arbeidsvoorwaarden en voor het handhaven van bepaalde niveaus van medezeggenschap in de nieuwe onderneming.

Voor wat betreft de naleving van de gemaakte afspraken ligt de primaire verantwoordelijkheid bij de werknemersvertegenwoordigers in de nieuwe onderneming. Op dit punt hebben PE fondsen een slechte naam. De zware financieringslasten die de nieuwe bedrijven opgelegd krijgen, leiden veelal tot ondermeer scherpe bezuinigingen, reorganisaties en verkopen van bedrijfsonderdelen.<sup>39</sup> Gemaakte afspraken worden in het licht van deze nieuwe omstandigheden al snel als achterhaald terzijde geschoven. De verkoop van het kroonjuweel van Acordis (Twaron), tegen alle gemaakte afspraken in, is hier een voorbeeld van. Ook bij de aan PE verkochte chipdivisie van het bedrijf NXP is binnen twee jaar na de verkoop een grote reorganisatie aangekondigd, die volgens de vakbonden gemaakte afspraken schendt.<sup>40</sup>

Ook op andere punten blijkt na het sluiten van de deal een andere wind te waaien. In twee van onze cases was in een letter of comfort afgesproken dat in de nieuwe onderneming een EOR zou worden opgericht met minstens dezelfde rechten als de EOR in het verkopende bedrijf. In een geval bleek dat niet volledig realiseerbaar. In een tweede geval werkt het management niet echt enthousiast mee aan het oprichten van de EOR.

Het beeld dat uit de door ons bestudeerde cases naar voren komt is niet eenduidig. In een paar gevallen houdt PE zich tot dusverre aan de afspraken, in een paar andere cases op onderdelen niet. Voor de bestudeerde cases is het echter nog te vroeg om tot een eindoordeel te komen. Dat oordeel valt overigens ook buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

*Conclusies uit de cases*

Een werkgroep van EOR-leden en COR-leden komt vaak voor (in vier van de zes gevallen). In die gevallen zie je ook een intensievere betrokkenheid van de EOR bij het proces. Bij drie van deze vier gevallencases was sprake van vroegtijdige betrokkenheid, namelijk bij het voornemen tot verkoop en voordat het biedingsproces begon. In twee van de vier gevallen plus een andere case waarin er geen werkgroep van EOR en COR was opgericht, was er al contact met de verkoper voor de koop definitief was.

De werkelijke invloed die de EOR kan uitoefenen is niet duidelijk vast te stellen:

- Het financiële aspect bepaalt de uiteindelijke keuze;
- Er wordt geen negatief 'advies' afgegeven over concrete kandidaten;
- Wel maakt de EOR afspraken met uiteindelijke kopers, maar die worden soms 'overruled door nieuwe realiteiten'.

---

<sup>38</sup> C. Balkenhol: Nichts verschenken beim Verkauf, in Mitbestimmung 9/2007.

<sup>39</sup> FD 28-8-2008, 30-10-2007

<sup>40</sup> FD 13-9-2008

De RvC blijft buiten zicht in deze processen, geen van de EOR-en en slechts één COR had contact met de RvC.

Bij één bedrijf werd de COR het adviesrecht onthouden, maar werd de EOR wel geraadpleegd.

Als slotconclusie kunnen we vaststellen dat de 'financialisation' van het bedrijfsleven, zoals pregnant tot uitdrukking komt in de rol van bedrijvenopkopers, niet tot een marginalisering van de medezeggenschap hoeft te leiden. Integendeel, ook de EOR lijkt hier een belangrijke (met name procesmatige) rol te spelen. Dat is op zich niet verwonderlijk. Bedrijven kopen en verkopen is de specialiteit van de PE fondsen en zij pakken dat zeer professioneel aan. Een goede relatie met de medezeggenschap hoort daarbij. Een tweede reden kan liggen in de specifieke financieringsconstructies bij overnames door PE fondsen. Zij brengen vaak een consortium bij elkaar dat kortlopende en dure kredieten aantrekt voor het opkopen van een specifiek bedrijf. Die kredieten moeten zo snel mogelijk worden omgezet in leningen ten laste van het opgekochte bedrijf, om het consortium in staat te stellen met weinig kosten een grote aankoop te doen. Tijd is hierbij een cruciale factor en alles wat een soepel verloop van de deal kan verstoren moet daarom zoveel mogelijk worden geneutraliseerd.

*Uitgelicht: Kritische succesfactoren betrokkenheid EOR bij verkoop aan private equity*

Uit het bovenstaande kan een aantal kritische succesfactoren worden afgeleid voor de betrokkenheid van EOR-en bij verkoopprocessen:

- Regelmatige aandacht voor de strategische koers van het concern in het reguliere EOR overleg.
- Positieve opvattingen management over toegevoegde waarde EOR betrokkenheid.
- Samenwerking met COR, OR-en en vakbonden in projectgroep.
- Goede vertrouwensrelatie met management.
- Coöperatieve en pro-actieve opstelling in het hele proces.
- Bereidheid tot zeer intensieve betrokkenheid in verkoopprocessen (tijd en geld).
- Zorgvuldige analyse van informatiebehoefte.
- Goed inzicht in aard van en verschillende fasen van het verkoopproces en daaraan gekoppeld beïnvloedingsmogelijkheden.
- Deskundige inhoudelijke en procesmatige ondersteuning.
- Beperkingen invloed EOR onderkennen.

## Deel V

### 7 Samenvatting en conclusies

#### 7.1 Samenvatting

Op basis van een inventarisatie van bedrijfsgegevens, gevolgd door een uitgebreide belronde zijn 102 'Nederlandse' EOR-plichtige bedrijven geïdentificeerd, waarvan er in 49 daadwerkelijk een EOR bestaat. Het nalevingspercentage van de WEOR is daarmee 48%.

##### *Functioneren van de EOR*

Aan de hand van de enquêteresultaten kunnen we het volgende beeld schetsen van hoe de EOR functioneert, met inachtneming van de grote mate van diversiteit die ook de Nederlandse praktijk kenmerkt.

In de 'Nederlandse' EOR zijn over het algemeen minder landen vertegenwoordigd dan in de gemiddelde EOR.

Op een aantal punten gaat de 'Nederlandse' EOR verder dan de minimumvoorwaarden uit de subsidiaire bepalingen van de WEOR en dan de gemiddelde Europese praktijk, bijvoorbeeld op het punt van het aantal reguliere bijeenkomsten per jaar en bij het toekennen van trainingsrechten.

Ook de omvang van het beperkt comité is bij veel bedrijven uit de populatie groter dan de maximum drie leden die de minimumvoorwaarden uit de subsidiaire bepalingen voorschrijven, maar dit is vrij algemeen het geval in Europa.

Op het vlak van de financiële middelen en de faciliteiten voor communicatie met elkaar en met de achterban komen geen grote problemen naar voren. Het is hierbij niet mogelijk een vergelijking met andere landen te maken omdat kwantitatief onderzoek hierover ontbreekt.

Bij de oprichting en ook het verdere functioneren van de 'Nederlandse' EOR speelt de Nederlandse vakbeweging in vergelijking met veel andere landen over het algemeen geen grote rol, afgezien van de EOR-Service van FNV Formaat, die echter niet wordt gepercipieerd als zijnde onderdeel van de vakbeweging.

Kijkend naar het functioneren van de EOR springt een aantal zaken in het oog. De agenda wordt in de overgrote meerderheid opgesteld in overleg met de managementvertegenwoordiger, slechts in één geval bepaalt de managementvertegenwoordiger de agenda. Absentie op vergaderingen, hetgeen zowel een oorzaak als een gevolg van slecht functioneren van de EOR kan zijn, komt niet in heel hoge mate voor.

Op de vraag naar het belangrijkste thema van de EOR in de afgelopen twee jaar worden 'economische' thema's veel meer genoemd dan 'sociale' thema's. De uitkomsten uit onze enquête verschillen daarmee in grote lijnen niet van de uitgebreide enquêteonderzoeken die Waddington heeft gedaan onder EOR-leden uit heel Europa. De waardering voor de informatie en/of consultatie rond de thema's 'Financieel-economische positie' en 'Concern strategie en investeringen' is bij Waddington (2006) veel hoger dan onder de medezeggenschapsvertegenwoordigers uit onze populatie. Een mogelijke verklaring is dat de Nederlandse medezeggenschapsvertegenwoordigers dit soort meer algemene informatie ofwel al ontvangen vanuit de nationale medezeggenschap ofwel minder van belang vinden.

Volgens de medezeggenschapsvertegenwoordigers is “cultuur” de voornaamste barrière als werknemers in de EOR tot een gezamenlijk standpunt proberen te komen. Volgens de bestuurders vormen verschillen in belangen tussen landen over het algemeen de voornaamste barrière. Bestuurders, die het wellicht wat meer van een afstand zien, zien dus vaker belangenverschillen of interne verschillen in de landenvertegenwoordigingen, terwijl de medezeggenschapsvertegenwoordigers eerder cultuurverschillen zien. Deze uitkomst is interessant in het licht van het gevaar dat bestaat om alle problemen in internationale context als ‘cultuurverschillen’ te benoemen. Een relatief laag aantal van de ondervraagde medezeggenschapsvertegenwoordigers (18%), geeft aan dat de EOR in de afgelopen drie jaar belangrijke conflicten heeft gehad met het management. Geen van de ondervraagde bestuurders zegt dat er in de afgelopen drie jaar belangrijke conflicten tussen EOR en management zijn geweest. Een nog lager aantal medezeggenschapsvertegenwoordigers zegt onderling in de EOR belangrijke spanningen te hebben gehad. In het onderzoek van Weiler lag deze verhouding omgekeerd; wat vaker onderlinge spanningen, nog minder vaak conflicten met het management. Van de ondervraagde bestuurders zegt een groter aantal (19%) dat de EOR de afgelopen drie jaar onderling belangrijke spanningen heeft gehad. Het probleem van nationale dominantie speelt bij slechts een klein aantal bedrijven. Dat blijkt ook bij de samenstelling van het Beperkt Comité, daar is weinig sprake van het streven naar een dominante meerderheid voor Nederlandse vertegenwoordigers.

Uit deze gegevens blijkt dat een aantal ‘sociale’ randvoorwaarden om goed te kunnen functioneren aanwezig is bij de meeste Nederlandse EOR-en: geen dominantie, geen interne spanningen, geen conflicten met management.

Het komt voor dat het management weigert zaken te bespreken met de EOR. Redenen die hiervoor worden aangevoerd zijn ‘vertrouwelijkheid’ c.q. ‘beursgevoeligheid’ van het onderwerp, dat het gaat om zaken die in de ogen van het management niet transnationaal zijn of dat het gaat om een onderwerp waarvan de gevolgen niet ingrijpend genoeg zijn. In de door ons onderzochte EOR-en komt het veel minder vaak voor dat het management discussiepunten van de agenda uitsluit dan het geval is volgens de medezeggenschapsvertegenwoordigers in Waddingtons enquêtes.

Vergeleken met het onderzoek van Waddington valt in de Nederlandse populatie verder op dat de medezeggenschapsvertegenwoordigers minder vaak menen dat er sprake is van goede informatie én raadpleging. Dit geldt voor alle genoemde issues, op één na: het thema ‘fusies, overnames en acquisitie’. Dit thema scoort binnen de Nederlandse populatie relatief hoog, zowel in vergelijking met Waddingtons onderzoek, als in vergelijking met andere thema’s die Nederlandse EOR-en behandelen. Het thema ‘fusies, overnames en acquisities’ komt in ons onderzoek nu juist naar voren als voornaamste thema.

In veel discussies, zowel onder onderzoekers als onder medezeggenschapsvertegenwoordigers, overheerst een enigszins negatief beeld ten aanzien van de EOR. Opvallend is dat dit beeld niet wordt bevestigd. Als een onderwerp werd besproken, vindt de meerderheid dat er zinvolle informatie werd gegeven. Ook uit de enquêtes van Waddington komt een soortgelijke positieve waardering naar voren. Dat beeld komt ook naar voren uit de beoordeling van de effectiviteit van de EOR. Opvallend in vergelijking met de beeldvorming is dat meer dan de helft van de medezeggenschapsvertegenwoordigers de EOR op een of meerdere fronten als effectief beoordeelt en slechts een kleine minderheid de EOR ineffectief vindt.

Omdat we hier identieke vragen hebben gebruikt, is het interessant om deze gegevens te vergelijken met de uitkomsten van de enquêtes die Waddington eerder heeft gehouden. Onze respondenten waren op vrijwel alle onderdelen minder positief over de effectiviteit dan de brede Europese groep respondenten van Waddington, behalve over de effectiviteit van de EOR als middel om in-

vloed uit te oefenen. Bij de minder positieve beoordeling zou een thuislandeffect mee kunnen spelen: veel van de hierboven genoemde zaken kunnen wellicht ook via de (C)OR in overleg met de RvB worden afgehandeld, al geldt dit niet voor 'Check op informatie vanuit het management', waar ook geen hoge scores werden behaald.

Waddington (2006) geeft ook nog een onderverdeling per geografische herkomst van de respondenten. De 'Germanic-Dutch' populatie is hier wat positiever dan de rest van Europa over de effectiviteit van de EOR als middel tot raadpleging en wat minder over de effectiviteit van de EOR als middel ter controle op informatie die het management geeft. Dit komt overeen met onze bevindingen. Een aannemelijke verklaring voor de geringere mate van tevredenheid lijkt te zijn dat men de vergelijking maakt met de ervaringen van de medezeggenschap op nationaal niveau.

Ten aanzien van de toegevoegde waarde van de EOR voor de lokale Nederlandse medezeggenschap scoort de EOR niet erg hoog in de ogen van de medezeggenschapsvertegenwoordigers, met uitzondering van 'het beter kunnen beoordelen van de positie van de eigen vestiging in het concern' en in mindere mate 'het verbeteren van de relatie met management op vestigingsniveau'. Uit veel onderzoek komt naar voren dat vooral op het punt van de raadpleging in het geval van belangrijke bedrijfsveranderingen (herstructureringen, reorganisaties, fusies en overnames, verkoop van bedrijfsonderdelen), de EOR niet voldoet aan de verwachtingen. Raadpleging in het geval van belangrijke bedrijfsveranderingen vond ook volgens de door ons geënquêteerde medezeggenschapsvertegenwoordigers in meer dan 50% van de gevallen niet plaats, of pas nadat het besluit al publiek bekend was gemaakt. In dat opzicht wijken de enquête-uitkomsten niet af van die uit Waddingtons enquête. Wel wordt volgens onze enquête de EOR minder vaak in het geheel niet geïnformeerd of geraadpleegd.

De gegevens over het geringe aantal EOR-en dat tijdig wordt geraadpleegd bij ingrijpende besluiten staan in contrast met de bevindingen dat bij bedrijfsluitingen of inkrimpingen 33% van de medezeggenschapsrespondenten vond dat er goede informatie én raadpleging heeft plaatsgevonden. Bij fusies, overnames en acquisities was dat zelfs 50%. Dat terwijl volgens onze enquête in deze gevallen in slechts 14% van de gevallen raadpleging plaatsvond voordat het besluit geheel vaststond. Mogelijk zijn veel medezeggenschapsvertegenwoordigers tevreden als de EOR in ieder geval wordt geraadpleegd over de gevolgen nadat het besluit is genomen.

Uit het onderzoek blijkt dat de EOR over het algemeen later wordt geraadpleegd dan de COR. Informatieverstrekking aan de EOR vindt meestal in een eerdere fase plaats dan raadpleging van de EOR (bijvoorbeeld informatie voor en raadpleging na publiekmaking van het besluit) waarbij de raadpleging eigenlijk te laat plaatsvindt. Maar het concept raadpleging is niet eenduidig voor de geënquêteerde medezeggenschapsvertegenwoordigers; soms geeft men aan 'geen raadpleging, maar wel discussie met RvB', of 'geen raadpleging, maar wel feedback naar RvB', of 'we praten erover en hopen dat de bestuurder dat meeneemt in de besluitvorming'. De bestuurders uit onze enquête kijken anders naar deze zaak: volgens hen wordt in 59% van de gevallen de EOR geïnformeerd en geraadpleegd voor het besluit geheel vaststaat.

Een verschilanalyse heeft uitgewezen dat dit verschil zowel veroorzaakt wordt door verschil in de bedrijvenpopulatie waaruit de antwoorden kwamen als door een verschil in perceptie. Bij de groep bedrijven waar beide kanten heeft geantwoord, is het aantal bedrijven waar de meningen van de bestuurder en de medezeggenschapsvertegenwoordiger over het moment van raadpleging overeenstemmen, gelijk aan het aantal waar men de zaak verschillend beoordeelt.

Ook op statistische wijze is de kwaliteit van het overleg gemeten en getracht dit te relateren aan kenmerken van het bedrijf. Twee duidelijke verbanden kwamen hier naar voren: de kwaliteit van het overleg is hoger als er meer bijeenkomsten tussen EOR en management zijn, en de kwaliteit van het overleg is hoger bij bedrijven met een minder groot personeelsbestand. Dat laatste is wel-



licht niet verwonderlijk, maar gekoppeld aan het feit dat de kleinere bedrijven juist minder vaak een EOR kennen dan grotere, is dit een interessant gegeven.

De dynamiek van fusies en overnames in het bedrijfsleven heeft ook zijn effect op het functioneren van de EOR. In het bijzonder de continuïteit van de EOR komt onder druk te staan. Uit onze enquête blijkt dat maar liefst 26 van de 35 EOR-en met deze zaken te maken hebben gekregen. Het beeld van de gevolgen voor de EOR van deze fusies en overnames is zoals te verwachten divers. Het is zeker niet de standaardpraktijk dat na een fusie of grote overname een nieuwe EOR wordt opgericht, hetgeen de rechten van de werknemersvertegenwoordigers in de kleinere partij vaak niet ten goede komt. In de voorstellen voor de herziening van de richtlijn komt dit punt dan ook terug.

Opvallend is het hoge percentage EOR-en dat in de laatste drie jaar zelfstandig advies heeft uitgebracht (42%). Ook wordt soms door de EOR een overeenkomst met het management gesloten of een gezamenlijke verklaring met het management opgesteld.

In de populatie van ons onderzoek blijken de meeste zelfstandige adviezen te gaan over ingrijpende veranderingstrajecten: reorganisatie, fusies, overnames en uitbesteding. Andere 'adviezen' zijn te scharen onder een brede definitie van sociaal beleid. Bij de 'overeenkomsten' maakt de categorie 'sociaal beleid' juist de meerderheid uit, hetgeen overeenkomt met de resultaten ander Europees onderzoek (EWC Bulletin 2005/56).

Terwijl op het punt van de zelfstandige advisering en het sluiten van gezamenlijke overeenkomsten een grote minderheid van de EOR-en reeds actief is, is een veel kleiner deel actief op een ander punt dat in de literatuur (Lechner 2002) wordt gezien als een kenmerk van een goed functionerende EOR, namelijk het creëren van een eigen netwerk door het aangaan van contacten met de RvC, met andere stakeholders of met andere managementlagen. Opvallend is met name het lage aantal medezeggenschapsvertegenwoordigers dat aangeeft als EOR-lid contacten met de RvC te hebben, vanuit de COR worden deze contacten 3 tot 4 maal zo vaak gelegd. Uit de case study naar EOR en overnames blijkt dat in geen van de bestudeerde gevallen de EOR contact met de RvC zocht. Ook de COR-en deden dat in meerderheid niet.

De effecten van het EOR-werk zijn moeilijk meetbaar. We vroegen in de enquête via een open vraag om aan te geven wat de voornaamste resultaten zijn geweest over de afgelopen drie jaar. Er werd verwezen naar een positieve betrokkenheid bij een specifiek overname-, verkoop- of reorganisatieproces of meer algemeen naar betere implementatie van veranderingen in Europa. Een ander veel voorkomend antwoord lag in de sfeer van het creëren van goede voorwaarden voor sociaal overleg. Opvallend is ook dat de rol van de EOR als coördinator en steun voor lokale organen vaak werd genoemd. In tegenstelling tot wat we zagen bij een eerdere vraag over de toegevoegde waarde voor de Nederlandse medezeggenschap, blijkt de EOR voor het totaal van de werknemersvertegenwoordigende organen wel toegevoegde waarde te hebben. Daarnaast werd er veel verwezen naar leerprocessen zoals de verbetering van de onderlinge communicatie tussen de locaties of het ontwikkelen van meer begrip voor omstandigheden waaronder elders wordt gewerkt. Managementvertegenwoordigers verwezen onder meer naar resultaten op het vlak van het veiligheid- en gezondheidsbeleid, in meer algemene zin naar de waarde van dialoog en informatie en naar resultaten in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

Als resultaat van het EOR-werk wordt regelmatig verwezen naar het creëren van goede voorwaarden, zoals onderling vertrouwen, voor sociaal overleg. Dit wijst erop dat goed overleg voor beide partijen een waarde op zichzelf vertegenwoordigt. Dat aan dit element zoveel waarde wordt gehecht is wellicht te verklaren uit het gegeven dat een zo essentieel onderdeel voor het Nederland-

se poldermodel als een constructieve relatie tussen medezeggenschap en management in internationaal opererende bedrijven lastiger te organiseren is (Stoop 2001).

De resultaten van de bemoeyenis van de EOR bij verkoop van het bedrijf tonen, zoals blijkt uit het case study-onderzoek, een gemengd beeld. In bijna alle bestudeerde gevallen zijn afspraken gemaakt tussen EOR en kopers over de toekomst van het bedrijf en zijn werknemers. Dat kan zeker als een resultaat van EOR-werk aangemerkt worden. De vraag of de betrokkenheid van de EOR ook resultaat heeft gehad in de zin dat de uitkomst (verkoop of geen verkoop en keuze van de koper) van het proces is beïnvloed is niet eenvoudig te beantwoorden, maar waarschijnlijk is het niet.

Het algemene beeld van de relatie tussen EOR en (C)OR is dat er in de meerderheid van de gevallen op de een of andere manier wordt samengewerkt. Dat gebeurt middels het maken van afspraken en het afstemmen van informatie- en raadplegingstrajecten. Doordat een groot deel van de Nederlandse EOR leden eveneens een functie hebben in de nationale medezeggenschap, komt afstemming veelal ook impliciet tot stand.

Slechts in een kwart van de gevallen wordt er samengewerkt in gezamenlijke projectgroepen. Uit de case studies over de rol van de EOR bij overnames blijkt dat het samenwerken in een projectgroep bij dit soort van grote veranderingen wel geregeld voorkomt en ook resultaat oplevert. De praktijk laat dus zien dat samenwerking nuttig is, maar dat deze samenwerking niet vanzelfsprekend is. Wellicht moet er eerst een concrete aanleiding zijn zoals een fusie of overname voordat samenwerking tot stand komt en de medezeggenschappers er de meerwaarde ervan inzien. Dat er een noodzaak bestaat tot samenwerking blijkt uit de opmerkingen van managers over dit onderwerp. Zij geven aan dat er nogal eens onduidelijkheid bestaat over het mandaat van de EOR. In hun visie zou de EOR een duidelijker mandaat moeten hebben. Dat kan tot stand komen door middel van goede samenwerking tussen EOR en lokale medezeggenschap.

Uit het onderzoek blijkt echter ook dat er niet vaak sprake is van conflicten tussen EOR en (C)OR. In de praktijk blijkt nogal wat overlap te bestaan tussen het COR-werk en het EOR-werk: transnationale aangelegenheden hebben nationale aspecten en andersom. Maar daarnaast heeft de EOR ook voor een deel het gat opgevuld dat was ontstaan in de medezeggenschap door de internationalisering van bedrijven, hetgeen de Nederlandse medezeggenschapsvertegenwoordigers in staat stelt om overleg en invloed te hebben op een hoger niveau dan op basis van de WOR mogelijk zou zijn. Het antwoord op de vraag in hoeverre de EOR dit gat opvult is echter niet eenduidig. Hiervoor zijn verschillende verklaringen mogelijk. Ten eerste zijn er bedrijven die wereldwijd opereren en waar het 'Europa' niveau niet het hoogste besluitvormend niveau is. Ten tweede is naast de internationalisering ook de concernvorming van belang, die zelfs zonder internationalisering al voor een gebrek aan aansluiting tussen zeggenschap en medezeggenschap verantwoordelijk kan zijn. Ten slotte en wellicht ten overvloede wijzen we nogmaals op de veelvormigheid van de EOR-praktijken. Het 'gat' heeft ook meerdere dimensies: de Nederlandse medezeggenschap staat niet meer in regelmatig contact met de belangrijkste besluitvormers in het concern; de Nederlandse medezeggenschap verliest het zicht op een, soms groot, deel van de concernvestigingen; de strategische besluitvorming in het concern valt buiten de reikwijdte van de wettelijke rechten van de ondernemingsraad (met name het adviesrecht); en de Nederlandse medezeggenschap vertegenwoordigt een steeds kleiner deel van het totale werknemersbestand.

#### *Redenen voor het ontbreken van een EOR*

In het onderzoek is ook aandacht besteed aan bedrijven zonder EOR, om erachter te komen waarom deze bedrijven geen EOR hebben en wat de bepalende factoren zijn.

Meer dan een derde deel van de bedrijven dat geen EOR heeft, is wel in het verleden met de oprichting begonnen maar heeft dat nooit tot een einde gebracht. In een aantal andere bedrijven zon-

der EOR wordt er wel over mogelijke oprichting gesproken of heeft men informele alternatieven ontwikkeld.

Bij de medezeggenschapsvertegenwoordigers lijken praktische redenen zoals gebrek aan tijd en kennis een belangrijke factor om geen initiatief te nemen tot oprichting van een EOR. Daarnaast werd gebrek aan toegevoegde waarde en tegenstand vanuit het management door een op de vier medezeggenschapsvertegenwoordigers genoemd als reden om geen EOR op te richten.

Voor managementvertegenwoordigers lijkt het gebrek aan toegevoegde waarde van de EOR een voorname reden te zijn. Driekwart van de managementvertegenwoordigers antwoordt ook dat de EOR niet aansluit op de cultuur of structuur van het bedrijf. De vrees voor een mogelijke ondergraving van de goede arbeidsverhoudingen blijkt niet breed te leven, al noemen de managementvertegenwoordigers dit iets vaker als reden om geen EOR te willen dan de medezeggenschapsvertegenwoordigers.

Opvallend is ook dat in vergelijking met de bevindingen van o.a. Lechner (2002), in Nederland het gebrek aan ondersteuning door de vakbonden geen voorname reden lijkt te zijn. Dat bevestigt het algemene beeld dat in Nederland vakbond en medezeggenschap meer op afstand van elkaar functioneren dan in andere landen. Dit komt niet direct voort uit de relatief lage organisatiegraad in Nederland, zoals blijkt uit het gegeven dat van de medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR 78% vakbondslid is en van de medezeggenschapsvertegenwoordigers zonder EOR 55%.

Het typische “bedrijf zonder EOR” wordt vooral bepaald door een geringe omvang en een geringe internationale oriëntatie gekoppeld aan minder internationale aansturing van de Nederlandse vestigingen.<sup>41</sup> Ander kenmerken zijn:

- Het ontbreken van een COR
- Minder vakbondsleden in medezeggenschap
- Geen internationaal HR beleid
- Afkomstig uit transport- of dienstensector.

In een aantal gevallen lijkt er dus een gegronde reden te bestaan om geen EOR op te richten, bijvoorbeeld omdat het bedrijf vrij klein is in omvang, omdat het bedrijf niet erg internationaal is, of omdat er geen (centrale) medezeggenschap in Nederland zelf bestaat. In dat laatste geval lijkt het eerst opzetten van een gedegen Nederlandse medezeggenschap een logische prioriteit. De opvatting van de Europese Commissie (2008) dat wanneer er geen EOR is, “workers are not in a position to exert their rights”, lijkt hier wat te legalistisch. Aangekend hierbij moet worden dat in ons onderzoek de blik van de ‘buitenlandse’ vertegenwoordigers niet is meegewogen en dat juist zij wel eens meer belang kunnen hechten aan de EOR

#### *EOR-overeenkomsten*

Een apart aspect van het onderzoek vormde een analyse van de EOR-overeenkomsten. In het algemeen bleek er geen groot verschil te bestaan tussen de praktijk van de EOR en wat hierover in de overeenkomsten is vastgelegd. Zoals blijkt uit het aantal reguliere bijeenkomsten volgens de overeenkomst en andere gegevens uit hoofdstuk 2 en de analyse van Annex 6, gaan de overeenkomsten al veelvuldig verder dan de minimumbepalingen uit de wetgeving.

Dat is deels veroorzaakt doordat daar waar de EOR in de praktijk verder ging dan in de overeenkomst was vastgelegd, bij heronderhandelingen de overeenkomst aan de gegroeide praktijk wordt aangepast. Een uitzondering vonden we in de behandeling van de verkoop van het bedrijf aan private equity. Volgens de EOR-overeenkomsten is niet duidelijk of verandering van eigendom zon-

---

<sup>41</sup> Daarbij moet worden opgemerkt dat door de geringe respons uit de populatie van ‘bedrijven zonder EOR’ alleen deze twee factoren ook een statistische significantie opleverden.

der fusie of reorganisatie tot het mandaat van de EOR behoort, maar uit het case study onderzoek bleek dat EOR-en hierover wel geïnformeerd en geraadpleegd worden.

Een oorspronkelijk vermoeden bij de opzet van dit onderzoek, dat de praktijk van de EOR-en veelvuldig verder gaat dan de in de overeenkomst is vastgelegd, kon niet worden aangetoond

Bij de analyse van de overeenkomsten concentreerden we ons op de wijze waarop het proces van informatie en raadpleging in overeenkomsten is vastgelegd en hoeverre men hier afwijkt van de wettelijke verplichtingen. Dat laatste sluit aan op een van de kernpunten van de discussie rond de herziening van de richtlijn.

De WEOR kent in de subsidiaire bepalingen een scherpere omschrijving van het moment van tijdigheid dan de richtlijn. Uit de vergelijking van de overeenkomsten blijkt dat deze omschrijving niet volledig overgenomen wordt in de overeenkomsten. In iets minder dan de helft van de bestudeerde overeenkomsten is conform de WEOR ook een definitie van 'tijdigheid' opgenomen. Op dit punt scoren de EOR-en uit dit onderzoek daarmee al veel beter dan die uit het onderzoek van Hall (2007). Een aspect dat niet expliciet staat vermeld in de WEOR, maar wel regelmatig wordt genoemd in de overeenkomsten is de specificatie van 'bijzondere omstandigheden' als 'geplande of voorgenomen besluiten'. Een aantal bedrijven uit ons onderzoek gaat nog verder, één bedrijf heeft zelfs artikel 25 en 30 van de WOR (adviesrecht) overgenomen. Naast het toekennen van extra rechten, is er ook soms sprake van het veel preciezer definiëren van de procesgang.

## **7.2 Slotconclusies**

Van Ees et al (2007) trekken in hun rapport ten aanzien van de Nederlandse medezeggenschap de conclusie "dat de formele medezeggenschapsstructuur niet is meegegroeid met de diversiteit in ondernemingsvormen. *Grosso modo* wordt de structuur en organisatie van de medezeggenschap in hoofdzaak door de WOR bepaald en is sprake van een opmerkelijke uniformiteit in medezeggenschapsstructurering in de onderzochte ondernemingen".

Ons onderzoek komt voor EOR tot een omgekeerde conclusie, in overeenstemming met veel ander onderzoek naar het functioneren van de EOR. De diversiteit in structuur en organisatie van EOR-en is enorm en op de eerste plaats bepaald door bedrijfsgerelateerde factoren (Weiler 2004). Dit is volgens Business Europe, de Europese werkgeversvereniging, ook de voornaamste reden voor de naar hun mening succesvolle implementatie van de richtlijn: 'the flexibility given to social partners at enterprise level to agree solutions best suited to their own circumstances.'<sup>42</sup>

Om de resultaten van het onderzoek samen te vatten met inachtneming van de grote mate van diversiteit tussen de EOR-en, is het wellicht nuttig gebruik te maken van de typologie die Lechner et al (1998, 2002) hebben ontwikkeld. Zij onderscheiden vier typen EOR-en, variërend van de symbolische EOR tot de participatieve EOR (Lecher e.a. Weiner, 2002). De symbolische EOR komt niet verder dan één vergadering per jaar met het hoofdbestuur. In deze vergadering krijgt de EOR vooral presentaties en is er weinig interactie tussen EOR en hoofdbestuur. Vaak zijn de echte besluitvormers niet aanwezig, maar heeft iemand van P&O of het HRM de taak de EOR te informeren. Deze EOR-en spelen geen enkele rol bij belangrijke besluiten in de onderneming, maar bestaan omdat er nu eenmaal een wettelijke verplichting is. Aan de andere kant van het spectrum staan de projectmatige en de participatieve EOR-en, die betrokken zijn bij de totstandkoming en de implementatie van belangrijke besluiten in de onderneming. Hiertussen staat de EOR als dienstverlener, waar de deelnemers nuttige informatie kunnen krijgen en door middel van de EOR hun lokale positie versterken.

---

<sup>42</sup> Aangehaald door Fiona Webster, ORC Worldwide, CIPD 2004 Developments in European Works Councils ID: TN0411101S.

We kunnen de gegevens uit de vorige paragrafen in dit spectrum plaatsen, waarbij we de participatieve en de projectmatige EOR in één categorie samenvoegen. Van de kenmerken nemen we slechts die elementen die volgens de statistische analyse (Zie annex 4) dan wel volgens de literatuur de kwaliteit van de EOR eenduidig beïnvloeden.

**Tabel 45. Samenvattende categorisering van de onderzochte EOR-en**

	Symbolische EOR	EOR als dienstverlener	Participatieve / Projectmatige EOR
Aantal reguliere bijeenkomsten	1 per jaar: 26%	2 per jaar: 65%	Meer dan 2 per jaar: 10%
Secretariële ondersteuning	Nee: 18%	Ja: 82%	
Externe ondersteuning	Nee: 26%	Ja: 74%	
Training	Nee: 28%	Ja: 62%	
Absentie	Hoog: 20%	Matig: 53%	Laag: 27%
Agenda	Bepaald door management: 2%	Gezamenlijk of door EOR: 99%	
Netwerk met stakeholders	Nee: 82%		Ja: 18%
Voornaamste gesprekspartner vanuit:	P&O/HRM: 47%	CEO/RvB lid/BU manager: 53%	
Kwaliteit informatie en raadpleging	Zinloze informatie: 14%	Nuttige informatie, geen raadpleging: 60%	Goede informatie en raadpleging: 27%
Agendaonderwerpen geweigerd door management	Ja: 19%	Nee/weet niet: 81%	
Effectiviteit raadpleging EOR	Ineffectief: 17%	Neutraal: 38%	Effectief: 45%
Nut voor lokale medezeggenschap	Ineffectief of neutraal: 67%	Effectief: 33%	
Moment van informatie bij belangrijke veranderingen	Geen informatie of na publicmaking: 31%	Voordat het besluit publiek bekend werd gemaakt: 42%	Voor besluit vaststond: 27%
Moment van raadpleging bij belangrijke veranderingen	Geen raadpleging of na publicmaking: 57%	Voordat het besluit publiek bekend werd gemaakt: 29%	Voor besluit vaststond: 14%
Advies of gezamenlijke verklaring?	Nee: 58%		Ja: 42%

Volgens Lechner et al, viel ten tijde van hun onderzoek (2002) zo'n 50% van de EOR-en onder de categorie symbolisch, 30% van de EOR-en was te typeren als dienstverlenende EOR en 20% behoorde tot participatieve / projectmatige EOR-en. Het grote aantal EOR-en in ons onderzoek dat op zijn minst nuttige informatie zegt te ontvangen, laat zien dat de 'symbolische EOR' tegenwoordig in de 'Nederlandse' populatie een aanzienlijk kleiner aandeel heeft. Het relatief veel voorkomende verschijnsel dat de EOR optreedt als coördinator en steun voor lokale organen, duidt op een rol als 'service verlener'. Samen met het toenemende aantal gemeenschappelijke overeen-

komsten of zelfstandige adviezen, in relatie tot een kleine minderheid van de EOR-en waarbij ook goede consultatie plaatsvindt, wijst dit er op dat ook de twee 'hoogste' categorieën van Lechner et al meer ingevuld worden.

Grofweg kan men op basis van bovenstaande tabel stellen dat het aandeel puur 'symbolische' EOR-en uit dit onderzoek op zo'n 30% moet worden geschat. Het aandeel participatieve / projectmatige EOR-en ligt rond de 35%-40%. De EOR als dienstverlener komt dan in 30-35% van de gevallen voor.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat niet alleen met betrekking tot de faciliteiten, maar ook met betrekking tot het functioneren, de geënquêteerden redelijk tevreden zijn over hun EOR, vooral als het gaat om informatieverschaffing.

Deze algemene conclusie mag echter niet het zicht ontnemen op de 14% van de EOR-en die zelfs geen zinvolle informatie ontvangt, of de 31% die geen - of pas na de pers - informatie krijgt als er belangrijke veranderingen in het bedrijf gaan plaatsvinden. Het algemene beeld is toch dat informatie veelal te laat wordt gegeven en raadpleging nog later plaatsvindt.

Van Ees et al (2007) concluderen in hun onderzoek naar het opereren van de medezeggenschap in Nederlandse concerns ook dat de 'operationele medezeggenschap' relatief goed functioneert, maar dat 'strategische medezeggenschap' uiterst zeldzaam is. Vooral voor wat zij noemen "transnationale ondernemingen" constateren zij "dat de medezeggenschap op het landelijk niveau in een zeker vacuüm terecht komt." Maar ook voor de "meer of minder grensoverschrijdende Nederlandse ondernemingen" concluderen zij dat "het de medezeggenschap ook hier grote moeite kost om bij de strategie betrokken te zijn (in de beste gevallen realiseert medezeggenschap vooral een informatieve betrokkenheid, met weinig daadwerkelijke invloed)". Wel zien deze auteurs in een aantal gevallen ook dat "zich vormen van procesbetrokkenheid ontwikkelen, hetgeen een vroegtijdige betrokkenheid van de medezeggenschap bij de vormgeving van interacties, het werken in projectgroepen en het opbouwen van meer informele contacten (ook internationaal) impliceert."

De EOR bevindt zich over het algemeen op zekere afstand van het operationele bedrijfsniveau, zodat verwacht mag worden dat de conclusie van Van Ees et al voor de EOR een extra uitdaging inhoudt. Maar gegeven het feit dat de 'volwassen' Nederlandse medezeggenschap al zoveel moeite heeft met zijn functioneren binnen internationaal opererende bedrijven, zijn de uitkomsten van dit onderzoek voor de nog zoveel jongere EOR verrassend, in die zin dat er überhaupt EOR-en zijn die in staat zijn vroegtijdig betrokken te raken en te opereren in internationale projectgroepen en dat de meeste, net als de Nederlandse medezeggenschapsorganen, in ieder geval een 'informatieve betrokkenheid' realiseren.

Het organiseren van goed functionerende medezeggenschap in internationale ondernemingen is nooit een gemakkelijke opdracht. Dat geldt op zowel nationaal als Europees niveau. De EOR lijkt in ieder geval in staat te zijn daaraan een positieve bijdrage te leveren, die zich langzaam verder ontwikkelt en wellicht na herziening van de richtlijn nog versterkt kan worden.

Sommige barrières voor het goed functioneren van de EOR lijken voldongen feiten, waaraan men zich eerder moet aanpassen dan dat er op korte termijn veel aan te doen is. Te denken daarbij valt aan zaken als de verschillen in cultuur en de meer abstracte aard (ver verwijderd van de 'werkvloer') van het EOR-werk. Het probleem met de verschillende talen is een dilemma: eist men te sterk dat iedereen een gemeenschappelijke taal moet kunnen spreken, dan sluit men wellicht groepen uit van het uitoefenen van hun rechten, maar anderzijds is het zonder gemeenschappelijke taal heel lastig werken.

Andere verbeterpunten zijn makkelijker aan te pakken. Zo is het aantal bijeenkomsten dat de EOR heeft een duidelijk bepalende factor voor de kwaliteit van het overleg. Nog steeds heeft ook onder de 'Nederlandse' EOR-en 26% recht op slechts één reguliere bijeenkomst per jaar. Daarnaast blij-

ken grotere EOR-en beduidend meer moeite te hebben om goed te functioneren. Zij hebben waarschijnlijk baat bij meer faciliteiten en ondersteuning om goed functioneren te waarborgen. Een minderheid, maar geen klein gedeelte, van de EOR-en functioneert niet goed, en voor bijna alle EOR-en geldt dat tijdige raadpleging bij ingrijpende besluiten nauwelijks plaatsvindt. Een mogelijke verduidelijking in de richtlijn van de plichten van het centrale management met betrekking tot deze procedures zou voor deze EOR-en wellicht een steun kunnen zijn. De discussie over het opnemen van zwaardere sancties bij het niet naleven van de richtlijn, (zie de voorstellen van het Europese parlement bij de herziening van de EOR-richtlijn, 2008/0414(COD), 30-10-2008), is in dit licht ook het opmerken waard.

Daarnaast valt op dat een aantal EOR-en niet in staat is tijdens de onderhandelingen minstens de subsidiaire bepalingen uit de richtlijn en de WEOR in hun overeenkomst over te nemen. Aangezien deze bepalingen veelal worden gehanteerd als minimum bij de onderhandelingen, wijst dit er op dat de onderhandelingsgroep vanuit werknemerszijde niet optimaal heeft gefunctioneerd. Men zal in een onderhandelingsproces natuurlijk altijd punten 'uitruilen', maar het lijkt niet aannemelijk dat de onderhandelingsgroep zo vaak af ziet van bijvoorbeeld een precieze definitie van 'tijdigheid' ten aanzien van het moment van raadpleging en consultatie, of van het recht om na de informatie en raadpleging niet direct met een opinie te moeten komen. Dat wijst op de noodzaak om de positie van de Bijzondere Onderhandelingsgroep te versterken, hetgeen ook in de voorstellen tot aanpassing van de richtlijn erkend wordt.

## **Annex 1: De bepaling van het aantal onder de richtlijn vallende bedrijven in Nederland**

Het Europees vakbondsinstituut (EVI, ook wel ETUI-REHS) stelt periodiek lijsten samen van EOR-plichtige bedrijven (bedrijven die voldoen aan de in de richtlijn vermelde criteria), en bedrijven met een EOR per EU lidstaat. De meest recente lijst<sup>43</sup> daarvan is het uitgangspunt geweest van ons onderzoek.

Evenals recent Duits onderzoek (TUM 2007), moeten we concluderen dat deze lijst aanzienlijk aangepast dient te worden. Van de 131 Nederlandse bedrijven op de meest recente EVI lijst, moeten er 57 worden geschrapt, omdat:

- Ze niet (meer) onder de richtlijn vallen of omdat ze overgenomen zijn.
- Niet als Nederlands bedrijf te rekenen zijn: Gucci, Prada, EADS, bedrijven die feitelijk in Nederland geen activiteiten hebben (zgn. brievenbusmaatschappijen).
- Het niet-Europese bedrijven zijn met een hoofdkantoor in Nederland of die om andere redenen hebben gekozen om onder de Nederlandse wet te vallen (bijv. Eaton). Het totale aantal niet-Europese bedrijven dat voor een EOR onder Nederlands recht zou kunnen kiezen is niet bekend, het meetellen van de EOR-en van deze bedrijven zou daarom een vertekend beeld geven.
- Er sprake is van dubbeltellingen (Stork en Stork Aerospace; Aegon en Eureko; Koninklijke Vendex KBB en Vendex International; KPN en KPN Mobile; Perfetti Van Melle en Van Melle; Vopak, Pakhoed en Van Ommeren).

We hebben de EVI-systematiek gehandhaafd voor Reed-Elsevier, Shell en Unilever. Deze laatste twee Engels-Nederlandse ondernemingen worden door het EVI als 'Nederlands' gezien, het eerste als 'Brits'.

Voor een vijftal bedrijven is het niet precies duidelijk hoe we deze moeten inschalen; Lyondel-Basell, (Russische eigenaar, juridische zetel in Luxemburg, hoofdkantoor Rotterdam, geen nadere informatie), Ahrend (grotendeels overgenomen door Lyreco, EOR opgeheven), Fortis (feitelijk een Belgisch concern), Begeman en Provimi. Deze bedrijven zijn daarom eveneens uit de berekening geschrapt (dat wil zeggen dat ze voor het berekenen van het nalevingspercentage zowel zijn verwijderd uit de noemer van het totaal aantal bedrijven dat onder de richtlijn valt als uit de teller, voor zover ze überhaupt een EOR hebben).

Bij Getronics bestaat de EOR nog, ondanks dat dit bedrijf is overgenomen. Getronics is echter uit de berekening geschrapt.

KPN Mobile (met EOR) zou eigenlijk onder KPN moeten vallen, maar KPN heeft geen EOR. Daarom zijn beide uit de berekening geschrapt.

Campina en Friesland Foods zijn als één bedrijf gerekend, met één EOR. Zodoende hebben we nog eens negen bedrijven extra geschrapt voor we het nalevingspercentage berekenden.

Van de oorspronkelijke 131 bedrijven vallen er zo 66 af en blijven er van de meest recente EVI lijst 65 over, waarvan er 39 een EOR hebben en 26 niet.

Vervolgens hebben we nog 34 andere Nederlandse bedrijven geïdentificeerd die onder de richtlijn vallen. Dat is als volgt gebeurd. Uitgaande van de Fem Business top 500 van de grootste Nederlandse bedrijven, zijn alle bedrijven van meer dan 1000 werknemers gebeld. In eerste instantie is gevraagd om doorverbonden te worden naar een vertegenwoordiger van de medezeggenschap. Als dat niet ging werd gevraagd naar iemand van PZ of HRM. Hen werd gevraagd of het bedrijf in Europa meer dan 1000 werknemers heeft en zo ja, of men in meer dan één Europees land meer

---

<sup>43</sup> <http://www.ewcdb.eu/companies.php>. Niet duidelijk is wanneer deze lijst voor het laatst is geactualiseerd.



dan 150 werknemers heeft. Zo ja, werd gevraagd of men een EOR heeft in het bedrijf. De op deze manier ontvangen informatie over personeelsaantallen en EOR is niet dubbel gecheckt. Daarnaast hebben we uit eigen praktijk nog een aantal bedrijven met een EOR kunnen toevoegen.

Bedrijven gekocht door private equity partners (o.a. Ceva Logistics, Nielsen, Maxeda, NXP, Univar) worden niet toegerekend aan het land waar de holding is gevestigd van de financiële eigenaars, maar van het operationele of formele hoofdkantoor. Bijvoorbeeld Nielsen, het voormalige VNU, is gerekend als een Nederlands bedrijf, al heeft het weliswaar het operationele hoofdkantoor in België, en is de holdingcompany van de eigenaren gevestigd in Luxemburg. Maar juridisch is het een Nederlands bedrijf, de EOR is naar Nederlands recht, en het heeft nog een klein officieel hoofdkantoor in Nederland. Sara Lee International, voorheen Sara Lee /Douwe Egberts hebben we conform de EVI-systematiek als Nederlands concern gerekend en aan de lijst toegevoegd.

Na het verwerken van de enquête zijn nog eens drie Nederlandse bedrijven gevonden die onder de richtlijn vallen. In totaal konden we zo aan de EVI lijst 37 bedrijven toevoegen, waarvan tien bedrijven met een EOR en 24 zonder.<sup>44</sup> In totaal komen we op 102 bedrijven die in Nederland onder de richtlijn vallen.

*Het totale nalevingspercentage komt daarmee op  $(39+10)/(65+37)$  is 48,0%.*

Over het algemeen kan verwacht worden dat we de bedrijven met een EOR beter in het vizier hebben dan bedrijven die wel onder de richtlijn vallen maar geen EOR hebben. Daarom zal het werkelijke nalevingspercentage wat lager liggen.

---

<sup>44</sup> Het recente TUM onderzoek kwam tot soortgelijke aanpassingen voor Duitsland; van de 450 bedrijven die het EVI als EOR-plichtige identificeerde, vielen er 117 af. Omgekeerd vond de TUM 175 additionele EOR-plichtige bedrijven in Duitsland. Umsetzung der EBR-Richtlinie bei deutschen Unternehmen, Vorläufige Ergebnisse des HBS-Projekts an der TU München. 22-12-2007. <http://www.sociology.wi.tum.de/system/files/ebr-datenbank-ergebnisse.pdf>

## Annex 2: De respons, non-respons analyse en de populaties per thema

99 als EOR-plichtige geïdentificeerde bedrijven zijn in de enquête opgenomen. Daaraan toegevoegd zijn 22 andere bedrijven met een EOR, die ofwel recentelijk zijn overgenomen door buitenlandse bedrijven ofwel al eerder zijn overgenomen maar behoren tot gezichtsbepalende bedrijven in hun sector dan wel een EOR hebben die is opgericht onder de Nederlandse Wet, zonder daarbij overigens enige volledigheid te claimen.

Wij hebben gewerkt met vier verschillende versies van vragenlijsten, afhankelijk van het wel of niet aanwezig zijn van een EOR in het concern en de functie van de respondent (medezeggenschapsvertegenwoordiger of bestuurder c.q. vertegenwoordiger van het centrale management).

De enquêtes verschilden sterk in omvang van vijf pagina's voor management- en medezeggenschapsvertegenwoordigers zonder EOR tot veertien bladzijden voor medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR. Dit verschil in omvang werd veroorzaakt doordat er enerzijds in bedrijven met een EOR meer te vragen was en anderzijds omdat we ervan uitgingen dat een bestuurder in het algemeen minder tijd zal hebben of willen nemen om dit soort vragenlijsten in te vullen.

Na het verstrijken van de deadline zijn alle mensen die hun vragenlijst nog niet hadden teruggestuurd nogmaals telefonisch benaderd. De resultaten van deze telefonische acties waren als volgt:

**Tabel. 46 Redenen non-respons na eerste ronde**

<b>Medezeggenschap (MV)</b>	
Niet de taak van 'FNV' om dit soort zaken te onderzoeken	0
Te druk	5
Niet bereid aan enquête(s) mee te werken	0
Geen EOR	4
Niet bereikbaar	10
Sturen nog terug	3
Enquête zoek/niet ontvangen	4
Is al retour (maar niet ontvangen)	2
Anders	4
<i>Totaal</i>	<i>32</i>
<b>Management (MA)</b>	
Niet de taak van 'FNV' om dit soort zaken te onderzoeken	1
Te druk	3
Niet bereid aan enquête(s) mee te werken	4
Geen EOR	7
Niet bereikbaar	7
Sturen nog terug	6
Enquête zoek/niet ontvangen	3
Is al retour (maar niet ontvangen)	1
Anders/ geen antwoord	12
<i>Totaal</i>	<i>44</i>

87 vragenlijsten kwamen min of meer ingevuld terug. Ten aanzien van het aantal verzonden vragenlijsten is de respons met 58 vragenlijsten terug vanuit de medezeggenschapsvertegenwoordigers.

gers 51% en voor de bestuurders met 29 vragenlijsten retour 25%. De totale respons bedraagt 38%. Daarmee zitten we binnen de 30 tot 50% respons die we in ons onderzoeksvoorstel als verwachting uitspraken. Uit ander medezeggenschapsonderzoek weten we dat de respons onder managementvertegenwoordigers vaak lager is, zie bijvoorbeeld het onderzoek van Huijgen (2007). De respons was toen van de medezeggenschapsvertegenwoordigers 35% en van bestuurders 28%.

De respons onder bedrijven zonder EOR is lager dan onder die met een EOR, dit geldt met name voor de bestuurders. Gegeven het feit dat het lastiger is alle onder de richtlijn vallende Nederlandse bedrijven te vinden dan te bepalen welke 'Nederlandse' concerns een EOR hebben, is het verschil in respons als percentage van de gehele populatie tussen bedrijven met en zonder EOR in realiteit waarschijnlijk nog wat groter.

Van de 58 vragenlijsten die terugkwamen vanuit de medezeggenschapsvertegenwoordigers, waren er twee onbruikbaar. Eén vragenlijst (van een bedrijf met EOR) kwam te laat binnen maar is in sommige berekeningen wel meegenomen. Eén vragenlijst kwam binnen nadat alle berekeningen al waren gemaakt. Verwerkt zijn er dus 55 c.q. 56. Van de 29 vragenlijsten die terugkwamen vanuit de managementvertegenwoordigers, waren er eveneens twee onbruikbaar en kwam er één (van een bedrijf met EOR) zoveel te laat binnen dat deze niet in alle berekeningen is meegenomen. Opgesplitst naar populaties kregen we de volgende verwerkbare respons:

**Tabel. 47 Totale verwerkbare respons (maximale N)**

	Met EOR	Zonder EOR	Totaal
Medezeggenschapsvertegenwoordigers	35	21	56
MA	19	8	27
<i>Totaal</i>	<i>54</i>	<i>29</i>	<i>83</i>

Het gros van de vragen is echter door een geringer deel van de respondenten (correct) beantwoord. Omdat de vergelijkbaarheid van de antwoorden lastig is wanneer steeds een aanzienlijk deel van de percentages onder 'geen antwoord' zou worden weergegeven, zijn wij in de presentaties steeds uitgegaan van percentages van het totaal aantal bruikbare antwoorden. Alleen als dat aantal meer dan een kwart onder de basispopulaties ligt, wordt dat in het rapport vermeld.

Opgesplitst naar bedrijven kregen we de volgende verwerkbare respons:

**Tabel. 48 Respons verdeeld over bedrijven**

Bedrijven met een EOR	42
Waarvan alleen respons van medezeggenschapsvertegenwoordigers	23
Waarvan alleen respons van bestuurder	7
Waarvan respons van beide kanten	12
Bedrijven zonder EOR	27
Waarvan alleen respons van medezeggenschapsvertegenwoordigers	19
Waarvan alleen respons van bestuurder	6
Waarvan respons van beide kanten	2
<i>Totaal aantal bedrijven in respons</i>	<i>69</i>

De in totaal 83 voldoende ingevulde vragenlijsten betreffen 69 bedrijven: 42 concerns met EOR en 27 concerns zonder EOR (zie tabel 48). In 14 bedrijven is de vragenlijst door zowel management- als medezeggenschapsvertegenwoordiger ingevuld.

Bij een aantal tabellen is de n 42 of iets minder: hier zijn de bruikbare antwoorden van medezeggenschapsvertegenwoordigers en managementvertegenwoordigers opgeteld en gecorrigeerd voor dubbeltelling. Dat is gedaan bij onderwerpen waarbij ofwel geen verschil in visie te verwachten is, zoals bij de tabellen Personeelsbestand in Europa en Omvang Beperkt Comité, ofwel daar waar een verschilanalyse (zie annex 3) heeft uitgewezen dat er geen verschil in visie tussen medezeggenschapsvertegenwoordigers en managementvertegenwoordigers bestaat.

Het is aannemelijk dat de respons van medezeggenschapsvertegenwoordigers relatief meer afkomstig zal zijn van de meer actieve EOR-en omdat enerzijds 'slapende' EOR-en niet zullen antwoorden en anderzijds het niet beantwoorden van de enquête en het niet goed functioneren van een EOR beide veroorzaakt kan worden door bijvoorbeeld tijdsdruk.

De representativiteit van de respons hebben we op een aantal zaken onderzocht:

- aandeel niet (meer) 'Nederlandse' bedrijven met EOR
- aandeel bedrijven waar FNV Formaat mee samenwerkt
- grootte van de bedrijven

Onder de 22 niet (meer) 'Nederlandse' bedrijven met EOR was de respons met twaalf door medezeggenschapsvertegenwoordigers en vier door managementvertegenwoordiger ingevulde formulieren 54,5% respectievelijk 18,2%. Met andere woorden: 30% van de door de medezeggenschapsvertegenwoordigers ingevulde vragenlijsten en 22% van de door de managementvertegenwoordigers ingevulde vragenlijsten zijn afkomstig van niet (meer) 'Nederlandse' bedrijven.

We hebben tevens onderzocht in hoeverre de uitkomsten vertekend kunnen zijn doordat de respons vooral kwam uit die bedrijven waarmee de EOR Service nauw samenwerkt. Van de totale populatie 'Nederlandse' bedrijven die vragenlijsten heeft gekregen, is ongeveer 25% te kenschetsen als een 'klant' van de EOR Service. Een derde van ons klantenbestand heeft minstens van één kant geantwoord. Vier van de 14 bedrijven waarbij beide kanten de vragenlijst heeft ingevuld is als 'klant' van de EOR Service te kenschetsen. Acht van de 35 medezeggenschapsvertegenwoordigers met EOR hebben aangegeven wel eens het EOR platform te bezoeken. Geconcludeerd kan worden dat de respons dus niet bovenmatig afkomstig is van 'klanten' van de EOR Service, eerder lijkt het dat onze klanten iets minder hebben geantwoord.

Volgens de cijfers van F&F heeft Nederland iets minder hele grote en iets meer kleine MNO's dan het Europese gemiddelde. Maar onder de bedrijven met een EOR in de responspopulatie is een veel geringer aandeel bedrijven 'klein' (<5000 werknemers), dan in de gehele populatie EOR-plichtige bedrijven uit de F&F cijfers. Vooral de middengrote MNO's zijn in de responspopulatie oververtegenwoordigd in vergelijking met de F&F cijfers.

Ten slotte is nog te vermelden dat onder de 42 bedrijven 'met EOR', er één bedrijf is dat gekozen heeft om geen EOR op te richten maar een procedure voor Europese informatie en raadpleging tot stand te brengen. Voor zover relevant hebben we dit bedrijf meegeteld in de verschillende tabellen.

## **Annex 3: Verschilanalyse**

Van in totaal twaalf bedrijven met EOR is van beide zijden respons op de enquête binnen gekomen. Bij deze bedrijven is voor acht thema's een vergelijking gemaakt in de antwoordpatronen van de bestuurder en die van de medezeggenschapsvertegenwoordigers. Dit betrof vooral een aantal 'perceptie' vragen. Zodoende konden we voor deze twaalf bedrijven vast stellen of er wezenlijke verschillen zijn in perceptie van een aantal zaken. Voor zover dat niet het geval bleek, hebben we aangenomen dat bij deze thema's bij de andere bedrijven de respons van de managementvertegenwoordiger en die van de medezeggenschapsvertegenwoordiger bij elkaar kunnen worden opgeteld, zodat we statistieken kunnen presenteren die een grotere populatie van bedrijven met EOR omvatten (maximaal 42). Bij andere vragen waar dit subjectieve element ontbrak, zoals bijvoorbeeld de omvang van het bedrijf, zijn de antwoorden zondermeer opgeteld. Het aantal vragen aan managementvertegenwoordigers was geringer dan die aan de medezeggenschapsvertegenwoordigers zodat we niet bij alle vragen antwoorden van beide zijdes konden optellen.

De antwoorden op de volgende vragen zijn in de verschilanalyse onderzocht:

### Conflicten EOR – management

Volledig gelijk antwoordpatroon: allen 'nee'

### Spanningen tussen werknemersvertegenwoordigers in EOR

Bij twee bedrijven is er een verschil in de beoordeling. Hier zegt de bestuurder dat er wel spanningen zijn geweest en de medezeggenschapsvertegenwoordiger zegt van niet. (NB: In overige bedrijven allemaal 'nee')

### Weigering management om zaken te bespreken

Er is sprake van een gelijk antwoordpatroon. Alleen zegt bij één bedrijf de medezeggenschapsvertegenwoordiger het niet te weten.

### Moment waarop EOR werd *geïnformeerd* over belangrijke bedrijfsveranderingen

Daar waar deze vraag aan beide zijden is beantwoord is meestal sprake van gelijke antwoorden: in vijf van de zeven gevallen. In één bedrijf is sprake van een verschillende beoordeling: de bestuurder zegt dat het eerder was dan de medezeggenschapsvertegenwoordiger (voordat/nadat besluit publiekelijk werd gemaakt). Bij het andere bedrijf lag de zaak omgekeerd.

NB: bij vijf bedrijven is deze vraag door een of beide respondenten niet ingevuld.

### Moment waarop EOR werd *geraadpleegd* over belangrijke bedrijfsveranderingen

In vier van de zeven gevallen waar we respons hebben van beide zijden is sprake van tegenstrijdigheid. Bij twee bedrijven zegt de bestuurder, in vergelijking met de medezeggenschapsvertegenwoordiger in deze bedrijven dat de EOR één respectievelijk twee fase(n) eerder werd geraadpleegd (namelijk voordat besluit vaststond). Bij een ander bedrijf is echter de medezeggenschapsvertegenwoordiger positiever: de bestuurder zegt dat de EOR helemaal niet is geraadpleegd. Bij nog een ander bedrijf antwoordt de medezeggenschapsvertegenwoordiger dat de EOR niet is geraadpleegd, in tegenstelling tot de bestuurder. In drie andere bedrijven is sprake van identieke antwoorden.

NB: bij vijf bedrijven is deze vraag door een of beide respondenten niet ingevuld.

### Uitbrengen van gezamenlijke verklaringen/overeenkomsten

In kleine meerderheid is sprake van een identiek antwoordpatroon (7 van de twaalf bedrijven). In vier gevallen zegt de bestuurder dat sprake is van gezamenlijke verklaringen/overeenkomsten, terwijl de medezeggenschapsvertegenwoordiger dat niet antwoordt. In één geval is dat andersom. Wel is vaak sprake van het noemen van verschillende thema's.

### Afspraken in geval van zaken die zowel COR als EOR raken

In tien van de twaalf gevallen is sprake van identieke antwoorden tussen bestuurder en medezeggenschapsvertegenwoordiger van hetzelfde bedrijf.

Samenwerking COR en EOR

Er is, op één geval na, altijd sprake van identieke antwoorden tussen bestuurder en medezeggenschapsvertegenwoordiger van hetzelfde bedrijf.

Concluderend: Als we grens leggen bij 80% gelijke antwoorden, dan vallen de volgende onderwerpen af om mee te nemen in een gezamenlijke telling van alle antwoorden uit bedrijven met een EOR:

- Moment waarop EOR werd geraadpleegd over belangrijke bedrijfsveranderingen.
- Uitbrengen van gezamenlijke verklaringen/overeenkomsten.

Voor de overige hierboven genoemde onderwerpen hebben we de uitslagen vanuit beide kanten bij elkaar opgeteld, zodat we met een wat grotere populatie (N= maximaal 42) kunnen werken.

## **Annex 4 : Verklarende analyse kwaliteit en functioneren EOR.**

Op basis van en enquête-uitslagen is een index 'kwaliteit van het overleg' berekend op basis van een aantal gewogen indicatoren. Met deze index per bedrijf konden we onderzoeken in hoeverre de kwaliteit in verband kan worden gebracht met achterliggende (bedrijfs-)factoren.

Voor de index 'kwaliteit van overleg' zijn de volgende indicatoren gebruikt en gewogen:

- Per thema dat binnen de EOR is besproken, wordt 1 punt gegeven als de bespreking heeft geleid tot 'nuttige informatie, geen raadpleging' en 2 punten voor 'goede informatie én raadpleging'. Totale range 0 tot 40 punten.
- In geval er discussiepunten zijn uitgesloten wordt vijf punten er van afgetrokken.
- In geval er sprake was van 'belangrijke bedrijfsveranderingen' zijn er punten toegekend. Afhankelijk van het moment waarop de EOR werd geïnformeerd: -2 punten bij 'geen informatie', -1 punt bij 'pas nadat besluit publiekelijk werd gemaakt'; +1 punt bij 'voordat besluit publiek werd gemaakt' en +2 punten bij 'voordat besluit geheel vaststond'.
- Bovenstaande is ook gedaan t.a.v. het moment waarop de EOR werd *geraadpleegd*. Resp. -1, +2, +3, +4.
- Effectiviteit van de EOR t.a.v. vijf verschillende criteria. Een half punt bij effectiviteit per criterium, 0 punten bij 'neutraal' en een half punt aftrek bij ineffectiviteit per criterium. Totale range -2,5 tot +2,5.
- Er worden punten toegekend al naar gelang het beoordeelde nut van de EOR voor werknemersdoeleinden vanuit verschillende oogpunten. Per criterium wordt een halve punt toegekend bij 'effectief', 0 punten bij 'neutraal' en een half punt afgetrokken bij 'ineffectief'. Totale range -3,5 tot +3,5.
- Hetzelfde als bij bovenstaand punt is gedaan m.b.t. de waardering van het functioneren van een BC met betrekking tot 6 onderscheiden criteria. Totale range -3 tot +3.
- Er worden punten toegekend aan de gevallen waarin de EOR (werknemerszijde) in de laatste drie jaar zelfstandig adviezen, gezamenlijke overeenkomsten dan wel gezamenlijke verklaringen heeft opgesteld. Per 'product' 1 punt. Totale range 0 tot 8.

Vervolgens zijn in totaal 24 onafhankelijke variabelen gehercategoriseerd: in dummies (ja/nee) of in drie categorieën van minder tot meer.

We hebben gekeken of deze variabelen correleren met de index 'kwaliteit van het overleg'. In onderstaande tabel staan de onafhankelijke variabelen, in volgorde van hoge (zelfs statistisch significante) tot (zeer) lage correlaties. Belangrijk is om te kijken naar de richting van het verband: positief (hoe meer, hoe meer kwaliteit) dan wel negatief (hoe meer, des te minder kwaliteit). Er zijn drie statistisch significante relaties gevonden: zie de eerste drie rijen in de tabel. Het op twee na hoogste significante verband wekt verbazing (hoe meer afstemming met COR, hoe lager de kwaliteit). De groep van bedrijven waarin geen afstemming plaatsvindt is erg klein, namelijk 4, maar scoort ver bovengemiddeld: 26,4 versus 12,8 in bedrijven waar wel afstemming met de COR plaatsvindt. Maar je kunt op zijn minst zeggen dat afstemming geen voorwaarde is voor hoge kwaliteit, gezien de bedrijven die duidelijk bovengemiddeld scoren op kwaliteit geen afstemming tussen de EOR en de COR kennen.<sup>45</sup> Eén bedrijf zonder afstemming scoort laag op kwaliteit.

---

<sup>45</sup> Hierbij is echter niet gezegd dat het verband niet significant is: immers de SPSS-toetsen kijken ook naar de verdeling van N over de gemaakte categorieën en naar de afwijkingen binnen de groep. Maar bij dit statistische verband moet worden vermeld dat de groep zonder afstemming COR klein is en de afwijking daarbinnen hoog.

**Tabel 49. De invloed van verschillende bedrijfskenmerken op de gemeten kwaliteit van het overleg (N=35).**

Onafhankelijke variabele	Richting van correlatie	Statistisch significant
Omvang Personeelsbestand Europa	Neg	JA**
Aantal bijeenkomsten EOR	Pos	JA *
Afstemming met COR	Neg	JA *
Continuïteit EOR-leden	Pos	N
Totaal aantal bijeenkomsten	Pos	N
Secretariële ondersteuning	Pos	N
Internationaal HRM beleid	Pos	N
Totaal aantal bijeenkomsten (incl. extra)	Pos	N
Europa duidelijk te onderscheiden in concernstructuur	Neg	N
Aantal zetels in NL	Pos	N
Strategische aansturing internationale concernleiding buiten NL	Neg	N
Internationaal gehalte van concern	Pos	N
Strategische aansturing vanuit landendirectie	Neg	N
Omvang personeel wereld	Neg	N
Omvang personeel NL	Neg	N
Aantal extra bijeenkomsten ivm buitengewone omstandigheden	Pos	
Sector	Hoger in Ind/Bouw dan in Dienstensectoren	N
Strategische aansturing van internationale concernleiding in NL	Neg	N
Aantal EOR-zetels in Europa	Pos	N
Eigen secretariaat EOR	Pos	N
Externe ondersteuning	Neg	N
Training	Neg	N
Gedomineerd door bepaald land	Pos	N
Strategische aansturing internationale BU	Pos	N

\*\* correlatie is significant met 99% betrouwbaarheid

\* correlatie is significant met 95% betrouwbaarheid



## **Annex 5: Praktijk voorbeelden**

1: Een ver uitgewerkt protocol bij een Amerikaanse MNO met regionaal hoofdkantoor onder Nederlandse wet en een consultatie protocol bij een Nederlandse EOR

“The EWC shall have the right to advise on any proposed action, which could have an impact on the employees located in more than one country in which COMPANY has employees covered by this Agreement. The EWC shall provide Central Management with any comments it may have in writing within a reasonable time frame, but not later than twenty-eight (28) days after it has been informed. In situations as defined under Section 5.3 whereby an additional meeting is requested between the Central Management and the Select Committee, the Select Committee shall provide any comments the EWC may have in writing within twenty-eight (28) days after the meeting has been held. The Central Management has the obligation to provide the EWC with relevant information as early as possible, but in any event prior to the meeting, indicating the grounds for proposing such decision, the consequences for the employees and the time period related with the execution of such decision. The EWC’s right to render its advice shall not affect the prerogatives of COMPANY or its subsidiaries to take any proposed action nor shall it affect the prerogatives of the national - and/or local works council of COMPANY and its subsidiaries. Central Management is obliged to provide the EWC with a written reply within twenty-eight (28) days after the EWC has rendered its advice. Such written reply has to include the final decision of Central Management, the underlying arguments for such final decision and to what extent the EWC advice has been incorporated and taken into account in preparing the final decision. Consultation will take place with the intention to reach an agreement.

European framework agreements on GENERAL MOTHER COMPANY procedures will preferably be discussed and negotiated between the Central Management and the EWC, in which case the following procedure will apply:

1. Whenever intentions to implement certain procedures in COMPANY are under consideration, CM and EWC will enter into discussions whether or not the procedure at stake is appropriate to deal with at the European level. When The Central Management and the EWC decide that this is not the case, the existing legal national/local procedures will be applied.
2. When the Central Management and the EWC decide that the implementation of a procedure could be dealt with at the European level, the EWC members ask their constituencies (works council/trade unions or other forms of workers representation) for a mandate to negotiate at the European level. The national/local works councils and/or trade unions or other forms of workers representation have the right to refuse that mandate (opt out), in which case the existing legal national/local procedures will be applied to implement the procedure at hand.
3. The Central Management enters into negotiations with the EWC members that have been mandated by their constituencies. The Central Management and the EWC will establish under which conditions these negotiations will be executed. The EWC will obtain the strongest possible legal rights that exist in any one of the participating countries for the procedure at hand.
4. During the negotiations it is the obligation of the EWC members to inform their constituencies about the progress of the negotiations and to consult with them.

5. If the Central Management and the EWC reach an agreement this will be presented to the national constituencies. The EWC members should be committed to explain and promote the agreement at the national level. At this stage the national works council and/or trade unions and/or other forms of workers representation will have the right to opt out. In the case of an opt-out the procedure will be implemented at national level, applying the existing legal national/local procedures.
6. In those countries where the agreement between the Central Management and the EWC is accepted the procedure will be implemented along the lines of this agreement. If national/local law and/or practice so require, additional arrangements can be made at the national/local level to suit legal requirements or existing practice.
7. If problems will occur at the national/local level during or after the implementation of the agreement that has been reached between the Central Management and the EWC regarding the procedure, the Central Management and the EWC will establish a mediation committee. This mediation committee will try to resolve the problems. If the committee is not successful existing legal national/local procedures will be applied to solve the problems.”

Bij een ander Nederlands bedrijf hebben EOR en management, samen met de betrokken vakbond al in 2002 een protocol opgesteld om de gang van zaken rond het proces van consultatie en informatie beter te definiëren.

Het concern benadrukt de decentrale besluitvorming:

Within the framework of the EWC Agreement 2002, the EWC is informed about the main features and backgrounds of the Company strategy in order to understand and assess local pursued policies and is consulted on relevant, transnational subjects.

In this context, the principle of subsidiarity of the EWC in relation to local consultation is strictly adhered to. This means that consultations and negotiations on actual results and consequences will take place at the level of the local companies.

(..)

Moreover, the information shall be supplied at such time, and the dialogue shall be initiated in such manner that the EWC, by means of the dialogue, can yet influence the policy development or the decision-making about the subject concerned.

If there is reason to do so, the dialogue entered into at the Forum Meeting may be continued with the Limited Committee.

The Limited Committee or the EWC shall be given the opportunity, in case of consultation, to issue an advice upon termination of the relevant meeting or within a reasonable period of time after this meeting.

The Executive Committee (Board) shall inform the Limited Committee or the EWC of its final decision as soon as possible after that and add a proper motivation.

(..)

If the Limited Committee requests a special meeting, it shall not be required to prove the probability of ‘considerable consequences’ occurring. A reasonable assumption that circumstances or decisions may result in ‘considerable consequences’ for the employees shall be sufficient for a request to convene a meeting about extraordinary circumstances.

To ensure a proper judgement, the Executive Committee considers it important, that the EWC members inform the employees and/or the local employee participation within the operating companies which they represent by virtue of the EWC agreement, about relevant subjects which are or have been brought up for discussion during the consultation at European level, duly observing the agreed confidentiality.

They may add value to the local consultation by granting their local colleagues an insight into the worldwide company strategy of the company, which underlies the local policy.

In aanvulling is men nu bezig een protocol op te stellen betreffende de lokale consultatie.

## 2. EOR, gedragscodes en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Een aantal EOR-en werkt actief aan elementen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, bijvoorbeeld door middel van een gedragscode of 'charter' waarin het bedrijf zijn beleid op het gebied van mensenrechten, duurzaamheid en of internationale arbeidsnormen vastlegt.

Bij een bedrijf met een sterke Franse vertegenwoordiging is er op Europees niveau een 'Social rights and ethics charter' vastgelegd. Het werken met charters (handvesten) is een Franse praktijk waar Nederland aan moest wennen, met name omdat men hier meer de neiging heeft woorden op papier ook in praktijk te willen brengen. Zo moeten ook subcontractors zich aan de sociale normen houden die in het charter staan, maar heeft het Franse onderdeel dat niet, en het Nederlandse onderdeel dat wel in de inkoopvoorwaarden opgenomen. Omdat in Frankrijk de vakbonden rechtstreeks in de EOR zijn vertegenwoordigd, wordt daar ook wat meer voor de Bühne gespeeld. De toegevoegde waarde van de Franse inbreng op dit punt is voor Nederlanders dat men de van oudsher bestaande pragmatische houding aanvult met een iets meer principiële en structurele aanpak.

De EOR heeft een speciale monitoring rol ten aanzien van de naleving van dit charter en krijgt jaarlijks hierover een rapport dat wordt besproken met de verantwoordelijke managers.

Voor de Nederlandse medezeggenschap heeft het charter geen toegevoegde waarde; dezelfde elementen staan ook al in de preambule van de CAO. In een aantal andere landen konden werknemers met een beroep op het charter echter wel hun positie verbeteren.

Bij een ander bedrijf heeft de EOR geheel zelf het initiatief genomen om MVO op de agenda te zetten. De EOR van een ander bedrijf heeft dit onderwerp midden 2006 op de agenda gezet. De EOR heeft vervolgens aan het management voorgesteld dat dit bedrijf de tien principes zal ondertekenen die ten grondslag liggen aan het Global Compact programma van de VN.

De CEO stelt vast dat de onderneming geen moeite heeft met de principes als dusdanig, maar hij wil graag weten wat de ondertekening voor consequenties zou kunnen hebben voor een financiële instelling als dit bedrijf. De EOR zegt toe hiernaar verder onderzoek te doen en met een concreet voorstel terug te komen.

In de hierop volgende periode vinden er bij dit bedrijf vele veranderingen plaats: het bedrijf fuseert en krijgt later ook een nieuwe CEO. De nieuwe CEO toont zich geïnteresseerd in het onderwerp MVO en het Global Compact programma. Na de EOR training van december 2007 werkt de EOR de plannen voor de deelname van dit bedrijf aan het Global Compact programma verder uit. De EOR stelt voor de komende jaren met name aan het achtste principe van Global Compact te gaan werken, het ontplooiën van initiatieven om tot een beter milieu te komen. Op de EOR zitting van mei 2008 tekent de CEO de verklaring, die dit bedrijf bij de secretaris generaal van de VN als deelnemer aan het Global Compact programma aanmeldt.

De Nederlandse geïnterviewden, twee medezeggenschapsvertegenwoordigers en de Group HR Director zien voor dit bedrijf en de branche niet zoveel raakvlakken met MVO. Ze zijn een dienstverlenend bedrijf.

Er bestond geen allesomvattend MVO beleid. Het bedrijf kende wel een Code of Conduct. Naar verwachting is hierin veel overlap met de tien basisprincipes van het Global Compact te vinden. Verder hebben alle vestigingen wel eigen initiatieven, bijvoorbeeld op het gebied van milieu. Dit bedrijf wil zich ook niet door het stellen van vergaande eisen aan hun klanten buiten de markt prijzen. Eisen aan klanten zouden pas haalbaar zijn als dat door de (Europese) overheid zou wor-

den opgelegd. Hiervan is echter geen sprake. Kortom: bij MVO denkt dit bedrijf voorlopig in eerste plaats aan zijn eigen functioneren.

In de herfst van 2008 gaat het BC en management om tafel zitten om te inventariseren wat dit bedrijf allemaal al doet aan MVO. Ook wordt het Global Compact programma naast de Code of Conduct gelegd. Ze proberen dan een werkveld te bepalen, te zien waar nog gaten bestaan en waar ze zich de komende jaren op gaan richten. Waarschijnlijk wordt dit het milieu. Ze gaan kijken waar ze aan willen gaan werken en wat de meetpunten gaan worden. En kijken welke inspanningen dit gaat kosten. De uitkomst wordt door de EOR in zijn vergadering in december 2008 verder besproken.

Het ondertekenen van Global Compact werd door de CEO aan alle medewerkers in een brief (per mail) meegedeeld. De EOR werd uitdrukkelijk als initiator genoemd en er werd ook vermeld, dat de EOR en management het project samen verder gingen uitwerken.

Factoren die het succes van het EOR initiatief op dit vlak verklaren, kunnen op drie vlakken worden aangewezen:

- Bedrijfskenmerken: Kenmerkend voor dit bedrijf is de functioneel aangestuurde organisatie. Vanuit één punt wordt een functionele kolom aangestuurd. Managers managen teamleden die over vele landen verspreid zitten. Het is vanwege deze structuur erg belangrijk op Europees niveau zaken als functieomschrijvingen, inschaling, beoordelingssystemen etc. gelijk te schakelen. Dit bedrijf heeft hierin al vele stappen ondernomen. Er is een goed evenwicht tussen de landen. Dit bedrijf is geen typisch Nederlands bedrijf. Bij dit bedrijf is de neiging om in internationale concepten te gaan groter dan bij andere bedrijven. Dit verklaart waarom management de EOR als een serieus platform behandelt.

- EOR kenmerken: De Europese Ondernemingsraad van dit bedrijf heeft een aantal belangrijke kenmerken. Omdat dit bedrijf voor een belangrijk deel is ontstaan door de overname van nationale semi-overheidsbedrijven, bestaat er in veel Europese landen een sterke traditie van medezeggenschap. De EOR is dus ingebed in de nationale medezeggenschapsstructuren. Ook spreken de leden van de EOR allemaal Engels. Zo zijn regelmatige conference calls mogelijk. De leden van de EOR zijn tevens gewend om internationaal te werken. Daarbij is het opleidingsniveau van de EOR-leden hoog en vormen de EOR-leden een goed team.

- Management: Management is zeer bij MVO betrokken. De nieuwe CEO zag het meteen zitten. De geïnterviewden vonden wel dat e.e.a. van persoonlijke interesses en voorkeuren afhangt: met de komst van de nieuwe CEO nam het MVO opeens een grote vlucht. Ook binnen de EOR is dat zo: het initiatief kwam van één EOR lid, die de anderen wist te enthousiasmeren. Hier zie je ook dat de inbedding in nationale medezeggenschap een rol speelt: de vakbonden in het Verenigd Koninkrijk (VK) vonden MVO belangrijk, en het initiatief kwam van het VK lid.

Een meer topdown benadering van MVO is echter het meer gebruikelijke beeld, zoals naar voren komt uit een derde case. Het MVO-beleid bij dit bedrijf bestaat al sinds 1988, als concretisering van de Japanse bedrijfsfilosofie van de oprichters. Bij dit bedrijf wordt er veel aandacht besteed aan MVO. Op de website wordt benadrukt hoe belangrijk de bedrijfsfilosofie is voor de onderneming en hoe bewust dit bedrijf met het milieu omgaat. Greenpeace stelt ieder jaar een lijst op van electronicabedrijven die goed met het milieu omgaan. In 2006 en 2007 stond dit bedrijf hoog in de top 3. De bedrijfsfilosofie omvat alle velden van het MVO, maar in het gesprek met de medezeggenschapsvertegenwoordiger (en op de website van dit bedrijf) lag toch de nadruk vooral op "corporate citizenship" en milieu. Over de rol van de werknemer binnen het bedrijf (zijn rechten, organisatie, medezeggenschap) is verder niets te vinden. De medezeggenschapsvertegenwoordiger zag dit ook niet vanzelfsprekend als onderdeel van MVO.

De medezeggenschapsvertegenwoordiger onderstreept dat je MVO bij dit bedrijf in het dagelijks werk altijd tegenkomt. Zo hangt er bv een sticker boven de lichtknopjes dat je bij het verlaten van

de ruimte het licht uitdoet. Alle werknemers dienen in staat te zijn de basiswaarden van het bedrijf spontaan te benoemen. In Nederland worden de werknemers gestimuleerd om in de tijd van de baas vrijwilligerswerk te verrichten. De medezeggenschapsvertegenwoordiger vindt dat het bedrijf al veel meer aan MVO doet dan de EOR zelf zou kunnen bedenken. Dit is een reden dat MVO als dusdanig niet op de agenda van de EOR staat. Wel beleid dat uit MVO voortvloeit: de verantwoordelijke managers hebben met de EOR een discussie gevoerd over het auto lease beleid (dit had de interesse van de EOR-leden, de auto is altijd een met emoties beladen onderwerp) en de introductie van ISO 14001. Bij het laatste heeft de EOR een presentatie gekregen, maar verder konden ze er niet zo mee uit de voeten. Management vroeg de EOR ook niet om zijn mening. ISO 14001 had wel consequenties voor het dagelijks werk, maar iedereen ziet er de zin en noodzaak wel van in.

Kortom: voor de EOR is het MVO als geheel geen onderwerp van discussie. Ze hebben ook nooit overwogen de MVO basisprincipes van het bedrijf in discussies in hun voordeel te gebruiken. De EOR praat wel met management over beleid dat voortvloeit uit MVO principes, vooral als het de leden persoonlijk raakt (auto!). De EOR neemt een meer passieve houding aan en kijkt waar management mee komt.

Al pratende kwam de medezeggenschapsvertegenwoordiger erop dat de EOR zich verder wel met MVO bezighoudt, maar dan in de zin van een soort opvolging. Bij een thema dat aan de EOR geïntroduceerd wordt, vraagt de EOR dan of het allemaal wel milieuvriendelijk genoeg is. Bijvoorbeeld bij het besluit om producten uit verschillende landen allemaal in Duitsland te repareren. Is het transport wel in overeenstemming met de zorg voor het milieu?

Concluderend: MVO is veelal een top-down proces waarbij de EOR nauwelijks wordt betrokken. Veelal wordt de relatie met de werknemers (in Europa) niet als onderdeel van het MVO beleid, de arbeidsverhoudingen blijven dan buiten zicht. Maar EOR-en die willen kunnen op dit punt initiatieven ontwikkelen. Zoals ook al in eerdere hoofdstukken is gesteld, hangt het mogelijke succes van deze initiatieven sterk af van specifieke bedrijfsfactoren waarop dit initiatief moet kunnen aansluiten.

### **3. Samenwerking tussen EOR en COR bij een strategische overname**

Een goed voorbeeld van een goede samenwerking tussen Europese Ondernemingsraad en Centrale Ondernemingsraad bij een overnameproces waarbij een strategische overnemer was betrokken, is de volgende case.

In de aanloop naar deze samenwerking had de (Nederlandse en Europese) medezeggenschap al een aantal belangrijke ontwikkelingen doorgemaakt. Nadat in 2003 het bedrijf in handen was gekomen van een private equity (PE) onderneming, werd in Nederland een wijziging in de structuur van het bedrijf doorgevoerd (er werden vier BV's opgericht). Hierop volgend werd ook de structuur van de medezeggenschap aangepast: terwijl tot dan toe sprake was van één Ondernemingsraad werd nu overgegaan tot een structuur met vier OR-en en een overkoepelende Centrale Ondernemingsraad.

In 2004 was begonnen met de oprichting van een Europese ondernemingsraad. Uiteindelijk werd eind 2006 een overeenkomst gesloten en was de Europese Ondernemingsraad een feit. Slechts kort hierna kwamen de eerste berichten dat de PE-eigenaar het bedrijf zou gaan verkopen. Vanaf dit eerste moment heeft de EOR samenwerking gezocht met de COR. En overigens niet alleen met de Nederlandse COR: in principe is in alle landen waar het bedrijf activiteiten heeft, contact gezocht met de lokale of nationale/overkoepelende vertegenwoordigende organen, indien aanwezig. Dit verliep zeer moeizaam. De meest concrete vorm van samenwerking kwam tot stand met de Franse 'Centrale Ondernemingsraad' omdat op lokaal/nationaal niveau alleen in Frankrijk

en in Nederland een adviesaanvraag was neergelegd. Echter, uiteindelijk is de samenwerking met de Franse COR in de praktijk, in tegenstelling tot die met de Nederlandse COR, niet goed van de grond gekomen, mede omdat de Franse vertegenwoordigers in de EOR niet ook zitting hadden in deze Franse COR.

De EOR was al vanaf de start van de tender betrokken bij het verkoopproces. Het Beperkt Comité van de EOR werd geïnformeerd (ongeveer gelijktijdig met de COR). Het BC heeft aan de voltallige EOR het mandaat gevraagd om door middel van een werkgroep (BC+) het proces te volgen en geïnformeerd te blijven en zo mogelijk geconsulteerd te worden.

Inhoudelijk hield de betrokkenheid van dit 'BC+' in dat het proces (van biedingen, eventuele gegadigden, vorderingen gesprekken, etc.) vanaf dat moment gevolgd kon worden en wel tot het moment dat de waarschijnlijke koper bekend was. De EOR heeft dus geen invloed kunnen uitoefenen op de partij die uiteindelijk de koper zou worden.

In de zomer van 2007 was de (waarschijnlijke) koper bekend en is de gehele EOR weer betrokken in het proces en is een consultatietraject gestart. Ongeveer gelijktijdig met de start van dit traject heeft de Nederlandse COR een adviesaanvraag gekregen betreffende de voorgenomen verkoop van de onderneming.

Het bijzondere van het genoemde consultatietraject was dat de gesprekken door de EOR werden gevoerd met het (centrale) management van de overnemende partij. Daarbij maakte dit management wel het voorbehoud dat zij, omdat de koop nog niet was beklonken, niet een volledig overzicht hadden van het overgenomen bedrijf. De overnemer bleef immers nog een concurrent van de overgenomen partij. De inzet van de EOR was vanaf het begin ook om uiteindelijk een advies te kunnen geven aan deze (kopende) partij en zo mogelijk voorwaarden te kunnen stellen indien het daadwerkelijk tot een overname zou komen. Het management van het 'eigen' bedrijf (dus de partij die werd verkocht) heeft deze opstelling van de EOR ook gestimuleerd. De COR heeft gesprekken gevoerd met, en advies gegeven aan de landen directie (bestuurder NL) van het 'eigen' bedrijf. De EOR heeft een advies gegeven aan het management van het overnemende bedrijf.

De samenwerking tussen de EOR en de COR had zowel een procedureel als een inhoudelijk accent. Procedureel, doordat afspraken waren gemaakt over de termijn waarop door beide organen globaal met een advies zouden komen, alsook over de volgorde van de beide adviezen. Het was de bedoeling dat de EOR eerst zijn advies zou uitbrengen, en daarna de COR. Inhoudelijk was er ook sprake van afstemming, omdat afgesproken was dat de beide adviezen in het verlengde van elkaar zouden moeten liggen en dezelfde grondtoon zouden moeten hebben, maar dat de nadruk in beide adviezen op verschillende zaken zou komen. De COR heeft zich vooral geconcentreerd op het strategisch beleid van de overnemende en over te nemen partij en het behoud van de business in Nederland, terwijl de EOR zich vooral heeft geconcentreerd op de consequenties van de overname voor de werknemers in Europa, in termen van arbeidsvoorwaarden en werkzekerheid. Praktisch gezien was de samenwerking tussen EOR en COR niet erg geformaliseerd. De COR had een ad hoc werkgroep ingesteld aangevuld met een externe adviseur. De EOR had zoals gezegd ook een werkgroep (BC+). De onderlinge afstemming verliep hoofdzakelijk via de Nederlandse voorzitter van de EOR. Deze (op dat moment zelf geen lid van de COR) nam deel aan de COR werkgroep bijeenkomsten. Daarnaast was er veel informeel contact in de wandelgangen.

Gedurende de bieding verstreekte de CEO regelmatige informatie aan de SC over de voortgang van de bieding (hoeveel gegadigden, wie het waren en wat hun intenties waren, voor zover bekend). Er zijn geen gesprekken geweest van de SC met gegadigden. Het punt was dat de feitelijke bieding buiten de eigen directie om ging. Het was meer een zaak tussen de PE eigenaars en de bidders. Nadat bekend was geworden dat het bedrijf zou worden overgenomen door een branchegenoot is de consultatieprocedure gestart en zijn er meetings opgezet tussen het SC en de overnemer. Het informatieproces werd hier bemoeilijkt doordat er nog maar weinig informatie uitwisseling was tus-

sen het bedrijf en de overnemende partij. Ondanks deze beperkingen beschouwt de medezeggenschapsvertegenwoordiger de consultatieprocedure toch als geslaagd omdat de mening van de EWC er in hun ogen wel degelijk toe deed.

Welk resultaat werd bereikt in de hier beschreven case? De samenwerking heeft uiteindelijk niet het volledige gewenste resultaat heeft opgeleverd, in elk geval niet vanuit het perspectief van de EOR.

In de eerste plaats procedureel: hoewel het de bedoeling was dat de EOR eerst advies zou uitbrengen, en daarna de lokale/nationale organen, ging het in de praktijk andersom. Het was de Franse COR die als eerste een (positief) advies uitbracht, dit was ook inhoudelijk niet afgestemd met de EOR. Vervolgens kwam de Nederlandse COR eerder met zijn advies dan de EOR. In een gesprek geeft een betrokkene aan dat de COR op een bepaald moment klaar was met zijn advies en niet meer wilde wachten op de EOR, die op dat moment nog verwickeld was in een intensieve communicatiewisseling met het management over voorwaarden en eventuele toezeggingen. Maar dezelfde betrokkene geeft aan dat het feit dat de COR eerder met zijn advies kwam dan de EOR het proces niet negatief heeft beïnvloed.

In de tweede plaats inhoudelijk: uiteindelijk zijn er door het management van de overnemer geen harde garanties afgegeven met betrekking tot behoud van arbeidsvoorwaarden en werkzekerheid van de werknemers en behoud van werkgelegenheid, maar zijn er wel enkele toezeggingen gedaan. Deze toezeggingen behelsden met name: geen plannen voor afstoting op afsplitsing van bedrijfsonderdelen, behoud van arbeidsvoorwaarden inclusief pensioenen op de korte termijn (eigenlijk geen toezegging omdat het hier formeel om een aandelenfusie (koop/verkoop van aandelen) ging en dit het behoud van arbeidsvoorwaarden op korte termijn impliceert), het voortbestaan van de EOR met minimaal één jaar na de overname en het van kracht blijven van de EOR overeenkomst totdat er een overeenkomst is voor de nieuwe (gefuseerde) EOR van de nieuw ontstane onderneming, en de instelling van een werkgroep met uitgebreide rechten en faciliteiten, die zich gaat bezighouden met alle toekomstige integratie aangelegenheden.

#### 4. Kritische succesfactoren

In de literatuur over EOR-en wordt veelal gekeken naar 'best practice praktijken' (Welz, 2008, Stanzani, C. and Beineart, J. 2006, Berentsen 2004, 2006). Dat zijn EOR-en die goed functioneren in de zin dat zij betrokken zijn bij en daadwerkelijk invloed uitoefenen op belangrijke besluiten in het concern. Of daar in elk geval over geïnformeerd en geraadpleegd worden. In het kader van dit onderzoek hebben wij een aantal EOR-leden en managementvertegenwoordigers in bedrijven die naar eigen oordeel goed functionerende EOR-en hebben, gevraagd om factoren te noemen die bepalen dat de EOR in hun ogen goed functioneert. De bevindingen zijn niet representatief en geven opvattingen weer van EOR-leden en managers die met EOR-en werken. Ze moeten eerder gezien worden als een illustratie van de elders in het onderzoek gevonden resultaten.

De genoemde factoren vallen uiteen in drie categorieën. De eerste categorie betreft factoren die door EOR-leden en management genoemd worden. Deze zouden ook kunnen worden gezien als een soort randvoorwaarden voor het goed kunnen functioneren van EOR-en. De tweede categorie factoren die vooral worden genoemd aan werknemerskant, de derde groep van factoren wordt vooral genoemd aan managementkant

##### **Algemeen:**

- 1 Een wederzijdse bereidheid tot samenwerking bij de EOR en het management.
- 2 Continuïteit wordt door zowel EOR-leden als management als een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van een EOR gezien. Dat betekent zowel continuïteit aan de kant van de EOR als aan de kant van het management. Dat laatste houdt in dat de vaste contactpersonen voor

de EOR aan managementkant niet te vaak wijzigen. De continuïteit leidt tot wederzijds vertrouwen en dat wordt als een absoluut noodzakelijke voorwaarde voor een goed functionerende gezien.

-3 Goede en snelle communicatie wordt vaak genoemd als het over best practice gaat. Dat beperkt zich niet tot de EOR vergaderingen. Het gaat er met name om dat management en EOR/beperkt comité en ook de EOR-leden onderling goed en efficiënt met elkaar kunnen communiceren (vgl. Welz 2008). Daartoe is het van belang dat de EOR-leden en management een gemeenschappelijke taal spreken, in de meeste gevallen is dat het Engels.

#### **EOR-leden :**

-1 Transparante besluitvorming. EOR-leden geven aan dat het voor het goed functioneren van de EOR van belang is dat de EOR-leden duidelijk weten wie, wanneer, waar een besluit over neemt. Dat helpt hen om snel en adequaat te reageren en optimaal gebruik te maken van het informatie- en consultatierecht.

-2 Goede samenwerking/verbinding met nationale/lokale OR-en/vakbonden en het ontwikkelen van een netwerk van werknemersvertegenwoordigers in het concern (vgl. Welz 2008). De samenwerking krijgt op twee manieren gestalte. OR-en en vakbonden vaardigen EOR-leden af, waardoor er een soort natuurlijke verbinding ontstaat. Daarnaast vindt er regelmatig afstemming plaats tussen de verschillende medezeggenschapsniveaus bij belangrijke onderwerpen. Op die manier versterken de niveaus elkaar ook en ontstaat een netwerk van werknemersvertegenwoordigers in het concern.

-3 Goede verbinding met centraal management door middel van nauwe contacten tussen EOR-leden in moederland en centraal management. Dit is opmerkelijk, omdat uit ander EOR onderzoek nog wel eens blijkt dat een (te) nauwe relatie tussen EOR-leden in het moederland en het concernmanagement het functioneren van een EOR frustreren (Pugliano, in Whittall, Knudsen en Huijgen 2007). Onderling vertrouwen in de EOR lijkt hier de verklarende variabele. Op het moment dat de EOR-leden elkaar vertrouwen is het geen punt meer dat EOR-leden die dicht bij het vuur zitten daar gebruik van maken ten dienste van de EOR.

-4 "There is no conflict of interests, today it's you, tomorrow it's us". Deze opmerking van een Engels EOR-lid tijdens een vergadering over de sluiting van een productiestigting, geeft in een no-tendop een andere factor weer. Een EOR die wil functioneren moet (schijnbare) belangentegenstellingen tussen landen onder ogen zien en er het liefst over heen stappen. Gebeurt dat niet dan blijven EOR-leden wantrouwend naar elkaar kijken.

5 Pragmatische instelling. EOR-en lijken het meest succesvol als ze de belangrijke zaken aanpakken. Ideologische en politiek getinte discussies werken in de ogen van EOR-leden contraproductief. 'Prinzipienreiterij' brengt oplossingen niet dichtbij en verwijdt EOR-leden van elkaar.

#### **Managementkant:**

-1 Een veel gehoorde opmerking aan managementkant is dat het nogal eens onduidelijk is met welk mandaat een EOR opereert. Het management weet daardoor niet wat een informatie- en consultatieproces met de EOR precies 'oplevert'. Als daarna op nationaal niveau dezelfde processen integraal over gedaan moeten worden, neemt het enthousiasme bij het management snel af. Het hebben van een duidelijk mandaat komt het functioneren van de EOR ten goede.

-2 Meedenken, meegroeien met de ontwikkeling die het bedrijf doormaakt. Veel ondernemingen hebben de afgelopen tien, twintig jaar een forse internationaliseringslag gemaakt, waardoor er flink wat zaken veranderd zijn in het concern. Toevalligerwijs valt dit vaak samen met de ontwikkeling van de EOR. Managers vinden het van belang dat de medezeggenschap meegroeit met deze internationaliseringontwikkeling en begrijpt dat de zaken in het concern niet meer hetzelfde zijn als jaren geleden. De EOR moet dat in de visie van het management laten zien aan zijn optreden door snel en adequaat te reageren op voorstellen van het management.



-3 Toegevoegde waarde leveren voor het management. Het aspect toegevoegde waarde wordt misschien nog wel het meest genoemd door managers die met EOR-en werken. Dat moet in de ogen van het management meer zijn dan een of twee keer per jaar een halve dag naar presentaties luisteren. De toegevoegde waarde kan op veel manieren ingevuld worden. Voorbeelden zijn het aandragen van lokale ervaringen en informatie voor het centrale management (één geïnterviewde manager is afgestapt van het geven van een presentatie aan de EOR, hij luistert liever), het afsluiten van Europese raamwerkovereenkomsten en het helpen creëren van draagvlak onder werknemers voor moeilijke besluiten. Het leveren van toegevoegde waarde verbetert het functioneren van de EOR indirect, doordat de EOR meer geaccepteerd wordt door het management.

## **Annex 6: Een nadere analyse van de overeenkomsten: bepalingen rond informatie en raadpleging**

### **Inleiding**

Dit hoofdstuk gaat in op inhoud van de overeenkomsten op basis waarvan de EOR functioneert. Met behulp van de enquête konden we al een kwantitatieve analyse maken van een aantal kernbepalingen. Daaruit bleek ondermeer dat veel Nederlandse EOR-overeenkomsten bepalingen kennen die een stuk verder gaan dan het minimum uit de subsidiaire voorwaarden van de Richtlijn en de WEOR. Over het algemeen is deze praktijk ook in de overeenkomst vastgelegd. Het feit dat veel overeenkomsten uitgaan boven de subsidiaire bepalingen is vooral het gevolg van het heronderhandelen van bestaande overeenkomsten. De bedrijven die verdergaande bepalingen in hun overeenkomsten hebben opgenomen betreffen meestal ondernemingen waar de EOR al geruime tijd bestaat en waar over de overeenkomst al een of meerdere keren is heronderhandeld.<sup>46</sup>

De EOR heeft, gezien zijn 'nog jonge leeftijd', nog veel ruimte om te groeien. Gilman and Marginson (2002) geven aan dat dit met name zijn beslag krijgt bij het afsluiten van nieuwe overeenkomsten of het heronderhandelen van bestaande overeenkomsten: "whereby good practice developments - such as provision of training for employee representatives and convening of employee-side meetings immediately following EWC meetings - are reflected in the provisions of other, new or revised, EWC agreements. (...) Particular developments or innovations in EWC practice tend to spread across companies over time." Weiler (2004) wijst er daarbij op dat verbeteringen bij heronderhandelde overeenkomsten veelal een vastlegging betreffen van reeds bestaande praktijken.

### **Analyse**

Een kwalitatieve vergelijking van de volledige tekst van alle ingezonden overeenkomsten valt buiten het bestek van dit onderzoek. Daarom concentreren we ons hier op de wijze waarop het proces van informatie en raadpleging in overeenkomsten is vastgelegd en hoeverre men hier afwijkt van de wettelijke verplichtingen. Dat laatste sluit aan op een van de kernpunten van de discussies rond de herziening van de richtlijn.

De Europese Commissie heeft in de Impact Assessment (2008) bij haar voorstel tot wijziging van de EOR-richtlijn vastgesteld dat een van de kernproblemen bij het functioneren van de EOR het proces van informatie en raadpleging is. Eenzelfde conclusie komt naar voren in de gezamenlijke notitie van Europese werkgevers- en vakbondsorganisaties.<sup>47</sup> Deze mening wordt eveneens gedeeld door het kabinet blijkens de Kabinetsreactie op het SER-advies Evenwichtig Ondernemingsbestuur: "Voorgesteld is onder andere om de reikwijdte en timing van de informatie- en consultatierechten van de EOR te herzien. Dit is een belangrijk aspect bij bovengenoemde discussie."

Uit deze stukken komt naar voren dat het vraagstuk van de formulering van de informatie- en raadplegingsrechten, nauw samenhangt met de vraag in hoeverre de EOR invloed kan uitoefenen op

---

<sup>46</sup> Webster (2004) citeert een overzicht van 39 MNO's: "18 reported renegotiating their EWC agreement over the past two years. The impetus towards revision or renegotiation of EWC agreements appears to derive from three broad sources. The first is the evolving practice of the EWC itself. For example, amongst companies headquartered in the Netherlands most agreements are valid for four years, and developments in practice are frequently codified as agreements are renewed."

<sup>47</sup> Lessons learned on European Works Councils, (2005): "In a context of globalisation and on-going technological innovation, companies and workers in all European countries are confronted with continuous and rapid change in the organisation of work and production. The existence of a good social dialogue climate of confidence and a constructive attitude to change are key factors which may contribute to ease the management of change in companies and to prevent or limit possible negative social consequences when more far-reaching restructuring is necessary."

ingrijpende concernveranderingen. Ook het MNO-overleg verwijst hiernaar in zijn notitie over de EOR.<sup>48</sup>

Opvallend is dat volgens Welz (2008) weliswaar 80% van de overeenkomsten de basis informatie-rechten uit de richtlijn overneemt maar dat slechts rond de 60% vastlegt dat de EOR-leden “are supposed to be informed and consulted on specific restructuring-related topics (e.g. transfers of production, mergers, cutbacks and closures).”

Hij voegt daaraan toe: “It appears to be relatively rare for agreements to state that the information and consultation should occur at such a time as to allow for meaningful consultation, or for the EWC’s position to be taken into account. In addition to this, a specific provision enabling the EWC to produce an opinion at a particular stage of the procedure seems even rarer. Only a small minority of agreements (one in 10) contain additional provisions on more in-depth consultation (e.g. the right for employee representatives to respond formally to management proposals and to receive a considered response from management before it acts) or allow for a negotiating role.”

Hall (2006) haalt een onderzoek aan van het EWC Bulletin (2005) waaruit blijkt dat: “around half of the agreements examined include provisions of varying detail on the timing (and in some cases nature) of information and consultation in exceptional circumstances. Most of these state that it should be provided swiftly or as soon as possible or practicable. A reference to ensuring that this occurs at such a time as to allow for meaningful consultation, or for the EWC/select committee’s position to be taken into account (or some similar formulation), is found only in under a third of the agreements analysed. An obligation on management to provide a written report and a specific provision enabling the EWC/select committee to produce an opinion at a particular stage of the procedure both appear in under a fifth of agreements.”

Voor ‘Nederlandse’ EOR-en kan de situatie anders liggen, omdat de WEOR op juist dit punt iets verder gaat dan de richtlijn en meer aansluit op de formuleringen uit de WOR. Dit blijkt uit de volgende tabel die de wettelijke bepalingen zoals die in Nederland gelden voor de EOR vergelijkt met de richtlijn en met de voorstellen voor herziening, officieel de herschikking, van de richtlijn.<sup>49</sup>

Onderwerp	WEOR	Richtlijn	Herschikkings voorstel EC, <i>cur sief toegevoegd ETUC/BU propo sal</i> <sup>50</sup>
Informatie (subs. bepalingen)	Art 19: In de vergadering wordt de Europese ondernemingsraad aan de hand van een door het hoofdbestuur opgesteld schriftelijk rapport geïnformeerd en geraadpleegd over de ontwikkeling van de werkzaamheden en de vooruitzichten van de communautaire onderneming of groep.	De EOR dient “te worden ingelicht en geraadpleegd, op basis van een verslag van het hoofdbestuur, over de ontwikkeling van de activiteiten van de onderneming (...) en over de vooruitzichten.	Information means transmission of data by the employer to the employees' representatives in order to enable them to acquaint themselves with the subject matter and to examine it; information shall be given at such time, in such fashion and with such content as are appropriate to enable employees' representatives to undertake an in-depth assessment of the possible impact and where appropriate prepare consultations with the competent organ (...)

<sup>48</sup> Brief aan de minster van SZW, 22-9-2008.

<sup>49</sup> Opvallend is dat veel voorstellen over het nader invullen van het begrip raadpleging, veel lijken op de bepalingen uit de WOR over de verplichte raadpleging bij ontheffing van de plicht om een OR op te richten (artikel 5).

<sup>50</sup> Joint Advice By The Social Partners On The European Works Council “Recast” Directive. Proposals on the issues considered in the joint advice to European Parliament and Council of Ministers.

Onderwerp	WEOR	Richtlijn	Herschikkings voorstel EC, <i> cursief toegevoegd ETUC/BU propo sa</i> <sup>60</sup>
Consultatie	Geen definitie	De gedachtenwisseling en het instellen van een dialoog tussen de werknemersvertegenwoordigers en het hoofdbestuur of een ander passender bestuursniveau.	“Consultation” means the establishment of dialogue and exchange of views between employees’ representatives and central management or any more appropriate level of management, at such time, in such fashion and with such content (as) enables employees’ representatives to express an opinion on the basis of the information provided about the proposed measures to which the consultation is related, without prejudice to the responsibilities of the management, and within a reasonable time, which may be taken in to account within the Community-scale undertaking or Community-scale group of undertakings.
Bijzondere omstandigheden (subs. bepalingen)	De EOR heeft het recht: aan de hand van een door de communautaire onderneming of groep opgesteld schriftelijk rapport over de in het derde lid genoemde omstandigheden nader te worden geïnformeerd en geraadpleegd. Deze vergadering vindt plaats op een zodanig tijdstip dat die informatie en raadpleging nog zinvol is. Over het rapport kan na afloop van de vergadering of binnen een redelijke termijn na de vergadering een advies door de Europese ondernemingsraad of het beperkte comité worden uitgebracht.	De EOR heeft het recht: geïnformeerd en geraadpleegd te worden over maatregelen die van aanzienlijke invloed zijn op de belangen van de werknemers.  Deze informatie- en raadplegingsvergadering vindt zo spoedig mogelijk plaats aan de hand van een verslag van het hoofdbestuur of van het geschikte bestuursniveau van de onderneming met een communautaire dimensie of van het concern met een communautaire dimensie, waarover na afloop van de vergadering of binnen een redelijke termijn advies kan worden uitgebracht.	In het geval van ‘proposed measures’  Raadpleging zodanig dat de opinie van de werknemersvertegenwoordigers ‘may be taken in to account’

Zoals hierboven blijkt heeft de WEOR het moment van tijdigheid scherper geformuleerd dan de bestaande richtlijn. Het voorstel tot herziening van de richtlijn sluit hierbij aan maar voegt ook niets toe aan deze al bestaande praktijk in de meer geavanceerde EOR-en zoals blijkt uit de volgende tabel.

De volgende tabel geeft aan hoe zijn deze zaken zijn verwerkt in de 20 overeenkomsten die zijn meegezonden met de enquêteformulieren:

	Richtlijn	WEOR	Extra
Consultatie definitie	achtmaal overgenomen uit de richtlijn, zevenmaal geen definitie, vijf toevoegingen	n.v.t.	Eenmaal: at a time and in a manner that allows the EWC to express an opinion which may be taken into account and have a material effect on the policy formulation or decision making process Eenmaal: to permit a meaningful exchange of views. Eenmaal: op zodanige wijze dat deze nog van wezenlijke invloed kan zijn op de besluit- of beleidsvorming Eenmaal: to take part in decision making and image creation Eenmaal: with the view to reach an agreement
Bijzondere omstandigheden	Driemaal overgenomen	Vijfmaal de bepaling dat advies achteraf kan worden gegeven  Achtmaal: op een moment dat dit 'still meaningful'/'relevant' / 'still of significance' is/ to ensure effectiveness.	Driemaal: Management heeft de plicht te reageren op het advies Eenmaal: bij besluit anders dan advies additionele vergadering met het doel tot overeenstemming te komen Eenmaal: verwijzing conform art 25 en 30 WOR Driemaal: with the view to reach an agreement (eenmaal hetzelfde bedrijf als boven) Eenmaal: nog een meeting gepland na uitbrengen advies Zevenmaal: Vergadering indien bijzondere maatregelen worden overwogen; als management besluiten voorbereid;
Informatie			Eenmaal: Refereert aan art. 31 WOR
Extra meetings niet expliciet genoemd	In twee gevallen, maar in de praktijk vinden ze hier wel plaats.		

Zoals blijkt uit de tabel worden de extra voorwaarden boven de richtlijn die de WEOR in de subsidiaire bepalingen heeft opgenomen, niet 100% overgenomen in de overeenkomsten. Maar in een meerderheid van de gevallen neemt de overeenkomst ook niet de richtlijn bepalingen klakkeloos over.

Met name neemt men de Nederlandse praktijk over om bijzondere omstandigheden te specificeren als geplande of voorgenomen besluiten. In bijna de helft van de bestudeerde overeenkomsten is ook een definitie van 'tijdigheid' opgenomen. Op dit punt scoren de EOR-en uit dit onderzoek veel beter dan die uit het onderzoek van Hall (2007), waar hij immers concludeerde: "Especially with regard to exceptional restructuring events, it appears to be relatively rare for agreements to state that the information and consultation should occur at such a time as to allow for meaningful consultation or for the EWC's position to be taken into account, while a specific provision enabling the EWC to produce an opinion at a particular stage of the procedure seems even rarer."

Een aantal bedrijven uit ons onderzoek gaat nog verder, een heeft zelfs artikel 25 en artikel 30 van de WOR overgenomen (adviesrecht). Naast het toekennen van extra rechten, is er ook soms sprake van het veel preciezer definiëren van de procesgang, zoals blijkt uit de voorbeelden in Annex 5.1.

### **Conclusies**

Concluderend vallen de volgende aspecten op bij de bestudering van de overeenkomsten van Nederlandse EOR-en:

- ? In een aantal gevallen blijft men onder de minimumnormen van de subsidiaire bepaling van de WEOR, met name ontbreekt het benoemen mogelijkheid tot advies achteraf (ontbreekt in vijftien van de twintig overeenkomsten) en de definitie van tijdige raadpleging in de zin dat deze 'nog zinvol is' (ontbreekt in negen overeenkomsten).
- ? In Europa ontbreekt volgens het onderzoek van Hall echter een definitie refererend aan 'zinnvolle consultatie' in meer dan 2/3 van de overeenkomsten, de mogelijkheid om een opinie te geven in een bepaalde fase van het consultatieproces ontbreekt bij meer dan 80%.
- ? Soms gaan overeenkomsten ook verder dan de wet aangeeft, zoals bij het recht van consultatie bij *voorgenomen* besluiten (in zeven overeenkomsten), het vastleggen dat raadpleging het doel moet hebben om tot overeenstemming te komen (drie overeenkomsten), en het vaststellen van de plicht voor het management om te reageren op het uitgebrachte advies (drie overeenkomsten).
- ? Sommige EOR-overeenkomsten gaan nog verder: de afspraak dat er nog een extra vergadering moet volgen als het management het advies niet over neemt; verwijzingen naar de WOR-artikelen 25, 30 en 31.

Daarnaast is vast te stellen dat het beeld van de Nederlandse EOR-en zeer uiteenlopend is. Er zijn bedrijven waar de EOR een aantal stevige rechten heeft verworven op het gebied van raadpleging. In vergelijking met andere landen komt dit bij EOR-en uit Nederland relatief veel voor. De herziening van de richtlijn loopt achter bij deze praktijk. Daarnaast komt het ook nog veel voor dat overeenkomsten achterblijven bij het minimummodel gebaseerd op de huidige subsidiaire bepalingen van de WEOR. Het betreft juist bepalingen rond de tijdigheid van het raadplegingsproces en de mogelijkheid om na de vergadering voldoende tijd te nemen om advies uit te brengen; zaken die in de praktijk ook naar voren komen als cruciale problemen.

## Literatuurlijst

- Beineart, J. (2006) *EWC agreements*. Social development agency, Brussel.
- Berentsen, B. (1997) *Handboek Europese ondernemingsraden; handleiding bij het EOR werk*. CNV, FNV, MHP, Amsterdam.
- Berentsen, B. (2004) *Europese ondernemingsraden; overleg met potentie*. In: Zeggenschap, no.3.
- Berentsen, B. (2006) *Tien jaar Europese ondernemingsraad*. In: OR Informatie, nr.8.
- Berentsen, B. & Reid, P. (2005) *Onderzoek naar en aanzetten voor het verbeteren van het functioneren van de Europese ondernemingsraad van British Telecom*. BTECC, intern onderzoeksrapport.
- Berentsen, B., Heijink, J., Molenaar, P. & Stoop, S. (2002) *Medezeggenschap in multinationals*; zesdelige artikelenreeks in OR Informatie.
- Blokland, A. (2002) *Waarom geen Europese ondernemingsraad; een onderzoek naar de redenen van Nederlandse multinationals om geen EOR op te richten*. Afstudeerscriptie in opdracht van FNV Formaat en Universiteit van Utrecht, Woerden.
- Carley, M. (2008) *International: more EWC's take on negotiating role*. In: European employment review, no.413, 8pp.
- Carley, M. & Hall, M. (2006) *European Works Councils and transnational restructuring*. EFILWC.
- Donders, P. & Stoop, J.M. (1997) *EOR-en in functie; een onderzoek naar het functioneren van Europese ondernemingsraden*. FNV Centrum ondernemingsraden, Amsterdam.
- Ees, van, H., Goodijk, R. & Witteloostuijn, van A. (2007) *Verliest de medezeggenschap aansluiting?* ([http://docs.szw.nl/pdf/92/2007/92\\_2007\\_1\\_17545.pdf](http://docs.szw.nl/pdf/92/2007/92_2007_1_17545.pdf))
- Engelen, M., & Kemper, R. (2006) *Naleving van de WOR; stand van zaken 2005*. Eindrapport SZW.
- ETUI (2006) *European works councils: Facts and figures 2006*.
- EUROPEAN INDUSTRIAL RELATIONS OBSERVATORY ONLINE. (2005) *Works councils: work-place representation and participation structures*. Available at: <http://www.eiro.eurofound.eu.int/thematicfeature.html>
- Europese Commissie (2008) *Summary of the impact assessment*. {COM(2008) 419}, {SEC(2008) 2166}.
- Fitzgerald, I. & Stirling, J. (eds.) (2004) *European works council; pessimism of the intellect, optimism of the will?* Routledge, London.

Gilman, M., and Marginson, P., (2002) *Negotiating European Works Councils: Contours of Constrained Choice*, *Industrial Relations Journal*, 33: 36-51.

Holder, R. ten (1996) *Inzake de EOR; onderzoek naar ondersteuningsbehoeften van ondernemingsraden in EOR-plichtige bedrijven*. Afstudeerscriptie in opdracht van EOR Service en HEAO Arnhem, Amsterdam.

Huijgen, F., Bruin, I. & Heijink, J. (2007) *De bestuurder stuurt met de ondernemingsraad*. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

INCOMES DATA SERVICES (IDS). (2006) *European works councils*. IDS Study 824. London.

IUF (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations) (2006) *Feeding Financial Markets*. Geneva.

de Jong, A., Roosenboom, P., Verbeek, M., Verwijmeren P. (2007), *Hedgefondsen en Private Equity in Nederland*, RSM Erasmus Universiteit.

Knudsen, H. (2005) *Scandinavian Scepticism: Danish and Swedish trade unionism in the European context*. paper: International Workshop Europeanisation and Organised Labour: An Unsolved Dilemma? Warwick University, November 2005.

Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde (KVS) *Private Equity en Aandeelhoudersactivisme* Preadviezen 2007.

Koukiadaki, A. (2007) *The Establishment and Operation of Information and Consultation of Employees Arrangements in the UK: Case Study Evidence* Cornell University, 4<sup>th</sup> May 2007.

Kotthoff, H. (2005) *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats – Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*. Sozialforschungsstelle, Dortmund.

Lamers, J. (1998) *Toegevoegde waarde van Europese ondernemingsraden*. AWWN, Haarlem.

Lecher, W., Platzer, H.W., Rüb, S. & Weiner, K.P. (2001) *European works councils: developments, types and networking*. Gower, Aldershot.

Lecher, W., Platzer, H.W., Rüb, S. & Weiner, K.P. (2002) *European works councils; negotiated Europeanism*. Ashgate, Aldershot.

Marginson, P., Hall, M., Hoffman, A. & Mueller, T. (2004) *The impact of European works councils on management decision-making in UK- and US-based multinationals: a case study comparison*. In: *British Journal of Industrial Relations*, vol.42, no.2, p.209–233 .

Martinez Lucio, M., Weston, S. *Preparing the ground for a social Europe? European Works Councils and European regulatory identity* In: Whittall M., Knudsen, H. & Huijgen, F..

Meer, M. van der, et al (2004) *Globalisation; the impact of globalisation on industrial relations in Multinationals in the Netherlands*. FNV.



Mitbestimmung, die (2007) *Die deals der Finanzinvestoren; was Arbeitnehmer heraushandeln können*. Die Mitbestimmung, no. 9 2007. Frankfurt am Main.

Paas, R., Jong, J. de, Woltmeijer, A. & Hazenbosch, P. (2007) *Aandeelhouders en werknemers: een zoektocht naar evenwicht*. In: KVS.

Pugliano, V. & Kluge, W. (2007) *Employee involvement in restructuring: are we able to determine the price?* In: Transfer, no.2, p.225–240.

Pugliano V. (2007) *Co-ordinating across borders: the role of European industry federations within European Works Councils* In: Whittall M., Knudsen, H. & Huijgen, F.

Stanzani, C. & Beineart, J. (2006) *Case study on best practices in EWC functioning*. Social development agency, Brussel.

Stichting MNO (2007) Visie-nota januari 2007 (<http://www.stichting-mno.nl>)

Stoop, J.M. (red) (1994) *De Europese ondernemingsraad een stap vooruit; een onderzoek naar het functioneren van Europese ondernemingsraden*. FNV Centrum Ondernemingsraden, Amsterdam.

Stoop, J.M. (1999) *Working with the European Works Council*. ETUCO/AFETT, Brussel.

Stoop, J.M. (2001) *Mogelijkheden en beperkingen van bonden en medezeggenschap binnen MNO's*. In: H. van den Hurk, B. de Jong & J.M. Stoop. Grensverleggend vakbondswerk; werknemersvertegenwoordiging in multinationale ondernemingen in Nederland. FNV Bondgenoten, Utrecht.

Stoop, J.M. (2004) *Thriving on diversity, revisited*. In: Fitzgerald, I. & Stirling, J. (eds.)

Syndex & ETUC (2006) *The role of European works councils in controlling economic, financial and social changes in transnational groups of companies*. Brussel.

Telljohann, V. (2005) *The European works councils: a role beyond the EC Directive?* In: Transfer European Review of Labour and Research, vol.11, no.1, p81–96.

UNICE/UEAPME, CEEP, ETUCO (2004) *Lessons learned on European Works Councils* ([http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/docs/ewc\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/ewc_en.pdf))

Verburg, L. (2007) *Het territoire van de (Nederlandse) ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven*.

Waddington, J. (2003) *What do representatives think of the practices of European works councils; views from six countries*. In: European Journal of Industrial Relations, vol.9, no.3, p.303 –325.

Waddington, J. (2005) *The views of European works councils representatives; data prepared for the "What's the problem" project*. Brussels.

Waddington, J. (2006) *The performance of European works councils in engineering: perspectives of the employee representatives*. In: Industrial relations, vol.45, no.4, p.681–708.

Waddington, J. (2006) *The performance of EWC's 12 years after the Directive*. In: European Works Councils Bulletin, no.65, p.7-11.

Waddington, J. (2006) *The views of European works council representatives*. Data prepared for a conference entitled 'Co-determination in a modern Europe: democratic workers' participation or convergence at minimal standards', organised by the Otto Brenner Stiftung, Bratislava, Slovakia, May 30 – June 1, 2006.

Webster, F. (2004, 2007) *ORC European Works Council survey*. Organization resources councillors (ORC), London.

Weiler, A. (2004) *European works councils in practice*. Labour review no. 144, Luxemburg.

Welz, C. (2008) *European Works Councils: Do they work*. In: Foundation Focus, no. 5, p. 9-10.

Wester, J. (2008) *Help we worden overgenomen*. Prometheus.

Whitall M., Knudsen, H. & Huijgen, F. (2007) *Towards a European labour identity; the case of the European works council*. Routledge Research in Employment Relations.