

# ***Gebruik, niet-gebruik of onderbenutting?***

Onderzoek naar de mogelijke onderbenutting van bevoegdheden en mogelijkheden door de (Centrale) Ondernemingsraad in grote Nederlandse ondernemingen

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Uitgevoerd door:

Drs. Pieter van Beurden, onderzoeker/adviseur GITP

Prof. dr. Hans van Ees, hoogleraar Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen

Prof. dr. ir. Rienk Goodijk, onderzoeker/adviseur GITP en hoogleraar Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen (projectleider)

Augustus 2009

# Inhoudsopgave

	Pagina
Voorwoord	4
1. Probleemstelling en onderzoeksopzet	5 - 9
2. Eerste beeldvorming op basis van documenten onderzoek	10 - 28
2.1 Belangrijke bevoegdheden op basis van de WOR	
2.2 Gebruik maken van het enquêterecht	
2.3 Betrokkenheid bij benoeming commissarissen	
2.4 Spreekrecht OR in Vergadering van Aandeelhouders	
2.5 Gebruik maken van relatie met Europese overlegvorm	
2.6 Samenvatting eerste beeld	
3. Resultaten schriftelijke enquête	29 - 44
3.1 Kenmerken deelnemende ondernemingen en typering overleg	
3.2 Feitelijk gebruik van bevoegdheden/mogelijkheden	
3.3 Opvattingen over (onder)benutting en mogelijke verbeteringen	
3.4 Samenvatting enquêteresultaten	
4. Enkele casestudies	45 - 82
4.1 Casus Stork	
4.2 Casus Nederlandse Spoorwegen	
4.3 Casus Oranjewoud	
4.4 Casus Rabobank Nederland	
4.5 Casus Electrabel Nederland	
4.6 Casus MCB Nederland	

4.7 Casus Wegener

4.8 Samenvatting resultaten casestudies

5. Conclusies en aanbevelingen	83 – 94
Literatuur	95 – 96
Bijlage 1: Schriftelijke enquête	97 – 106
Bijlage 2: Interviewlijst ten behoeve van de casestudies	107 – 108

## Voorwoord

Het lijkt erop dat de medezeggenschap de laatste jaren weer meer in de belangstelling komt. Na het laatste grootschalige onderzoek naar het functioneren van de Ondernemingsraad (OR) eind jaren negentig van de vorige eeuw, is het lange tijd wat 'stil' geweest rondom de OR.

Toen het initiatief tot een nieuwe Wet Medezeggenschap Werknemers, ter vervanging van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), 5 jaar geleden mislukte, werd besloten om de praktijk de ruimte te geven tot mogelijke maatwerkverbeteringen en vernieuwingen in de medezeggenschap. Sindsdien is er hier en daar volop geëxperimenteerd.

Inmiddels hebben diverse recente onderzoeken laten zien welke kant het met de medezeggenschap op zou kunnen gaan (de 4 scenario's), hoe moeilijk de medezeggenschap het heeft binnen complexe internationale concernstructuren (het probleem van de aansluiting) en hoe bepalend de relatie tussen OR en bestuurder is. Ook zijn verschillende experimenten tot vernieuwing in kaart gebracht. En worden er zelfs prijzen toegekend aan de best presterende dan wel meest innovatieve OR.

Dit onderzoek is ingesteld naar aanleiding van het SER-debat in 2007-2008 over corporate governance en de werknemerspositie. Er zou sprake zijn van een zekere 'onderbenutting' van bevoegdheden door de OR.

Aan ons is gevraagd om deze veronderstelde onderbenutting nader te onderzoeken: is er inderdaad sprake van onderbenutting, op welke gebieden dan en wat zijn daarvan dan de oorzaken? Dat vraagt om een nauwkeurige onderzoeksaanpak. Niet-gebruik bijvoorbeeld is nog niet hetzelfde als onderbenutting.

In overleg met het Ministerie SZW is de keuze gemaakt om het onderzoek te focussen op de OR-en van grote, private ondernemingen. Deze keuze zullen we in het rapport nader beargumenteren. We realiseren ons daarmee dat het onderzoek geen alomvattend beeld van de OR-praktijk geeft. Die pretentie heeft het onderzoek ook niet. Het dient gezien te worden als een deelonderzoek dat net als de andere onderzoeken, een bijdrage levert aan het totaalbeeld van de OR-praktijk.

Het werken aan een betere benutting van OR-bevoegdheden is trouwens niet alleen een zaak (verantwoordelijkheid) van de OR, maar ook van andere partijen zoals de bestuurder, het HR-management, de scholingsinstituten, de vakbonden of de politiek. We hopen dan ook dat 'het veld' met de resultaten van dit onderzoek aan de slag kan. Opdat duidelijk wordt wat de betrokkenen zelf kunnen doen, welke stimuleringsactiviteiten nodig zijn en in hoeverre verdere wetgeving dat kan ondersteunen.

Op deze plaats willen we iedereen bedanken die aan de totstandkoming van dit onderzoeksrapport heeft meegewerkt: de OR-en die de schriftelijke enquête hebben ingevuld, soms met zeer waardevolle toelichtingen; de ondernemingen die ons de gelegenheid boden om via interviews met betrokkenen een dieper inzicht in hun OR-praktijk te krijgen en de casestudies te laten opnemen in dit onderzoek; de deskundigen uit het veld die waardevolle commentaren en aanvullingen gaven op conceptteksten; en de vertegenwoordigers vanuit het Ministerie SZW (Rosemarie van Daal en Alfred Velgersdijk) die het onderzoek met kritische kanttekeningen en veel enthousiasme hebben begeleid.

# 1. Probleemstelling en onderzoekopzet

Per brief met datum 10 november 2008, heeft het Ministerie van SZW ons uitgenodigd om een voorstel te doen tot onderzoek naar de mogelijke onderbenutting van OR-bevoegdheden in de praktijk.

Doel van het onderzoek is na te gaan in hoeverre er inderdaad sprake is van onderbenutting van bevoegdheden door ondernemingsraden met name in grote en vaak internationaal georiënteerde ondernemingen, en welke redenen of oorzaken daaraan ten grondslag liggen. Maken de OR-en te weinig gebruik van hun bevoegdheden en mogelijkheden, zijn er redenen voor het niet of weinig gebruik maken ervan of schiet de wetgeving inzake de 'strategische invloed van de OR' tekort?

Aanleiding tot het onderzoek is het SER-advies Evenwichtig Ondernemingsbestuur van februari jl. (SER, 2008) en het recente debat daarover in de Tweede Kamer.

## ***Probleemstelling***

Ongeveer 10 jaar geleden hebben Van het Kaar en Looise in het laatste grote landelijke OR-onderzoek geconstateerd dat de ondernemingsraad anno 2000 weliswaar een 'volwassen' (geaccepteerde, geformaliseerde en gefaciliteerde) positie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen had verkregen, maar dat de feitelijke medezeggenschap in met name de grote ondernemingen niet meer echt toenam (Van het Kaar en Looise, 1999).

De vraag werd opgeroepen of de medezeggenschap via de OR wellicht een 'plafond' had bereikt.

Sindsdien is het krachtenveld op ondernemingsniveau en in de corporate governance danig veranderd (vergelijk o.a. Van Ees c.s., 2007).

Zo is de positie van de aandeelhouders binnen grote Nederlandse ondernemingen de afgelopen jaren (flink) versterkt, met name via aanpassingen in de structuurwetgeving in 2004 (Wet van 9 juli 2004 tot aanpassing van de structuurregeling, Boek 2 BW).

Vooraf (de opkomst van) private equity partijen en hedgefonds hebben druk gezet op de principes van evenwichtig ondernemingsbestuur, de onderneming als samenwerkingsverband van belanghebbenden en de stakeholdersbenadering (vergelijk Goodijk, 2008).

Inmiddels heeft de Commissie Frijns voorstellen gedaan om (het bestuur van) de ondernemingen wat meer te beschermen tegen activistische aandeelhouders. Maar het is de vraag of het evenwicht tussen de belanghebbenden zoals aandeelhouders, bestuurders, commissarissen en werknemers, daarmee voldoende hersteld wordt.

Aangezien de hiervoor genoemde Commissie Frijns geen specifieke aanbevelingen deed met betrekking tot de positie van werknemers, heeft het kabinet de SER medio 2007 om advies gevraagd. Het kabinet wilde nader verkennen of de positie van werknemers in de vennootschap versterking behoeft. In zijn advies maakt de SER onderscheid tussen de begrippen 'onderneming' en 'vennootschap' en richt zich, in aansluiting op het advies van de Commissie Frijns, met name op beursgenoteerde vennootschappen.

Begin vorig jaar heeft de SER in haar advies 'Evenwichtig Ondernemingsbestuur' (d.d. 15 februari 2008) onder andere op basis van de onderzoeksnotities van Winter en Van het Kaar, geconcludeerd dat de (centrale) ondernemingsraden in Nederland, met name in vergelijking met het buitenland, relatief veel formele en wettelijke mogelijkheden hebben om invloed uit te oefenen op de strategische besluitvorming in de top van de onderneming (SER, 2008). Juridisch gezien lijkt het evenwicht in het Nederlandse corporate governance systeem dus wel in orde te zijn. Maar tegelijkertijd wordt er in het advies op gewezen dat het er in de praktijk op lijkt dat de ondernemingsraad zijn bevoegdheden (tot nu toe) nog onvoldoende benut. Dat zou onder andere blijken uit het geringe aantal zaken die de afgelopen jaren bij de Ondernemingskamer in behandeling zijn geweest. Er is tot nu toe (relatief) weinig gebruik gemaakt van de beroepsprocedures die de Wet op de Ondernemingsraden biedt of, in samenwerking met de vakbonden, van het enquêterecht. Ook toont eerder onderzoek (van bijvoorbeeld Lemain/Goodijk, RUG 2004) naar de relatie tussen OR en commissarissen steeds aan dat de OR over het algemeen nog weinig gebruik maakt van het (versterkte) recht van aanbeveling.

De opdrachtgever is geïnteresseerd of en in hoeverre er inderdaad sprake is van onderbenutting van bevoegdheden door de OR, en zo ja, wat daarvan dan de precieze oorzaken zijn. Het onderzoek is gericht op (middel)grote, private vennootschappen, zowel beurs- als niet-beursgenoteerd. De keuze voor de reikwijdte van het onderzoek is door de opdrachtgever als volgt onderbouwd. Het onderzoek betreft een specifiek onderdeel van de medezeggenschap: de invloed van de OR op strategische besluiten die genomen worden op het niveau van de vennootschap. Hierbij is gefocust op grote private vennootschappen aangezien met name zij te maken hebben (gehad) met de reeds genoemde private equity partijen en hedgefonds. Bovendien hebben zij vaak een andere en complexere structuur dan kleine organisaties; er is een langere afstand van de werknemers tot de uiteindelijke besluitvormers. Opdrachtgever heeft dus met name interesse in de vraag of de rechten van werknemers in deze vennootschappen voldoende worden benut. Vandaar dat in dit onderzoek wordt gekeken naar het al dan niet gebruiken/benutten van *strategische bevoegdheden* (binnen grote (beursgenoteerde) ondernemingen) in het *(inter)nationale krachtenveld*.

In dit onderzoek worden naast de bevoegdheden op grond van de Wet op de Ondernemingsraden, ook de bevoegdheden van de OR op basis van de structuurregeling (de relatie met de Raad van Commissarissen, de RvC), de enquêtebevoegdheden, het spreekrecht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) en de Wet op de Europese Ondernemingsraden (WEOR) meegenomen, teneinde een breed beeld te krijgen van het gebruik en de onderbenutting van strategische bevoegdheden/mogelijkheden.

### **Onderzoeksvragen**

De centrale onderzoeksvraag is:

*In hoeverre is er binnen grote, private ondernemingen sprake van onderbenutting van OR-bevoegdheden en wat zijn daarvan dan de oorzaken/redenen?*

In de eerste plaats dient te worden nagegaan in welke mate belangrijke (strategische) bevoegdheden en mogelijkheden door de OR worden benut en of, en in hoeverre, er sprake is van onderbenutting van OR-bevoegdheden: welke bevoegdheden (overleg-/ adviesrecht, aanbevelingsrecht, enquêterecht e.d.) worden in de praktijk wel/niet, meer/minder gebruikt en hadden wellicht meer gebruikt kunnen worden?

Daarbij is het belangrijk om het begrip *onderbenutting* goed te definiëren.

Onderbenutting is niet hetzelfde als 'weinig of niet gebruik maken van'. Een OR kan immers bewust de keuze maken om een bepaalde bevoegdheid/mogelijkheid niet te gebruiken, bijvoorbeeld als er een goed alternatief voorhanden is. Ook kan een bepaalde bevoegdheid (zoals het beroepsrecht) een zodanig preventief effect binnen een onderneming hebben dat er uiteindelijk geen/weinig gebruik van gemaakt hoeft te worden.

We zullen in dit onderzoek 'onderbenutting' dan ook definiëren als een omstandigheid waarin het wél gebruik maken van een bevoegdheid/mogelijkheid (volgens de gebruiker) tot een versterking van de medezeggenschap had kunnen leiden. Dat kan zich bijvoorbeeld voordoen als de OR (nog) onvoldoende op de hoogte is van die mogelijkheid, te weinig actief is of zichzelf onvoldoende geëquipeerd acht om er daadwerkelijk gebruik van te maken. Ook externe, buiten de OR gelegen omstandigheden, zoals een tegenwerkende opstelling van de bestuurder, kunnen tot onderbenutting leiden.

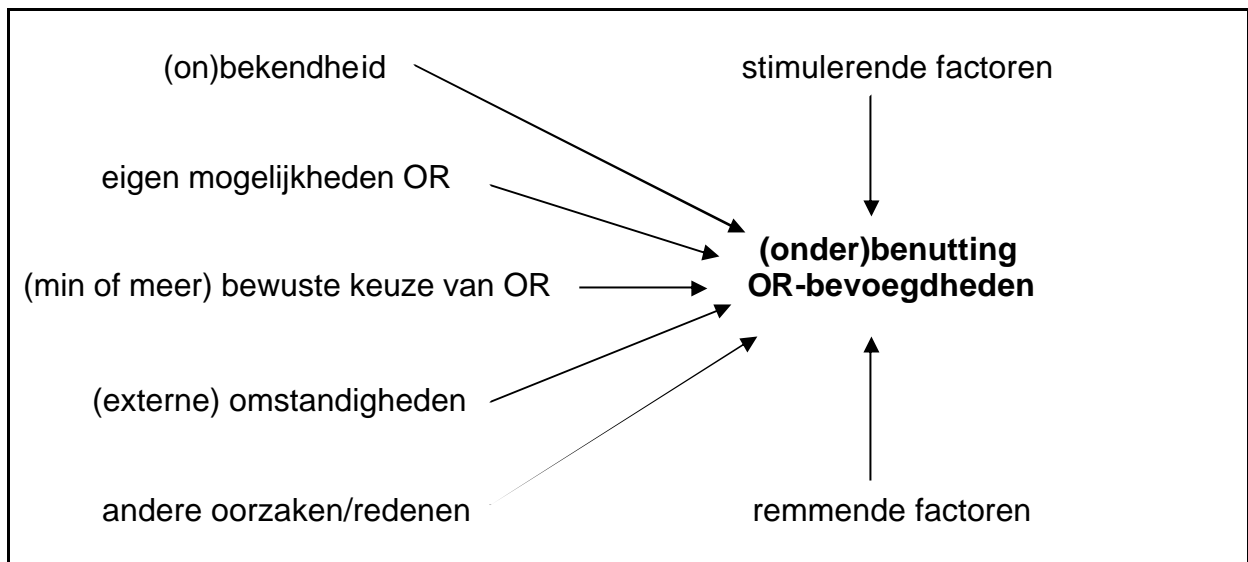
Vervolgens moet inzicht worden verkregen in het 'waarom' van de eventuele onderbenutting. Er kunnen zoals gezegd verschillende oorzaken/redenen zijn voor het niet gebruik maken van bevoegdheden door de OR, zoals:

- de onbekendheid van de bevoegdheid/mogelijkheid;
- de eigen (beperkte) mogelijkheden van de OR (tijd/faciliteiten, kennis/inzicht, kwaliteit e.d.);
- een (min of meer) bewust keuze van de OR (vanwege bijv. prioriteitsstelling, het te verwachten resultaat of het kiezen voor alternatieven);
- het is niet nodig om er daadwerkelijk gebruik van te maken (het beroepsrecht bijvoorbeeld werkt al preventief);
- de omstandigheden die het gebruik beperken (beperkte mogelijkheden, tegenwerking e.d.).

Voor het vinden van mogelijke oplossingsrichtingen is het ook nodig om inzicht te krijgen in stimulerende dan wel remmende factoren (succesfactoren) voor de 'benutting'.

We zullen ons afvragen in hoeverre een actieve opstelling van de OR, een open overlegklimaat, (extra) faciliteiten, (schriftelijke) afspraken tussen OR en bestuurder of wettelijke regelingen stimulerend of remmend zijn voor de benutting van de bevoegdheden.

Uit het onderzoek van Lemain/Goodijk (2004) bijvoorbeeld bleek dat het vastleggen van afspraken tussen partijen in een convenant, stimulerend kan zijn voor het benutten van het recht van aanbeveling door de OR.



Schema 1: Het onderzoeksmodel

Hierbij wordt gekozen voor onderzoek dat gericht is op:

- de (bevoegdheden/mogelijkheden van de) OR op het centrale ondernemingsniveau,
- eventueel in samenwerking met andere partijen (zoals de vakbonden),
- ten aanzien van de strategische besluitvorming,
- binnen grote, private ondernemingen.

### **Deelvragen**

Het onderzoek concentreert zich op de volgende deelvragen.

1. *Welke bevoegdheden heeft de OR op dit moment (op basis van de WOR, de structuurregeling in het BW en eventuele andere wetgeving) om invloed uit te oefenen op de strategische besluitvorming binnen (grote, private) ondernemingen?*
2. *Welke van deze bevoegdheden worden (op welke wijze en in welke mate) door de OR daadwerkelijk gebruikt/benut en met welke resultaten?*
3. *Is er sprake van onderbenutting van (bepaalde) bevoegdheden (en welke dan?) door de OR en waaruit blijkt dat dan?*
4. *Zo ja, wat zijn hiervan dan de oorzaken/redenen?*  
Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen eigen mogelijkheden/beperkingen van de OR, keuzen/alternatieven en (externe) omstandigheden.
5. *Wat zijn mogelijke oplossingsrichtingen?*  
Voor het vinden van mogelijke oplossingsrichtingen is inzicht nodig in stimulerende en remmende factoren, factoren die wel of niet door de OR te beïnvloeden zijn, keuzemogelijkheden/alternatieven en mogelijkheden/beperkingen in de wetgeving.



## Onderzoeksopzet

We zullen eerst, in hoofdstuk 2, in kaart brengen welke bevoegdheden en mogelijkheden 'er toe doen' in dit onderzoek, wat eerder onderzoek daarover tot nu toe heeft opgeleverd, welke (bekende) praktijkvoorbeelden er te vinden zijn en wat de jurisprudentie erover zegt.

Vervolgens, en op basis van dit documenten onderzoek, wordt het empirisch onderzoek als volgt opgebouwd: eerst een schriftelijke enquête onder OR-en van grote ondernemingen (hoofdstuk 3), vervolgens een aantal casestudies (hoofdstuk 4) en ten slotte nog het toetsen van de conclusies/resultaten via een deskundigenbijeenkomst.

1. Eerst een kort *documentenonderzoek*.
  - Een inventarisatie van de formele OR-bevoegdheden ten aanzien van de strategische besluitvorming van (grote) ondernemingen in Nederland; het in kaart brengen van de bevoegdheden en mogelijkheden (strategisch netwerk, spreekrecht, overleg- en adviesbevoegdheden, aanbevelingsrecht, enquêterechten dergelijke).
  - Inzicht krijgen in relevant onderzoek, praktijkvoorbeelden en jurisprudentie voor zover voorhanden.
2. Een *schriftelijke enquête* onder (centrale) OR-en van grote, private ondernemingen. Gekozen is voor een enquête onder de leden-OR-en van het Multi Nationale Ondernemingenoverleg (MNO) en de (centrale) OR-en van de structuurvennootschappen waarbij aan de OR een (versterkt) recht van aanbeveling van commissarissen is toegekend, in Nederland (een onderzoekspopulatie van circa 250 OR-en).
3. *Casestudies*: een selectie van 7 (middel)grote ondernemingen uit bovengenoemd bestand (met een zekere spreiding wat betreft bedrijfstak/sector, organisatievorm en omvang), waarvan over het algemeen mag worden aangenomen (of algemeen bekend is) dat ze met de bovengenoemde problematiek van (onder)benutting te maken hebben. Hierbij gaat het om een kwalitatief onderzoek:
  - *diepte-interviews* over de (onder)benutting van OR-bevoegdheden: welke?, waarom?, wijze waarop/hoe?, met welk gevolg/resultaat?, hoe (eventueel) te verbeteren (gebruik maken van een voorgestructureerde interviewlijst)
  - met de meest betrokken 'partijen' op het ondernemingsniveau: de (Centrale) OR, de directie/bestuurder, de Raad van Commissarissen, de vakbonden en eventuele andere betrokkenen.
4. Een aanvullende *klankbordsessie* met enkele deskundigen 'uit het veld' (praktijkmensen, wetenschappers, adviseurs). In deze sessie zullen de voorlopige onderzoeksresultaten nader getoetst worden.

Het onderzoek bestaat derhalve (methodisch) uit verschillende onderdelen waarvan de resultaten onderling met elkaar vergeleken zullen worden. In hoofdstuk 5 worden op basis van het documenten onderzoek, de schriftelijke enquête en de casestudies conclusies getrokken over het gebruik en de (onder)benutting van de OR-bevoegdheden en aanbevelingen gedaan voor mogelijke verbeteringen.

## 2. Eerste beeldvorming op basis van documenten onderzoek

Via een inventarisatie en bestudering van bestaande documenten (wetgeving, jurisprudentie, onderzoeken, artikelen en jaarverslagen) proberen we een eerste indruk/beeld te krijgen van het gebruik en de mogelijke (onder)benutting van de strategische bevoegdheden door de OR tot nu toe. Hierbij nemen we de OR in het algemeen onder de loep. In de volgende hoofdstukken, bij de uitvoering van ons onderzoek, concentreren we ons op de OR-en van de grote ondernemingen.

We beperken ons in dit documentenonderzoek tot enkele belangrijke bevoegdheden en mogelijkheden van de OR op basis van:

De Wet op de Ondernemingsraden:

- het advies-/beroepsrecht (art. 25/26);
- het inschakelen van deskundigen (art. 16/22);
- de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken en de verschijnplicht van toezichthouders daarbij (art. 24);
- de mogelijkheid van de ondernemingsovereenkomst (art. 32).

Het Enquêterecht:

- via de vakbonden een enquêteverzoek bij de Ondernemingskamer indienen;
- als belanghebbende in de procedure ingevoegd worden;
- het enquêterecht toegekend krijgen bij statuten of overeenkomst.

De Structuurregeling:

- het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen;
- het overleg over de profielschets;
- het regelen van de betrokkenheid via CAO of statuten.

Andere mogelijkheden (voor zover van toepassing), zoals

- het gebruik maken van het spreekrecht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- de afstemming met/beïnvloeding via het Europees overleg.

Deze opsomming is een keuze geweest van de onderzoekers. We realiseren ons dat er ook nog andere OR-bevoegdheden en mogelijkheden zijn om de besluitvorming op ondernemingsniveau te beïnvloeden, zoals het instemmingsrecht (artikel 27 WOR) of het initiatiefrecht (artikel 23 WOR). Maar bovengenoemde opsomming geeft volgens ons voldoende houvast om inzicht te krijgen in de mogelijke onderbenutting van met name de strategische bevoegdheden. Bovendien bieden de casestudies de mogelijkheid om alsnog een bredere kijk op gebruik en (onder)benutting van OR-bevoegdheden te krijgen.

Hieronder beschrijven we de belangrijkste bevindingen op basis van de ons bekende documenten.

## 2.1 Belangrijke bevoegdheden op basis van de WOR

### a) Adviesrecht/beroepsrecht (conform art. 25 en 26 WOR)

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) in Nederland bestaat sinds 1950. In 1979 is de WOR ingrijpend gewijzigd. Naast de verzelfstandiging van de OR en de daaruit voortvloeiende nieuwe regeling voor het overleg tussen bestuurder en OR (de overlegvergadering), is er onder andere sprake van een uitbreiding en versterking van de adviesrechten van de OR, onder meer door toevoeging van een beroepsrecht. Het beroepsrecht dient volgens de wetgever te bevorderen dat de ondernemer zorgvuldige besluiten neemt, waarbij ernstig rekening wordt gehouden met de opvattingen van de OR.

Uit grootschalig onderzoek in de jaren tachtig van de vorige eeuw (Looise & Heijink, 1986 en Looise & De Lange, 1987) blijkt dat in de eerste jaren na de herziening van de WOR in 1979, per onderneming ongeveer 6 onderwerpen met betrekking tot het adviesrecht (art. 25 en 30 WOR) aan de orde zijn geweest. Daarvan werden gemiddeld 4 (tweederde) formeel ter advisering aan de OR voorgelegd (Looise & De Lange, 1987, p. 24 e.v.). Volgens de respondenten (zowel OR-leden als bestuurders) werd dus eenderde van de adviesplichtige aangelegenheden in die tijd niet ter advisering aan de OR voorgelegd.

Ook bleek dat sommige onderwerpen (zoals een belangrijke wijziging in de organisatie of een belangrijke investering) redelijk vaak en andere advieskwesaties (zoals het aantrekken van een belangrijk krediet) nauwelijks aan de orde kwamen.

Ruim 10 jaar later, in het laatstgehouden landelijke OR-onderzoek eind jaren negentig (Looise & Van het Kaar, 1999), oordeelt circa 60% van de OR-en dat het altijd als er sprake is van een adviesplichtig onderwerp, om advies wordt gevraagd. De onderzoekers constateren, in vergelijking met de eerdere onderzoeken, een betere omgang met en toepassing van de bevoegdheden door de OR. De OR is over het algemeen een geaccepteerd orgaan binnen de onderneming geworden en in zekere zin 'volwassen'. Wel blijkt dat (nog steeds) 14% van de OR-en nooit om advies wordt gevraagd en dat sommige onderdelen van artikel 25 (met name ingewikkelde financiële vraagstukken zoals kredietaanvragen) nog weinig aan de orde worden gesteld.

In datzelfde onderzoek wordt ook geconcludeerd dat de verhouding tussen OR en bestuurder sinds de eerdere onderzoeken in de jaren tachtig, verbeterd is. Partijen zijn minder geneigd formeel tegen elkaar op te treden, het accent ligt meer op de bereidheid samen naar een oplossing te zoeken (p. 257). De kwaliteit van het overleg wordt daarbij sterk bepaald door de opstelling van de overlegpartners en de onderlinge verhoudingen.

Recent onderzoek (Goodijk & Sorge, 2005; Huijgen c.s., 2007) bevestigt het beeld dat een goede toepassing van de (bevoegdheden van de) WOR en de uiteindelijke kwaliteit van het overleg vooral bepaald worden door de opstelling van de bestuurder en de (voorzitter/het DB van de) OR.

## In beroep gaan

Het documentenonderzoek levert vooralsnog geen duidelijk beeld op over de mate waarin de OR-adviezen het besluit van de bestuurder beïnvloeden dan wel in hun geheel door de bestuurder worden overgenomen. Wel blijken lang nog niet alle adviesplichtige aangelegenheden daadwerkelijk aan de OR ter advisering te worden voorgelegd.

Uit het laatstgehouden landelijke OR-onderzoek van 1998 blijkt ook dat OR-en over het algemeen wel hun ongenoegen laten blijken als ze 'gepasseerd' worden, maar uitermate terughoudend blijven in het inschakelen van de rechter. Van de OR-en die gepasseerd worden, laat 63% tijdens het overleg op een of andere manier zijn ongenoegen blijken (in 1985/86 was dat 72%), reageert 16% in het geheel niet (in 1985/86: 15%) en oefent 13% een zekere druk uit via publiciteit en/of (dreiging met) vergaderboycot (in 1985/86: 5%).

De overzichten *Rechtspraak Medezeggenschapsrecht* (Geersing en Van der Heijden) wijzen uit dat de Ondernemingskamer begin jaren tachtig gemiddeld ongeveer 10 uitspraken per jaar inzake artikel 25/26 van de WOR deed. In het overzichtsdokument *25 jaar Ondernemingskamer* (Van het Kaar, 1996) vinden we dat in de eerste 10 jaar van het beroepsrecht van de OR in totaal 288 keer beroep werd aangetekend bij de Ondernemingskamer (OK), ofwel gemiddeld circa 30 keer per jaar. Deze gegevens zouden betekenen dat er aanvankelijk zo'n 30 keer per jaar een beroep op de rechter werd gedaan en dat er uiteindelijk zo'n 10 uitspraken volgden.

Uit de jaarverslagen van de OK en onze eigen inventarisaties blijkt dat het aantal ingekomen verzoeken ex artikel 26 van de WOR ook in de afgelopen jaren, hoewel een beetje toegenomen, beperkt blijft tot gemiddeld zo'n 50 per jaar; en het aantal uiteindelijke uitspraken/beschikkingen beperkt zich tot 10 à 20 per jaar:

Jaartal	Aantal verzoeken	Aantal Beschikkingen
2002	44	10
2003	71	17
2004	68	16
2005	49	20
2006	75	13
2007	35	12
2008	Nog niet bekend	Nog niet bekend

Tabel 1: Aantal verzoeken/beschikkingen ex art. 26 WOR in de afgelopen jaren

Van het aantal ingekomen verzoeken leidt gemiddeld ongeveer een kwart tot een uitspraak/beschikking van de OK. De meeste (driekwart van de) procedures zijn blijkbaar wel gestart, maar voortijdig (via toegeven, hernieuwd overleg of vormen van bemiddeling?) alsnog opgelost.

De OR doet in de zaken die zich voordoen vrijwel altijd een beroep op de beroepsgrond dat de procedure niet goed is nageleefd of dat het besluit van de ondernemer niet in overeenstemming is met het OR-advies. Zelden wordt het beroep

gegrond op nieuwe feiten/omstandigheden die aanleiding zouden hebben gegeven tot een ander advies (Vesting, 2006).

De inventarisatie en analyse van de verzoeken en uitspraken wekt de indruk dat het beroepsrecht relatief veel gebruikt wordt door OR-en van de Rijksoverheid en lagere overheden (provinciale en gemeentelijke diensten).

Verder blijkt uit de toelichtingen op de uitspraken in de OK-Jaarverslagen dat de rechter vooral hecht aan zorgvuldige procedures (zowel van de kant van de bestuurder als de OR) en het voldoende rekening houden met personele consequenties van beslissingen:

- Het negeren van het adviesrecht heeft vrijwel altijd tot gevolg dat de bestuurder de zaak bij de OK verliest (Verburg, 2009).
- Voor het hanteren van het adviesrecht blijken van belang: de vroegtijdige betrokkenheid en wezenlijke invloed van de OR op het te nemen besluit (ter versterking daarvan is in 1998 een extra bepaling onder artikel 24 lid 1 van de WOR opgenomen), een ruime motivering van de bestuurder (met deugdelijke argumenten, een zichtbare weging van het werknemersbelang e.d.), duidelijke afspraken over de sociale gevolgen (bijvoorbeeld via een sociaal plan) en de naleving van gedane toezeggingen (Verburg, 2009).
- Ook in geval van strategische beslissingen van een buitenlandse moedermaatschappij kan een Nederlands dochterbedrijf verplicht worden tot het vragen van advies aan de lokale OR (de kwestie van het mede-ondernemerschap).
- De opschortingstermijn van een maand bijvoorbeeld, treedt volgens de OK pas in werking nadat de bestuurder de OR voldoende duidelijk/schriftelijk in kennis heeft gesteld van het ondernemersbesluit.
- Alleen de argumenten/bezwaren die de OR naar voren brengt in het adviestraject en schriftelijk opneemt in het verzoekschrift, worden meegewogen door de OK.
- En het besluit van de bestuurder wordt relatief vaak als 'kennelijk onredelijk' beoordeeld als de sociale gevolgen voor het personeel niet goed (redelijk) zijn geregeld.

We kunnen concluderen dat het gebruik maken van het beroepsrecht ex artikel 26 van de WOR sinds de jaren 80 wel wat is toegenomen, maar ook de afgelopen periode zeer beperkt blijft, afgezet tegen het aantal OR-en in Nederland (circa 22.000) en de adviesplichtige aangelegenheden.

We zullen nader onderzoeken wat de redenen hiervan zijn. Is er sprake van onderbenutting of zijn er andere verklarende factoren? Redenen kunnen immers zijn de preventieve werking die het beroepsrecht in de praktijk heeft (zoals het beroepsrecht oorspronkelijk ook bedoeld is door de wetgever), of de waarde die de overlegpartners toekennen aan goede onderlinge verhoudingen.

## **b) Inhuren van externe/interne deskundigen (art. 16 en 22 WOR)**

Een OR heeft op basis van artikel 16 van de WOR het recht om een externe deskundige uit te nodigen/in te schakelen.

De bestuurder moet daarbij van te voren op de hoogte zijn gesteld van de kosten die ermee gemoeid zijn (art. 22 lid 2 WOR). Dat de bestuurder vooraf ook overleg over de kosten van een deskundige moet kunnen voeren, bleek bijvoorbeeld uit de uitspraak van de kantonrechter te Venlo in 2002: de adviseur had inhoudelijk moeten

ingaan op de bezwaren van de ondernemer, en daarom is de ondernemer nu niet gehouden de kosten van de deskundige te vergoeden (JAR 2002, 272; ROR 2003, nr. 8).

Er zijn ons geen onderzoeksgegevens bekend over het daadwerkelijk gebruik van het recht om deskundigen in te huren. Wel bestaat de indruk (uit artikelen) dat het gebruik geleidelijk aan is toegenomen, met name bij de grotere ondernemingen. In kleinere ondernemingen/organisaties wordt over het algemeen nog weinig gewerkt met externe OR-adviseurs. Redenen daarvan lijken te zijn (zo blijkt uit artikelen daarover) de afwerende houding van bestuurders, de (relatief) hoge kosten, de onbekendheid met het werken met externe adviseurs, het ontbreken van een eigen OR-budget, de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van de OR binnen de kleine organisatie.

De WOR geeft de OR ook de mogelijkheid om anderen (zoals interne deskundigen, specialisten of business directeuren) uit te nodigen voor het overleg. Daarvan wordt over het algemeen (ook hier: vooral in de grotere ondernemingen) veelvuldig gebruik gemaakt, zo is onze indruk. Maar ook dat willen we nader onderzoeken.

### **c) Halfjaarlijkse bespreking algemene gang van zaken (art. 24 WOR)**

De WOR schrijft voor dat er ten minste twee keer per jaar een overlegvergadering wordt gehouden ter bespreking van de algemene gang van zaken in de onderneming (art. 24 lid 1, hierna te noemen AGVZ-besprekingen).

Bij de herziening van de WOR in 1998 is artikel 24 uitgebreid met de bepaling dat ondernemer en OR tijdens de halfjaarlijkse bespreking dienen te bekijken welke advies- en instemmingsplichtige onderwerpen eraan komen en afspraken maken hoe daarmee om te gaan. Dit om een vroegtijdige betrokkenheid van de OR bij belangrijke besluiten te stimuleren.

In die AGVZ-bespreking dient de bestuurder derhalve mededelingen te doen over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot aangelegenheden als bedoeld in de artikelen 25 en 27, en moeten er afspraken worden gemaakt wanneer en op welke wijze de OR in de besluitvorming betrokken wordt.

Er is ons nog geen onderzoek bekend over de toepassing van deze bepaling in de praktijk.

De indruk (uit artikelen en praktijkervaringen) bestaat wel dat deze bevoegdheid in de praktijk zeer verschillend wordt toegepast/ingevuld, variërend van niet meer dan (onderdeel van) een agendapunt 'mededelingen' tot een door beide overlegpartners goed voorbereide beleidsdiscussie.

### **Verschijnplicht commissarissen/toezichthouders**

Op grond van artikel 24 lid 2 WOR dienen bij deze halfjaarlijkse AGVZ-besprekingen een of meer toezichthouders aanwezig te zijn. Dat geldt ook voor de overlegvergaderingen waarin overleg wordt gepleegd over een voorgenomen besluit als bedoeld in artikel 25 lid 1, en vergaderingen waarin het advies van de OR over zo'n voorgenomen besluit wordt uitgebracht (art. 25 lid 4 WOR). Alsmede ten aanzien van de benoeming/het ontslag van een bestuurder (art. 30 lid 3 WOR).

Tien jaar geleden bleek die verschijnplicht (nog) lang niet overal toegepast te worden (Van het Kaar en Looise, 1999, p. 61-62). Zelfs bij ondernemingen die onder het

verplichte structuurregime vielen, verschenen commissarissen vaker niet dan wel op de betreffende overlegvergaderingen. En bij ondernemingen/instellingen met een Raad van Toezicht lieten leden van die Raad bij een op de drie ondernemingen 'af en toe' hun gezicht zien.

De indruk bestaat, en dat willen we nader onderzoeken, dat de commissarissen van met name grote ondernemingen zich over het algemeen steeds beter zijn gaan houden aan de verschijnplicht van artikel 24. En dat de verschijnplicht bij kleinere ondernemingen en non-profit organisaties (zoals zorginstellingen) minder goed wordt nageleefd. Heel geleidelijk aan, met name sinds de verduidelijking daarover in de WOR van 1998 (dat onder bestuursleden ook leden van de Raad van Toezicht worden verstaan), zien we wel een zekere verbetering in de aanwezigheid van toezichthouders bij het halfjaarlijkse beleidsoverleg in bijvoorbeeld zorginstellingen. Maar veel minder vanzelfsprekend, ook in de grotere ondernemingen, blijkt de verplichte aanwezigheid bij het overleg over artikel 25- en 30-zaken. In de jaren 80 werd al geconstateerd dat commissarissen in dergelijke overlegvergaderingen niet of nauwelijks acte de présence geven (Honée, 1986). En het is zeer de vraag in hoeverre hierin de afgelopen jaren verbetering is gekomen.

Ook van de mogelijkheid om commissarissen in de OR-vergadering als 'deskundige' uit te nodigen (op basis van art. 16 WOR), wordt voorzover we weten, niet veel gebruik gemaakt.

Uit recent onderzoek (Huijgen c.s., 2007) blijkt dat toezichthouders zich over het algemeen beperken tot een formele relatie met de OR. Verder wordt bij de besluitvorming in de RvC 'soms' belangstellend geïnformeerd naar het standpunt van de OR.

#### **d) Uitbreiding van bevoegdheden via ondernemingsovereenkomst (art. 32 WOR)**

Sinds de herziening van de WOR in 1998 kunnen op grond van artikel 32 van de WOR de bevoegdheden van de OR worden uitgebreid bij CAO dan wel via een ondernemingsovereenkomst tussen OR en bestuurder. Als er in de ondernemingsovereenkomst onderwerpen aan het adviesrecht van de OR worden toegevoegd, is daarop ook het beroepsrecht conform artikel 26 van de WOR van toepassing. Met artikel 32 is een sterkere juridische grond gegeven voor onderlinge afspraken tussen OR en bestuurder over extra bevoegdheden en/of besluitvormingsprocedures.

Tot dan toe werden er ook wel schriftelijke/mondelijke afspraken tussen OR en bestuurder gemaakt en werd veelal gesproken over medezeggenschapsconvenanten (Van der Heijden & Doup, 1991). Volgens een steekproef van Van der Heijden en Doup bleek dat in ongeveer 30% van de grote ondernemingen een mz-convenant in een of ander vorm voorkwam, met procedureafspraken dan wel afspraken over de inhoud van het beleid (toepassing van advies-/instemmingsrecht, betrokkenheid bij arbeidsvoorwaarden, regeling grensoverschrijdende aangelegenheden etcetera). Over het rechtskarakter van deze convenanten bestond echter geen eenstemmigheid.

Maar dat deze convenanten wel degelijk enige juridische waarde hadden en niet zomaar 'gepasseerd' konden worden, bleek bijvoorbeeld uit:

- De uitspraak van de OK in 2005 inzake Stichting GGZ Groningen. In 1997 was aan de OR per convenant een verzaamd adviesrecht toegekend bij het voorgenomen besluit tot samenwerking met het Academisch Ziekenhuis Groningen. De OK was van mening dat deze bovenwettelijke bevoegdheid hoewel al veel jaren geleden toegekend, nog steeds van toepassing was.
- De uitspraak van het Gerechtshof in 2006 in het hoger beroep dat de OR van de gemeente Leiden had aangespannen tegen zijn bestuurder. De gemeente Leiden had in 1997 in een convenant met de OR nadere afspraken vastgelegd over (extra) bevoegdheden en faciliteiten voor de OR. Daarbij was geen looptijd bepaald. De gemeente wilde nu, in 2006, het convenant opzeggen. Het Gerechtshof oordeelde echter dat de gemeente het convenant niet zomaar eenzijdig kan opzeggen zonder voorafgaand overleg met de OR.
- De uitspraak van de Hoge Raad in 1993, waaruit bleek dat de OR van Smit Vlootbeheer ten aanzien van de extra adviesbevoegdheden zelfs het beroepsrecht conform artikel 26 van de WOR heeft.

Ondanks het gebruik van convenanten hier en daar, kwam de toekenning van bovenwettelijke bevoegdheden of het maken van aanvullende afspraken, tót de herziening van de WOR in 1998 betrekkelijk weinig voor (Van het Kaar en Looise, 1999): 6% van de OR-en meldde extra bevoegdheden of aanvullende afspraken in het kader van het adviesrecht, 5% in het kader van het instemmingsrecht; 9% maakte melding van aanvullende afspraken op procedureel gebied, 5% over arbeidsvoorwaarden. Ook het aantal OR-en dat melding maakte van extra bevoegdheden op grond van de CAO, was niet groot: zo'n 6%.

Het lijkt erop, als we afgaan op de artikelen erover en ons beeld van de praktijk, dat het aantal convenanten/ondernemingsovereenkomsten de afgelopen 10 jaar wat toeneemt. De ondernemingsovereenkomst wordt gezien als een instrument om binnen de eigen onderneming meer vorm en inhoud te geven aan specifieke behoeften (maatwerk).

Daarbij is het van belang te weten dat afspraken over extra bevoegdheden niet meteen vervallen als er een nieuwe bestuurder aantreedt (zie o.a. de uitspraak van de OK in 2001 in het proces dat de COR van Luchthaven Schiphol had aangespannen tegen zijn bestuurder): de huidige directeur is gebonden aan afspraken als bedoeld in artikel 32 WOR, door zijn voorganger gemaakt.

We zijn nu benieuwd of de bepaling inzake de ondernemingsovereenkomst (art. 32 WOR) inderdaad een (nieuwe) impuls heeft gegeven aan het maken van afspraken over bovenwettelijke bevoegdheden door OR en bestuurder.

## **2.2 Gebruik maken van het enquêterecht**

Sinds 1970 hebben behalve de aandeelhouders ook de vakbonden de wettelijke mogelijkheid om ingeval van verondersteld wanbeleid van het bestuur (als er gegronde redenen zijn om aan de juistheid van het beleid te twijfelen), via de OK een onderzoek (enquête) te laten instellen betreffende dat beleid en de gang van zaken in de onderneming (conform artikel 347 Boek 2 BW). Voorwaarde is wel dat de vakbonden van te voren de OR in de gelegenheid stellen schriftelijk 'van zijn gevoelens te doen blijken'.



Daarnaast is aan de Advocaat-Generaal (AG) van het Gerechtshof te Amsterdam de bevoegdheid toegekend een enquête te verzoeken om redenen van algemeen belang. Van deze bevoegdheid heeft de AG tot nu toe sporadisch, slechts 5 keer, gebruik gemaakt.

Het enquêterecht is in 1994 nogmaals aangepast, met een uitbreiding van het toepassingsgebied tot ook andere rechtspersonen dan de NV en BV en de verruiming van de (mogelijkheid tot) voorzieningen door de OK.

Wanbeleid is tot nu toe in de rechtspraak voornamelijk op procedurele gronden zoals onzorgvuldige besluitvorming, gebaseerd; voor het overige wordt de ondernemer echter een ruime beleidsvrijheid gelaten. Wat dat betreft bestaat er een parallel met de wijze waarop de OK op grond van art. 26 van de WOR nagaat of de ondernemer in redelijkheid tot zijn (van het OR standpunt afwijkend) besluit heeft kunnen komen (Bakels 2000, p. 246 e.v.). Uit de Batco-affaire (van 1978) is trouwens gebleken dat ook een onzorgvuldig sociaal beleid als wanbeleid kan worden aangemerkt.

Recent onderzoek *Het recht van enquête* (RUG/EUR, 2009) wijst uit dat er sinds 1971 ruim 500 keer een verzoek tot enquête bij de OK is ingediend. Daarvan zijn ruim 300 verzoeken (ongeveer 60%) in eerste fase toegewezen. Sinds de OK in 1994 de mogelijkheid heeft gekregen tot 'onmiddellijke voorzieningen', is er een sterke toename geweest in het aantal verzoeken, van gemiddeld 5 per jaar vóór 1994 oplopend tot gemiddeld ruim 30 per jaar (in de eerste jaren daarna) tot 50 à 60 per jaar in de afgelopen jaren. In deze laatste periode, van 2000 – 2007, wordt trouwens in eenderde van de procedures een minnelijke regeling getroffen. Het enquêterecht wordt vooral gebruikt door aandeel-/certificaathouders. De vakbonden hebben veel minder/slechts zelden om een enquête verzocht (op basis van art. 2:347 BW). In de periode 1971 tot 2007 dienden vakbonden in totaal 15 keer een enquêteverzoek in bij de OK (RUG/EUR, 2009); in 8 zaken daarvan waren de bonden succesvol. Tussen 1994 en 2007 traden bonden 6 keer als verzoeker op. Sinds 2007 zijn ons nog 3 zaken bekend waarbij de vakbonden de eisende partij waren (zie hieronder).

Vakbonden aarzelen blijkbaar bij het gebruik van dit recht omdat alleen al de vraag naar een onderzoek door de OK de verhouding met de (leiding van de) onderneming aanmerkelijk kan verslechteren (Paas c.s., 2007).

In eerdere publicaties (boeken, bijvoorbeeld Boukema, 1988, en artikelen) worden als mogelijke redenen voor het weinig gebruik maken van het enquêterecht door de vakbonden, genoemd:

- de mogelijk preventieve werking van het enquêterecht: de vakbonden dienen van te voren schriftelijk hun bezwaren tegen het beleid of de gang van zaken kenbaar te maken bij de rechtspersoon, en het zou kunnen dat (vele van) die rechtspersonen dan alsnog maatregelen nemen vóórdat de procedure start;
- vakbonden gebruiken over het algemeen liever andere actiemiddelen die snel inzetbaar en wellicht op dat moment effectiever zijn (en minder kosten);
- vakbonden hebben over het algemeen te weinig informatie om succesvol een (goed onderbouwd) enquêteverzoek te doen;
- bovendien zal meespelen dat in de onderneming ook de OR een rol kan spelen om het beleid te beïnvloeden.

Uit jurisprudentie blijkt dat de enquêterechtbevoegdheid van de vakbonden in concernrechtelijke zin tamelijk ruim kan worden uitgelegd (vergelijk bijvoorbeeld de

OK-uitspraken bij Jansen Pers in 1994 of bij Esteves in 2004). Vakbonden met leden bij een dochtervereniging kunnen bijvoorbeeld ook de bevoegdheid hebben tot een enquêteverzoek bij de moedermaatschappij (OK-uitspraak in de Stolk-zaak op 16 april 1987; NJ 1988, 183).

In de afgelopen jaren, sinds de actualiteit van de corporate governance problemen en ook de wijziging van de structuurregeling in 2004, lijkt het enquêterecht vaker te worden opgeëist door de aandeelhouders (waaronder de bekende gevallen van Stork, ABN AMRO, ASMI en dergelijke) dan voorheen. Maar dit beeld heeft ongetwijfeld ook met de publiciteit eromheen te maken. Ook lijkt het aantal door de OK te behandelen zaken te stijgen door recente ontwikkelingen zoals de invoering van het enquêterecht voor deelnemersraden van Pensioenfondsen, of de invoering van de Wet Toelating Zorginstellingen (de WTZi) op grond waarvan zorginstellingen in hun statuten het enquêterecht aan vertegenwoordigers van cliënten moeten toekennen.

Uit de OK-Jaarverslagen blijkt ons dat het aantal enquêteverzoeken de laatste jaren op zo'n 60 tot 75 per jaar ligt, en het aantal uitspraken/beschikkingen op gemiddeld 37 (zie tabel 2).

Jaartal	Enquêteverzoeken	Aantal Uitspraken
2002	68	48
2003	64	35
2004	70	17
2005	68	46
2006	75	37
2007	61	39
2008	Nog niet bekend	Nog niet bekend

Tabel 2: Aantal enquêteverzoeken en uitspraken in de afgelopen jaren

Daarbij zijn de vakbonden slechts een enkele keer als eisende partij opgetreden. Wat de redenen daarvan (kunnen) zijn, willen we nader onderzoeken.

#### **a) De vakbonden als eisende partij**

In de afgelopen jaren zijn de vakbonden zoals gezegd, slechts in enkele zaken de verzoekende/eisende partij geweest.

Sinds 2002 zijn ons de volgende 3 gevallen met uitspraken van de OK bekend:

- Het verzoek van vakbond FNV Bondgenoten aan de OK om een enquête te gelasten bij Esteves-DWD BV te Valkenswaard en Diamond Tools Group BV te Zeist, en om via een voorlopige voorziening het besluit van de directie om de productieactiviteiten van Esteves per 31 dec. 2003 geheel te beëindigen, te schorsen.  
De OK overweegt in haar uitspraak dat het besluit tot stopzetting van de productieactiviteiten economisch gezien onvoldoende aanleiding geeft om te twijfelen aan het algehele beleid van de bedrijven (ook al zijn er twijfels aan een juist beleid van DTG ten opzichte van Esteves in de jaren 1996 tot en met 2002),

en dat een enquête in deze zaak derhalve 'niet opportuun' is (uitspraak OK op 18 mei 2004, JAR 2004/163).

- De vakbonden samen met de VEB als eisers in de zaak tegen ABN AMRO in 2008. De OK heeft bij beschikking van 17 april 2008 (LJN BC9804) de verzoeken van de VEB c.s. en FNV Bondgenoten c.s. tot het bevelen van een onderzoek naar het beleid en de gang van zaken van ABN AMRO afgewezen. Daarbij heeft de OK overwogen dat het aangaan op 18 maart 2007 door het bestuur en de Raad van Commissarissen van ABN AMRO van exclusieve besprekingen met Barclays en de verkoop op 22 april 2007 van LaSalle aan de Bank of America, op zichzelf pasten in de strategie van ABN AMRO en dat het uitvoeren van de strategie tot het domein van bestuur en commissarissen behoort.
- Het enquêteverzoek van de vakbonden (NVJ en FNV Kiem) in de PCM-zaak in 2008. Het verzoek tot een onderzoek bij de Holding en PCM wordt door de OK toegewezen (uitspraak OK op 10 jan. 2008, JOR 2008/39): er zijn volgens de OK gegronde redenen voor twijfel aan een juist beleid; de OK beveelt tot een onderzoek naar toetreden, optreden en uittreden van aandeelhouder Apax-groep, de wijze van herstructurering van het aandeelhouderschap en de financiering door de holding. In december 2008 concluderen de onderzoekers van de OK dat het bestuur en de commissarissen van PCM en de Stichting Democratie en Media onzorgvuldig hebben gehandeld rond de verkoop van het belang van PCM aan Apax. De NVJ en FNV Kiem gaan de OK nu vragen een oordeel te vellen over het beleid ten tijde van het aandeelhouderschap van Apax (FD, 7 febr. 2009).

### **Mogelijkheden voor de OR?**

De wetgeving heeft aan de vakbonden het recht van enquête toegekend.

Een OR die wanbeleid binnen de eigen onderneming vermoedt, zou dus via de vakbond(en) een onderzoek kunnen laten instellen.

Dat veronderstelt wel een zekere 'relatie' tussen OR en vakbond. Die relatie en (mogelijke) samenwerking laten tot nu toe echter in veel situaties nog te wensen over (zie bijvoorbeeld Looise, 1989; Smit c.s., 1995; of Van het Kaar & Looise, 1999).

In 1985/86 geeft 71% van de OR-en aan (vrijwel) nooit contact met de vakbonden te hebben (Looise & De Lange, 1986). Ruim 10 jaar later, in 1998, blijkt dat percentage vrijwel even hoog: 66% (Van het Kaar & Looise, 1999).

Ook uit ander onderzoek (zoals recentelijk nog door Van Ees c.s., 2007) blijkt dat er, in dit geval in grote ondernemingen, over het algemeen nog nauwelijks sprake is van een structurele samenwerking tussen OR en vakbonden. In veel situaties is er eerder sprake van onderlinge concurrentie of zelfs conflict dan van samenwerking.

Wellicht is dat een van de verklaringen waarom de OR (vrijwel) nooit een beroep doet op de vakbonden om van het enquêterecht gebruik te maken. Dat moet nader onderzocht worden.

Uit datzelfde onderzoek (zoals Van het Kaar & Looise, 1999, p. 137, of Goodijk & Sorge, 2005, p. 50 e.v.) blijkt ook dat het overgrote deel van de OR-en (67%) wél voorstander is van meer samenwerking tussen OR en vakbonden.

## **b) De vakbonden en/of OR als belanghebbenden ingevoegd**

Behalve als eisende/verzoekende partij, kan de vakbond ook als belanghebbende 'ingevoegd' worden in de enquêteprocedure. Ook de OR kan daarbij als belanghebbende worden ingevoegd.

Daarvan kennen we de laatste jaren de volgende voorbeelden:

- De vakbonden (FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, De Unie en VHP Metalektro) en de COR van Stork als belanghebbenden ingevoegd in de procedure die hedgefonds hadden aangespannen tegen het bestuur/de commissarissen van Stork eind 2006/begin 2007.  
Daarbij eisten de verzoekers (Centaurus c.s.) een onderzoek naar het beleid en de gang van zaken bij Stork, een voorlopig buiten werking stellen van het stemrecht op basis van de nieuw uitgegeven beschermingsprefs en een schorsing van de leden van de RvC voor de duur van het geding onder dreiging van het opzeggen van het vertrouwen in de RvC (op basis van art. 161a, Boek 2 BW) tijdens de AvA van 18 januari 2007.  
De OK oordeelt dat er sprake is van gegronde redenen voor twijfel aan een juist beleid van Stork, dat derhalve een onderzoek daarnaar gerechtvaardigd is, dat het uitgeven van beschermingsprefs om beslissende invloed op de AvA te hebben, niet geoorloofd is, maar dat het bestuur van Stork over het algemeen wel een zeer brede steun ondervindt voor het gevoerde en te voeren beleid en dat gedurende het geding niet gestemd mag worden over het opzeggen van het vertrouwen in de RvC. Wel benoemt de OK drie personen tot commissaris van Stork met een doorslaggevende stem inzake de strategie van Stork (uitspraak van de OK op 17 jan. 2007, LJN A6440; JOR 2007, 42; ARO 2007, 21).
- De vakbonden als belanghebbenden in de (tweede fase van de) ABN AMRO-zaak in 2007.
  - a) Allereerst was er de uitspraak van de OK inzake de verkoop van LaSalle Bank aan de Bank of America op 3 mei 2007 (JOR 2007, 143), die vervolgens vernietigd werd door De Hoge Raad op 13 juli 2007. Daarbij traden de aandeelhouders/hedgefonds als eisers op en zijn diverse aandeelhoudersgroepen als belanghebbenden in de procedure ingevoegd. In deze zaak was geen betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordigers.
  - b) Op 2 augustus 2007 volgde een tweede zitting van de OK en diende het verzoek van de aandeelhouders tot een enquête naar de overnameperikelen. Nu hebben de (vier) vakbonden zich wel ingevoegd als belanghebbenden in de procedure.
- Het enquêteverzoek van de aandeelhouders tegen ASMI (uitspraak op 20 mei 2008; LJN: BD2197) waarbij de OR van ASM Europe B.V. als belanghebbende is ingevoegd.

## **c) Enquêterecht aan OR toegekend bij statuten of overeenkomst**

Minder bekend is dat ook aan de OR zelf - bij de statuten of bij overeenkomst met de bestuurder (op grond van art. 346 lid c Boek 2 BW) - het recht van enquête kan worden toegekend. Ook dit gebeurt nog maar sporadisch.

Tussen 1994 en 2007 is vier keer door de OR, individuele werknemers of een beschermingsstichting een enquêteverzoek ingediend, waarvan 3 keer in de periode ná 2004 (zie onderzoek RUG/EUR, 2009).

Sindsdien (in 2008) is er nog door een OR en een Personeelsvertegenwoordiging (PVT) met succes een verzoek tot enquête bij de OK ingediend.

Dat deze bevoegdheid rechtsgeldig is en niet zomaar 'gepasseerd' kan worden en voor de OR succesvol kan zijn, bleek bijvoorbeeld uit de twee uitspraken van de OK in 2005 (JOR 2005, nrs. 87 en 269) inzake:

- het beroep van de OR van de Stichting Kinderopvang Nederland (ARO 2005, 12; JAR 2005, 19);
- het beroep van de OR van Smit Transformatoren (ARO 2005, 186; JAR 2005, 266).

Begin 2005 heeft de OR van de Stichting KON te Utrecht een verzoek bij de OK ingediend tot het doen van een enquête bij de stichting. De zaak betrof het volgende. De RvC van de Stichting had met de RvC van een andere onderneming een akkoord bereikt over een fusie, over de omvang/samenstelling van het nieuwe bestuur, de fusienaam en de vestigingsplaats van de te fuseren ondernemingen. Het bestuur van de Stichting KON was het echter niet eens met de plannen van de eigen RvC, achtte de RvC niet bevoegd en drong aan op het vertrek van de RvC. Vervolgens dienden zich verschillende conflicten aan tussen het bestuur en de RvC en werd de fusie afgeblazen. Het bestuur informeerde de OR over de geschillen met de RvC en kende de OR bij overeenkomst de bevoegdheid toe om een verzoek tot enquête bij de OK te kunnen doen. Van dat recht heeft de OR gebruik gemaakt. De OR werd door de OK ontvankelijk verklaard in zijn verzoek.

De OK oordeelde (uitspraak op 1 maart 2005) dat er sprake was van een vertrouwensbreuk tussen bestuur en RvC en dat de onderlinge geschillen de onderneming ernstige schade zouden kunnen toebrengen. Daarom werd een onderzoek naar het beleid en de gang van zaken van SKON gelast en werd – bij onmiddellijke voorziening – een commissaris benoemd met doorslaggevende stem binnen de RvC.

In dat zelfde jaar speelde ook de zaak van de OR van Smit Transformatoren tegen Smit Transformatoren B.V. te Nijmegen. In die onderneming waren diverse conflicten (over de beloningen van de commissarissen, de omvang van de investeringen in de onderneming, de mate van invloed van de commissarissen op het ondernemingsbeleid) ontstaan tussen de Raad van Bestuur (de RvB) en enkele aandeelhouders die tevens lid waren van de RvC.

De RvB heeft in die tijd de OR (op diens verzoek) de bevoegdheid toegekend tot het doen van een verzoek tot enquête bij de OK.

Toen de RvC vervolgens, tegen het negatieve advies van de OR in, een van de bestuurders wilde schorsen en een nieuwe bestuurder benoemen, heeft de OR met succes gebruik gemaakt van zijn enquêtebevoegdheid (uitspraak OK op 5 oktober 2005).

Ook recentelijk nog, in 2008, deden een OR en een PVT met enquêtebevoegdheid, met succes een beroep op de OK:

- het beroep van de OR van Sijthoff Planetarium (RO 2008, 79)
- het beroep van de PVT van AHAM (JAR 2009, 14).

De zaak van de OR van Sijthoff Planetarium behelsde het volgende. Er bestond een managementovereenkomst tussen Sijthoff (als enig aandeelhouder in het bedrijf Omniversum) en de bestuurder van Omniversum, waarin aan laatstgenoemde ruime statutaire bevoegdheden waren toegekend inzake Omniversum. Vervolgens verrichtte aandeelhouder Sijthoff verschillende rechtshandelingen inzake Omniversum buiten de bestuurder om (zoals de verkoop van het pand van Omniversum, het verlenen van een optie aan een andere aandeelhouder om 51% van de aandelen van Omniversum over te nemen), werd de samenwerkingsovereenkomst met de bestuurder verbroken en de bestuurder vervangen door een aan Sijthoff gelieerde bestuurder.

In twee kort geding procedures werd Sijthoff bevolen het ontslag van de bestuurder ongedaan te maken en zich te onthouden van rechtshandelingen namens Omniversum.

Vervolgens heeft Sijthoff opnieuw geprobeerd de bestuurder van Omniversum te ontslaan. De OR van Omniversum heeft zich daartegen verzet. Daarop heeft de bestuurder de OR bij overeenkomst het enquêterecht toegekend.

De OR maakte gebruik van deze mogelijkheid en werd ontvankelijk verklaard door de OK. Het Hof oordeelde dat de rechtshandelingen van Sijthoff in strijd waren met de eerder gesloten managementovereenkomst tussen de aandeelhouder en de bestuurder van Omniversum (uitspraak op 5 augustus 2008).

Eind 2008 heeft de Personeelsvertegenwoordiging (PVT) van B.V. Amsterdamsche Huizenhandel en Administratiemaatschappij (AHAM) te Amsterdam eveneens met succes een verzoek tot enquête ingediend (JAR 2009/14).

Deze zaak betreft het volgende. In de loop van 2008 ontstond er een conflict tussen het bestuur van AHAM en een van haar aandeelhouders, de Stichting Sint Antonius die de bestuurders van AHAM dreigden te ontslaan. Vervolgens is in oktober een PVT opgericht die van de bestuurder bij overeenkomst het recht van enquête kreeg toegekend.

De PVT heeft (als verzoeker) van dit recht gebruik gemaakt om haar bezwaren tegen het beleid en de gang van zaken van AHAM kenbaar te maken en de OK te verzoeken een enquête te gelasten.

De PVT wordt ondanks de bezwaren van de aandeelhouder ontvankelijk verklaard, gezien het belang dat de PVT heeft dat aan het conflict tussen de aandeelhouder en de B.V. zo spoedig mogelijk een eind komt, aldus de OK. Het enquêteverzoek wordt toegewezen, de bestuurders mogen voorlopig niet ontslagen worden en de OK benoemt een commissaris om het onderlinge vertrouwen te herstellen tussen aandeelhouder en AHAM (uitspraak OK op 10 dec. 2008).

Uit deze beroepszaken blijkt dat de OK geen moeite heeft met het feit dat een bestuurder die 'onder druk' (van aandeelhouders en/of commissarissen) staat, de eigen OR een enquêtebevoegdheid geeft en dat de OR daarvan vervolgens – mede in het belang van de bestuurder en de vennootschap – gebruik maakt.

Ondanks bovengenoemde zaken waarin de OR met succes een beroep deed op de OK, wordt er in de praktijk door OR-en (nog steeds) weinig gebruik gemaakt van de enquêtemogelijkheden, te weten een verzoek tot enquête via de vakbonden, het invoegen in de enquêteprocedure als belanghebbende of het gebruik maken van het enquêterecht via een overeenkomst daarover met de eigen bestuurder.

## 2.3 Betrokkenheid bij benoeming commissarissen

Een andere belangrijke strategische mogelijkheid voor de OR betreft zijn (mogelijke) betrokkenheid bij de samenstelling/benoeming van commissarissen.

Voor structuurvennootschappen is die rol van de OR wettelijk geregeld. Maar ook in andere ondernemingen of in non-profit organisaties kan een rol voor de OR zijn weggelegd.

### **a) (Versterkt) recht van aanbeveling (conform art. 158/268 lid 5 en 6 Boek 2 BW)**

Sinds de totstandkoming van de structuurregeling in 1971 hebben OR-en van structuurvennootschappen het recht om kandidaat-commissarissen voor benoeming aan te bevelen (conform artikel 158/268 Boek 2 BW). Tot het moment van de wijziging van de structuurregeling in 2004, had de OR ook het recht bezwaar te maken tegen een voorgenomen benoeming op grond van ongeschiktheid van de kandidaat of het niet naar behoren samengesteld zijn van de RvC.

Uit eerder onderzoek (vergelijk Honée, 1986 en Van der Knoop, 1991) is gebleken dat het gebruik van het aanbevelingsrecht in de jaren 70, 80 en 90 wel toenam, met name in de grote ondernemingen, maar over het algemeen toch maar in beperkte mate door de OR werd benut. Van het recht van bezwaar werd nauwelijks gebruik gemaakt.

Het onderzoek *OR en Vertrouwenscommissaris* (Van het Kaar, 1995) bijvoorbeeld concludeerde dat slechts 12% van de OR-en in de jaren 70 en 80 regelmatig gebruik maakte van het recht. Later onderzoek sprak over een wat hoger percentage van circa 35% van de OR-en, maar dit percentage lijkt de laatste 10 jaar niet substantieel toegenomen (vergelijk Lemain, 2004).

Alleen in de kring van de grootste ondernemingen in Nederland, de leden van het zg. MNO-Overleg, ligt het percentage hoog. In die kringen maakt ongeveer 80% van de OR-en gebruik van het aanbevelingsrecht (MNO-enquête, 2006).

Inmiddels, sinds 2004, hebben de OR-en van de circa 300 structuurvennootschappen naast het gewone, het versterkte recht van aanbeveling van commissarissen voor eenderde deel van de RvC (art. 158/268 lid 6 Boek 2 BW). Het is nog onduidelijk of daarmee ook het gebruik van dat recht in de bedrijfspraktijk, met name bij de middelgrote ondernemingen (naast de zg. MNO-ondernemingen) toeneemt. Een recente steekproef onder 54 commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen (De Bos en Lückerath-Rovers, 2008) levert het beeld op dat op dit moment 27% van de zittende commissarissen is voorgedragen door de OR. Dat zou kunnen duiden op een zekere toename in het gebruik.

Internationale 'holdings' met groepen waarvan de meerderheid van de werknemers buiten Nederland werkzaam zijn, vallen echter niet onder de verplichtingen van het structuurregime. En in veel gevallen is het structuurregime slechts in 'verzwakte vorm' van toepassing op de Nederlandse subholding, hetgeen eveneens consequenties heeft voor de mogelijkheden van de OR

## **b) Overleg over de profielschets (art. 158/268 lid 3 Boek 2 BW)**

Daarnaast heeft de OR sinds 2004 het recht om betrokken te worden bij de formulering en vaststelling van de profielschets van de RvC en gehoord te worden (door bestuurder, RvC en/of AvA) ingeval de RvC met collectief ontslag bedreigd wordt.

Eerder onderzoek (Lemain, 2004) heeft uitgewezen dat een zekere betrokkenheid van de OR bij de totstandkoming van de profielschets van de R.v.C., stimulerend is voor de – daarop volgende – benutting van het recht van aanbeveling bij de benoeming van commissarissen.

Inmiddels wordt in de meeste ondernemingen en instellingen waar toezichthouders zijn, gewerkt met een profielschets, zo blijkt uit de recente nalevingsonderzoeken inzake de governance codes en evaluatierapporten (bijvoorbeeld de monitoring rapporten in opdracht van de Commissie Frijns of de enquêtes over governance in de zorg).

## **c) Regeling betrokkenheid via CAO of statuten**

Ook in andere dan structuurvennootschappen kan aan de OR bij CAO of via de statuten een recht van betrokkenheid bij de benoeming van de commissarissen/toezichthouders worden toegekend.

Dat geldt zowel voor de profit als de non profit sector. In de CAO voor zorginstellingen bijvoorbeeld is aan de OR een adviesrecht toegekend ten aanzien van de benoeming van toezichthouders. Daarvan wordt trouwens nog niet veel gebruik gemaakt. Het hebben van een CAO-bepaling leidt dus niet per definitie tot een grotere betrokkenheid van de OR bij de benoeming van toezichthouders (Ravestein, 2005).

Dat een dergelijk recht via CAO of statuten juridische geldigheid heeft en niet zomaar 'gepasseerd' mag worden door de bestuurder, bleek kort geleden (in 2008) nog in de zaak 'OR Stichting De Grote Rivieren'. Daar tekende de OR beroep aan tegen de bestuurder die de OR het statutair hem toegekende voordrachtsrecht bij de benoeming van de leden van de Raad van Toezicht wilde ontnemen. En werd de OR door de OK in het gelijk gesteld (ARO 2008, 150).

## **2.4 Spreekrecht OR in Vergadering van Aandeelhouders**

In de WOR is van oudsher wel sprake van het initiatiefrecht van de OR om aangelegenheden de eigen onderneming betreffende in het overleg met de bestuurder aan de orde te stellen (art. 23 WOR), maar is geen spreekrecht van de OR in andere situaties (zoals in de Algemene vergadering van Aandeelhouders) geregeld.

De Ministerraad is op 5 december 2008 akkoord gegaan met het wetsvoorstel van de ministers Hirsch Ballin en Donner om de OR van een NV een spreekrecht te geven tijdens aandeelhoudersvergaderingen. OR-en mogen daarbij hun standpunt kenbaar maken inzake benoemingen, ontslag en bezoldiging(sbeleid) van bestuurders en commissarissen. Het gaat dus om een recht voor de OR om zijn mening te geven, zijn standpunt kenbaar te maken (en de belangen van de werknemers in te brengen) voordat de AvA een besluit neemt, en lijkt een verdere uitwerking van het voornemen om de OR een zekere rol ten aanzien van het beloningsbeleid te geven.



Met het spreekrecht wordt beoogd een dialoog tot stand te brengen tussen de OR en de andere organen van de vennootschap. Via het spreekrecht kan de OR nauwer betrokken raken bij specifieke, belangrijke besluiten (uit: memorie van toelichting bij het wetsvoorstel).

Dat het spreekrecht ook op een andere manier, bijvoorbeeld via de aankoop van een of enkele aandelen, afgedwongen kan worden, bewezen de (voorzitter van de) COR en (de bestuurder van) FNV Bondgenoten tijdens de bijzondere AvA van Stork in oktober 2006.

Op basis van artikel 161a lid 2 van Boek 2 BW heeft de OR sinds 2004 ook al de mogelijkheid om zijn standpunt inzake het opzeggen van het vertrouwen in de Raad van Commissarissen door de aandeelhouders, op de AvA kenbaar te maken (vergelijk de recente gevallen bij Stork en ASMI). Een dergelijk voorgenomen besluit van de AvA, zo stelt het artikel, dient ten minste 30 dagen voor de AvA door de bestuurder aan de OR gemeld te worden. Indien de OR een standpunt over het voorstel bepaalt, stelt het bestuur de RvC en de AvA van dit standpunt op de hoogte. De OR kan zijn standpunt in de AvA doen toelichten

Ten tijde van dit onderzoek is het wetsvoorstel om de OR van NV's spreekrecht te geven in de AvA, nog niet van kracht. Maar het spreekrecht kan zoals gezegd al wel opgeëist worden via de aankoop van enkele aandelen of op basis van de structuurregeling bij het ontslag van de R.v.C..

Of, in hoeverre en waarom wel/niet van deze mogelijkheden gebruik gemaakt (gaat) worden, zullen we nader onderzoeken.

## **2.5 Gebruik maken van relatie met Europese overlegvorm**

Sinds 1997 kent Nederland wetgeving inzake het recht op informatie en consultatie van werknemers in ondernemingen met een 'communautaire dimensie'. Deze Wet op de Europese OR (WEOR) vloeit voort uit de implementatie van de Europese Richtlijn 94/45/EG van 22 september 1994.

Sommige OR-en van grote grensoverschrijdende ondernemingen hebben trouwens al vóór deze wetgeving, via convenanten, met hun ondernemingsleiding afspraken gemaakt over (het behoud van) zekere bevoegdheden voor de OR bij de internationalisering van hun onderneming die vaak gepaard ging met de splitsing van de moedermaatschappij in een internationale holding (buiten het bereik van de nationale medezeggenschap) en een Nederlandse subholding.

Onderzoek (o.a. Van Ees c.s., 2007) heeft aangetoond hoe moeilijk het is voor de landelijke/nationale medezeggenschap om grip te krijgen/houden op de strategische besluitvorming over de grenzen heen. In diverse concerns is de (mede)zeggenschap op het landelijke niveau in een zeker besluitvormingsvacuüm terecht gekomen, met moeite te beïnvloeden aansturinglijnen vanuit (divisies, businesslines in) het buitenland. Wel is door de Ondernemingskamer het leerstuk van de 'toerekening' ontwikkeld: ook als er sprake is van een voorgenomen besluit van een buitenlandse ondernemer, kan dit (voorgenomen) besluit in bepaalde situaties toegerekend worden aan – en geduid worden als een (voorgenomen) besluit van – de lokale onderneming waarvoor de OR is ingesteld (Verburg, 2007; geciteerd in Sprengers en Van der Voet, 2009). Sprengers c.s. concluderen dat de jurisprudentie van de OK

met zich meebrengt dat besluiten van buiten Nederland alleen aan de Nederlandse ondernemer kunnen worden toegerekend als die besluiten rechtstreeks en onmiddellijk ingrijpen in, dan wel van belang zijn voor de gang van zaken, de organisatie of het beleid binnen de Nederlandse onderneming.

In totaal vallen momenteel ruim 100 ondernemingen met een Nederlandse hoofdzetel onder de WEOR. Daarvan heeft zo'n 40 tot 50% inmiddels een vorm van Europees overleg (volgens een benchmark in 2007: 52 van de 131; volgens Stoop c.s. eind 2008: 48%). Het nalevingspercentage neemt af naarmate ondernemingen kleiner zijn en minder internationaal opereren.

Ruim de helft van de EU-ondernemingen die inmiddels een EOR-akkoord hebben (circa 800 ondernemingen met een akkoord), is ook – via hoofdvestiging dan wel dochterbedrijven - actief in Nederland (bron: [www.ewcdb.eu](http://www.ewcdb.eu)).

Tot nu toe is er vanuit de medezeggenschap nauwelijks een beroep gedaan op artikel 5 van de WEOR, waarin is vastgelegd dat iedere belanghebbende de OK kan verzoeken tot naleving van de wet door Nederlandse ondernemingen. Volgens de OK-Jaarverslagen is er de afgelopen jaren slechts één keer, in 2004, een verzoek tot naleving bij de OK gedaan.

Uit het recente WEOR-onderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW (Stoop c.s., 2008) blijkt dat er over het algemeen weinig conflicten tussen de Nederlandse EOR en het management voorkomen, dat de Nederlandse vakbeweging relatief geen grote rol speelt bij de oprichting en het functioneren van de Nederlandse EOR en dat de EOR wel nuttig wordt gevonden maar nog niet zoveel toegevoegde waarde voor de landelijke medezeggenschap heeft. De eigen (Centrale) OR ontvangt over het algemeen al vrij veel informatie, ook over grensoverschrijdende ontwikkelingen, zo wordt gesteld. Wel kan de EOR positieve effecten hebben als het gaat om de betrokkenheid bij (de voorbereiding en implementatie van) belangrijke grensoverschrijdende besluiten of het stellen van goede voorwaarden voor sociaal overleg. Ook kan de EOR een coördinatie- en afstemmingsfunctie hebben voor de lokale medezeggenschapsorganen.

Het overleg op Europees niveau kan, zo wordt in meerdere artikelen betoogd, een toegevoegde waarde hebben voor de (strategische rol van de) landelijke (Centrale) OR: toegang hebben tot/geïnformeerd worden door het hoofdbestuur op Europees niveau, grensoverschrijdend overleg voeren, vroegtijdig zicht krijgen op/samenhang ontdekken tussen strategische ontwikkelingen in verschillende lidstaten, grensoverschrijdende/internationale contacten en uitwisseling organiseren, etcetera. Maar uit eerder onderzoek (vergelijk o.a. Lamers, 1998) blijkt ook dat deze toegevoegde waarde zich in veel situaties nog moet bewijzen: het is een groeiproces, niet gemakkelijk te realiseren vanwege de grote diversiteit en uiteenlopende belangen. Soms is er eerder sprake van onderlinge concurrentie en lijkt de EOR zelfs een zekere bedreiging voor de nationale medezeggenschap. De Renault-Vilvoorde case uit 1997 is daarvan een voorbeeld. De Franse moedermaatschappij wilde haar vestiging in Vilvoorde (België) sluiten en 'passeerde' in eerste instantie de adviesrechten van de OR in België. Toen ook de EOR van Renault zich gepasseerd voelde, moest de rechter oordelen over de bevoegdheden van de EOR en de Belgische OR en de volgtijdelijkheid van de consultatie c.q. advisering.

Kort geleden is de Europese Richtlijn op verschillende onderdelen herzien. Het Europees Parlement en de Raad van de EU hebben in december 2008 met de herziening ingestemd. Zo zijn de faciliteiten voor het Europees overleg verbeterd, de informatie- en consultatierechten meer op elkaar afgestemd, de mogelijkheid tot een vroegtijdige en wezenlijke betrokkenheid en de consultatiemogelijkheden van de EOR bij grensoverschrijdende fusies vergroot.

Verder verplicht de nieuwe Richtlijn om in de EOR-overeenkomsten de koppeling tussen de Europese en de nationale medezeggenschap (informatie en raadpleging) te regelen, het formaliseren van de 'link' tussen EOR en landelijke OR met in achtneming van ieders bevoegdheden en taakgebieden. Hoewel in meerdere gevallen al op een of andere manier wordt samengewerkt tussen EOR en landelijke OR (via het maken van afspraken en het afstemmen van de informatie- en raadplegingstrajecten) en deze samenwerking nuttig wordt geacht, is de samenwerking (nog) niet vanzelfsprekend (Stoop c.s., 2008).

Wellicht dat via de nieuwe regeling over de koppeling de afstemming/relatie tussen EOR en OR en de toegevoegde waarde van de EOR voor de OR versterkt kunnen worden, en daarmee de strategische invloedspositie van de landelijke OR. We zullen nagaan in hoeverre (Centrale) OR-en op dit moment van deze mogelijkheid gebruik maken.

Daarnaast is sinds kort, in het kader van de wetgeving inzake de Europese Venootschap (de Societas Europea), aan de OR ook een zekere rol toegekend bij grensoverschrijdende juridische fusies: invloed op de benoeming van de leden van het bestuursorgaan of toezichthoudend orgaan van de vennootschap (art. 318/333i Boek 2 BW). Pas over enkele jaren zal onderzoek kunnen uitwijzen in hoeverre dit recht door werknemersvertegenwoordigers wordt benut.

## 2.6 Samenvatting documenten onderzoek

Het documenten onderzoek levert, resumerend, het volgende beeld van gebruik en (onder)benutting van OR-bevoegdheden op:

- Het adviesrecht wordt over het algemeen steeds meer gebruikt/benut. Dat bleek trouwens ook al uit het laatste landelijke OR-onderzoek eind jaren negentig. Toch zijn er nog steeds OR-en, vooral in kleinere bedrijven en organisaties, die 'gepasseerd worden' of het adviesrecht zelf niet of nauwelijks gebruiken. En lijkt het erop dat sommige adviesaangelegenheden (de 'bekende onderwerpen' zoals belangrijke organisatiewijzigingen) veel meer in het overleg aan de orde komen dan andere (vaak de meer 'technisch-financiële') kwesties zoals het aantrekken van krediet. Ook is (nog) onvoldoende bekend wat de effecten van de advisering zijn: in welke mate heeft het OR-advies daadwerkelijk invloed op de besluitvorming? Wel blijkt het functioneren van het adviesrecht in de praktijk (en de mogelijke opbrengst daarvan) in de percepties van de OR en de bestuurder sterk afhankelijk van de onderlinge relatie tussen de overlegpartners.
- Van het beroepsrecht wordt weinig gebruik gemaakt. Er zijn gemiddeld zo'n 50 ingekomen verzoeken per jaar, met 10 tot 20 uiteindelijke beschikkingen/uitspraken door de OK.

Redenen van het geringe gebruik lijken te zijn: de onderlinge relatie tussen OR en bestuurder is over het algemeen (redelijk) goed, er is een grote bereidheid bij de overlegpartners om samen naar een oplossing te zoeken, de OR laat in geval van onenigheid zijn genoegen liever op een andere manier blijken, meestal komen de overlegpartners 'onder druk' van een mogelijk conflict of beroepsprocedure er samen alsnog uit.

- Sommige bevoegdheden/mogelijkheden zoals het uitnodigen van interne deskundigen/specialisten of inschakelen/inhuren van externe deskundigen of het aanwezig laten zijn (een verschijnplicht) van toezichthouders in overlegvergaderingen, lijken gaandeweg meer benut te worden vooral in de grotere ondernemingen. Maar hierover zijn ons geen duidelijke onderzoeksgegevens bekend.  
Verder bestaat de indruk dat de halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken door ondernemingen zeer verschillend wordt ingevuld, al dan niet in aanwezigheid van toezichthouders.
- Het toekennen van extra/bovenwettelijke bevoegdheden aan de OR via schriftelijke ondernemingsovereenkomsten/convenanten, lijkt de laatste jaren – hoewel nog steeds beperkt - eveneens wat toe te nemen.  
De overeenkomst wordt door overlegpartijen die er inmiddels gebruik van maken, vooral gezien als een instrument voor eigen maatwerkoplossingen.
- Het gewone recht van aanbeveling van commissarissen/toezichthouders lijkt zich tot nu toe vooral te beperken tot de (OR-en van de) grote ondernemingen.  
We zijn benieuwd of en op welke schaal OR-en inmiddels gebruik maken van het nieuwe versterkte recht van aanbeveling, ingevoerd in 2004 voor structuurvennootschappen.  
Over de betrokkenheid van OR-en bij het vaststellen van de profielschets van de RvC is ons nog weinig bekend.
- Het enquêterecht en het spreekrecht (bevoegdheden die wettelijk slechts voor bepaalde typen ondernemingen geregeld zijn) beperken zich op dit moment tot de 'bekende gevallen' zoals Stork.  
Vakbonden hebben de afgelopen jaren heel weinig van het enquêterecht gebruik gemaakt, slechts enkele keren als verzoekende/eisende partij of ingevoegd als belanghebbende in een lopende procedure. Het lijkt erop dat ook de vakbonden de overlegsituaties niet teveel op scherp willen stellen, liever andere actiemiddelen inzetten. Ook zou het enquêterecht op zichzelf al een preventieve werking kunnen hebben.  
Wel is de afgelopen 5 jaar iets vaker dan voorheen, bij overeenkomst aan de OR een enquêtebevoegdheid toegekend. De circa vijf ons bekende gevallen betreffen situaties waarin ook de bestuurder er – vanwege 'externe druk' - belang bij heeft dat 'zijn' OR een verzoek tot enquête kan indienen.
- Over de toegevoegde waarde van het Europees overleg/de EOR (voor zover die van toepassing is) voor de landelijke medezeggenschap wordt (nog) zeer verschillend geoordeeld.

Bovenstaande inventarisatie betreft het gebruik/de (onder)benutting van bevoegdheden door OR-en in het algemeen op basis van literatuurstudie. In de volgende onderdelen van het onderzoek, de schriftelijke enquête en de casestudies, focussen we ons op de (middel)grote private ondernemingen.

### 3. Resultaten schriftelijke enquête

Aangezien de vraag naar de (onder)benutting in eerste instantie (zoals aangekaart door de SER en in de politiek) vooral betrekking heeft op het al dan niet gebruiken van strategische bevoegdheden in het (inter)nationale krachtenveld van grote ondernemingen (het terrein van de corporate governance), hebben we ons in dit onderzoek beperkt tot de (middel)grote, private ondernemingen.

We vermoeden op grond van onze praktijkervaring, dat ook in de kleinere ondernemingen en non-profit organisaties – waarschijnlijk meer nog dan in de grote ondernemingen - mogelijkheden ongebruikt/onbenut blijven, maar deze problematiek lijkt ons van een andere 'orde' (qua omvang, inhoud, redenen) dan in de grote, vaak sterk internationaal georiënteerde ondernemingen.

Op basis van onze eerste beeldvorming inzake de mogelijke (onder)benutting van bevoegdheden en mogelijkheden door de OR, hebben we een schriftelijke enquête (zie bijlage 1) uitgezet onder de voorzitters/secretarissen van de (Centrale) OR-en van:

- Het MNO-Overleg (grote, over het algemeen sterk internationaal georiënteerde ondernemingen)
- De (resterende) circa 200 ons – qua emailadressen – bekende (middel)grote structuurvennootschappen die al dan niet op de beurs genoteerd staan. Voor deze ondernemingen is naast de overige wetgeving (WOR, WEOR, enquêterecht e.d.) immers ook de structuurregeling van het BW van toepassing.

De uiteindelijke respons is 35% (van de ongeveer 250 digitaal verstuurd vragenlijsten werden 87 ingevuld geretourneerd) en geeft een representatief beeld van het huidige gebruik (een overzicht over de afgelopen 5 jaar) van de (strategische) bevoegdheden en mogelijkheden door de (Centrale) OR.

#### 3.1 Kenmerken deelnemende ondernemingen en typering overleg

De 87 ondernemingen die aan de enquête hebben deelgenomen, zijn als volgt te karakteriseren (tabel 3):

- De meeste ondernemingen (ruim de helft) heeft tussen de 500 en 5000 werknemers in Nederland, een kwart van de ondernemingen is kleiner (minder dan 500 werknemers in Nederland) en ongeveer het andere kwart heeft meer dan 5000 werknemers in Nederland. Van de (22) ondernemingen met minder dan 500 werknemers in Nederland, is het grootste gedeelte een dochterbedrijf van een buitenlandse onderneming.
- Circa 43% van de ondernemingen is beursgenoteerd (met veel verschillende dan wel slecht één of enkele aandeelhouders), 27% valt onder een (internationale) holding/moedermaatschappij, 28% is niet-beursgenoteerd en 3% is een coöperatie.
- Ongeveer de helft van de ondernemingen is een zelfstandig Nederlands bedrijf, meer of minder internationaal opererend, 27% is een Nederland-organisatie ressorterend onder een (internationale) holding/moedermaatschappij en 24% is een dochterbedrijf van een buitenlandse onderneming.

- De aansturing van de onderneming wordt door de meeste respondenten als 'tamelijk centraal' ervaren, en het leiderschap binnen de onderneming scoort ongeveer het midden tussen 'hiërarchisch' en 'participatief'.

<b>Kenmerken ondernemingen</b>	<b>Aantal (n = 87)</b>
<b>Omvang, aantal werknemers in Nederland</b>	
* minder dan 500	22
* tussen 500 en 5000	46
* meer dan 5000	19
<b>Totaal aantal werknemers, wereldwijd</b>	
* minder dan 500	11
* tussen 500 en 5000	26
* tussen 5000 en 25000	26
* meer dan 25000	24
<b>Aandeelhoudersstructuur</b>	
* beursgenoteerd, met veel verschillende aandeelhouders	29
* beursgenoteerd, met slechts één of enkele (groot)aandeelhouders	8
* een holding/moedermaatschappij als aandeelhouder	23
* niet-beursgenoteerd	24
* coöperatie	3
<b>Mate van internationalisering</b>	
* zelfstandig Nederlands bedrijf, alleen/voornamelijk opererend in NL	16
* zelfstandig Nederlands bedrijf, internationaal opererend	26
* Nederland-organisatie onder een (internationale) holding	23
* dochterbedrijf van een buitenlandse onderneming (niet ingevuld: 1)	21
<b>Aansturing/leiderschap binnen de onderneming</b>	
* tamelijk centraal (score 1-2)	47
* centraal/decentraal (score 3)	22
* meer decentraal (score 4-5)	18
Gemiddelde centraal/decentraal (op 5-punts scorelijst):	2,6
* tamelijk hiërarchisch/directief (score 1-2)	34
* hiërarchisch/participatief (score 3)	33
* meer participatief (score 4-5)	20
Gemiddelde hiërarchisch/participatief (op 5-punts lijst):	2,8

Tabel 3: Typering deelnemende ondernemingen

In de ondernemingen voert 45% van de (Centrale) OR-en overleg met (de voorzitter dan wel een lid van) de Raad van Bestuur, 44% met de Nederland-directeur of country manager en 9% met de HR/P&O-directeur.

De respondenten typeren het overleg als overwegend 'open' en 'redelijk informeel' (tabel 4).

Kenmerken van het overleg	Aantal ondernemingen (n = 87)
<b>De overlegpartner/bestuurder</b>	
* voorzitter/lid van Raad van Bestuur	39
* Nederland-directeur/country manager	38
* HR/P&O-directeur	8
(niet ingevuld: 2)	
<b>Typering van het overleg</b>	
* tamelijk open (score 1-2)	70
* open/gesloten (score 3)	12
* meer gesloten (score 4-5)	5
Gemiddelde open/gesloten (op 5-punts scorelijst):	1,9
* tamelijk formeel/procedureel (score 1-2)	12
* formeel/informeel (score 3)	35
* meer informeel (score 4-5)	40
Gemiddelde formeel/informeel (op 5-punts lijst)	3,4

Tabel 4: Typering van het overleg binnen de ondernemingen.

## 3.2 Feitelijk gebruik van bevoegdheden/mogelijkheden

We hebben in de vragenlijst onderzocht in welke mate de onderstaande bevoegdheden en mogelijkheden (op basis van de WOR, het Enquêterecht/BW, de Structuurregeling/BW en de WEOR) door de (Centrale) OR in de bedrijfspraktijk gebruikt worden:

- het adviesrecht en beroepsrecht (artikel 25-26 WOR);
- het inhuren van externe deskundigheid (artikel 16 WOR);
- de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken in aanwezigheid van een of meer commissarissen (artikel 24 WOR);
- het uitnodigen van commissarissen in andere vergaderingen/bijeenkomsten (artikel 16 en 25/30 WOR);
- het uitnodigen van divisiedirecteuren, unitmanagers of andere leidinggevenden (niet-bestuurders) in de eigen vergadering of overlegvergadering (artikel 16 WOR);
- de uitbreiding van OR-bevoegdheden via de ondernemingsovereenkomst (artikel 32 WOR);
- het – zelf of via de vakbonden – beroep doen op het enquêterecht (artikel 346-347 Boek 2 BW);
- het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen (Structuurregeling, artikel 158/268 lid 5-6 Boek 2 BW);
- betrokkenheid bij opstellen van profielschets van (leden van) de RvC (Structuurregeling, artikel 158/268 lid 3 Boek 2 BW);
- het spreekrecht in de Vergadering van Aandeelhouders (voor zover van toepassing);
- afstemming/overleg met de Europese OR/het Europees Platform (WEOR, herziene Europese Richtlijn van december 2008).

Hieronder worden de uitkomsten gepresenteerd.

## Mate van gebruik

Uit de inventarisatie blijkt dat de (Centrale) OR-en (relatief, wat betreft de onderzochte bevoegdheden en mogelijkheden) **vaak gebruik** maken van:

1. Het adviesrecht (een gemiddelde van 4,2 op de 5-punts scorelijst; 1 = nooit, 5 = altijd).

Dit recht wordt verreweg het meest gebruikt: 77% van de respondenten geeft aan dit recht vaak dan wel altijd te benutten. We hebben in dit onderzoek geen uitsplitsing gemaakt naar specifieke adviesaangelegenheden en weten dus niet welke onderwerpen op dit moment veel en welke minder/weinig in het overleg aan de orde komen.

Van de respondenten geven 7 (is 8%) aan (vrijwel) nooit gebruik te maken van het adviesrecht. Als verklaring geven sommigen van hen aan dat dat 'niet nodig' is omdat de COR zich nauwelijks met concrete adviesplichtige zaken bezighoudt. In de toelichting wijzen enkele respondenten nog op het belang van tussentijdse informele contacten/sessies met de bestuurder, onderling vertrouwen en respect en scholing (ook) voor bestuurders.

2. Het uitnodigen van divisiedirecteuren, unitmanagers en/of andere leidinggevenden in de vergaderingen (met een gemiddelde van 3,4).

Ook van deze mogelijkheid wordt over het algemeen goed gebruik gemaakt. In de toelichting geeft een aantal respondenten aan er juist weinig of geen gebruik van te maken omdat:

- de eigen bestuurder (en de HR-directeur die in meerdere situaties ook bij het overleg aanwezig is) voldoende in staat is (zijn) om de (Centrale) OR de benodigde informatie te verstrekken;
- er tussentijds voldoende informele contacten met andere directeuren, leidinggevenden of specialisten binnen de onderneming zijn.

3. Het halfjaarlijks bespreken van de algemene gang van zaken, in aanwezigheid van commissarissen (gemiddelde: 3,3).

Wat hierbij opvalt, is dat er een relatief grote groep (40%) 'altijd' gebruik maakt van dit recht en eveneens een grote groep (40%) die er 'nooit' of 'vrijwel nooit' gebruik van maakt.

Respondenten die (vrijwel) nooit van deze bevoegdheid/mogelijkheid gebruik maken, geven vooral verklaringen (alternatieven, beperkingen) zoals:

- we bespreken (vrijwel) in elke overlegvergadering de algemene gang van zaken en hebben eenmaal per jaar een bijeenkomst met de RvC;
- we hebben alleen contact met onze aanbevolen/voorgedragen commissaris;
- we zijn bezig meer gebruik te gaan maken van deze mogelijkheid;
- het heeft geen zin (de RvC in Nederland is nauwelijks bevoegd of niet onafhankelijk ten opzichte van het buitenlandse moederbedrijf) of het wordt afgehouden door de (buitenlandse) bestuurder;
- er zijn geen commissarissen in Nederland.



Enkele respondenten wijzen nog op het belang van tussentijdse informele contacten met commissarissen, ook commissarissen van het (buitenlandse) moederbedrijf.

4. Het inhuren van externe deskundigen (gemiddelde: 3,1).

Hierbij zien we een grote spreiding in antwoorden: 25 respondenten antwoorden 'nooit' of 'bijna nooit', 34 antwoorden 'altijd' of 'bijna altijd' en 26 scoren 'er tussen in' (geven een 3 op de 5-punts schaal).

In de toelichting op de antwoorden wordt vooral gesteld, dat

- externe deskundigheid wordt ingehuurd 'indien nodig' of 'alleen bij ingrijpende of specialistische onderwerpen';
- er binnen de onderneming vaak voldoende deskundigheid aanwezig is.

Er blijken over het algemeen in de onderzochte ondernemingen geen problemen te zijn met het inschakelen van eventuele externe deskundigheid.

**Minder vaak** wordt gebruik gemaakt van:

5. Het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen (een gemiddelde van 3,0 op de 5-punts lijst).

Wat hierbij opvalt, is de tweedeling tussen de groep die 'altijd' van dit recht gebruik maakt (eenderde, 33%) en de groep die er 'nooit' gebruik van maakt (36%).

Vanuit de groep die er (vrijwel) nooit gebruik van maakt, wordt als reden daarvan genoemd:

- het onderdeel uitmaken van een internationale onderneming/structuur, benoemingen vanuit het buitenland, de beperkingen van het eigen verzwakt regime;
- de ondernemingscultuur: niet gewend aan een betrokkenheid van de medezeggenschap daarbij;
- geen commissarissen in Nederland hebben;
- (nog) geen vacatures in de RvC;
- geen geschikte kandidaten kennen;
- er gaandeweg mee bezig willen gaan;
- geen behoefte aan hebben.

Sommige respondenten wijzen op het belang van een convenant (afspraken maken over de toepassing van het recht van aanbeveling binnen de eigen onderneming) en het hebben van een eigen 'pool' van kandidaat-commissarissen.

6. Afstemming/overleg met de EOR/het Europees Platform (gemiddelde: 2,6).

Van de respondenten maakt 53% 'nooit' gebruik van dit recht, en 28% 'altijd'.

Redenen voor het nooit gebruik maken van deze afstemmingsmogelijkheden zijn, zo blijkt uit diverse toelichtingen:

- het (nog) niet hebben van een EOR/Europees platform (diverse keren genoemd);
- de belangenverschillen, verschillen in cultuur en taalbarrières;
- de onbekendheid ermee.

Verschuillende respondenten geven aan dat de afstemming alleen plaatsvindt via de eigen afvaardiging in de EOR.

7. Het uitnodigen van commissarissen in andere vergaderingen/bijeenkomsten (gemiddelde: 2,5).

In de toelichting geven een aantal respondenten de volgende argumenten:

- indien nodig kunnen we hen uitnodigen, maar dan moeten er wel relevante onderwerpen geagendeerd staan;
- het levert niet zoveel op;
- we onderhouden de contacten met hen op een andere manier, via de overlegvergaderingen danwel tussentijdse informele contacten;
- het zou méér kunnen, goed voor het opbouwen/versterken van je netwerk;
- het wordt door de bestuurder afgehouden.

8. Betrokkenheid bij de profielschets van (leden van) de RvC (gemiddelde: 2,5). Van de respondenten maakt 45% 'nooit' gebruik van dit recht.

Als toelichting hierbij wordt gegeven:

- onbekendheid met de mogelijkheid, onbekend of er een profielschets bestaat, nooit aan de orde gesteld/geweest;
- er bestaat wel een profielschets, maar deze wordt niet/zelden geactualiseerd;
- het wordt afgehouden, door het moederbedrijf bepaald of is anderszins moeilijk te beïnvloeden;
- er bestaat geen RvC in Nederland, of er zijn geen vacatures geweest;
- we zijn er net mee bezig;
- het is niet onze taak, het heeft geen zin.

Stimulerend zou volgens sommige respondenten kunnen zijn het maken van afspraken met de bestuurder/RvC, bijvoorbeeld in de vorm van een convenant.

9. Uitbreiding OR-bevoegdheden via ondernemingsovereenkomst (gemiddelde: 2,4). 45% geeft aan hiervan 'nooit' gebruik te maken.

Daarbij worden de volgende toelichtingen gegeven:

- het gebruik ervan is (nog) niet nodig geweest, de bestuurder hanteert de WOR al ruimhartig;
- we hebben het op dit moment in overweging (ten aanzien van buitenlandse activiteiten, arbeidsvoorwaardelijke zaken);
- het recht wordt al gebruikt, bij overnames in het buitenland of het regelen van een spreekrecht;
- het wordt afgehouden door de (buitenlandse) bestuurder.

We hebben in de enquête niet expliciet gevraagd naar de inhoud (de onderwerpen) van de ondernemingsovereenkomst, maar in de toelichting worden vooral (de mogelijkheid van) extra bevoegdheden ten aanzien van grensoverschrijdende activiteiten, de omgang tussen de overlegpartners en de concernbrede faciliteitenregeling genoemd.

**Weinig gebruik** wordt gemaakt van:

10. Het spreekrecht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (gemiddelde: 1,4 op de 5-punts scorelijst).

Het wetsvoorstel spreekrecht van de OR in de AvA bij NV's is ten tijde van dit onderzoek aangeboden aan de Tweede Kamer en dus nog niet van kracht. Wel kan de OR op basis van aandelenbezit een recht van spreken verwerven in de AvA of kan dit spreekrecht de OR toekomen op basis van artikel 2:161a BW van de structuurregeling.

Van de respondenten maakt 80% geen gebruik van het spreekrecht. En 11% geeft aan er 'regelmatig' of 'vaak' gebruik van te maken. Het is de vraag hoe dit geïnterpreteerd moet worden. Het is buiten artikel 2:161a BW nog geen wettelijke bevoegdheid en het gaat dus feitelijk om de mogelijkheid om via aandelen een spreekrecht te verkrijgen. Wat betreft artikel 2:161a BW moet eerst de situatie van collectief ontslag van de RvC zich voordoen, voordat de OR gebruik kan maken van zijn wettelijk recht.

In de toelichtingen worden voor het niet-gebruik de volgende argumenten gegeven:

- de internationale structuur waarbinnen de eigen onderneming valt: er zijn geen aandeelhouders/er is geen AvA in Nederland, we zijn een onderdeel/dochterbedrijf van een internationaal concern of beleggingsmaatschappij;
- de AvA wordt gedomineerd door één grootaandeelhouder/de eigen directeur-eigenaar;
- de (centrale) OR heeft geen spreekrecht in de AvA;
- nooit aan gedacht, het is nog niet aan de orde geweest;
- geen behoefte aan.

Enkele respondenten geven aan dat er te weinig (politieke) aandacht is voor (het regelen van) het spreekrecht van de (Centrale) OR binnen multinationals.

In één van de ondernemingen is de regel dat er steeds een OR-afvaardiging als toehoorder in de AvA van de moeder-NV aanwezig is.

#### 11. Het beroepsrecht conform artikel 26 van de WOR (gemiddelde: 1,1).

Daarbij geeft 83% van de respondenten aan het beroepsrecht (vrijwel) nooit te gebruiken omdat 'het niet nodig is, er geen behoefte aan is'.

Als toelichtingen worden daarbij vooral gegeven:

- de adviezen worden (vrijwel) altijd overgenomen;
- de (Centrale) OR en de bestuurder zijn er altijd wel uitgekomen;
- in geval bedreigd wordt met het beroepsrecht, wordt meestal alsnog een compromis bereikt, op het laatste moment een 'schikking' gevonden of wordt de aanvraag door de bestuurder ingetrokken; bovendien wordt negatieve publiciteit niet op prijs gesteld;
- het is een te zwaar machtsmiddel, past niet in de overlegcultuur, verstoort de relatie tussen (Centrale) OR en bestuurder; in overleg blijven totdat je er uit komt, wellicht via mediation.

Het zou goed zijn, zo wordt door enkele respondenten gesteld, om meer duidelijkheid en jurisprudentie (uitspraken van de OK) op dit gebied te krijgen en ook te leren van situaties waarin de (Centrale) OR en de bestuurder er uiteindelijk tóch uitkomen zonder daadwerkelijk van het beroepsrecht gebruik te maken.

#### 12. Het enquêterecht (gemiddelde: 1,1)

Zoals al vermeld in hoofdstuk 2.2, heeft de OR nu al enkele mogelijkheden op het gebied van het enquêterecht, ook al is het (nog) geen wettelijk recht van de OR zelf. Van de 95% van de respondenten die dit recht (vrijwel) nooit gebruikt, geeft 85% als reden dat het niet nodig is, dat er (nog) geen behoefte aan is (geweest).

De overigen stellen dat ze onvoldoende van deze mogelijkheid op de hoogte zijn.

Als toelichting zeggen sommige respondenten: er is (nog) geen aanleiding toe geweest om dat recht te gebruiken, of: er zijn betere alternatieven zoals druk op het overleg zetten of eventueel het vertrouwen in de bestuurder opzeggen. Bovendien, de (Centrale) OR heeft dat recht niet en is afhankelijk van wat de vakbonden er eventueel mee doen.

De (enkele) suggesties ter verbetering gaan in de richting van: een betere afstemming met de vakbonden hierover of een eigen enquêterecht voor de (Centrale) OR (die een eigen rol/verantwoordelijkheid en veel informatie over het bedrijf zelf heeft).

Kortom, een aantal OR-bevoegdheden wordt (tamelijk) veel gebruikt/benut (met name het adviesrecht (art. 25 WOR), maar ook het uitnodigen/inschakelen van interne/externe deskundigen); een aantal bevoegdheden wordt redelijk veel dan wel gemiddeld gebruikt, of door de ene helft wel en de andere helft niet gebruikt zoals het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen; en van de andere bevoegdheden wordt minder of (vrijwel) nooit gebruik gemaakt (zie tabel 5). Zoals eerder opgemerkt betekent dit nog niet dat de weinig gebruikte bevoegdheden onderbenut worden. Hier gaan we in de volgende paragraaf nader op in.

<b>OR-bevoegdheden/mogelijkheden</b>	<b>Gebruik (gem. score op 1-5)</b>
Adviesrecht (art. 25, WOR)	4,2
-----	
Uitnodigen divisiedirecteuren/leidinggevenden in vergaderingen (art. 16, WOR)	3,4
Halfjaarlijkse bespreking AGVZ in aanwezigheid van commissarissen (art. 24, WOR)	3,3
Inhuren externe deskundigheid (art. 16, WOR)	3,1
(Versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen (art. 158/268, Boek 2 BW)	3,0
-----	
Afstemming/overleg met EOR/Platform (EOR-Richtlijn)	2,6
Uitnodigen van commissarissen in vergaderingen of thema bijeenkomsten (art. 16, 25 en 30 WOR)	2,5
Betrokkenheid bij vaststellen profielschets RvC (art. 158/268, Boek 2 BW)	2,5
Uitbreiding OR-bevoegdheden via Ondernemingsovereenkomst (art. 32, WOR)	2,4

Spreekrecht in AvA	1,4
Beroepsrecht (art. 26, WOR)	1,1
Beroep doen zelf/via vakbonden op enquêterecht (art. 347, Boek 2 BW)	1,1

Tabel 5: Mate waarin de OR-bevoegdheden/mogelijkheden volgens de OR gebruikt worden.

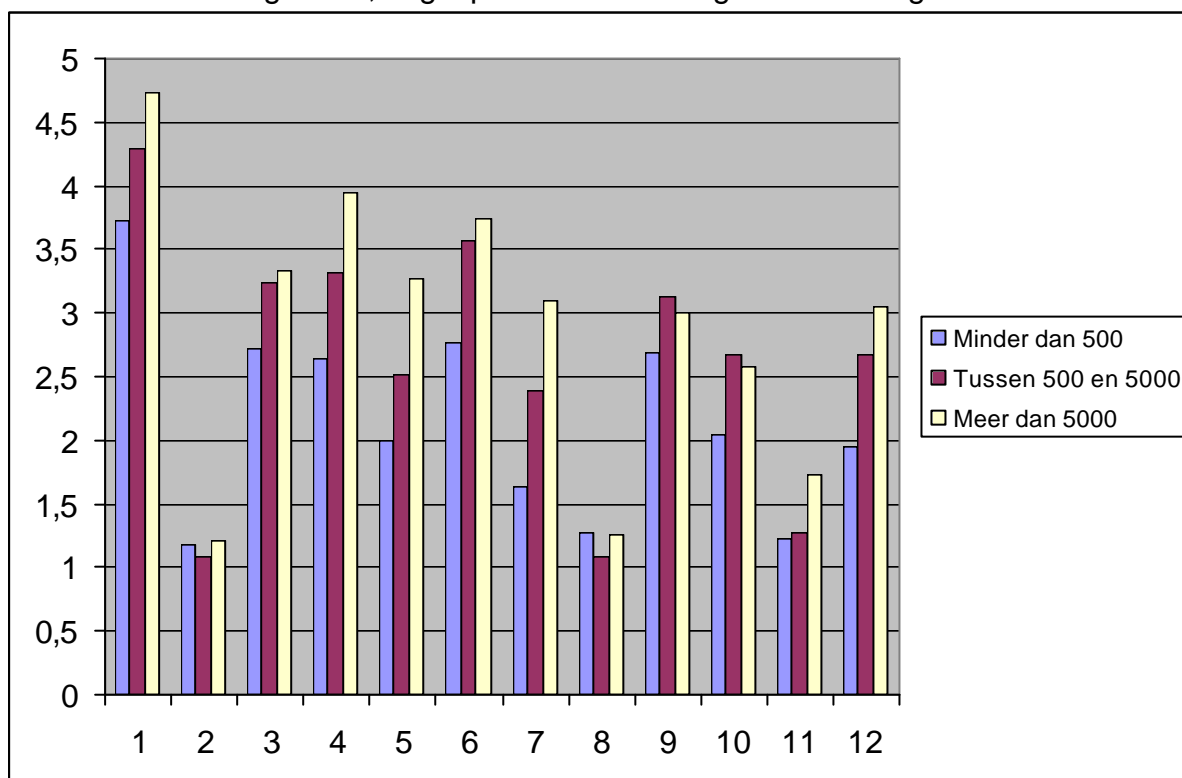
### Verschillen tussen type ondernemingen

Uit een nadere analyse van de resultaten blijkt dat er enkele (ook significante) verschillen bestaan tussen de grote en de middelgrote/kleinere ondernemingen. Naarmate de ondernemingen groter zijn (gerekend naar aantal werknemers in Nederland), maken de (centrale) OR-en over het algemeen meer gebruik van hun bevoegdheden/mogelijkheden (zie tabel 6 en staafdiagram 1). Binnen grote ondernemingen maken OR-en met name meer gebruik van de halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken in aanwezigheid van commissarissen, het uitnodigen van commissarissen in andere vergaderingen/bijeenkomsten en de ondernemingsovereenkomst.

OR-bevoegdheden/mogelijkheden	Gebruik (gem. score op 1 – 5)		
	ond < 500 (n = 22)	500 < ond < 5000 (n = 46)	ond > 5000 (n = 19)
1. Adviesrecht	3,7	4,3	4,7
2. Beroepsrecht (art. 26, WOR)	1,2	1,1	1,2
3. Inhuren externe deskundigheid	2,7	3,2	3,3
4. Halfjaarlijkse bespreking AGVZ i.a.v. commissarissen	2,6	3,3	4,0
5. Uitnodigen van commissarissen in vergaderingen/bijeenkomsten	2,0	2,5	3,3
6. Uitnodigen divisiedirecteuren/leidinggevendenden in vergaderingen	2,8	3,6	3,7
7. Uitbreiding OR-bevoegdheden via ondernemingsovereenkomst	1,6	2,4	3,1
8. Beroep doen zelf/via vakbonden	1,3	1,1	1,3

op enquêterecht			
9. (Versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen	2,7	3,1	3,0
10. Betrokkenheid bij vaststellen profielschets RvC	2,1	2,7	2,6
11. Spreekrecht in AvA	1,2	1,3	1,7
12. Afstemming met Europees overleg	2,0	1,7	3,1

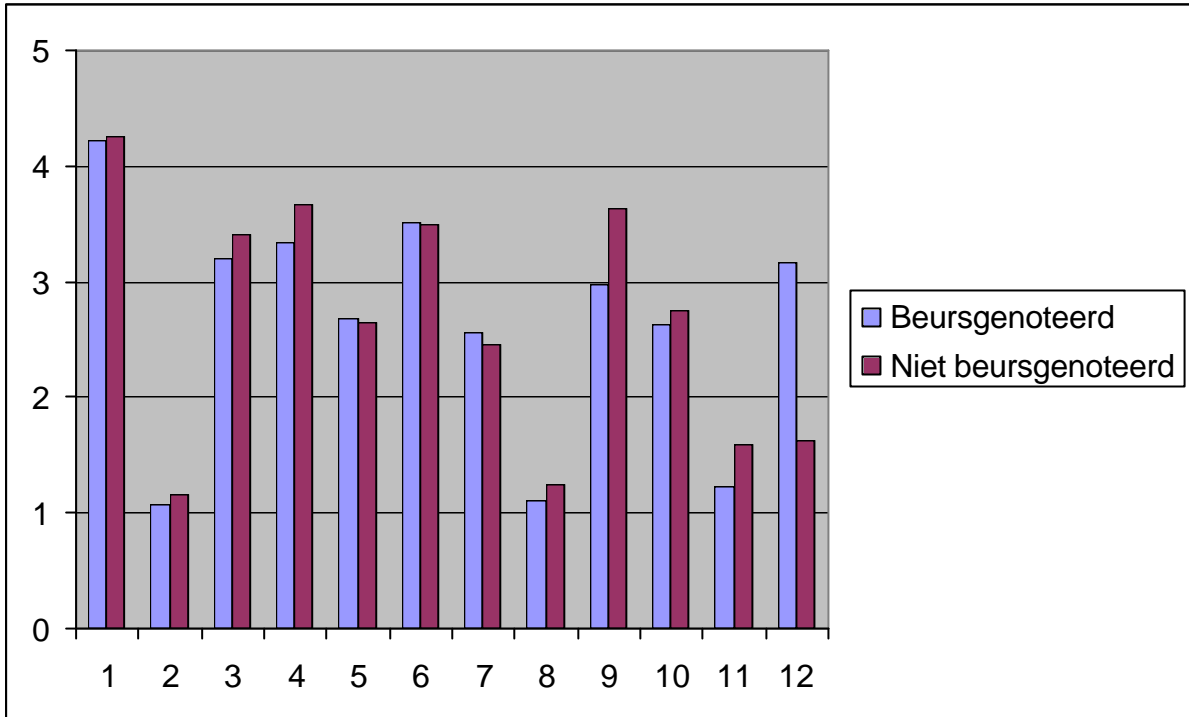
Tabel 6: Mate van gebruik, uitgesplitst naar omvang onderneming



Staafdiagram 1: Mate van gebruik OR-bevoegdheden (items 1 – 12, vragenlijst bijlage 1), uitgesplitst naar grootte/omvang van de onderneming

Tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen blijken niet veel verschillen te bestaan (staafdiagram 2).

Opvallend hierbij is wel dat (Centrale) OR-en van niet-beursgenoteerde ondernemingen meer gebruik maken van hun (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen (item 9, gemiddelde scores van 3,63 resp. 2,97). En dat OR-en van beursgenoteerde ondernemingen juist veel meer gebruik maken van (de afstemming met) het Europees overleg (item 12, gemiddelde scores van 3,2 resp. 1,6).



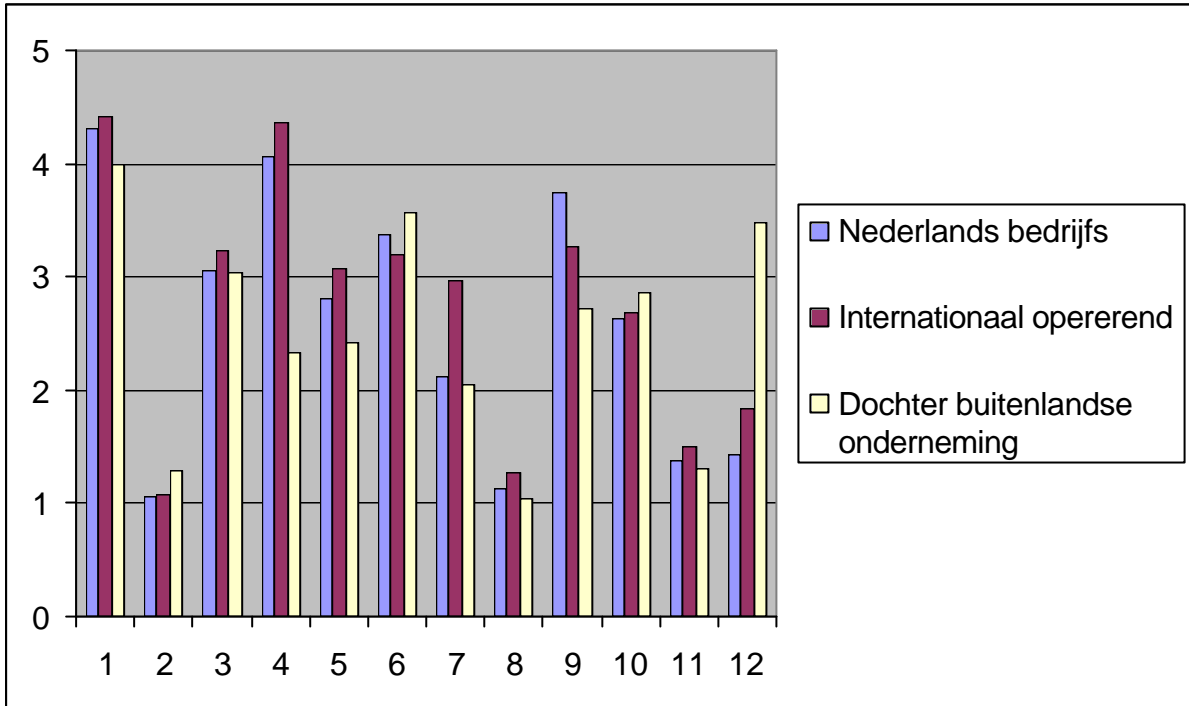
Staafdiagram 2: Mate van gebruik OR-bevoegdheden van beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen

Ook hebben we de resultaten/scores uitgesplitst naar de wijze/mate van internationalisering van de onderneming: ondernemingen die te typeren zijn als een zelfstandig Nederlands bedrijf dat alleen/voornamelijk in NL opereert ('Nederlands bedrijf'), een zelfstandig Nederlands bedrijf dat internationaal opereert ('Internationaal opererend'), of een dochterbedrijf van een buitenlandse onderneming ('dochter buitenlandse onderneming'), zie staafdiagram 3.

Daarbij valt met name op dat dochterbedrijven van buitenlandse ondernemingen (n = 21) vooral minder gebruik maken van de halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken in aanwezigheid van commissarissen (item 4, een score van 2,3 tegenover 4,2 bij de andere bedrijven) en het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen (item 9, een score van 2,7 tegenover 3,5).

Terwijl de dochterbedrijven juist veel meer gebruik maken van (de afstemming met) het Europees overleg (item 12, een score van 3,5 tegenover 1,7).

Verder maakt de categorie zelfstandig Nederlandse bedrijven die internationaal opereren (n = 26), juist meer gebruik van de ondernemingsovereenkomst om extra afspraken met de eigen bestuurder te maken (item 7, een score van 3,0 tegenover 2,1).



Staafdiagram 3: Mate van gebruik OR-bevoegdheden naar de wijze/mate van Internationalisering van de onderneming

### 3.3 Opvattingen over (onder)benutting en mogelijke verbeteringen

We hebben *onderbenutting* gedefinieerd als een omstandigheid waarin het wél gebruik maken van een bevoegdheid of mogelijkheid (volgens de gebruiker) tot een versterking van de medezeggenschap had kunnen leiden. Dat doet zich bijvoorbeeld voor als de OR niet of onvoldoende op de hoogte is van de mogelijkheid, zelf te weinig actief is, zichzelf onvoldoende geëquipeerd acht of tegengewerkt wordt.

Op de vraag waarom de (Centrale) OR nooit of vrijwel nooit gebruik maakt van een bepaalde bevoegdheid, wordt verreweg het meest geantwoord: ‘niet nodig, geen behoefte aan’ (297 keer genoemd, gemiddeld 25 keer (is ongeveer 30%) per bevoegdheid). Dat antwoord wijst niet direct op onderbenutting, eerder op bewust niet-gebruik. De precieze betekenis van dit antwoord zullen we nog nader in de casestudies onderzoeken.

Verder wordt met name bij de bevoegdheden/mogelijkheden ‘uitbreiding OR-bevoegdheden via de ondernemingsovereenkomst’, ‘beroep doen op het enquêterecht’ en ‘betrokken zijn bij de profielschets van de RvC’ geantwoord dat men ‘onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid’ is. Op deze terreinen, voorzover van toepassing op ondernemingen, lijkt eerder sprake van onderbenutting.

Het antwoord ‘onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken’ wordt relatief vaak gegeven als het gaat om de contacten met en betrokkenheid bij de Raad van Commissarissen, met name bij het benutten van het (versterkte) recht van



aanbeveling van commissarissen en de betrokkenheid bij het opstellen van de profielschets van de RvC.

Genoemde redenen	Aantal keren	
	totaal	gem.(n=87)
Niet nodig, geen behoefte aan	297	25
Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid	68	6
Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken	39	3
Het heeft geen zin, het levert toch niets op	28	2
Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR	25	2
Gebrek aan tijd/faciliteiten	23	2
De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder	15	1

Tabel 7: Genoemde redenen van het (vrijwel) niet-gebruik

Op de vraag wat er nodig is dan wel stimulerend kan zijn voor het (beter) gebruiken van de OR-bevoegdheden/mogelijkheden, wordt vooral naar het eigen functioneren van de (Centrale) OR gekeken (zie tabel 8):

- De 'eigen initiatieven van de (Centrale) OR': in totaal 444 keer genoemd, gemiddeld per bevoegdheid/mogelijkheid 37 keer genoemd (is 43% van de respondenten).
- De 'ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR': in totaal 384 keer genoemd, gemiddeld 32 keer ofwel 37% van de respondenten per bevoegdheid/mogelijkheid.

Het antwoord 'verbeteringen in de wetgeving' wordt in totaal 108 keer gegeven, gemiddeld 9 keer ofwel 10% van de respondenten per bevoegdheid/mogelijkheid. Relatief vaak wordt een verbetering in de wetgeving gewenst bij de bevoegdheden/mogelijkheden 'spreekrecht in de AvA' (18% van de respondenten), 'afstemming/relatie met de EOR' (16%), 'adviesrecht' (16%) en 'enquêterecht' (14%).

Genoemde stimulansen	Aantal keren	
	totaal	gem. (n=87)
Eigen initiatieven van de (Centrale) OR	444	37
Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (centrale) OR	384	32
Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau	228	19
Verbeteringen in de wetgeving	108	9
Schriftelijke afspraken met de bestuurder	84	7

Tabel 8: Aspecten die volgens respondenten nodig/stimulerend zijn voor het gebruik

In de afsluitende vraag naar andere opmerkingen en suggesties ten aanzien van het wel of niet gebruik maken van de OR-bevoegdheden/mogelijkheden, wordt (nogmaals) gewezen op het belang van:

- Het eigen initiatief van de (Centrale) OR, het verhogen van het ambitieniveau, het benutten van bijvoorbeeld convenanten om nadere afspraken met de bestuurder

te maken, het promoten van het (Centrale) OR-werk waardoor de medezeggenschap een betere positie en breder draagvlak krijgt, etcetera.

- Een verbetering van de opleidingen/trainingen (meer aansluiten op de problematiek van grote, internationale ondernemingen), de professionele ondersteuning van het OR-werk, eventueel werken met mentoren of mediators.
- Een goede relatie met de bestuurder, vroegtijdige betrokkenheid, informele overlegsessies (met name ook omdat OR en bestuurder erg afhankelijk van elkaar zijn).
- Het versterken van de medezeggenschap in een multinational, met vaak de (strategische) besluitvorming in het buitenland, buitenlandse bestuurders (met weinig speelruimte voor de eigen lokale bestuurder), aansluitingsproblemen voor de medezeggenschap en dergelijke.

### 3.4 Samenvatting enquêteresultaten

De schriftelijke enquête onder de OR-en van 250 (middel)grote ondernemingen in Nederland levert een aantal interessante resultaten op:

- In bijna de helft van de onderzochte ondernemingen (45%) voert de (Centrale) OR overleg met de Raad van Bestuur, in de andere ondernemingen met een Nederland-directeur/country-manager (ook 45%) of de HR/P&O-directeur (10%). Veel (Centrale) OR-en hebben derhalve te maken met een overlegpartner die niet de hoogste zeggenschap binnen de – vaak internationaal opererende, onder een internationale holding vallende – onderneming heeft (vergelijk ook eerder onderzoek, zoals Van Ees c.s., 2007). Het overleg tussen OR en bestuurder wordt door de respondenten als ‘tamelijk open’ gekwalificeerd.
- Het adviesrecht (art. 25, WOR) wordt door de OR-en van grote ondernemingen over het algemeen goed gebruikt/benut. Bij de uitsplitsing van ondernemingen naar grootte/omvang blijkt dat het adviesrecht meer wordt gebruikt naarmate de onderneming groter is. Dat zou kunnen betekenen dat de onderbenutting van dit recht over het algemeen het grootst is in kleinere ondernemingen en organisaties. Gebruik maken van het beroepsrecht wordt over het algemeen ‘niet nodig’ geacht omdat partijen er meestal wel uitkomen, of het niet zóver laten komen dat de rechter eraan te pas moet komen. Veel waarde wordt toegekend aan onderling vertrouwen en respect.
- Ook wordt in grote ondernemingen redelijk veel gebruik gemaakt van interne dan wel externe deskundigen, door hen uit te nodigen in vergaderingen of via tussentijdse meer informele afstemming. Dat levert over het algemeen geen problemen op.
- Opvallend is de ‘tweedeling’ tussen ondernemingsraden die veel en raden die juist heel weinig gebruik maken van de mogelijkheid tot contacten met (leden van) de RvC: via de halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken in aanwezigheid van commissarissen, het uitnodigen van commissarissen in andere vergaderingen/bijeenkomsten en het (versterkte) recht van aanbeveling. OR-en van grote ondernemingen maken over het algemeen meer gebruik van de (mogelijke) contacten met commissarissen (in vergaderingen of aparte

bijeenkomsten) dan die van kleinere ondernemingen. Dat is conform eerder onderzoek op dit gebied.

En OR-en van dochterbedrijven van buitenlandse ondernemingen maken relatief weinig gebruik van artikel 24 WOR: de halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken in aanwezigheid van commissarissen. Redenen daarvan zouden kunnen zijn de grotere 'afstand' tot de commissarissen of de beperkte mogelijkheden binnen de internationale concernstructuur, maar er is meer onderzoek nodig om dit verschil preciezer te kunnen verklaren.

Het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen wordt momenteel door ongeveer eenderde van de OR-en van grote ondernemingen '(vrijwel) altijd' gebruikt en door eenderde 'soms'. Het gebruik ervan is wel iets groter in niet-beursgenoteerde dan in beursgenoteerde ondernemingen. Verder valt op dat het (versterkte) recht van aanbeveling het meest wordt gebruikt door OR-en van 'Nederlandse ondernemingen'.

Als redenen van 'weinig gebruik' worden vooral genoemd: het heeft geen zin/levert toch niets op, de OR is er nog niet actief mee bezig maar het zou beter kunnen, de ondernemingscultuur is er nog niet aan gewend, het contact wordt al op een andere manier vorm gegeven, de contacten worden afgehouden door de (buitenlandse) bestuurder, de beperkte mogelijkheden binnen de internationale onderneming/structuur.

- Wat eveneens opvalt, is de grote groep respondenten (53%) die (nog) geen vorm van Europees overleg heeft of geen gebruik maakt van de (afstemming met de) Europese medezeggenschap (vergelijk ook Stoop c.s., 2008).

Wel wordt het overleg/de afstemming met de EOR veel meer gebruikt door beursgenoteerde dan niet-beursgenoteerde ondernemingen. En wordt het overleg/de afstemming met de EOR het meest gebruikt door OR-en van dochterbedrijven van buitenlandse multinationals. Wellicht kan dit laatste verklaard worden vanuit de behoefte van lokale OR-en om meer betrokken te worden bij strategische vraagstukken over de grenzen heen.

- Er is een relatief grote onbekendheid onder de OR-en (van met name de kleinere ondernemingen) met de mogelijkheden van de ondernemingsovereenkomst, de profielschets van de RvC en het enquête-recht.

Bij de uitsplitsing valt op dat OR-en van Nederlandse ondernemingen die internationaal opereren, het meest gebruik maken van de ondernemingsovereenkomst; onder andere om afspraken met de bestuurder te maken over de betrokkenheid van de OR bij grensoverschrijdende aangelegenheden.

Van de mogelijkheid om via een ondernemingsovereenkomst met de bestuurder extra bevoegdheden voor de OR te regelen en de mogelijkheid om betrokken te worden bij de profielschets van de RvC, maakt 45% van de respondenten nooit gebruik.

- Op de vraag waarom de OR van bepaalde bevoegdheden/mogelijkheden '(vrijwel) nooit' gebruik maakt, wordt verreweg het meest geantwoord: 'niet nodig, geen behoefte aan'. Een betere benutting daarvan wordt blijkbaar niet nodig geacht.

De achterliggende reden(en) zullen in de casestudies nader onderzocht worden. Het lijkt erop dat het overleg met de eigen bestuurder (dat door de respondenten als tamelijk open wordt gekwalificeerd, zie tabel 4) over het algemeen – binnen grote ondernemingen - niet al te grote (onoverkomelijke) problemen kent: 'we komen er over het algemeen samen wel uit'.

Maar dat zegt op zichzelf nog niet zoveel over de daadwerkelijke medezeggenschap van de (Centrale) OR binnen de vaak sterk internationaal georiënteerde onderneming, waarbinnen ook de landelijke bestuurder maar een beperkte zeggenschap heeft.

- Ten slotte valt ons op dat ondernemingsraden bij (een betere benutting van) de meeste van de onderzochte OR-bevoegdheden/mogelijkheden meer verwachten van hun 'eigen initiatieven' dan bijvoorbeeld van 'verbeteringen in de wetgeving'. Als stimulans voor een betere benutting wordt de wetgeving relatief weinig genoemd.

## 4. Enkele casestudies

Om nader inzicht te krijgen in de mate van gebruik en (onder)benutting van de OR-bevoegdheden/mogelijkheden in de praktijk en de redenen daarvan, hebben we enkele casestudies gedaan: een selectie van 7 (middel)grote ondernemingen uit het bestand van de 250 multinationale en structuurvennootschappen.

Het betreft de ondernemingen Stork, Nederlandse Spoorwegen, Oranjewoud, Rabobank Nederland, Electrabel Nederland, MCB Nederland en Wegener.

Bij de selectie is uitgegaan van een zo evenredig mogelijke spreiding van ondernemingen wat betreft sector, grootte/omvang, aandeelhoudersstructuur en mate van internationalisering.

Kenmerken	Ondernemingen
Sector	
* Engineering	Stork
* Metaal	MCB
* Vervoer	NS
* Financiële instellingen	Rabobank
* Energie	Electrabel
* Zakelijke dienstverlening	Oranjewoud
* Uitgeverij	Wegener
Aantal werknemers in Nederland/wereldwijd	
* < 5000 in NL, < 5000 wereldwijd	Oranjewoud, MCB
* < 5000 in NL, > 5000 wereldwijd	Electrabel, Wegener
* > 5000 in NL/wereldwijd	Stork, NS, Rabobank
Aandeelhoudersstructuur	
* beursgenoteerd/veel aandeelhouders	Electrabel
* beursgenoteerd/grotaandeelhouder(s)	Wegener
* holding/moedermaatschappij als aandeelhouder	Oranjewoud
* niet-beursgenoteerd	NS, Stork, MCB
* coöperatie	Rabobank
Mate van internationalisering	
* zelfstandig NL-bedrijf, vnl. opererend in Nederland	Oranjewoud, NS
* zelfstandig NL-bedrijf, internationaal opererend	Stork, MCB, Rabobank
* NL-organisatie onder (internationale) holding	Wegener
* dochterbedrijf van buitenlandse onderneming	Electrabel

Tabel 9: Overzicht van geselecteerde cases

Binnen de geselecteerde ondernemingen zijn – voor zover dat mogelijk bleek - interviews gehouden met de voorzitter/secretaris van de (centrale) OR, de bestuurder, de directeur HR/P&O, een commissaris en een vakbondsbestuurder. Op basis van de interviews zijn onderstaande casusbeschrijvingen gemaakt die een representatief beeld geven van het al dan niet gebruiken/benutten van bepaalde OR-bevoegdheden/mogelijkheden binnen de betreffende onderneming en de redenen daarvan.

## 4.1 Casus Stork

De afgelopen jaren is Stork vooral in het nieuws geweest als een onderneming die onder druk kwam te staan van hedgefonds (Centaurus, Paulson), te maken kreeg met gerechtelijke procedures (bij de Ondernemingskamer) om opsplitsing van de onderneming af te dwingen c.q. te voorkomen, en uiteindelijk overgenomen werd door de Britse investeringsmaatschappij Candover (sindsdien is Stork niet meer een beursgenoteerde onderneming). Daarbij heeft ook de COR een zekere rol kunnen spelen, die hieronder nader wordt toegelicht.

Naast deze affaire speelden ook andere strategische kwesties, zoals de divisievorming van Technical Services (STS).

Aan de respondenten (de voorzitter en secretaris van de COR, de bestuurder, de HR-directeur, een voorgedragen commissaris en een FNV-vakbondsbestuurder) is gevraagd in hoeverre en met welke bevoegdheden/mogelijkheden de COR van Stork invloed op deze strategische onderwerpen heeft uitgeoefend. En wat de redenen zijn van het al dan niet benutten van de bevoegdheden.

### ***Gebruikte beïnvloedingsmogelijkheden***

De COR heeft bij de beïnvloeding van de (strategische) besluitvorming volgens de respondenten vooral gebruik gemaakt van de volgende bevoegdheden en mogelijkheden.

#### *a) Het adviesrecht.*

Het adviesrecht conform artikel 25 van de WOR blijkt de COR van Stork reële beïnvloedingsmogelijkheden te geven mits 1) er sprake is van een vroegtijdige betrokkenheid van de COR (het belang van de 'informele invloed' in het voorbereidingstraject) en 2) de COR gedurende het adviestraject voldoende gebruik maakt van zijn 'netwerk' en andere ondersteuning (zoals de *inzet van adviseurs/externe deskundigen*).

Wel is het daarbij ook de houding van de bestuurder erg belangrijk: onze bestuurder ziet het belang van goed overleg gelukkig ook in, aldus de COR.

Het gaat er volgens de respondenten vooral om dat de overlegpartijen 'het strategisch spel goed spelen'. Dan biedt het adviesrecht de COR veel mogelijkheden: de standpunten en suggesties worden serieus meegewogen bij de besluitvorming, de punten van de COR worden vaak overgenomen (bijvoorbeeld de regeling financiële werknemersparticipatie bij de overname door Candover, waarbij de COR zélf het voortouw heeft genomen).

Op lagere niveaus binnen de onderneming hangt het 'benutten' van (de mogelijkheden van) het adviesrecht eveneens sterk af van de overlegpartners. Soms wordt er vanuit de top van de onderneming aangestuurd op 'goed overleg'. Alle partijen hebben immers, zo wordt gesteld, belang bij een positief oordeel/advies van de medezeggenschap. Anders ontstaan er problemen in de vorm van procedureel gedrag, vertraging of conflicten die schadelijk zijn voor de onderneming.

#### *b) De contacten en informatie uitwisseling met de Raad van Commissarissen.*

De COR maakt in de eerste plaats gebruik van het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen. Dat levert voordrachtscommissarissen op met wie de COR zekere contacten kan onderhouden, naast de contacten en informatie-uitwisseling met (de andere leden van) de RvC. Niet in elke onderneming werkt het (versterkte)

aanbevelingsrecht zo positief als bij Stork, zo wordt gesteld. De vakbonden vinden derhalve dat een formeel benoemingsrecht voor een gedeelte van de RvC over het algemeen binnen ondernemingen tot betere resultaten zal leiden.

Verder zijn er vrijwel altijd commissarissen op uitnodiging aanwezig bij de tweemaandelijksse beleidsbesprekingen (te vergelijken met artikel 24-bijeenkomsten), is er een jaarlijkse radendag en/of zijn er aparte themabijeenkomsten in aanwezigheid van (leden van) de RvC.

Er is binnen Stork een cultuur gegroeid dat (de voorzitter, Kleine Commissie van) de COR in alle openheid met (leden van) de RvC kan afstemmen. Dat mag overigens niet betekenen dat de KC zich teveel isoleert van de totale COR, zo stellen sommige respondenten.

#### c) Het *spreekrecht in de AvA*.

In 1991 heeft de COR de Stichting COR-Aandeel Stork opgericht om op basis van deze (kleine) deelname in het aandeelhouderschap het recht te krijgen om het woord te voeren in de AvA. De COR heeft daarvan de afgelopen jaren regelmatig gebruik gemaakt en heeft bereikt dat partijen (zoals aandeelhouders, de pers of de politiek) zich bewust worden van het feit 'dat ook de COR er iets van vindt, waaraan je niet zomaar voorbij kunt gaan'. Dit opent deuren en levert waardering op, ook bij de eigen achterban, zo wordt gesteld. 'Het spreekrecht van de COR is een goede zaak, dat vindt ook de bestuurder. Het is goed dat ook het geluid van belangrijke stakeholders zoals de werknemers, wordt gehoord. Dat geluid is ook interessant voor de pers'. Wellicht zou het spreekrecht dat aan de OR wordt toegekend, zich niet moeten beperken tot de (kleine) groep van beursgenoteerde ondernemingen met de meerderheid van de werknemers werkzaam in Nederland, zo wordt hier en daar gesteld.

Nu Stork is overgenomen door Candover en niet meer beursgenoteerd is, heeft de Stichting zijn betekenis voor de COR verloren. Toch houdt de COR de stichting in stand voor het geval de eigendomssituatie van Stork de komende jaren opnieuw verandert.

De recente wetgeving inzake het spreekrecht van de OR stimuleert wellicht ook andere OR-en om wat meer van deze mogelijkheid gebruik te maken.

#### d) Het *enquêterecht*

De afgelopen periode heeft de COR zich actief 'gevoegd' in de enquêteprocedure rondom de opsplitsing en verkoop van Stork. Daarmee kon de COR zijn zienswijze kenbaar maken in een verweerschrift, en vervolgens via zijn jurist naar voren brengen bij/toelichten aan de Ondernemingskamer.

Dat geeft volgens de respondenten invloed en versterkt de positie van de COR ten opzichte van de achterban en buitenwereld. 'Invoegen in de procedure is een goede zaak'. 'Dit maakt een meer evenwichtig geluid mogelijk'.

Het geeft de COR bovendien de mogelijkheid om 'een coalitie' (met bestuur, commissarissen en vakbonden) te vormen tegen de 'aanval van buiten' (de hedgefonds).

Als redenen waarom het enquêterecht over het algemeen zo weinig door de vakbonden wordt benut, wordt door de vakbondsbestuurder genoemd: het is een 'zwaar geschut' dat je niet teveel mag inzetten, er bestaat (al dan niet terecht) een zekere angst voor claims (de kwestie van de kosten) en het vergt een lange periode van 'archiveren' om vermeend wanbeleid te kunnen aantonen.

Over de vraag of de (Centrale) OR in Nederland een eigen recht van enquête zou moeten krijgen, wordt wat verschillend gedacht maar de meeste respondenten zien er wel wat in. Enerzijds wordt zo'n zelfstandig enquêterecht van de COR (naast het enquêterecht van de vakbonden) nuttig geacht (door de COR maar ook andere respondenten) vanwege de eigen verantwoordelijkheid van de medezeggenschap. Een (Centrale) OR is over het algemeen meer gericht op de (belangen van de) eigen onderneming, terwijl de vakbonden ook andere belangen (kunnen) hebben. Anderzijds bestaat er wat huiver: komen de verhoudingen binnen de onderneming daarmee niet teveel onder druk te staan? Zal het enquêterecht niet te lichtvaardig gebruikt worden? En wie betaalt de (hoge) kosten van een procedure? De COR is voorstander van een enquêterecht voor OR-en en gaat ervan uit dat de medezeggenschap er slechts in uitzonderlijke situaties gebruik van zal maken.

Het enquêterecht kan ook geregeld worden bij overeenkomst met de bestuurder, maar dan is de OR wel afhankelijk van de bereidheid daartoe van de bestuurder, zo wordt gesteld.

### ***Minder/niet gebruikte bevoegdheden/mogelijkheden***

De COR vindt dat hij de afgelopen jaren voldoende gebruik heeft gemaakt van de bevoegdheden/mogelijkheden om de strategische besluitvorming te beïnvloeden. En dat deze 'benutting' tot een substantiële invloed heeft geleid.

Van sommige bevoegdheden (zoals het beroepsrecht) hoefde geen gebruik gemaakt te worden, terwijl andere mogelijkheden (zoals de ondernemingsovereenkomst of het grensoverschrijdend overleg) wellicht wat minder aandacht hebben gekregen vanwege andere prioriteiten.

a) Van het beroepsrecht (art 26 WOR) is geen gebruik gemaakt.

Dat is volgens de COR niet nodig geweest omdat partijen er altijd wel 'op een bepaalde manier' uitgekomen zijn: via de informele lijn, vormen van pressie of via ingrijpen van de vakbonden. Bovendien, zo wordt gesteld, dient van het beroepsrecht alleen gebruik gemaakt te worden als het écht nodig is (tot nu toe geen aanleiding toe), want het in beroep gaan tegen de onderneming/bestuurder kan de onderlinge relaties schaden. Ook maakt een OR zich daarmee kwetsbaar. Binnen Stork zal het beroepsrecht ook niet zo gauw gebruikt worden vanwege de loyaliteit aan het bedrijf. Dat is anders dan bijvoorbeeld in de havens of de vervoerssector. Het beroepsrecht werkt met name preventief als de bestuurder(s) binnen de onderneming waarde hechten aan constructief overleg en excessen willen voorkomen.

Soms zou de medezeggenschap wat eerder/scherper 'een streep kunnen trekken'. Dan zal de betreffende bestuurder ongetwijfeld 'inbinden'. Een formelere opstelling van de OR is een 'geducht wapen': vertraagt de besluitvorming, geeft minder draagvlak, veroorzaakt negatieve publiciteit en dergelijke. Ook het beroepsrecht werkt preventief. De bestuurder zal het daar over het algemeen niet op aan laten komen, met name niet bij Stork: we willen een dergelijke escalatie voorkomen. De medezeggenschap zou in conflictsituaties wellicht eerder gebruik kunnen maken van 'het opzeggen van het vertrouwen in de bestuurder'. Dat is al een zwaar instrument dat voor de bestuurder meestal niet zonder gevolgen blijft.



Wel zou de juridisering kunnen toenemen als meer Angelsaksische invloeden hun intrede doen binnen het management, zo wordt nog toegevoegd.

b) Het instrument van de 'halfjaarlijkse besprekingen' in aanwezigheid van commissarissen (art. 24 WOR) wordt (nog) niet optimaal benut. Er zijn geen speciale artikel 24-bijeenkomsten. De concernstrategie wordt gedurende het jaar besproken in de 6 overlegbijeenkomsten en de 10 sessies met de Kleine Commissie van de COR. Wellicht kunnen de strategische beleidsontwikkelingen in speciale bijeenkomsten wat meer systematisch (aan de hand van eigen beoordelingscriteria) besproken worden. Wel speelt bij de behandeling van de strategie een rol dat de strategische en operationele plannen (inclusief investeringsbegrotingen) vooral op het onderdeelniveau (SU- c.q. Werkmaatschappijniveau) ontwikkeld en besproken worden (met GOR resp. OR) en dat het overleg over de strategie zich op het concernniveau beperkt tot algemene kaders en hoofdlijnen. Wat dat betreft kunnen speciale artikel 24-bijeenkomsten (met systematische voortgangsevaluaties) met name voor de (G)OR-en van de onderdelen van Stork nuttig zijn. Maar de financiële cijfers worden ook nu al aan de hand van kengetallen tweemaandelijks met de (G)OR-en besproken. De daadwerkelijke beïnvloeding hangt sterk af van de kwaliteit van de (G)OR-leden.

c) De mogelijkheid van schriftelijke afspraken/overeenkomsten tussen COR en bestuurder (art. 32 WOR) is tot nu toe uitsluitend benut voor het concernbreed vaststellen van de faciliteitenregeling voor de medezeggenschap bij Stork en het maken van afspraken over werkwijze en tijdsbesteding. Dit instrument van de ondernemingsovereenkomst zou wellicht op meerdere terreinen ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld bij het regelen van een zekere betrokkenheid van de COR bij grensoverschrijdende activiteiten van de onderneming.

d) Er is nog geen gebruik gemaakt van de WEOR tot het instellen van een vorm van Europees overleg. Belangrijke reden is dat de internationalisering van de activiteiten binnen Stork vooral via de lijn van de divisies/units loopt en een vorm van grensoverschrijdende medezeggenschap dus vooral relevant is voor de (G)OR-en voor die specifieke onderdelen. Bovendien opereert Stork wereldwijd en is het volgens de COR wellicht interessanter om een platform op wereldniveau dan op Europees niveau in te stellen. Andere respondenten zoals de bestuurder, hebben zo hun vragen bij de meerwaarde van een Europese overlegvorm: het werkt niet goed vanwege de te grote onderlinge verschillen, ik ken geen succesvol opererende EOR

e) De relatie tussen medezeggenschap en vakbonden blijft 'gevoelig'. Bij de verkoop van Stork en bij de enquêteprocedure (tegen de aandeelhouders van buitenaf) werkte de coalitievorming goed, maar in veel andere situaties komt de afstemming, laat staan een structurele samenwerking, maar moeizaam tot ontwikkeling.

De COR heeft twee keer per jaar een informele afstemming met de vakbondsbestuurder, maar van een echte onderlinge samenwerking is (nog) geen sprake.

Er zou meer helderheid moeten komen over de rol/taakverdeling (het onderscheid tussen beleidsinhoudelijke en arbeidsvoorwaardelijke zaken), de onderlinge afstemming/interacties en samenwerking, het omgaan met de eigen achterban, etcetera. De vakbonden willen zich vaak teveel 'profilieren' en een eigen positie

binnen de onderneming verwerven, zo wordt binnen de onderneming gesteld. Ze willen teveel aan het roer zitten. Ze hebben moeite met de loyaliteit van OR-leden aan het bedrijf, ze zijn erg op zoek naar een eigen positie. Ze stellen zich veelal nog te klassiek op, meer denkend in termen van bloedgroepen dan kwaliteit en competenties. Terwijl van vakbondszijde wordt gesteld dat de COR zich vaak meer/teveel conformeert aan het bedrijfsbelang en de vakbond zijn eigen verantwoordelijkheid heeft, ook eigen agendapunten wil opvoeren en beleidlijnen uitzetten, onder andere via de eigen leden binnen de COR. De FNV zoekt naar een nieuwe balans voor haar leden binnen de medezeggenschap: enerzijds zonder last en ruggespraak als OR-lid kunnen functioneren en anderzijds het vakbondsbeleid kunnen uitdragen.

Op basis van een convenant hadden de vakbonden het alleenrecht over de arbeidsvoorwaarden bij Stork. Dat convenant is vijf jaar geleden opgeheven, maar de rolverdeling blijft volgens de meeste respondenten nog steeds (te) klassiek. De vakbonden houden vast aan de oude rechten en willen die liever niet aan de medezeggenschap afstaan.

Er zijn betere afspraken nodig. Samenwerking tussen medezeggenschap en vakbonden kan de positie van de werknemers versterken. Daarvan zijn zowel de COR als de vakbondsbestuurder overtuigd: als partijen beter met elkaar gaan samenwerken, kunnen de mogelijkheden beter benut worden.

Aan de andere kant kan het volgens de respondenten 'gezond' zijn om een natuurlijke spanning tussen medezeggenschap en vakbonden te laten bestaan. Ieder heeft zijn eigen rol, opstelling en verantwoordelijkheid.

### ***Succesfactoren voor (betere) benutting***

Het gebruik maken van bovenstaande rechten heeft de COR de afgelopen jaren 'substantiële invloed' opgeleverd, zo wordt gesteld.

Wel hangt daarbij veel af van (succesfactoren):

- De eigen initiatieven en (pro-)actieve rol van de medezeggenschap: zelf initiatieven nemen, vroegtijdig gesprekspartner of 'business partner' zijn.
- Het elkaar vertrouwen binnen de COR: werken met (een mandatering aan) de Kleine Commissie, het delegeren van werkzaamheden aan commissies of werkgroepen, etcetera. Het huidige DB/de KC dient enerzijds voldoende vertrouwen/mandaat te krijgen van de rest van de COR, maar zich niet teveel te isoleren van de COR. De KC moet communicatief zijn en de medezeggenschap naar binnen en buiten toe kunnen representeren.
- De representativiteit en de kwaliteit/competenties binnen de medezeggenschap: de medezeggenschap moet een betere afspiegeling van het personeel worden (inclusief jongeren en hoger opgeleiden/managers), de kwaliteit moet omhoog.
- Een beroep (kunnen) doen op externe deskundigheid/ondersteuning indien nodig (hier maakt de COR reeds vele jaren gebruik van).
- Het opbouwen, onderhouden en benutten van contacten/netwerken (bijvoorbeeld binnen het MNO-Overleg, met OR-en binnen de sector etcetera) en een goede afstemming tussen medezeggenschap en vakbonden.
- De bereidheid van de bestuurder: als de bestuurder niet constructief met de medezeggenschap omgaat, gaat de medezeggenschap over tot formalistisch en defensief gedrag, met vertraging van de besluitvorming tot gevolg. Ook bij Stork hebben sommige bestuurders nog een te klassieke houding tegenover de medezeggenschap, zo wordt gesteld.

Vaak hebben OR-en van organisatieonderdelen of kleinere organisaties, veel meer dan (Centrale) OR-en van grote ondernemingen zoals Stork, last van een cultuur van 'onvoldoende serieus genomen te worden'. Formele wetgeving zal daarin volgens de respondenten niet echt verbetering kunnen brengen, ook al kunnen 'kleinere' OR-en in meer kwetsbare situaties wellicht steun vinden bij extra faciliteiten zoals een budget voor externe ondersteuning.

## 4.2 Casus Nederlandse Spoorwegen

De (centrale) medezeggenschap bij de NS is de afgelopen jaren geconfronteerd met/betrokken geweest bij verschillende strategische ontwikkelingen, zoals de liberalisering van het spoor, de (verdere) internationalisering van de dienstverlening op de diverse onderdelen van de NS (zoals Strukton Bouw waarmee de NS een aandeelhoudersrelatie onderhoudt, knooppuntontwikkeling, materieel, vervoer), de opvolging van de president-directeur en de benoeming van een commissaris. Aan de respondenten (de voorzitter van de COR, de bestuurder, de HR-directeur, en een FNV-vakbondsbestuurder) is gevraagd in hoeverre en met welke bevoegdheden/mogelijkheden de COR van de NS invloed op dergelijke strategische onderwerpen heeft gehad. En wat de redenen zijn (geweest) van het al dan niet benutten van de bevoegdheden.

### ***Gebruikte beïnvloedingsmogelijkheden***

De COR heeft bij de beïnvloeding van de (strategische) besluitvorming volgens de respondenten vooral gebruik gemaakt van de volgende bevoegdheden en mogelijkheden.

#### *a) Het informatie- en adviesrecht.*

Via het informatie- en adviesrecht oefent de COR reële/substantiële invloed uit op de strategische onderwerpen. Wat betreft de informatie is de bestuurder wel eens terughoudend als het gaat om 'beursgevoelige informatie', maar over het algemeen krijgt de COR die informatie die hij redelijkerwijs nodig heeft om goed te kunnen functioneren en adviseren.

Het adviesrecht (conform art. 25 WOR) werkt vooral goed omdat de bestuurder de toegevoegde waarde van de (inbreng vanuit de) COR inziet. En de bestuurder(s) binnen de NS houden over het algemeen 'bij voorbaat' rekening met de medezeggenschap omdat het overleg 'niet uit de hand moet lopen'.

Wel wordt door verschillende respondenten ingebracht dat de medezeggenschap wat proactiever mag opereren. Het initiatiefrecht bijvoorbeeld zou wat meer benut kunnen worden. Via eigen initiatieven en een actieve opstelling kan de medezeggenschap een sterkere positie innemen in zowel de besluitvorming als het (maatschappelijk) krachtenveld. Wat de positionering in het krachtenveld betreft, zou de COR bijvoorbeeld via visiebijeenkomsten met stakeholders contacten kunnen opbouwen en informatie uitwisselen. Daarbij blijft ook de communicatie met de achterban (de OR-en en de medewerkers) een belangrijk punt van aandacht, met name omdat de COR over het algemeen op een relatief hoog 'abstractieniveau' (ver van de werkvloer) opereert, zo wordt gesteld.

De COR is ook intensief betrokken geweest bij de benoeming van de nieuwe president-directeur, enkele jaren geleden. Daarbij had de COR nog wel andere

wegen willen bewandelen om invloed uit te oefenen (o.a. een gesprek met Minister Bos als vertegenwoordiger van de aandeelhouder van de NS), maar toen dit door een commissaris werd afgehouden heeft (het DB van) de COR het niet op de spits gedreven.

b) *Contacten en deskundigheid* binnen de onderneming.

De COR maakt veel gebruik van (informele) contacten binnen de onderneming en doet regelmatig een beroep op de interne deskundigheid. Zo neemt de COR bijvoorbeeld contact op met (leden van) de Groepsraad als de concernstrategie onderwerp van bespreking is.

Volgens de bestuurder/HR-directeur zou de medezeggenschap meer gebruik kunnen maken van de interne deskundigheid. Wellicht dat in de WOR die mogelijkheid (en de 'onschendbaarheid' van de betreffende deskundigen) nog beter geregeld kan worden.

c) Het (*versterkte*) *recht van aanbeveling*.

De COR heeft twee jaar geleden gebruik gemaakt van zijn versterkte recht van aanbeveling (conform artikel 158 Boek 2 BW) om een 'voordrachtscommissaris' benoemd te krijgen.

De RvC bestaat momenteel uit 6 leden. Dat de COR nog geen tweede commissaris heeft aanbevolen, ligt aan de COR zelf: we zijn daar nog niet aan toegekomen.

De directie heeft liever dat de COR bij alle (her)benoemingen aanbevelingen doet dan dat er (teveel) 'werknemerscommissarissen' ontstaan.

Vanuit werknemerskring (COR en vakbonden) wordt geopperd of er wellicht een sterkere positie van de COR op het 'boardniveau' te realiseren is (een versterking van het Rijnlandse model), bijvoorbeeld via een benoemingsrecht ten aanzien van commissarissen en/of een (naar Zweeds model) bestuurder in de board.

d) De *contacten en informatie uitwisseling met de Raad van Commissarissen*.

Jaarlijks wordt er een themabijeenkomst (driehoeksoverleg) georganiseerd in aanwezigheid van de COR, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Dat biedt de COR naar eigen zeggen de mogelijkheid om informatie en inzichten met de RvC uit te wisselen en daarmee de besluitvorming binnen de RvC enigszins te beïnvloeden. Dit tripartiete overleg wordt ook door de directie zinvol gevonden.

Daarnaast heeft het Dagelijks Bestuur (DB) van de COR vier keer per jaar contact/een afstemmingsgesprek met de voordrachtscommissaris. Wellicht kan uit dit bilateraal overleg (nog) meer voordeel worden behaald.

### ***Minder/niet gebruikte bevoegdheden/mogelijkheden***

Volgens de COR is er de afgelopen jaren gebruik gemaakt van diverse bevoegdheden/mogelijkheden (zoals het adviesrecht en diverse informele contacten) om de (strategische) besluitvorming binnen de NS daadwerkelijk te beïnvloeden.

Van een aantal mogelijkheden (zie hieronder) is minder of nog nauwelijks gebruik gemaakt, omdat dat niet echt nodig was of vanwege andere prioriteiten of onbekendheid met de mogelijkheid.

a) Van het *beroepsrecht* is de afgelopen jaren door de COR geen gebruik gemaakt.

Het beroepsrecht wordt op zichzelf wél functioneel gevonden (het werkt preventief en

er kan indien nodig, gebruik van gemaakt worden), maar de COR had het beroepsrecht niet echt nodig: we komen er tot nu toe wel uit met de bestuurder. Bij een onderdeel van de NS (Nedtrain) dreigde de OR een keer in beroep te gaan bij de Ondernemingskamer toen zijn bestuurder het advies van de OR naast zich neerlegde en binnen een week met de uitvoering van het besluit begon. Maar het dreigement is uiteindelijk niet uitgevoerd.

Veel hangt daarbij af van (de opstelling en het karakter van) de sleutelfiguren, met name de bestuurder en de voorzitter van de (Centrale) OR.

De OR van NS-Reizigers (met een hoge organisatiegraad en een meer 'politieke cultuur' van opereren) doet eerder een beroep op de rechter dan de OR van een ander onderdeel van de NS. Dat heeft onder andere te maken met de relatief grote druk vanuit de achterban en het feit dat de OR onderwerpen behandelt die dichterbij de werknemers liggen. De COR behandelt over het algemeen onderwerpen die wat algemener (en 'verderaf') van aard zijn.

Het in beroep gaan kan volgens de COR afbreuk doen aan de onderlinge relaties en moet dus niet lichtvaardig worden gebruikt (met argumenten kun je ver komen), maar kan in bepaalde situaties wel iets opleveren in de zin van positieverbetering en invloed.

b) Gebruik maken van *externe deskundigen*

Hiervan wordt nauwelijks gebruik gemaakt omdat er (ook volgens de COR) voldoende deskundigheid 'in huis' is. Wel heeft de COR in het verleden enkele keren externe deskundigheid (o.a. van bureau Berenschot) ingehuurd. Sommige OR-en van onderdelen maken vaker gebruik van dit recht. Dat blijkt geen belemmering binnen de NS.

De COR doet over het algemeen niet veel met de vakbonden: er zijn nauwelijks geformaliseerde contacten tussen COR en vakbonden, ieder heeft zijn eigen rol. Wel kan het voor de onderlinge relatie belangrijk zijn dat bijvoorbeeld de voorzitter van de (Centrale) OR een 'prominente' positie binnen de vakbond(en) heeft. Ook zouden er volgens de vakbondsbestuurder bijpraatbijeenkomsten georganiseerd kunnen worden.

Op OR-niveau zijn hier en daar wel contacten met vakbonden, met name als het gaat om onderwerpen op arbeidsvoorwaardelijk gebied die de werknemers rechtstreeks raken.

c) Het instrument van de *halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken* (op basis van art. 24 WOR) zou nog wel wat beter benut kunnen worden (bij de NS spreekt men over de 'state of the union' vergaderingen of algemene beschouwingen). De COR zou bijvoorbeeld afspraken met de bestuurder kunnen maken over het type beleidsinformatie voor die vergaderingen, de wijze van bespreking (trends signaleren en bespreekbaar maken), wie wat precies voorbereidt en de wijze van 'monitoring'.

Bij deze besprekingen is de RvC niet vertegenwoordigd. Het contact van de COR met de RvC loopt via de jaarlijkse themadagen.

d) Er is door de COR nog nauwelijks gebruik gemaakt van de mogelijkheid om extra bevoegdheden te regelen/af te spreken via de schriftelijke *ondernemingsovereenkomst* (op basis van artikel 32 WOR): daar bestaat volgens de respondenten weinig behoefte aan omdat de medezeggenschap wel goed

functioneert. Hoewel, zo wordt ook gesteld: convenanten kunnen op zichzelf prima werken.

Het instrument is eenmaal gebruikt bij het vastleggen van het adviesrecht van een OR ten aanzien van de benoeming van concernstafdirecteuren.

Maar artikel 32 WOR zou volgens de COR in de komende jaren wellicht ingezet kunnen worden om goede afspraken te maken over de beïnvloeding van de grensoverschrijdende/internationale aangelegenheden. De NS is immers van plan zich internationaal verder te ontwikkelen als dienstverlener op verschillende gebieden.

e) De COR is tot nu toe niet actief betrokken geweest bij het opstellen/actualiseren van de *profielchets van de RvC*. Volgens de respondenten is een bijstelling van de profielchets de afgelopen jaren niet aan de orde geweest.

f) Ook van het *enquêterecht* is (nog) geen gebruik gemaakt.

Wellicht had de COR daarvan, via de vakbonden, in 2001 gebruikt kunnen maken toen er veel problemen waren met het besturen van de NS en de beleidskeuzen die toen gemaakt werden.

De respondenten vinden het over het algemeen het overwegen waard om de OR een eigen enquêterecht te geven 'vanwege de eigen rol en verantwoordelijkheid van de OR'.

g) Aangezien de NS de overheid als aandeelhouder heeft en geen aparte Vergadering van Aandeelhouders kent, is de COR niet vertrouwd met het *spreekrecht* in de aandeelhoudersvergadering. Wel zou de COR de mogelijkheid tot 'spreken' wellicht beter kunnen benutten, zo stellen de geïnterviewde werknemersvertegenwoordigers (COR-voorzitter en vakbondsbestuurder): de NS is een maatschappelijke onderneming, met belangrijke stakeholders; de COR zou zich bijvoorbeeld kunnen laten horen bij een kwestie zoals de uitkering van een superdividend. Maar de directie vraagt zich daarbij wel af of dat veel effect zal hebben in het krachtenveld.

g) Er is tot nu toe binnen de NS nog niet gesproken over de oprichting van een *Europese OR*. Daar is nog geen prioriteit aan gegeven. Ook speelt mee dat de bestuurder/HR-directeur wat terughoudend is ten aanzien van (het formaliseren van) Europees overleg: 'we zitten er (nog) niet op te wachten; wellicht is het in de toekomst nodig als de NS verder internationaliseert'.

Misschien ook, zo stelt de COR, kan ook de ondernemingsovereenkomst benut worden om verdergaande afspraken te maken over invloed op internationale ontwikkelingen.

### **Succesfactoren voor (betere) benutting**

Het informatie- en adviesrecht, de (formele en informele) contacten en informatie-uitwisseling met (interne) deskundigen en de mogelijkheden van overleg/afstemming met (leden van) de RvC hebben de COR 'redelijk veel' invloed opgeleverd ten aanzien van (strategische) beleidsonderwerpen. Wel is belangrijk dat de (Centrale) OR bij vroegtijdige (en meer informele) betrokkenheid 'het spel goed weet te spelen'. Soms kan 'het op de barricades gaan staan' en 'macht mobiliseren' ook invloed (maar 'van een andere orde') opleveren.

Veel blijkt volgens de respondenten af te hangen van:

- De houding/opstelling van de sleutelfiguren: de bestuurder, de voorzitter/het DB van de COR, de voordrachtscommissaris, de vakbondsbestuurder en dergelijke.
- Een goede relatie tussen (het DB van) de COR en de bestuurder, het onderlinge respect en vertrouwen. Wel is het volgens de COR belangrijk om 'een grens te kunnen trekken'.
- Een zekere mandatering van het DB en ruimte voor leiderschap binnen de medezeggenschap
- Het goed 'managen' van de agenda: de juiste onderwerpen op het juiste moment adresseren.
- Het scoren op legitimiteit (welke onderwerpen horen op de overlegagenda thuis?), effectiviteit (de onderwerpen planmatig/doelmatig aanpakken; het is belangrijk dat de (Centrale) OR een strategisch plan heeft) en efficiency (de verhouding tussen doel en middelen, een efficiënte inzet van bijvoorbeeld tijd).
- Een kwalitatief goede samenstelling van de medezeggenschap, met voldoende analytisch vermogen, 'scherpte', de goede vragen kunnen stellen, 'diepgang in de interventies'. Voor de verdere ontwikkeling van de medezeggenschap bij de NS wordt ingezet op: opleidingen voor mz-leden, bestuurders en leidinggevendenden, gezamenlijke wervingscampagnes, pop-gesprekken, feedbackmethoden, informele sessies, medezeggenschapscafés ten behoeve van de achterban, etcetera.
- Toegang tot het 'machtsnetwerk' zoals deelname in het MNO-Overleg, contacten met de Raad van Commissarissen, afstemming met de vakbonden en dergelijke.

### 4.3 Casus Oranjewoud

De afgelopen jaren zijn er bij Oranjewoud verschuivingen geweest in de zeggenschap. De onderneming wordt geleid door een directeur die tevens groot-aandeelhouder is. Deze directeur heeft de aandelen een aantal jaren geleden overgenomen van banken en is nu in het bezit van ongeveer 90% van het beursgenoteerde deel. De onderneming bestaat uit meerdere werkmaatschappijen waarvan twee een eigen OR hebben. Medezeggenschap op holdingniveau is niet aanwezig.

De directeur-grootaandeelhouder staat bekend als een echte ondernemer en had aanvankelijk 'niet zo veel op met medezeggenschap'. Dit heeft destijds gezorgd voor een omslag in de medezeggenschap binnen de onderneming en in de relatie met de vakbonden. De rol van de medezeggenschap is sindsdien minder vanzelfsprekend. Opvallend is dat dit bij de respondenten een verschillend beeld oproept. Sommige respondenten geven aan dat de rol van de OR hierdoor enigszins is verzwakt, terwijl door anderen wordt aangegeven dat de invloed van de OR juist is toegenomen 'omdat er nu minder sprake is van een politiek speelveld'.

Deze casus betreft (de OR van) een van de werkmaatschappijen.

Het overleg met de OR is overgedragen aan de betreffende bestuurder door een aanpassing in de vennootschapsstructuur. Dit maakt overleg voor de medezeggenschap soms lastig omdat het af en toe onduidelijk is waar de zeggenschap ligt. De bestuurder gaat op zijn beurt weer samen met de HR-directeur met de OR in gesprek. De bestuurder en HR-directeur zijn gebonden aan de

besluitvorming op NV-niveau, de directeur-grotaandeelhouder speelt een grote rol in de onderneming.

Door alle aanpassingen in de zeggenschap van de onderneming is ook de medezeggenschap op zoek naar de juiste structuur.

Aan de respondenten (de voorzitter van de OR Oranjewoud, de bestuurder en de HR-directeur) is gevraagd in hoeverre en met welke bevoegdheden/mogelijkheden de OR van Oranjewoud invloed op de strategische onderwerpen heeft uitgeoefend. En waarom bepaalde bevoegdheden/mogelijkheden niet gebruikt of benut worden. In dit onderzoek zijn geen commissaris en vakbondsbestuurder betrokken omdat er geen RvC aanwezig is en de vakbonden geen rol spelen binnen Oranjewoud.

### ***Gebruikte beïnvloedingsmogelijkheden***

De OR heeft bij de beïnvloeding van de (strategische) besluitvorming volgens de respondenten vooral gebruik gemaakt van de volgende bevoegdheden en mogelijkheden:

#### ***a) Het adviesrecht.***

Het adviesrecht conform artikel 25 WOR blijkt de OR van Oranjewoud reële beïnvloedingsmogelijkheden te geven bij de meeste zaken die spelen binnen de onderneming. Alles wat er zich binnen de BV afspeelt, wordt voorgelegd aan de OR en de OR moet zelf aangeven waar hij adviesrecht wil. Dit gaat soms verder dan de bevoegdheden van de WOR. Wel geeft de OR aan zich voornamelijk op uitvoerend niveau te bewegen, terwijl de bestuurder aangeeft de OR ook graag te willen betrekken bij de strategie van de onderneming.

De bestuurder geeft aan dat de WOR niet zijn vertrekpunt is. Hij ziet de WOR meer als hulpmiddel bij problemen, maar is vooral op zoek naar de gezamenlijke agenda waarbij vooral het samen uitstippelen van de route een grote rol moet spelen, vanuit een strategisch maar concreet uitgangspunt. Hij wil graag samen met de OR kijken naar knelpunten in de organisatie en vooral op zoek naar de toegevoegde waarde van de medezeggenschap.

De OR onderhandelt over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden omdat de bonden binnen Oranjewoud geen rol spelen. 'Bij deze zaken heeft de OR dus een hoofdrol'.

Voor strategische aangelegenheden heeft de OR een commissie in het leven geroepen en 'deze commissie grijpt in als er belangrijke zaken spelen'. Volgens de OR is er een goede band met de directie en HR en wordt de OR redelijk op tijd betrokken. Als er belangrijke koerswijzigingen zijn, wordt door de commissie gekeken of een aangelegenheid advies- of instemmingsplichtig is, zoals bij fusies en overnames. Er is in ieder geval alle ruimte om met de bestuurder van gedachten te wisselen: de OR is van mening dat er ruimte is voor debat en invloed. Wel wordt daarbij aangegeven dat het aantal strategische beleidsbeslissingen waarbij de OR betrokken is, beperkt is 'mede doordat de onderneming in rustig vaarwater zit'.

De OR geeft ook aan op belangrijke beslissingen en grote veranderingen op NV-niveau, weinig tot geen invloed te hebben. De directeur-grotaandeelhouder heeft volgens de respondenten geen behoefte aan een Centrale OR op dat niveau. Er is geen medezeggenschap op het holding/NV-niveau georganiseerd, maar de OR zou over de inrichting daarvan graag meedenken. Nu lijkt de tijd daar nog niet rijp



voor en moet eerst de structuur van de hele organisatie goed zijn opgetuigd. De bestuurder vindt het vooral van belang dat de medezeggenschap is georganiseerd 'daar waar er interactie kan ontstaan'.

*b) Inhuren van deskundigen (intern en extern)*

Het inhuren van deskundigheid is geen probleem voor de OR als de OR dat nodig vindt. Wel is daarover overleg met de bestuurder gewenst.

De OR geeft aan hier vooral gebruik van te maken als specifieke kennis ontbreekt, zoals bij juridische of pensioenvraagstukken.

Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van 'advies op afstand' door - indien nodig - te mailen of te bellen met een adviseur.

Er wordt door de OR weinig gebruik gemaakt van interne deskundigen.

De OR geeft aan dat dit niet echt nodig is. De OR is een uitstekende afspiegeling van de organisatie en als men informatie mist over een bepaald onderwerp, gaat het desbetreffende OR-lid 'daar achteraan'. Daarnaast levert de directie 'zo goed als alle benodigde informatie' en heeft de OR veel vrijheid in het organiseren van zijn werkzaamheden. Het is dus niet zo, stellen de respondenten, dat intern gebruik van specialisten of leidinggevenden geen mogelijkheid is: de OR maakt hiervan op dit moment weinig gebruik omdat er geen behoefte aan is.

*c) Opstellen van een *convenant**

Binnen Oranjewoud wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot schriftelijke afspraken/overeenkomsten tussen OR en bestuurder (op basis van art. 32 WOR).

Er is een convenant/statuut als aanvulling op het OR-reglement opgesteld, waarin vooral wordt ingegaan op de organisatie van het OR-werk en de toepassing van het adviesrecht binnen de eigen onderneming. Daarnaast staan er afspraken in over hoe als OR en bestuurder met elkaar om te gaan.

Dit document is recentelijk herijkt, maar zonder dat er wezenlijk zaken zijn veranderd. De bestuurder ziet het convenant vooral als hulpmiddel.

*d) Halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken*

De OR bespreekt in ieder geval twee keer per jaar de algemene gang van zaken met de bestuurder (art. 24 WOR).

Er zijn gemiddeld 7 of 8 overlegvergaderingen per jaar en 'het bespreken van de algemene gang van zaken gaat zo goed als vanzelf'. Door goed overleg komen veel zaken 'vanzelf' aan de orde en er is voor beide partijen veel ruimte. Ook de bestuurder geeft aan dat er sprake is van een decentrale overlegcultuur. Informatie wordt over het algemeen goed en op tijd overgedragen en er is geen sprake van terughoudendheid.

***Minder toegepaste bevoegdheden/mogelijkheden***

De OR vindt dat hij de afgelopen jaren voldoende gebruik heeft gemaakt van de bevoegdheden/mogelijkheden om de strategische besluitvorming, daar waar mogelijk, te beïnvloeden.

Wel zou de OR meer zicht en invloed willen hebben op zaken die zich afspelen op holding-niveau. Hier is de medezeggenschap niet vertegenwoordigd, waardoor het niet altijd mogelijk is invloed uit te oefenen op grote veranderingen.

Aan de bevoegdheden waarvan de OR geen gebruik heeft gemaakt, 'was ook niet echt behoefte'.

a) *Het beroepsrecht*

Van het beroepsrecht (art 26 WOR) is geen gebruik gemaakt. Wel heeft men één keer gebruik gemaakt van mediation, maar de OR geeft aan dat het in dit geval over een 'futiliteit' ging. De partijen kwamen er samen niet uit en hebben daarbij hulp gezocht.

Meestal is er volgens de OR sprake van goed overleg met de bestuurder. Het aantal meningsverschillen is zeer beperkt. Ook de bestuurder geeft aan dat er altijd wordt gezocht naar gezamenlijkheid: 'als men het niet eens wordt, wordt er een pauze ingelast en kijkt men waarom men het niet eens wordt'.

Er is niet echt sprake van harde onderhandelingen, ook al wordt er steviger overlegd over zaken waarvoor het instemmingsrecht geldt. De OR maakt veel gebruik van zijn initiatiefrecht, voornamelijk ten aanzien van operationele zaken. Soms oefent de achterban druk uit op de OR om initiatieven te nemen, met name als het gaat om faciliteiten of beloningen.

b) *De contacten en informatie uitwisseling met de Raad van Commissarissen.*

Er is geen contact met de RvC omdat deze niet aanwezig is binnen Oranjewoud.

Eigenlijk zou er een RvC op NV-/holding-niveau moeten bestaan.

De OR heeft hier in principe geen aanbevelingsrecht omdat hij geen invloed heeft op zaken die spelen op NV-niveau.

In het verleden is er wel sprake geweest van een RvC. Hierin zat zelfs een commissaris op aanbeveling van de OR. De RvC is destijds ontbonden omdat de structuur van de hele onderneming is aangepast. Nu passen toezichthouders niet bij de structuur van de onderneming, zo wordt gesteld.

Toch geeft de OR aan dat de directeur-groootaandeelhouder wel open staat voor een RvC. Er is een profielschets opgesteld, maar daar heeft de OR geen invloed op gehad. De OR geeft wel aan het eens te zijn met de profielschets. Als de OR een goede kandidaat weet die past in de profielschets, zijn er zeker mogelijkheden, aldus de OR. De directeur-aandeelhouder is volgens de ondervraagden vooral op zoek naar een adviesorgaan en niet zozeer naar een toezichthouder.

c) *Spreekrecht in de AvA*

De OR maakt geen gebruik van het spreekrecht in de AvA.

Omdat het overgrote deel van de aandelen in handen is van de directeur-groootaandeelhouder, zijn er andere mogelijkheden (betere alternatieven) om invloed uit te oefenen op de besluitvorming.

Het recht past in dit geval dus – zo stellen de respondenten - niet bij de structuur van de onderneming.

d) *Afstemming met de EOR*

Er is op dit moment geen sprake van een EOR omdat de activiteiten in het buitenland tot nu toe minimaal zijn. Wel is er een zekere tendens binnen de onderneming om zich op Europees niveau te gaan verbreden. 'Wanneer het zover is, komt er een EOR'. Nu zien de respondenten 'er te weinig het nut van in en kost het teveel tijd en moeite'.

e) *De relatie met de vakbonden*

De relatie tussen medezeggenschap en vakbonden is bij Oranjewoud 'niet aanwezig'. Alleen bij de verkiezing van OR-leden is er nog een kleine rol voor de

vakbonden. Na de eerdere reorganisatie van de onderneming is er een conflict ontstaan tussen de directeur-groootaandeelhouder en de bestuurders van de vakbonden. Naar aanleiding daarvan is er een enquête gehouden onder de achterban en zijn de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden overgenomen door de OR.

In eerste instantie heeft de OR getracht de contacten met de vakbonden warm te houden, maar uiteindelijk zijn deze verwaterd.

De OR is van mening op het gebied van de arbeidsvoorwaarden 'echte invloed' te hebben. Als de OR 'niet zeker is', maakt hij gebruik van peilingen onder de achterban.

Van het formele enquêterecht is (via de vakbonden) nooit gebruik gemaakt en er is ook geen behoefte aan geweest.

### **Succesfactoren voor (betere) benutting**

Via het gebruik maken van bovenstaande rechten heeft de OR volgens de respondenten de afgelopen periode reële invloed gehad op de besluitvorming binnen de onderneming.

De bestuurder geeft aan dat 'de OR constructief meedenkend is en het bedrijfsbelang voorop stelt'.

Wel geeft de OR zelf aan dat deze invloed zich vooral beperkt tot de operationele zaken en dit wordt door de andere respondenten bevestigd. Voor het beïnvloeden van de strategische besluitvorming op NV-niveau zou een andere medezeggenschapsstructuur moeten worden opgetuigd.

Daarnaast worden de volgende (succes)factoren van belang geacht:

- De OR heeft een sterke band met de zowel de bestuurder als de HR-directeur en dat is bevorderlijk voor goed overleg. Vooral de directeur HR speelt volgens de OR een centrale rol. Er bestaat een soort driehoeksverhouding tussen OR, bestuurder en HR-directeur.
- De positie van de OR is bij de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden structureel anders dan die van de vakbonden. Wellicht zou deze positie in de wet versterkt kunnen worden. Zodat, als ervoor gekozen wordt om de onderhandelingen door de OR te laten doen, de OR daarvoor via wetgeving ook de juiste gereedschappen in huis heeft, zo wordt gesteld. Nu heeft de OR op basis van de WOR weinig bevoegdheden op het gebied van arbeidsvoorwaarden.
- De OR zou ook graag zien dat het adviesrecht wordt versterkt. Nu kan de directie een negatief advies betrekkelijk gemakkelijk naast zich neerleggen en dat maakt het adviesrecht volgens de OR tot een relatief zwak recht. 'Wellicht zijn er tussenvormen te bedenken in de vorm van sancties of het aanhangig maken van het negeren van een negatief advies'. Het adviesrecht 'zou wat harder mogen'. 'Wellicht is een verschuiving richting het instemmingsrecht een oplossing'.
- De bestuurder vindt een proactieve en pragmatische OR belangrijk voor diens rol in het strategische besluitvormingsproces. Dit sluit ook goed aan bij de verwachtingen van de directeur-groootaandeelhouder. De bestuurder wil dan ook graag in gesprek met de OR over strategie, organisatiewijzigingen en mens en werk, en hij wil graag de zorgen van de directie delen met de OR. Voor hem moet de medezeggenschap een draagvlak opleveren en een set van goede afspraken.

## 4.4 Casus Rabobank Nederland

Rabobank Nederland heeft een uitgebreide medezeggenschapsstructuur met een grote OR. Er wordt gewerkt met een aantal commissies die aansluiten bij de structuur van de organisatie en gemandateerd zijn om eigen beslissingen te nemen. De commissies hebben een grote mate van autonomie waarbij belangrijke zaken op commissieniveau voorbereid, al dan niet daar ook afgehandeld worden. Uit de gesprekken blijkt dat de OR een stevige debatpartner is over strategische zaken. De OR heeft binnen Rabobank Nederland een volwassen plek in het debat en de invloed is er wel degelijk, volgens de respondenten, maar dan vooral in het debat zelf en niet initiërend. De organisatie staat positief tegenover medezeggenschap, en het overleg geldt als waarborg voor goede arbeidsverhoudingen. Hierop zal dieper worden ingegaan bij de verschillende, onderstaande bevoegdheden.

De respondenten voor deze casus zijn de voorzitter van de OR, een lid van de Raad van Bestuur (RvB) en het hoofd van de afdeling Organisatie & Overlegzaken (deze afdeling O&O is een belangrijke schakel in het overleg, een intermediair tussen bedrijf en medezeggenschap). Organisatie & Overlegzaken adviseert over inhoudelijke en procesmatige aspecten van het overleg, begeleidt het formele deel van overlegtrajecten en kan een 'smeerolierol' vervullen op het moment dat er obstakels zijn in het overleg.

### ***Gebruikte beïnvloedingsmogelijkheden***

#### *a) Het informatie- en adviesrecht*

De WOR wordt door de OR in de eerste plaats gebruikt om zo vroeg mogelijk de benodigde informatie te krijgen (met als uitgangspunt dat de OR eerst de benodigde informatie wil zien om vervolgens te reageren of actie te ondernemen). De formele advisering 'aan het eind' wordt voornamelijk gebruikt voor het documenteren van gemaakte afspraken. De invloed zit vooral in het traject dat aan de adviesaanvragen vooraf gaat: de dialoog. De dialoog wordt volgens de OR voldoende gevoerd om invloed uit te kunnen oefenen. 'De OR moet wel goed ontwikkeld zijn': goed geïnformeerd en voorbereid zijn is een voorwaarde om een waardevol debat te kunnen voeren. Over de informatievoorziening is de OR nog niet helemaal tevreden. De OR zou nog wat meer transparantie willen en dan voornamelijk over wat er besloten is en door wie. Wel wordt daarbij aangegeven dat de OR vrijwel alle informatie krijgt waar hij om vraagt.

Ook het lid van de RvB bevestigt de invloed van de OR, maar niet in 'sturende zin'. De OR is volgens hem niet mede strategievormend en dat is ook niet wenselijk. De rollen van het bestuur van de organisatie en de medezeggenschap moeten gescheiden zijn. De OR heeft niet zozeer een initiërende rol, maar is meer 'medebepalend voor het draagvlak'. De verhouding tussen RvB en OR wordt door hem al gezien als een strategisch element op zich. Het draagvlak van de OR binnen de Rabobank is goed. De OR is volgens het lid van de RvB zeer goed geïnformeerd en vooral de afwikkeling, organisatie en documentatie van de OR zijn professioneel. Ook is het van belang dat de OR niet alleen opkomt voor het ontevreden gedeelte van de werknemers. De OR moet inzetten op een juiste balans tussen het belang van de organisatie en het werknemersbelang. Volgens de OR is het draagvlak van belang voor zijn geloofwaardigheid en het zelfvertrouwen van de OR.

Het lid van de RvB ziet dat veel organisaties anders omgaan met medezeggenschap. Medezeggenschap dient volgens hem serieus genomen te worden. Juist in goede tijden moet men de medezeggenschap serieus nemen, zodat de relatie ook in slechte tijden waarde heeft. Bestuurders die de medezeggenschap niet serieus nemen, krijgen hiervoor altijd vroeg of laat de rekening gepresenteerd. Hiervoor is wel een professionele organisatie nodig. Er moet wederzijds krediet worden opgebouwd om het debat waardevol te laten zijn. Geen toneelspel, maar echt het debat aangaan op basis van argumenten. Dat betekent ook dat de medezeggenschap gefaciliteerd moet worden. De rol van de wetgeving is hierbij van ondergeschikt belang. Binnen Rabobank Nederland blijkt vooral de open communicatie van groot belang. De OR wordt dan een belangrijke gesprekspartner en helpt mee om de transparantie binnen de organisatie te waarborgen.

Om een stevige gesprekspartner te kunnen zijn, is het volgens de OR wel een voorwaarde dat je ook moet durven 'doorpakken'. Een rechte rug is soms nodig om zaken vooral elkaar te krijgen. De OR is van mening dat er zoveel mogelijk gezamenlijk met de organisatie moet worden opgetrokken, maar dat het succes van de OR ook afhankelijk is van de durf om door te pakken. De formele advisering is van hoog niveau en er zijn zelden verrassingen: men weet van elkaar waar men aan toe is en problemen worden van tevoren opgelost. Dit komt mede door de sterk gedecentraliseerde overlegstructuur. Daardoor zijn de overlegvergaderingen vrij formeel en heeft de werkelijke invloed vooraf plaatsgevonden. De formele advisering bepaalt niet zozeer de invloed van de OR, maar is een 'borging' van de uiteindelijke kwaliteit van de afspraken. Dit wordt door de verschillende respondenten onderstreept. Hetzelfde geldt voor de instemmingsplichtige regelingen op het gebied van HR.

#### b) *Convenant*

Het convenant wordt voor verschillende onderwerpen gebruikt. Er staan afspraken in over de faciliteiten, en hoe die geregeld zijn. Daarnaast zijn er afspraken opgenomen over het fasegewijs adviseren. Volgens de OR is het erg handig om de spelregels die binnen de organisatie gelden, vast te leggen in een convenant. Hierbij is het wel van belang dat deze afspraken worden vastgelegd en door de hoogste bestuurder worden bekrachtigd. Dit waarborgt ook bij eventuele wisselingen in de top van de organisatie de afspraken die zijn gemaakt.

Het convenant bij Rabobank Nederland bevat vooral zaken over hoe de WOR te interpreteren. De OR geeft aan dat 'de medezeggenschap zo echt helemaal wordt toegespitst op de eigen organisatie'. Afdeling Organisatie en Overleg geeft aan dat in het convenant of de overeenkomst vooral het begrip 'belangrijk' nader wordt gedefinieerd. De mate van invloed van de OR is groot omdat op grond van deze afspraken 'bijna elke beweging binnen de organisatie op enigerlei wijze langs de OR gaat'.

Het convenant geeft weer wat aan de OR zou moeten worden voorgelegd en hoe dat dient te gebeuren. Het is dus niet zozeer een inhoudelijke aanvulling op de WOR-bevoegdheden maar betreft afspraken over de toepassing/invulling daarvan. Het feit dat er een convenant is, geeft volgens het lid van de RvB aan dat de wetgeving eigenlijk onvoldoende duidelijk is. Deze zou dan ook mogen worden aangepast in het voordeel van de OR. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met de

professionaliteit van de organisatie. Het democratisch gehalte binnen de organisatie is van groot belang. De wetgeving zou dus moeten verschillen per organisatie om het verschil aan politiek krachtenveld te kunnen ondervangen, aldus het lid van de RvB.

c) *De faciliteiten*

De OR bij Rabobank Nederland wordt in de gelegenheid gesteld om zijn werk goed te doen. Alle partijen geven aan dat er voldoende faciliteiten beschikbaar zijn, dat er voldoende gebruik gemaakt kan worden van zowel interne als externe expertise. Hierbij geeft de OR wel aan dat de nadruk ligt op interne expertise. Vanuit de organisatie is dit geen probleem: er wordt over het algemeen welwillend ingegaan op verzoeken van de OR. Alle respondenten wijzen erop dat de OR in de gelegenheid is zijn werk goed te doen, maar dat goede faciliteiten ook noodzakelijk zijn om dat te kunnen doen. De OR kan binnen Rabobank Nederland alleen zo goed functioneren als de organisatie dit ook ondersteunt door het leveren van faciliteiten.

d) *Bespreking algemene gang van zaken*

Twee maal per jaar is er een overlegvergadering in aanwezigheid van de CEO. Daarnaast zijn er meerdere overlegvergaderingen in aanwezigheid van een ander lid van de RvB. Er is binnen Rabobank Nederland afgesproken dat de hele RvB voor de medezeggenschap kan optreden als bestuurder in de zin van de wet. Daarom heeft de OR ook een adviesrecht voor (alle) RvB-benoemingen. Daarnaast is bij elke overlegvergadering de directeur HR aanwezig, ter ondersteuning van de bestuurder. In één van de commissies (Sociaal Domein) treedt deze directeur op als bedrijfsvertegenwoordiger.

e) *De contacten en informatie uitwisseling met de Raad van Commissarissen*

Volgens de OR is de RvC vooral 'een bewaker van de dialoog'. Bij elke overlegvergadering wordt ernaar gestreefd dat één van de commissarissen aanwezig is. Daarnaast is er voorafgaand aan de overlegvergadering een lunch met het desbetreffende lid van de RvC. Zo wordt er zorg besteed aan de relatie met de RvC, weten de RvC-leden wat er speelt in het overleg en heeft de OR de gelegenheid om alle leden van de RvC te leren kennen. Wel geeft de OR aan dat de RvC een stevige OR verlangt en dat 'de OR wel moet laten zien wat hij waard is'. Daarnaast maakt de OR gebruik van zijn voordracht- en benoemingsrecht, wat in goed overleg gebeurt. Wel wordt daarbij aangegeven dat het verstandig is 'vooraf binnen de RvC informeel te peilen'.

Ook het lid van de RvB is van mening dat de relatie OR-RvC goed is ingevuld. Er is praktisch altijd een commissaris aanwezig bij de overlegvergadering, maar niet altijd dezelfde. Ook de RvC neemt de OR als instituut serieus. Rabobank Nederland is een sterk op consensus gericht bedrijf en dat komt mede door een sterke OR, aldus het lid van de RvB.

***Minder toegepaste bevoegdheden/mogelijkheden***

De volgende bevoegdheden/mogelijkheden zijn door de OR niet of minder gebruikt.

a) *Het beroepsrecht*

Van het beroepsrecht (art 26 WOR) wordt binnen Rabobank Nederland weinig gebruik gemaakt. Er is in het recente verleden nooit een stap richting de

Ondernemingskamer ondernomen. Wel wordt door de OR aangegeven dat het wordt ingezet als drukmiddel en dat het daardoor wel degelijk effect heeft. Alle respondenten willen deze stap zoveel mogelijk vermijden 'omdat het veel spanning zet op de relatie'. Daarom maken zowel de OR als het bestuur hier hun eigen afwegingen in. Daarnaast wordt aangegeven dat er regelmatig gebruik wordt gemaakt van advisering met voorwaarden: er wordt dan positief geadviseerd maar ook onderhandeld onder welke condities de uitvoering moet gebeuren. Zo heeft de OR invloed op het geheel.

Volgens het lid van de RvB zou er een 'tussenstap' in de wet moeten komen tussen niets doen als OR (je neerleggen bij het besluit van de ondernemer) en de stap naar de Ondernemingskamer. Het lid van de RvB is van mening dat de stap naar de Ondernemingskamer te groot is en dat OR-en een stok achter de deur zouden mogen hebben om wat krachtiger te kunnen optreden bij een meningsverschil. De bestuurder zal dan eerder zaken in heroverweging nemen, de stap naar de Ondernemingskamer is namelijk ook voor hem (te) groot. Het is van groot belang dat de OR weet en voelt dat hij een verantwoordelijkheid heeft, ook 'bij slecht weer' en reorganisaties. Een gevecht met de OR in slechte tijden kan een organisatie zwaar vallen en daarom is het belangrijk om een goede relatie met de medezeggenschap te hebben. Een goede verhouding is alleen mogelijk bij een kwalitatief goede OR.

#### b) *Spreekrecht in de AvA*

De OR maakt geen gebruik van het spreekrecht in de 'AvA' (de Rabobank heeft geen echte AvA omdat de bank een coöperatie is). De OR ziet het spreekrecht in andere gremia voornamelijk als een recht dat men zou kunnen gebruiken als de dialoog met de eigen bestuurder niet meer werkt. Als men er echt niet meer uitkomt, zou de OR spreekrecht kunnen claimen op de zogenaamde Centrale Kringvergadering (CKV, een vertegenwoordiging van de klanten van de lokale Rabobanken), vergelijkbaar met de formele aandeelhoudersvergadering. De formele aandeelhouders zijn de banken (gewone NV). Het lid van de RvB geeft aan dat de OR hier uiteraard spreekrecht heeft, maar dat dit niets met de wet te maken heeft. Als de OR daar een signaal wil afgeven dan kan dat, maar een noodkreet wordt waarschijnlijk op andere vlakken eerder opgepikt. Bij organisaties waar de OR niet serieus wordt genomen, is dit nodig en lijkt het een goed middel voor de OR om een noodkreet af te geven.

#### c) *Het enquêterecht*

Ook het enquêterecht ziet de OR als een uiterst middel, als men er in de dialoog niet meer uitkomt. Het kan worden ingezet als het informatierecht niet meer werkt. De relatie met de vakbonden is volgens de OR zakelijk: beide partijen hebben een eigen rol die voornamelijk gescheiden moet worden. Soms vallen de belangen niet samen en moet ieder die rol ook kunnen vervullen. Dit wordt bevestigd door de andere respondenten.

De Unie is de grootste vakbond binnen Rabobank Nederland, maar ook CNV en FNV spelen een rol. Volgens het lid van de RvB spelen de vakbonden vooral een rol bij de CAO-onderhandelingen en de sociale regelingen. Er is wel een zeker overleg tussen vakbonden en OR, met name op het vlak van sociale statuten. Maar de RvB heeft dit nooit geformaliseerd gezien of gezien dat de OR en de vakbonden samen optrekken. De vakbonden binnen Rabobank Nederland worden gezien als 'constructief en verantwoordelijk'.

#### d) De EOR

Er is binnen de Rabobank Groep nog geen Europese Ondernemingsraad. Wel is er sprake van een informatie/consultatieprocedure waarbij men al sinds de start aan het zoeken is naar hoe men het overleg in Europees verband vorm wil geven. Veelal gaat het om het uitwisselen van informatie en het vervullen van een klankbordrol.

#### Succesfactoren voor (betere) benutting

Door gebruik te maken van bovenstaande rechten heeft de OR de afgelopen periode volgens de respondenten reële invloed gehad op de (strategische) besluitvorming binnen de onderneming. Er wordt aangegeven 'dat die invloed soms wel erg ver reikt hetgeen op weerstand kan stuiten, maar die spanningen mogen er zijn'. De decentrale overlegstructuur zorgt ervoor dat de medezeggenschap aansluit bij de zeggenschap. De OR moet om een geloofwaardige gesprekspartner te zijn, een groot netwerk hebben binnen Rabobank Nederland. Toch kan er volgens de OR nog wel wat verbeteren aan de overlegstructuur door deze beter te laten 'matchen' met de beslissingsbevoegdheden in de organisatie en nog meer rekening te houden met de krachtenvelden. De medezeggenschap moet zorgen daar aan tafel te komen waar de beslissingen worden genomen.

Daarnaast hebben de respondenten nog een aantal andere factoren aangegeven die de strategische invloed van de medezeggenschap zouden kunnen versterken:

- De stakeholder werknemer mag volgens het lid van de RvB 'een zwaardere partij meeblazen': hij mag sterker verankerd worden in het overleg in de organisatie. Dit is niet voldoende verankerd in de wetgeving, de OR is nu geen volwaardige partij als hij niet als zodanig door het bestuur wordt aangemerkt zoals dat binnen Rabobank Nederland gebeurt. Daarom mag de wetgeving op dit gebied worden versterkt. De OR zou wat meer bevoegdheden moeten krijgen zodat als er geen overeenstemming bereikt kan worden, hij niet direct naar de Ondernemingskamer hoeft: optuigen van een soort tussenmogelijkheid die er op is gericht om te bemiddelen en de dialoog opnieuw te openen. De wet zou de OR dus wat extra handvaten mogen geven om het gat dat nu ontstaat tussen niets doen en naar de Ondernemingskamer stappen te overbruggen.
- De OR geeft aan dat het covenant binnen Rabobank Nederland goed werkt. Omdat het echt maatwerk is wordt de invulling van de WOR toegespitst op de organisatie. De wet zou kunnen verplichten om een covenant op te stellen.
- Alle respondenten geven aan dat veel afhankelijk is van de faciliteiten die beschikbaar worden gesteld. Een belangrijk aspect daarvan is training en opleiding. De OR geeft aan dat dit in de wet specifiek mag worden opgenomen.
- De OR geeft expliciet aan de wetgeving op de hoofdlijnen voldoende te vinden om invloed te kunnen uitoefenen. 'Er is binnen de wet altijd een kapstok te vinden om dat wat je als medezeggenschap wilt bereiken, aan op te hangen'. Dit wordt bevestigd door afdeling Organisatie & Overlegzaken.

## 4.5 Casus Electrabel Nederland

Electrabel Nederland is onderdeel van een grote Franse multinational en is voortgekomen uit een van de productiebedrijven voor elektriciteit die eerder in



overheidshanden waren. De afgelopen jaren veranderde er veel binnen de organisatie. Doordat Electrabel onderdeel is geworden van een internationaal concern, worden de hiërarchische lijnen binnen de onderneming langer. Dit heeft ook gevolgen voor de medezeggenschap. De bestuurder in de zin van de WOR moet vaker afstemmen met de directie in het buitenland.

De respondenten in deze casus zijn de voorzitter van de COR, twee leden van de directie en een vakbondsbestuurder. Daarnaast heeft een commissaris via de e-mail enkele vragen beantwoord. Op basis van de interviews is onderstaand beeld gevormd van het gebruik en de (onder)benutting van OR-bevoegdheden bij Electrabel.

De medezeggenschap wordt door de COR-voorzitter getypeerd als 'constructief, scherp' en 'niet zomaar meegaand'. 'Er is indien nodig een kritische noot vanuit de medezeggenschap hoorbaar en als de COR en de bestuurder het niet eens zijn, worden afhankelijk van het onderwerp alle zeilen bijgezet'. Een voorbeeld hiervan is de onenigheid begin 2009 over de (aanpassing van de) opbouw van de variabele beloningsregeling. Daarbij moest de COR nadrukkelijk zijn rechten claimen. Verder zijn in dezelfde periode ook beleidsprocedures vallend onder artikel 27 van de WOR, in de organisatie gebracht zonder overleg met de medezeggenschap.

Ook de informatiestroom gaat niet altijd vanzelf. De COR moet regelmatig zelf om (nadere) informatie vragen. 'Dit zorgt soms voor spanningen'.

Ook door andere respondenten wordt aangegeven dat de medezeggenschap formeel goed geregeld is, maar dat de praktijk wel eens wat moeizaam verloopt. De directie wil over het algemeen graag zelf de koers bepalen. Volgens de COR-voorzitter wil de directie de medezeggenschap wel bij de besluitvorming daarover betrekken, 'maar vooral als de adviezen in lijn liggen met de gedachtegang van de directie'.

Toch zijn de respondenten over het algemeen van mening dat de COR wel degelijk invloed heeft op de strategie van de onderneming. Maar de mate waarin en de wijze waarop de COR daarbij betrokken is, wordt verschillend beleefd.

Ten slotte wordt nog aangegeven dat de COR meestal goed weet wat er binnen de organisatie speelt.

### ***Gebruikte beïnvloedingsmogelijkheden***

#### ***a) Het adviesrecht***

Van het adviesrecht wordt over het algemeen veel gebruik gemaakt door de COR. Ingeval de bestuurder de COR mocht 'passeren', eist de COR de adviesbevoegdheid zelf wel op. De bestuurder heeft een juridische achtergrond en weet precies wanneer hij de medezeggenschap moet betrekken. Wat dat betreft is de relatie dan ook helder en goed: vooral bij investeringen zijn er meestal geen verrassingen voor de COR. 'Daar waar de bestuurder betrokken is (bijvoorbeeld bij investeringen), is de COR dat ook'.

Maar omdat er steeds meer wordt bepaald van hogerhand, is het voor de bestuurder soms ook lastig om de medezeggenschap op tijd bij dergelijke zaken te betrekken. Het overleg over sociale aangelegenheden verloopt vaak wat moeizamer. De medezeggenschap wordt daar niet altijd automatisch bij betrokken. Dit zorgt zo nu en dan voor 'procedureel getouwtrek' en in de ogen van de COR voor 'slordigheden'. Er is weliswaar regelmatig contact tussen de COR en de HR-directie, en er worden dan

vaak zaken toegezegd, maar de toezeggingen worden volgens de COR niet altijd nagekomen zoals afgesproken.

Daarnaast wordt door meerdere respondenten aangegeven dat de medezeggenschap te vaak 'op detailniveau blijft hangen'. De COR zou zich teveel met operationele zaken binnen de organisatie bemoeien.

De bestuurder wil graag met de COR praten over de grote lijnen en alles wat 'overkoepelend' is.

Over het algemeen worden de advies- en instemmingsplichtige zaken wel op een of andere manier aan de COR voorgelegd, zo wordt gesteld. 'Goed maar gedoseerd' volgens de commissaris. Maar de COR is er niet zeker van of hij van alle zaken die spelen op de hoogte is: 'er heerst soms de neiging om langs elkaar heen te lopen, door een vorm van nonchalance of door onvoldoende toepassing van de wet'.

De COR is van mening dat alles wat (groepen mensen binnen) het bedrijf aangaat, met de COR besproken zou moeten worden. 'De organisatie heeft een open en eerlijke cultuur voor ogen, maar de uitvoering is zo nu en dan anders'.

'De directie wil wel eens zaken doorvoeren die niet kunnen in de ogen van de medezeggenschap en/of de vakbond, en dat zorgt dan voor een zeker spanningsveld, soms ook een formele, juridische strijd. De bestuurder probeert weliswaar te voorkomen dat de zaken escaleren, maar dat lukt niet altijd.

#### b) Het *beroepsrecht*

De COR heeft een aantal keren profijt gehad van het beroepsrecht. Een vorm van bemiddeling of advies van tussenpersonen was dan vaak aanleiding om verder te praten. De COR heeft in verschillende situaties gebruik gemaakt van pressiemiddelen zoals het inschakelen van een jurist of het (dreigen met het) zetten van de stap naar de bedrijfscommissie of Ondernemingskamer. Het is ook wel eens voorgekomen dat zowel de COR als de bestuurder een jurist had ingeschakeld, waardoor er een gesprek 'op afstand' ontstond tussen twee juristen. De respondenten geven aan dat er met enige regelmaat via een jurist wordt gecommuniceerd en dat een eventuele gang naar de Ondernemingskamer niet wordt geschuwd.

'Er is soms sprake van een hoge mate van procedurele omgang'. 'Het komt nogal eens voor dat overlegpartijen zich ingraven en niet meer terug kunnen/willen'. De COR-voorzitter schat in dat er in de praktijk door OR-en vaker gebruik zou worden gemaakt van het beroepsrecht, als er door de rechter niet alleen getoetst zou worden op de procedure(fouten) maar ook op inhoudelijke argumenten. 'Er worden door de bestuurder zelden tot nooit procedurele fouten gemaakt, omdat dit leidt tot gezichtsverlies en tot vertraging als zaken opnieuw overlegd moeten worden. Tegelijkertijd wordt door meerdere respondenten benadrukt dat de COR in ieder geval een zekere 'positie' in het besluitvormingsproces binnen de onderneming heeft en dat de wet voor het hebben van daadwerkelijke invloed minder belangrijk is. 'Als men alleen formeel de wet zou volgen, zou de COR minder invloed hebben dan dat nu het geval is'. Maar uit de gesprekken blijkt dat de opvattingen hierover nogal uiteen lopen.

#### c) Interne en externe *deskundigen*

Er worden door de COR regelmatig interne deskundigen/specialisten uitgenodigd. Daar waar zaken onderbelicht zijn of toelichting behoeven, vraagt de COR (interne) deskundigen om hen bij te praten of zaken toe te lichten. 'Dit zorgt wel eens voor een

schrikreactie bij de directie, omdat die het initiatief liever niet aan anderen overlaat, aldus de COR-voorzitter.

Daarnaast wordt er met enige regelmaat gebruik gemaakt van externe expertise, voornamelijk op inhoudelijk gebied.

Ook de diverse werkgroepen ingesteld door de COR, maken gebruik van zowel interne als externe expertise. Wel ziet de directie graag dat, waar mogelijk, de COR en de directie op dit gebied samen optrekken. Er wordt derhalve overlegd met de directie bij het inschakelen van expertise.

#### d) *Contacten met de RvC*

De relatie tussen de COR en de Raad van Commissarissen wordt over het algemeen als goed beoordeeld. De COR heeft één van de vijf commissarissen zelf voorgedragen en ook zijn voorganger zat er op voordracht van de COR.

Het contact met de RvC beperkt zich meestal tot de overlegvergaderingen waarbij een of meerdere leden aanwezig zijn. Met de voorgedragen commissaris is evenwel ook contact buiten de vergaderingen om, als er zaken spelen die van belang zijn. Het voornemen bestaat om in elke overlegvergadering één of twee commissarissen aanwezig te laten zijn.

De bestuurder geeft aan nog nooit onaangenaam verrast te zijn door de contacten tussen COR en RvC: 'het overleg tussen de COR en de RvC kan vaak verhelderend kan werken; wel is ook hier een vertrouwensbasis van belang'.

De COR is ook betrokken geweest bij het opstellen van de profielschets van de RvC, maar dit was vooral vanuit formeel oogpunt ('vanwege de code Tabaksblat'). De COR heeft hier wel het spel meegespeeld en invloed gehad op de tekst. Zijn invloed zit dus wel echt door het verhaal heen, zo wordt gesteld.

De COR zou het op prijs stellen als de RvC alvorens besluiten te nemen, eerst de mening van de COR hoort. Waarom zou je de COR niet uitnodigen bij bepaalde vergaderingen van de RvC, of de COR spreektijd geven in de vergadering?, zo vraagt de COR-voorzitter zich af. 'Andersom gebeurt het wel. Het wordt door de COR altijd op prijs gesteld als een commissaris zijn visie over een bepaald onderwerp in de COR-vergadering toelicht'.

#### e) *Het overleg met de EOR*

De COR is ook vertegenwoordigd in de EOR. Aan de EOR zijn recentelijk de hoofdlijnen van de strategie van de onderneming GDF SUEZ gepresenteerd.

Daarnaast is er ook nog op brancheniveau overleg tussen verschillende landelijke medezeggenschapsorganen. Geconstateerd wordt dat de vertegenwoordiging van de COR goede contacten over de grenzen heen heeft.

Toch sluit de EOR volgens de respondenten niet goed aan bij de medezeggenschap binnen de Nederlandse organisatie, terwijl dit voor de COR en de directie wel gewenst zou zijn. De EOR is er vooral voor het uitwisselen van onderlinge informatie tussen de landelijke medezeggenschapsorganen, meer dan een instantie voor sociale dialoog. Maar de EOR kent intern grote cultuurverschillen, ook doordat de internationale onderneming opgebouwd is uit twee grote organisaties die zijn samengegaan. Daarom is de werkelijke strategische invloed van het orgaan tot nu toe beperkt.

Er is begonnen aan het opstellen van een nieuw, aangepast reglement voor de EOR. Volgens de directie zou het wel goed voor de onderneming zijn om op Europees gebied meer samen op te trekken met de medezeggenschap. 'Omdat de

medezeggenschap een breed netwerk heeft en veel hoort, zou afstemming nuttig kunnen zijn'.

### ***Minder toegepaste bevoegdheden/mogelijkheden***

De volgende bevoegdheden/mogelijkheden zijn door de COR niet of minder gebruikt.

#### ***a) Werken met convenanten***

Er wordt binnen de onderneming nog geen gebruik gemaakt van convenanten of ondernemingsovereenkomsten om extra OR-bevoegdheden te regelen. Wel maakt men gebruik van een lijst waarop de periodieke informatieverschaffing is vastgelegd. En volgens de bestuurder is er ook een aantal afspraken vastgelegd waarin rechten van de COR bij de inrichting van de RvC beschreven staan.

De COR zou wel graag willen kijken naar de mogelijkheden van een eventueel convenant, maar volgens de directie biedt de wet voldoende handvaten, zo stelt de COR-voorzitter. 'Om op dit gebied vooruitgang te kunnen boeken, zou de overlegcultuur moeten veranderen'.

Hierover wordt door de respondenten verschillend geoordeeld

#### ***b) Het enquêterecht en de relatie met de vakbonden***

De COR heeft nog nooit gebruik gemaakt van het enquêterecht. De COR-voorzitter acht dat ook niet echt relevant, zelfs niet in penibele situaties. De COR is van mening dat andere middelen effectiever zijn, zoals het zoeken van publiciteit, het overleggen met de RvC, het inlichten van de aandeelhouders etcetera.

Ook de vakbondsbestuurder geeft aan dat er nooit van het recht gebruik is gemaakt en dat het eigenlijk ook nooit op tafel is gekomen. Wel is de relatie tussen de COR en de vakbonden goed. De vakbondsbestuurder geeft aan vooral betrokken te zijn bij de onderneming via het periodiek overleg over met name de arbeidsvoorwaarden. De organisatiegraad verschilt sterk tussen de verschillende organisatieonderdelen van Electrabel Nederland. In één onderdeel (Generation) is 40 tot 50% van de medewerkers lid van een vakbond en in de rest van de organisatie is dat rond de 10%.

In de COR zijn 4 van de 5 leden lid van een vakorganisatie. 'Binnen de medezeggenschap is er dus veel steun voor de (samenwerking met de) vakbonden'. De COR trekt op een aantal strategische punten zoals lange termijn ontwikkelingen binnen het bedrijf of onderwerpen die raken aan arbeidsvoorwaardelijke zaken, samen op met de vakbonden. De vakorganisaties en de COR houden elkaar dan op de hoogte, volgen samen de ontwikkelingen, maar wél met ieder zijn eigen rol en verantwoordelijkheid.

#### ***c) Spreekrecht in de AvA***

Ook van een eventueel spreekrecht in de Aandeelhoudersvergadering heeft de COR nog nooit gebruik gemaakt. De COR-voorzitter geeft aan dat dit wel eens lastig zou kunnen zijn: 'er is maar één aandeelhouder'. Daarnaast meent de COR dat de ruimte voor daadwerkelijke beïnvloeding van de aandeelhouder erg beperkt is en dat de invloed van de medezeggenschap 'op andere plekken zit'.

### ***Succesfactoren/suggesties voor (betere) benutting***

Door gebruik te maken van de eerder genoemde bevoegdheden/mogelijkheden heeft de COR volgens de respondenten wel degelijk invloed kunnen uitoefenen op de strategie en het beleid van de onderneming. Over de mate waarin en de wijze waarop de bevoegdheden worden gebruikt/benut, wordt verschillend geoordeeld. Wel vinden meerderen dat de relatie nu vaak wel erg formeel en procedureel is, terwijl de invloed van de medezeggenschap wellicht vergroot zou kunnen worden als er meer aandacht komt voor (het belang van) ook informele relaties en informatie-uitwisseling.

Daarnaast hebben de respondenten nog een aantal andere factoren aangegeven die de strategische invloed van de medezeggenschap zouden kunnen versterken:

- Er wordt door meerdere van de respondenten opgemerkt dat er aan de wetgeving niets veranderd/verbeterd hoeft te worden: overlegpartijen moeten werken aan goede onderlinge verhoudingen en ook een meer informele relatie; door een grotere inhoudelijke betrokkenheid bij de strategie, door meer informatie met elkaar te delen. Door samen op zoek te gaan naar draagvlak binnen de onderneming, kan de invloed van de medezeggenschap worden vergroot. Ook zou volgens hen het bestaande 'kader' nog meer kunnen worden benut, 'niet in formele zin maar als leidraad'.
- Het is van groot belang dat de medezeggenschap voldoende gefaciliteerd wordt, zo stelt met name de COR-voorzitter. Om een goede gesprekspartner te kunnen zijn, moet er een zo gelijkwaardig mogelijk gespreksniveau worden bereikt qua kennis en kunde. 'Door onze bedrijfsstructuur ontstaan, door verschuivingen binnen de bedrijven, vacatures in de medezeggenschap. Dit is lastig, zeker als het aanbod van kandidaten beperkt is. De benodigde faciliteiten zouden in de wet wellicht beter kunnen worden omschreven. Nu moeten medezeggenschappers steeds opnieuw in gesprek over tijdsbesteding en 'wordt het OR-werk voornamelijk gezien als een last'.
- De wet lijkt soms te polariseren, zo wordt gesteld: 'de wet zet soms teveel druk op de relatie (je houden aan de voorgeschreven verplichtingen) en zou zich wellicht wat meer kunnen richten op de stappen die de medezeggenschap samen met de directie moet doorlopen vóórdat er een besluit genomen kan worden'. 'De rechten zijn nu heel erg geconcentreerd op het eindpunt/de afronding van het proces, terwijl je juist aan het begin en gedurende het proces het te nemen besluit kunt beïnvloeden'. 'Dat levert voornamelijk frustraties op aan beide kanten en zorgt voor polarisatie'.
- Er wordt ook door enkele respondenten aangegeven dat het de medezeggenschap over het algemeen ten goede zou komen als de vakbonden en de medezeggenschap beter zouden afstemmen dan wel samen optrekken. De vakbondsbestuurder geeft aan dat de rollen en invloed van de medezeggenschap en de vakorganisaties ten opzichte van elkaar duidelijker vastgelegd dienen te worden: 'er is nu een grijs gebied en daarvan wordt soms misbruik gemaakt'.
- Vanuit de medezeggenschap wordt nog geopperd dat de adviespositie van de medezeggenschap versterkt zou kunnen worden, wanneer de Ondernemingskamer het directiebesluit niet alleen procedureel toetst maar ook inhoudelijk op argumenten.

## 4.6 Casus MCB

Metaalbedrijf MCB staat positief tegenover de medezeggenschap en de OR heeft volgens de respondenten 'een verworven rol in het overleg'. De afgelopen periode zijn er regelmatig zaken geweest op strategisch niveau waarbij de OR betrokken was. Er is een aantal zware adviestrajecten geweest zoals de pensioenregeling, winstuitkering voor 5 jaar, werktijdenregeling en wisseling van een lid van de RvB. Op de werktijdenregeling heeft de OR een groot stempel kunnen drukken en ondertussen zijn er aanpassingen gedaan, tot ieders tevredenheid.

Lange tijd zijn de eigenaren de gesprekspartners van de OR geweest; sinds 2000 is dat niet meer het geval en is er een aantal keren van bestuurder gewisseld. De organisatie had veel last van belangenverstrengeling. Nadat dit in 2000 is veranderd konden de aandeelhouders meer afstand nemen en kwam de organisatie in rustiger vaarwater. Wel wordt hierbij aangegeven dat het bedrijf steeds meer wordt geleid door externen wat ook leidt tot weerstand. Aan de ene kant is er behoefte om meer te sturen op resultaat maar aan de andere kant stuit dit ook op verzet. De organisatie heeft nog steeds de karakteristieken van een familiebedrijf waarbij een open cultuur en een hoge betrokkenheid kenmerkend zijn.

In de casusbeschrijving zal dieper worden ingegaan op de vaak en minder vaak gebruikte bevoegdheden. Respondenten voor deze casus zijn de voorzitter van de OR, de bestuurder in de zin van de WOR (de directeur logistiek, lid van de Raad van Bestuur) en hoofd personeelszaken. De uitkomsten van de verschillende gesprekken zijn verwerkt tot één casusbeschrijving.

### **Gebruikte beïnvloedingsmogelijkheden**

#### a) Het *adviesrecht*

De OR beschouwt het advies- en het instemmingsrecht als de meest belangrijke en invloedrijke bevoegdheden. Vanuit de wet geven deze artikelen duidelijk aan waar je rechten liggen als OR; en geven de uitputtende lijsten waarover advies- en instemming moet worden gevraagd, altijd wel een kapstok om invloed uit te kunnen oefenen. De OR geeft wel aan dat deze artikelen specifiekere mogen zijn. Om echt invloed te hebben is het van belang dat er zoveel mogelijk in 'de besluitvorming vooraf' wordt geparticipeerd. 'De OR moet bij de bestuurder aangeven dat dit uiteindelijk het snelst werkt, omdat er dan in de fase van de werkelijke advisering snel een akkoord is'. De partijen komen er in overleg meestal wel uit, maar de bestuurder gaat zeker niet altijd met de OR mee. Vooral bij beleidsmatige trajecten kunnen de partijen elkaar niet altijd vinden. De inzet is wel altijd om constructief met elkaar te werken en de bestuurder is altijd op zoek naar win-winsituaties. Tot nu toe is er eenmaal negatief geadviseerd, waarna men opnieuw rond de tafel is gegaan om er alsnog uit te komen. Ook het initiatiefrecht vindt de OR van belang, maar de OR geeft ook aan dat het initiatiefrecht de OR 'moeite' kost.

Voor de bestuurder was medezeggenschap eerst nieuw, maar inmiddels ziet hij het belang van een sterke medezeggenschap in en pakt hij de rol van gesprekspartner graag op. De directeur logistiek is de gesprekspartner van de OR omdat daarover binnen de RvB afspraken zijn gemaakt. Op gezette tijden gaat de OR in gesprek met de hele RvB en soms zijn er ook afspraken met leden onderling. Naast de bestuurder

is het hoofd P&O bij elke overlegvergadering aanwezig. Hij is ook adjunct-directeur en trekt samen met de directie op. Wel is er sprake van een goede relatie, vooral over het onderwerp arbeidsvoorwaarden. Zo is er bijvoorbeeld veel contact met de commissie PZ.

Respondenten stellen dat door de dialoog met de OR vaak onderbelichte zaken boven komen drijven. Daarnaast is de OR een klankbordgroep voor door te voeren veranderingen, speelt de OR een rol bij de evaluatie van die veranderingen en dwingt het de bestuurder om doelstellingen concreet en meetbaar te maken. Daarnaast wordt aangegeven dat beslissingen die ook door de OR worden gedragen, de organisatie meer kracht geven. Kanttekening daarbij is 'dat de OR wel moet letten op het algemeen belang'.

Wel speelt de OR nu vooral een rol bij problemen. Dit zou volgens de bestuurder ook anders mogen, de OR mag eerder ingrijpen. Wat de bestuurder betreft hoeven de gespreksonderwerpen ook niet beperkt te blijven tot de lijsten uit art. 25 en 27 WOR, maar mag het over alles gaan waarvan het nodig is om het samen te bespreken. Daarnaast wordt aangegeven dat de basis in principe de wet is, maar dat ook veel zaken die niet in de wet staan worden voorgelegd aan de OR. De respondenten geven aan dat de OR het bestuur dwingt om goed over de inhoud van besluiten na te denken. De OR zou die expertrol best nog steviger mogen neerzetten, zo wordt gesteld.

Ook nu in de crisis wordt de OR in een vroeg stadium betrokken en soms belast met geheime informatie. 'Er wordt dus samengewerkt op relatieniveau en in vertrouwen'. Aanvullend wordt door de directie opgemerkt dat het nooit de intentie is zaken buiten de OR om te regelen. 'Samen optrekken geeft meer draagvlak en levert extra perspectieven op'. De samenwerking wordt door de directie als prettig ervaren en de bestuurder geeft aan de OR altijd vroeg te willen betrekken, zoveel mogelijk op een informele manier.

#### *b) Contact met Raad van Commissarissen*

Bij de wijzigingen in de top van de organisatie heeft de OR veelvuldig contact gehad met de RvC. Daarnaast heeft de OR vier jaar geleden een commissaris voorgedragen en daar veel complimenten over gehad. Ook bij herverkiezingen wordt de OR betrokken bij de invulling van de RvC. Eventuele nieuwe leden worden aan de OR voorgesteld en daarnaast is er rond mei/juni een vaste uitnodiging als de cijfers bekend zijn. De OR krijgt veel feedback van de commissaris en er is contact als dat nodig is. Aan de andere kant wordt aangegeven dat het contact van de OR met de RvC beperkt is (een paar keer per jaar).

Respondenten geven aan dat de rol van de RvC vooral toetsend en adviserend is. In het verleden was dit anders; toen zat de RvC ook op de bestuurdersstoel.

Naast de vergadering met de OR is er eenmaal per jaar een belanghebbendenvergadering tussen RvC, bestuur en het senior management. De OR is hierbij niet aanwezig.

#### *c) Bespreking algemene gang van zaken*

De wettelijke halfjaarlijkse bespreking van de algemene zaken wordt bij MCB op een geheel eigen manier ingevuld.

Twee keer per jaar zijn er managementdagen voor het hele management inclusief alle dochterbedrijven. Hierbij wordt de OR ook uitgenodigd om 'te luisteren en aan te haken'. 'Dat is goed voor het netwerk van de OR'.

Daarnaast is er eenmaal per jaar een vergadering met het bestuur, de OR en de RvC. Deze vergadering heeft een sterk formeel karakter en ook de overlegvergaderingen zelf zijn formeel. Terwijl, zo wordt gesteld, de invloed van de OR toch vooral in het informele zit.

Daarnaast is er tijdens de reguliere overlegvergaderingen 'genoeg ruimte om te kijken naar de strategie van de organisatie'.

#### d) Gebruik van *deskundigen*

De OR heeft inmiddels een behoorlijk netwerk binnen de organisatie opgebouwd. Onder de RvB zit het MT dat rapporteert aan de RvB. De OR heeft ook hier contacten en er is regelmatig – voornamelijk op individuele basis – contact met leden van het MT. De OR geeft wel aan dat het bedrijfsbelang altijd voorop staat, 'waarbij er gebruik wordt gemaakt van elkaar om zaken voor elkaar te krijgen en agenda's op elkaar af te stemmen. Ook worden er wel eens MT-leden uitgenodigd in een vergadering om een thema toe te lichten of aanvullende informatie over een bepaald onderwerp te geven. Interne deskundigen worden ook uitgenodigd op het advies van hoofd P&O. Daarnaast maakt de OR indien nodig gebruik van externe deskundigheid. De directie geeft aan dat 'dat zelfs wenselijk is als het nodig is, maar wel kostenbewust'. Wel wil men als het mogelijk is samen optrekken en zaken die intern spelen zoveel mogelijk ook intern oplossen.

De OR geeft aan dat de relatie met de achterban lastiger ligt. De OR worstelt met de vraag hoe je interesse ontwikkelt voor de medezeggenschap binnen de organisatie. De mogelijkheden zijn er wel, maar toch is er weinig contact met de achterban. Daar wordt aan toegevoegd dat de OR meer een afspiegeling van de hele organisatie zou mogen zijn, met leden uit alle lagen van de organisatie. 'Voor de directie werkt dat prettig omdat de OR dan zorgt voor aansluiting met de werkvloer van de organisatie'. 'Maar het is jammer dat de OR met name wordt overgeslagen door de lagen daarboven'.

### **Minder toegepaste bevoegdheden/mogelijkheden**

De volgende rechten en bevoegdheden zijn door de OR niet of minder gebruikt.

#### a) Het *beroepsrecht*

De OR geeft aan nog nooit van het beroepsrecht gebruik te hebben gemaakt. De OR zou het ook alleen inzetten 'als hij zeker van zijn zaak is'. Wel wordt de mogelijkheid van het beroepsrecht door de OR gebruikt om 'lichte druk op de bestuurder uit te oefenen'. Tot nu toe zijn beide partijen er nog altijd samen uitgekomen en dat gebeurde altijd 'op basis van inhoud'.

#### b) *Convenant*

Er wordt bij MCB geen gebruik gemaakt van een convenant of ondernemingsovereenkomst. 'Tot nu toe is er door beide partijen geen noodzaak gezien om dit op te stellen'.

Er is wel ooit getracht een centrale ondernemingsraad op te zetten voor de holding. Veel kleine dochterbedrijven hebben een eigen medezeggenschapsorgaan (een



PVT) en stonden niet echt open voor het afstaan van bevoegdheden aan een hogere overlegstructuur. 'Voorheen was er regelmatig contact met die dochters en is er een initiatief geweest om van daaruit een convenant op te stellen. Dit is doodgebloed'.

Wel worden er buiten de WOR om afspraken gemaakt en deze worden dan op schrift gesteld in bijvoorbeeld notulen, een memo of een brief aan de bestuurder. Meestal geeft de WOR voldoende handvaten. De bestuurder geeft aan dat hij op dit moment erg tevreden is met 'de setting zoals die nu is'. Er wordt ook nog aangegeven 'dat er het een en ander beschreven staat in het OR reglement, als aanvulling op de wet'.

#### c) Het *enquêterecht*

Een enquêteprocedure via de Ondernemingskamer is nog nooit aan de orde geweest.

Wel, zo stellen respondenten, is er tot nu toe eenmaal gebruik gemaakt van een 'interne enquête', maar niet samen met de vakbonden. De vakbonden waren achteraf wel te spreken over de manier waarop dat door de OR van MCB is gebeurd. De bestuurder stond hier in eerste instantie wat argwanend tegenover, maar was uiteindelijk meewerkend. De betreffende enquête was bedoeld voor de eigen informatie van de OR en ging over de pensioenregeling.

Er is binnen MCB weinig contact met de vakbonden; de organisatiegraad is ongeveer 10%. Wel is de OR lid van een branchegerelateerd platformoverleg. Hierover is contact met de bonden, maar er is vooral sprake van eenrichtingsverkeer. Er wordt door de respondenten aangegeven dat 'de OR niet precies weet wat hij aan de vakbond heeft'. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat MCB 'een nette werkgever is en daarom geen problemen heeft met de vakbonden'.

#### d) *Spreken in de AvA*

Er is twee keer per jaar een aandeelhoudersvergadering maar hierbij speelt de OR geen rol. De mogelijkheid tot deelname aan deze vergadering is er pas sinds kort maar tot nu toe ziet de OR daarvan de waarde niet in, zo wordt gesteld.

Er wordt ook aangegeven dat de rol van de OR in de AvA 'wellicht niet gewenst is' en dat deze vergadering bovendien een sterk formeel karakter heeft.

#### e) Afstemming met de *EOR*

MCB heeft tot nu toe geen EOR of andere medezeggenschapsstructuur binnen Europa. Hiervoor is volgens de respondenten geen breed draagvlak binnen de onderneming. 'Bovendien heeft een dergelijk orgaan te weinig bevoegdheden en zit hij teveel op hoofdlijnen'.

Wel bestaat er een commissie waarin de voorzitters van alle medezeggenschapsorganen (in binnen- en buitenland) zitting hebben. 'Zo is er toch een breed overleg mogelijk'.

### **Succesfactoren voor (betere) benutting**

Door gebruik te maken van bovenstaande rechten heeft de OR de afgelopen periode een redelijke invloed gehad op de besluitvorming binnen de organisatie. Wel geven de respondenten aan dat er verbeteringen mogelijk zijn.

- De OR geeft aan dat er in de wet meer zou mogen worden opgenomen over scholing en ontwikkeling van de OR. Daarnaast bestaan er zorgen over de bekendheid en het imago van de medezeggenschap. Er zou meer nagedacht

moeten worden over het verhogen van de interesse voor de OR, maar ook de interesse in de medezeggenschap in het algemeen. 'Dit zou ook een bijdrage kunnen leveren aan het contact van de OR-en met hun achterban'.

- Respondenten geven aan dat de medezeggenschap 'over het algemeen meer moet laten zien wat de toegevoegde waarde ervan is, hoe het wettelijk kader eruit ziet en wat de rol van een OR voor een organisatie kan zijn'. Dan zal het volgens hen gemakkelijker zijn om mensen geïnteresseerd te krijgen in de medezeggenschap. Er komt dan ook een betere aansluiting tussen de OR en de achterban.
- De wetgeving zou meer gericht mogen worden op: wat houdt de wet in, wat is de meerwaarde van de OR en hoe kunnen we meer bekendheid aan medezeggenschap geven?' 'Daarnaast valt het op dat er ook richting de werkgevers weinig informatie is over de medezeggenschap'. Respondenten zijn het erover eens dat 'de medezeggenschap vaak te weinig zichtbaar is: successen van de OR mogen meer gevierd worden zodat de OR kan laten zien wie hij is en waar hij voor staat'.

## 4.7 Casus Wegener

Uitgeverij Wegener heeft een complexe (mede)zeggenschapsstructuur.

Omdat de onderneming uit diverse onderdelen en werkmaatschappijen bestaat, is er ook sprake van een diffuse medezeggenschapsstructuur.

Inmiddels is Wegener onderdeel geworden van het Engelse Mecom en in vergaande mate aan het 'versimpelen'. Het is de bedoeling dat ook de medezeggenschap hierin volgt. De vereenvoudiging van de structuur wordt enerzijds gedreven door kostenbesparingen en het verhogen van efficiëntie en anderzijds door de wens om de slagvaardigheid te verhogen. De COR deelt deze zienswijze met de directie.

Vorig jaar is er een reorganisatie afgerond waarbij de hoofdlijnen van de veranderingen zijn geschetst. Hierbij is ook de medezeggenschap betrokken geweest. De COR heeft zich in eerste instantie gericht op de adviesaanvraag over de hoofdlijnen en die advisering is nu afgerond. Nu richt de COR zich op de uitvoering van de deelplannen en het verdergaand samenvoegen van de onderdelen. Over de deelplannen zal ook advies worden aangevraagd.

In deze casus over het gebruik van de OR-bevoegdheden en de redenen van eventuele onderbenutting, is uitsluitend gesproken met de voorzitter van de COR en een lid van de RvC. Andere respondenten zoals de bestuurder van de COR of een vakbondsbestuurder bleken op korte termijn niet beschikbaar voor een gesprek.

### ***Gebruikte beïnvloedingsmogelijkheden***

Volgens de respondenten heeft de COR de afgelopen jaren vooral gebruik gemaakt van de volgende bevoegdheden/mogelijkheden:

#### ***a) Het adviesrecht***

Het contact met de bestuurder is volgens de COR goed. De COR heeft als gesprekspartner de CFO van de onderneming. Daarnaast is ook de directeur P&O altijd aanwezig bij het overleg, min of meer als 'schakel' tussen de bestuurder en de COR.

De COR geeft aan dat de medezeggenschap serieus wordt genomen en dat er geen spelletjes worden gespeeld. Men weet wat men aan elkaar heeft. De cultuur is open te noemen: beide partijen proberen elkaar niet te verrassen. Zowel de adviesaanvragen als de adviezen mogen geen verrassing zijn voor beide partijen. Vooraf maakt de COR duidelijk waar wel en waar niet mee zal worden ingestemd zodat de bestuurder daar rekening mee kan houden. De COR geeft dan ook aan dat de invloed vooral zit in de fase vóór het formele advies. Door de open cultuur binnen de organisatie kunnen de partijen elkaar vinden. Dat houdt niet in dat het onmogelijk is dat er meningsverschillen bestaan, maar er mogen normaal gesproken geen verrassingen zijn .

De COR wordt overal goed bij betrokken maar geeft ook aan dat dit lager in de organisatie/medezeggenschap wat minder het geval is. Het gaat de COR voornamelijk om het hebben van invloed en niet om de procedures. Niet alles is in regeltjes te vangen en daar moet de medezeggenschap rekening mee houden. De discussie gaat vooral over wat er wel en niet adviesplichtig is. De invloed zit hem dus niet alleen in de adviesaanvraag maar vooral in het traject daarvoor. De WOR wordt voldoende geacht, 'zeker als je niet altijd alle details mee wilt beoordelen maar vooral wilt meekijken op hoofdlijnen'.

De COR maakt volgens de respondenten uitstekend gebruik van de bevoegdheden die hij heeft. De adviezen zijn zeer goed onderbouwd, mede door gebruik te maken van externe expertise en door voorafgaand aan de adviezen informeel contact te hebben met RvC en directie om zaken zo mogelijk af te stemmen voordat het officiële advies volgt. 'Het niveau is hoog en de resultaten zijn zichtbaar'.

#### b) *Bespreking algemene gang van zaken*

Elk jaar vindt er een vergadering plaats over het strategisch beleid van de onderneming. De COR heeft een commissie Financiën die op dit gebied overlegt met de CFO, terwijl de andere commissies ook met de desbetreffende specialisten/leidinggevenden kunnen overleggen.

Een voorbeeld van invloed op andere gebieden is een opgerichte werkgroep op het gebied van pensioenen, waarbij de werkgroep bestaat uit leden van de COR, de RvB en bestuurders van het pensioenfonds. Zo kan de COR invloed uitoefenen op het beleid zonder dat er een formeel recht wordt geclaimd.

De voorzitter van de COR geeft wel aan dat de jaarlijkse vergadering over het strategisch beleid voornamelijk eenrichtingsverkeer behelst. De COR zou nog wel eerder betrokken willen worden bij strategische beslissingen en samen met de bestuurder structureel kijken naar de lange termijn. Volgens de COR zijn hiervoor nadere afspraken met de bestuurder nodig.

#### c) *Gebruik maken van deskundigen*

De COR kan indien hij dat nodig vindt, deskundigen inschakelen mits daarover wordt afgestemd met de bestuurder ('met instemming van de onderneming'). De COR-voorzitter vindt de mogelijkheid om deskundigen te kunnen inschakelen noodzakelijk, 'want er wordt op hoog niveau overlegd wat een zekere gelijkwaardigheid vereist'. Het bestuur heeft ook baat bij die gelijkwaardigheid 'omdat het advies veel meer waard is wanneer dit goed doordacht is met de juiste kennis'. Soms schakelt de COR proces-deskundigen in en in andere gevallen – en tegenwoordig steeds vaker - juist inhoudelijke adviseurs.

In het begin was dit wat 'onwennig' voor de overlegpartijen omdat het een investering vergt van de organisatie, maar nu levert het geen problemen meer op. Vooral de laatste tijd maakt de COR regelmatig gebruik van deskundigen omdat er veel zaken spelen.

Hieruit blijkt volgens de COR dat de medezeggenschap binnen Wegener de laatste jaren een flinke professionaliseringsslag heeft gemaakt. Daarnaast is het opleidingsniveau van de COR-leden 'behoorlijk'. Het dagelijks bestuur heeft veel ervaring met medezeggenschap en binnen de COR is ook een vertegenwoordiging vanuit het (middle-)management aanwezig.

Vooraf interne expertise wordt met regelmaat ingezet. Er worden dan voor specifieke thema's mensen uit de organisatie uitgenodigd, bijvoorbeeld om te praten over bepaalde deelplannen. 'Er is binnen de organisatie veel kennis van hoog niveau aanwezig. Alleen als de COR het (te) druk heeft met allerlei belangrijke zaken tegelijk, blijkt dit minder te gebeuren.

Wel geeft de COR aan dat de bestuurder graag wil weten wie er worden uitgenodigd/ingeschakeld en zonodig suggesties kan doen. Ook hierover is volgens de COR-voorzitter overleg wenselijk, 'maar vanuit de open cultuur levert dit geen probleem op'.

#### d) Contacten met de RvC

In de relatie met de RvC is de afgelopen jaren nogal wat veranderd.

Er is binnen de onderneming sprake van een verzwakt structuurregime. De RvC bestond aanvankelijk uit drie leden, van wie er twee zijn opgestapt. Ook de Mecom-commissaris is opgestapt en vervangen door de CEO van Mecom.

Verder is er kort geleden een nieuwe commissaris aangedragen door de COR. De COR heeft een profiel opgesteld dat aansloot bij de wensen van de onderneming: de nieuwe commissaris moest ervaring hebben met de Angelsaksische wijze van zakendoen 'om effectief invloed uit te kunnen uitoefenen en het politieke spel mee kunnen spelen'. Met deze profielschets heeft de COR een wervingsbureau ingeschakeld om op zoek te gaan naar een geschikte kandidaat. Inmiddels is er een geschikte kandidaat gevonden die ten tijde van het interview wordt aangesteld. Deze werkwijze van de COR wordt binnen de onderneming gewaardeerd.

Hoewel de relatie tussen COR en RvC 'nog in opbouw is', lijkt de onderlinge relatie 'van hoog niveau'. Er is regelmatig contact, zowel met de hele COR als met de voorzitter. Daarnaast is de COR ook tevreden met de kandidaat die de RvB heeft aangedragen. De COR-voorzitter geeft aan dat de CEO van Mecom als commissaris ook z'n voordelen heeft: de CEO zit in de RvC vanuit een ander perspectief, ook juridisch gezien, en daarmee wordt een bredere invalshoek gegarandeerd.

De COR is van mening dat de huidige RvC een goede afspiegeling vormt van de verschillende belangengroepen/invalshoeken en is tevreden over de rol die hij zelf heeft gehad bij de invulling van de RvC: 'de COR heeft hier echt zelf het initiatief genomen'.

#### e) Vormgeven van het Europees overleg

Wegener heeft ook op Europees niveau de medezeggenschap (opnieuw) ingericht, 'zij het beperkt'. De eerdere EOR kon juridisch gezien moeilijk gehandhaafd blijven vanwege alle recente veranderingen in de ondernemingsstructuur. Daarom is besloten een nieuwe overeenkomst op te stellen die beter aansluit bij de huidige

structuur. Dit heeft geleid tot een nieuwe EOR met tien zetels die ongeveer zes keer per jaar bij elkaar komt: drie maal per jaar onderling en drie maal per jaar met het bestuur van Mecom. Drie van de tien zetels worden vanuit Nederland ingevuld, waarvan twee door (de COR van) Wegener.

Wel geeft de COR-voorzitter aan dat men moet accepteren dat de invloed van de medezeggenschap op het Europees niveau beperkt is. De Engelse eigenaren zijn redelijk 'ongrijpbaar' en bovendien niet gewend aan medezeggenschap. Daarnaast zijn de rechten vanuit regelgeving beperkt, niet te vergelijken met de WOR. Soms heeft men op het internationale besluitvormingsproces via de eigen COR/de nationale wetgeving meer invloed dan via de EOR. De COR ervaart ook dat er nog veel onderbenutting van de WOR is op het internationaal niveau. De COR-voorzitter pleit dan ook in eerste instantie niet voor versterking van de EOR maar voor een betere benutting van de rechten die er nu zijn, op internationaal maar vooral ook op nationaal niveau. Dit wil niet zeggen dat het overleg binnen de EOR geen zin heeft: door regelmatig contact met collega medezeggenschappers uit het buitenland heeft de medezeggenschap zicht op internationaal beleid, zo wordt gesteld. Daarnaast is er regelmatig overleg met de medezeggenschap van de andere organisatie in Nederland die ook onderdeel is van Mecom.

### ***Minder toegepaste bevoegdheden/mogelijkheden***

De volgende rechten en bevoegdheden worden door de COR niet of minder gebruikt.

#### ***a) Convenant/ondernemingsovereenkomst***

Op dit moment is er geen sprake van een convenant binnen Wegener. Men heeft hier tot nu toe nog geen tijd voor gehad en ook de behoefte eraan is er nog niet geweest, zo wordt gesteld. De COR-voorzitter geeft ook aan dat het niet past bij de fase waarin de onderneming nu zit, 'dat men nog teveel aan het zoeken is'. Wel wordt aangegeven dat het gebruik ervan nuttig zou kunnen zijn 'als de rust is wedergekeerd': er moet dan goed worden vastgelegd hoe de medezeggenschap is geregeld binnen Wegener, ook met het oog op een eventuele toekomstige bestuurswissel. Zo kunnen opgebouwde gewoontes worden geformaliseerd en kan de inbreng van de medezeggenschap bij de strategie van de organisatie worden vastgelegd.

#### ***b) Het spreekrecht in de AvA***

Er is tot nu toe geen gebruik gemaakt van het spreekrecht in de aandeelhoudersvergadering. Wel is de COR als toehoorder tijdens de vergadering aanwezig.

Daarnaast heeft de COR wel op een andere manier gebruik gemaakt van de vergadering: door bij een bepaald besluit het bestuur een brief te laten voorlezen waarin de bezwaren van de COR naar voren werden gebracht. Zo heeft de COR toch zijn invloed op de aandeelhouders kunnen uitoefenen.

Verder wordt aangegeven dat de lijn/relatie die de COR via de RvC met de aandeelhouders heeft, 'bijzonder en waardevol' is. Hierdoor is er regelmatig contact met de aandeelhouder op het hoogste niveau en maakt de aandeelhouder zelf ook gebruik van de contacten met de COR als zijnde een goede afspiegeling van de

organisatie. Er wordt aangegeven dat de COR ook regelmatig wordt uitgenodigd bij grote managementbijeenkomsten.

c) Het *enquêterecht*

Ook van het enquêterecht is binnen de onderneming nog nooit gebruikt gemaakt. De COR-voorzitter geeft aan 'dat de situatie er ook nooit naar is geweest'.

De relatie met de vakbonden is goed. Eenmaal per jaar vindt er een gesprek plaats tussen COR en vakbonden, en de vakbonden worden zonodig uitgenodigd bij achterbanraadplegingen

De COR vindt dat er meer geïnvesteerd moet worden in 'mensen' en is, al dan niet samen met de vakbonden, zoveel mogelijk betrokken bij alle sociale zaken die spelen binnen de onderneming.

### **Succesfactoren voor (betere) benutting**

Door gebruik te maken van bovenstaande rechten heeft de COR de afgelopen periode reële invloed gehad op besluitvorming binnen de onderneming, zo wordt geconcludeerd.

Er wordt aangegeven dat de COR 'op een volwassen manier een stevige invloed uitoefent op het beleid van de onderneming'. De COR staat volgens de respondenten gelijkwaardig in het overleg met de directie, waarbij informeel contact veelvuldig voorkomt en daardoor de invloed wordt vergroot. Wel zou volgens de COR-voorzitter deze invloed, vooral op strategisch vlak, nog kunnen verbeteren.

In de casus is nog een aantal andere factoren aangegeven die de strategische invloed van de medezeggenschap zouden kunnen versterken:

- Het medezeggenschapswerk zou meer moeten worden gewaardeerd en meegewogen in je functioneren. Hiermee zou de medezeggenschap zich wellicht ook kunnen verjongen. De COR-voorzitter denkt dat de ontwikkeling die je doormaakt als medezeggenschapper, vastgelegd zou kunnen worden en meegenomen in je beoordeling. Daarnaast mag ook binnen ondernemingen meer zichtbaar worden gemaakt dat de medezeggenschap wordt gewaardeerd.
- Er wordt aangegeven dat de huidige bevoegdheden van de medezeggenschap voldoende zijn om haar taken goed uit te kunnen voeren, mede ook omdat het beroepsrecht en de Ondernemingskamer goed (en preventief) werken. De daadwerkelijke invloed wordt niet ontleend aan de wet/formele regelgeving maar aan het vormgeven van de relatie tussen COR en bestuurder. De invloed is volgens de respondenten voor een groot deel afhankelijk van het gedrag van de medezeggenschap zelf: het gaat niet zozeer om het gelijk hebben maar om het gelijk krijgen. Wel dient zowel de medezeggenschap als de directie ruimte te geven voor de dialoog. Alleen dan kan er constructief met elkaar worden overlegd.
- Ten slotte wordt nog geopperd: ten aanzien van de toezichthouders en de bestuurders zijn er allerlei benoemings- en herbenoemingprocedures; wellicht zou eens gekeken kunnen worden naar mogelijke procedures van benoeming en herbenoeming binnen de medezeggenschap om het juiste perspectief te waarborgen.

## 4.8 Samenvatting resultaten casestudies

De casestudies hebben net zoals de schriftelijke enquête, een gevarieerd beeld van gebruik, niet-gebruik en (onder)benutting van OR-bevoegdheden/mogelijkheden opgeleverd.

De deelnemende ondernemingen hebben over het algemeen een complexe, meer of minder internationaal ontwikkelde organisatiestructuur waarbij de (centrale) OR en de betreffende bestuurder moeten overleggen in een krachtenveld van hedgefonds, aandeelhouders, buitenlandse bestuurders/hoofddirecties, toezichhouders en dergelijke (zie tabel 10).

Stork: onder druk van hedgefonds, overgenomen door Britse investeringsmaatschappij

Nederlandse Spoorwegen: verdere internationalisering van de dienstverlening

Oranjewoud: werkmaatschappij onder een holding met directeur-grotaandeelhouder

Rabobank Nederland: onderdeel van groep (coöperatie) die steeds meer internationaliseert

Electrabel Nederland, dochter van Electrabel, onderdeel van een Franse multinational

MCB Nederland: van familiebedrijf naar onderneming met externe aandeelhouders

Wegener: overgenomen door Brits concern

Tabel 10: Typering (ontwikkelingsfase) onderzochte ondernemingen

Bestuurders in (middel)grote ondernemingen hebben vaak te maken met (een hiërarchische aansturing door) een buitenlandse moedermaatschappij/directie (bijvoorbeeld bij Electrabel of Wegener), een Raad van Bestuur van de overkoepelende holding (zoals bij de Rabobank) of een directeur-grotaandeelhouder (zoals bij Oranjewoud). Dat heeft ook consequenties voor de (mede)zeggenschap op het betreffende ondernemingsniveau, zo laten de casestudies zien. Goed overleg voeren op ondernemingsniveau (en het benutten van de bevoegdheden daarbij) is nog niet voldoende garantie voor daadwerkelijke invloed binnen complexe internationale ondernemingsstructuren.

### ***Veel/weinig gebruikte bevoegdheden/mogelijkheden***

De casestudies laten in de eerste plaats zien dat (in alle onderzochte gevallen) met name van het *adviesrecht* en de mogelijkheid tot het *inschakelen van deskundigen* gebruikt gemaakt wordt. Hoewel de situaties verschillen (qua opstelling van de overlegpartners, de omgang met elkaar, het moment van betrokkenheid e.d.), ervaren de respondenten weinig echte problemen op deze gebieden. Meestal komen partijen er wel uit, zo wordt gesteld. Van het beroepsrecht hoeft dan ook niet of nauwelijks gebruik gemaakt te worden.

In geen van de onderzochte ondernemingen is door de OR een beroep gedaan op de Ondernemingskamer. Als redenen worden genoemd: het is (tot nu toe) niet nodig geweest ('we komen er uiteindelijk altijd wel uit'), het beroepsrecht op zichzelf werkt al preventief ('als drukmiddel'), het gebruik zou onnodig druk zetten op het overleg en de onderlinge verhoudingen. Sommige respondenten wijzen nog op een mogelijke tussenstap van bijvoorbeeld mediation.

Over het algemeen wordt gestreefd naar goede relaties en consensus. In sommige situaties lijken de onderlinge tegenstellingen wat groter, is de opstelling van de overlegpartners wat formeler (meer procedureel) en wordt vaker 'gedreigd' met een beroep op de Ondernemingskamer. Ook wordt in enkele gevallen geopperd dat partijen 'het overleg soms best wel eens wat meer op scherp mogen stellen'.

Verder blijkt dat in veel van de onderzochte ondernemingen een (redelijk) goede relatie tussen (Centrale) OR en *Raad van Commissarissen* bestaat.

Opvallend vaak (bij 6 van de 7 ondernemingen, Oranjewoud heeft geen RvC) maakt de OR – met succes – gebruik van zijn recht van aanbeveling/voordracht. Het lijkt erop dat het hebben van een 'voordrachtscommissaris' een positieve uitwerking heeft op de contacten en afstemming tussen OR en RvC.

In twee van de ondernemingen (Electrabel en Wegener) wordt aangegeven dat de OR ook een actieve rol speelt bij de profielschets van de RvC.

De halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken met de verschijnplicht van commissarissen daarbij, wordt in de praktijk zeer verschillend toegepast. In sommige ondernemingen (zoals Stork) zijn bij vrijwel elke overlegvergadering commissarissen aanwezig. Veel ondernemingen hebben slechts één keer per jaar een dergelijke vergadering in aanwezigheid van commissarissen (zoals Wegener, NS of MCB) en organiseren tussentijds andere, meer informele contacten tussen (delegaties van) de OR en de RvC. Ander ondernemingen zoals de Rabobank, kennen halfjaarlijkse AGVZ-besprekingen in aanwezigheid van de CEO van de Groep.

In drie ondernemingen (Rabobank, Stork en Oranjewoud) is sprake van een *convenant/ondernemingsovereenkomst* waarin zaken zijn geregeld zoals de faciliteiten voor het OR-werk, de fasegewijze betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen (bijvoorbeeld de toepassing van het adviesrecht), een nadere definiëring van het begrip 'belangrijk' en dergelijke.

Als belangrijkste redenen voor het (nog) niet gebruik maken van deze mogelijkheid, worden genoemd: het is nog niet nodig gebleken, wellicht in de toekomst wel; het is ons niet geheel duidelijk wat de meerwaarde ervan kan zijn; de directie staat er niet echt voor open.

Met uitzondering van Stork heeft geen van de onderzochte ondernemingen ervaring met het *spreekrecht* van de OR in de Aandeelhoudersvergadering of (een vorm van) *enquête*.

Het hebben van spreekrecht wordt in sommige gevallen 'niet nodig' geacht ('levert toch niets op'), in andere gevallen als 'lastig' beschouwd ('moeilijk te realiseren') en in weer andere gevallen als toekomstige 'mogelijkheid' gezien. Wegener is een voorbeeld van een onderneming waar een alternatief voor het spreekrecht is ontwikkeld: de COR als 'toehoorder' in de aandeelhoudersvergadering. Ook heeft de



COR van deze onderneming zijn bestuurder een keer een brief in de AvA laten voorlezen

Het enquêterecht blijkt nog erg onbekend of wordt (tot nu toe) niet nodig/relevant gevonden. Bovendien, zo wordt hier en daar gesteld, zijn er andere, meer effectieve pressiemiddelen, zoals de contacten met de RvC of het zoeken van publiciteit. In enkele van de onderzochte ondernemingen (met name Stork en de NS) vinden meerdere respondenten het het overwegen waard om de OR een eigen enquêterecht te geven 'vanwege de eigen zelfstandige rol van de OR náást die van de vakbonden'.

De relatie tussen OR en vakbonden blijkt zeer verschillend per onderneming, variërend van 'goed' (zoals bij Electrabel of Wegener), 'gevoelig' (bij Stork, NS e.a.) tot 'afwezig' (bij Oranjewoud).

Opvallend is het grote aantal ondernemingen (5 van de 7) in onze onderzoekspopulatie, dat (nog) geen formele vorm van Europees overleg heeft ontwikkeld. Alleen Electrabel en Wegener blijken op dit moment een EOR te hebben; enkele andere ondernemingen (zoals de Rabobank of MCB) hebben al wel een informele vorm van grensoverschrijdende contacten.

De meerwaarde van de EOR voor de landelijke medezeggenschap wordt binnen de ondernemingen die er ervaring mee hebben, over het algemeen nog beperkt geacht. De meeste van de onderzochte ondernemingen hebben (nog) geen EOR vanwege: andere prioriteiten, vragen over de meerwaarde ervan, gebrek aan draagvlak ('we zitten er niet op te wachten'), mogelijkheid waarover nog nagedacht moet worden ('wellicht in de toekomst'). Wel zien we binnen enkele van deze ondernemingen zoals gezegd (aanstalten tot) alternatieve vormen van grensoverschrijdend overleg, zoals contacten tussen voorzitters/delegaties van medezeggenschapsorganen over de grenzen heen of eigen grensoverschrijdende informatie/consultatieprocedures.

### ***Genoemde suggesties en succesfactoren***

Op de vraag welke factoren van invloed zijn op het (meer) gebruik (maken) en de eventuele onderbenutting van OR-bevoegdheden, worden vooral naar voren gebracht:

1. Het belang van het goed/actief functioneren van de OR zelf: eigen initiatieven nemen om de mogelijkheden te benutten, actief middelen inzetten, het netwerk benutten, de achterban erbij betrekken.
2. De focus van de medezeggenschap op (de beïnvloeding van) het 'proces', de dialoog en interacties
3. Het 'managen' van de agenda: de juiste onderwerpen op het juiste moment adresseren, prioriteiten stellen.
4. Een vorm van 'leiderschap' binnen de OR (de belangrijke rol van de voorzitter en/of het DB van de OR).
5. De opstelling/houding van de sleutelfiguren (de bestuurder, het DB/de voorzitter van de OR en anderen).
6. De gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuurder en OR om de toegevoegde waarde van de medezeggenschap binnen de onderneming duidelijk te maken.
7. De zichtbaarheid van de OR/medezeggenschap binnen de onderneming.
8. De 'integratie' van de medezeggenschap in de onderneming en het HR-beleid (zoals een koppeling aan de loopbaanontwikkeling).

9. Voldoende gebruik maken van interne/externe deskundigheid en gefaciliteerd worden (ook ondersteuning vanuit HR) en dergelijke.
10. Maatwerkoplossingen zoeken, via afspraken met de eigen bestuurder (het belang van convenanten/ondernemingsovereenkomsten).
11. De niet al te hoge verwachtingen ten aanzien van de wetgeving om de invloed van de OR te vergroten.
12. De samenwerking/afstemming met de vakbonden, met behoud van ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit slothoofdstuk willen we de resultaten van ons verkennend onderzoek naar het gebruik, het (bewuste) niet-gebruik en de onderbenutting van OR-bevoegdheden onder de 'gebruikers', verwerken tot conclusies en enkele aanbevelingen.

We hebben onze voorlopige conclusies en aanbevelingen conform de onderzoeksopzet (hoofdstuk 1) eerst nog voorgelegd aan een panel van enkele deskundigen (een wetenschapper, een vakbondsvertegenwoordiger, een vertegenwoordiger vanuit het MNO-Overleg van OR-en en een respondent van de enquête). Op basis van dat debat hebben we onze conclusies en aanbevelingen hier en daar nog nader gespecificeerd dan wel genuanceerd.

Het documentenonderzoek vooraf (hoofdstuk 2) heeft een eerste beeld gegeven van het gebruik en de mogelijke onderbenutting van bevoegdheden/mogelijkheden door de OR op basis van de WOR, de WEOR, de structuurregeling en het enquêterecht in het BW.

We waren benieuwd of en in hoeverre dat beeld met de werkelijkheid op dit moment overeenkomt. En we wilden vooral ook weten waarom (centrale) OR-en van grote private ondernemingen weinig of geen gebruik maken van bepaalde strategische bevoegdheden/mogelijkheden en of er daadwerkelijk sprake is van onderbenutting. Want, zo stelden we eerder, het weinig of niet gebruik maken van bevoegdheden kan ook een bewuste keuze van de gebruikers zijn en hoeft op zichzelf nog niet te betekenen dat er sprake is van *onderbenutting*.

Onderbenutting doet zich voor als een bevoegdheid of mogelijkheid onvoldoende bekend is bij de gebruiker of als de gebruiker zich onvoldoende actief opstelt, onvoldoende geëquipeerd is of belemmerd wordt in de mogelijkheid om er gebruik van te maken.

Als een bevoegdheid bewust niet wordt ingezet omdat dat niet nodig wordt gevonden door de gebruiker, omdat er (betere) alternatieven zijn of omdat de bevoegdheid op zichzelf al preventief genoeg werkt, dan spreken we niet van onderbenutting.

### **Conclusies**

De schriftelijke enquête (hoofdstuk 3) en de casestudies (hoofdstuk 4) die we na het algemene documentenonderzoek hebben gedaan, hebben ons meer inzicht gegeven in:

- het vaak of minder vaak gebruik maken en de (onder)benutting van belangrijke OR-bevoegdheden en mogelijkheden om de (strategische) besluitvorming binnen grote private ondernemingen te beïnvloeden;
- de redenen dat bepaalde bevoegdheden/mogelijkheden weinig of niet gebruikt dan wel benut worden;
- de stimulerende en remmende factoren (de succesfactoren);
- de mogelijke verbeteringen.

Wel is daarbij een *diffuus beeld* van gebruik en (onder)benutting naar voren gekomen (met hier en daar grote verschillen tussen ondernemingen), waarbij onderscheid te maken is tussen bevoegdheden en mogelijkheden die over het algemeen:

- vaak of redelijk vaak gebruikt/benut worden (zoals het adviesrecht of het uitnodigen van deskundigen);

- door een bepaalde groep vaak ('vrijwel altijd') gebruikt worden en door een andere groep juist helemaal niet (zoals het recht van aanbeveling van commissarissen);
- minder vaak of nauwelijks ('nooit' of 'vrijwel nooit') gebruikt worden omdat dat 'niet nodig' wordt gevonden (zoals het beroepsrecht);
- door veel OR-en meer/beter benut zouden kunnen worden (bijvoorbeeld de ondernemingsovereenkomst, de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken of de contacten met commissarissen);
- nog te weinig ontwikkeld zijn voor de OR-praktijk (zoals het spreekrecht of het enquêterecht);
- gestimuleerd dan wel versterkt zouden kunnen/moeten worden.

De feitelijke invloed wordt door de gebruikers vooral gekoppeld aan het 'aan tafel komen' en de 'procesbetrokkenheid' van de OR. Daarbij is de onderlinge relatie tussen overlegpartners erg bepalend.

Ons is opgevallen dat in de meeste grote ondernemingen de OR en de bestuurder tamelijk tevreden over elkaar zijn. En dat er door hen over het algemeen geen overheersend probleem van onderbenutting wordt ervaren.

Als belangrijkste *redenen voor het '(vrijwel) nooit gebruik maken'* van bepaalde bevoegdheden of mogelijkheden worden genoemd:

- niet nodig, geen behoefte aan (verreweg het meest genoemd; dat wijst er volgens ons op dat er over het algemeen onder de gebruikers geen sterk gevoel van onderbenutting binnen de grote private ondernemingen bestaat);
- de onduidelijkheid en/of onbekendheid met een bepaalde bevoegdheid of mogelijkheid (verschillende keren genoemd; dit wijst wel in de richting van onderbenutting: een beter gebruik ervan zou in verschillende situaties tot meer invloed van de OR kunnen leiden, zo is ons met name in de casestudies gebleken);
- de onvoldoende stimulerende of 'tegenwerkende' houding van de bestuurder (enkele keren genoemd; in die gevallen blijkt de bestuurder met name terughoudend als het gaat om de contacten tussen OR en R.v.C.).

#### *Adviesrecht*

We kunnen concluderen dat er binnen de onderzochte ondernemingen (redelijk) veel gebruik wordt gemaakt van het *adviesrecht* (artikel 25 WOR). Dat komt overeen met het beeld uit het documentenonderzoek.

Op dit gebied lijkt er binnen grote ondernemingen nauwelijks sprake van onderbenutting. Dat zou wat anders kunnen liggen in middelgrote en kleine ondernemingen. Tabel 6 (inzake de uitsplitsing naar grootte/omvang onderneming) bijvoorbeeld laat zien dat de bevoegdheden beter worden benut naarmate de omvang van de onderneming toeneemt. Maar deze verschillen zouden nader onderzocht kunnen worden.

Wel moeten we ons hierbij realiseren dat we geen onderzoek hebben gedaan naar het gebruik van de specifieke onderdelen van het adviesrecht. Het documentenonderzoek en ook de ervaringen in de praktijk leren ons dat bepaalde kwesties (met name complexe financiële vraagstukken) formeel wel adviesplichtig zijn maar in de praktijk – onder andere door de onbekendheid ermee van zowel OR als bestuurder – nauwelijks aan de orde komen in het overleg.

De mate van daadwerkelijke invloed van de (centrale) OR op adviesaangelegenheden hangt sterk af van het moment en de wijze van betrokkenheid bij de voorbereiding van het voorgenomen besluit. Een vroegtijdige en gefaseerde betrokkenheid (met ook tussentijdse informele contacten) geeft meer houvast en mogelijkheden tot inhoudelijke beïnvloeding, zo is ons (opnieuw) gebleken.

De casestudies geven aan hoe bepalend de relatie tussen bestuurder en OR daarbij is (vergelijk ook de uitkomsten van Huijgen c.s., 2007).

Het adviesrecht functioneert over het algemeen naar tevredenheid, ook al blijkt het adviesrecht van de OR in het met name internationale krachtenveld betrekkelijk te zijn en zou gedacht kunnen worden aan een actualisering van de limitatieve opsomming van de betreffende onderwerpen, het verduidelijken van de medezeggenschap binnen 'de groep' en het ter discussie stellen (of anders formuleren) van de buitenlandclausule (vergelijk ook Sprengers & Van der Voet, 2009).

### *Beroepsrecht*

Van het *beroepsrecht* zoals beschreven in art. 26 WOR, wordt weinig gebruik gemaakt, maar dat wordt over het algemeen ook niet zo nodig geacht: de overlegpartners komen er vaak zelf wel uit en zetten de onderlinge verhoudingen liever niet op scherp. Het beroepsrecht conform artikel 26 van de WOR blijkt 'als het erom gaat' vaak toch ook wel preventief te werken: onder druk van de beroepsmogelijkheid wordt alsnog een compromis gevonden, de bestuurder laat het zover niet komen (vergelijk het documenten onderzoek). Bovendien werkt het alternatief 'opzeggen van vertrouwen in de bestuurder' in veel situaties effectief genoeg, zo blijkt ook uit publicaties daarover. Ondanks het zeer beperkte gebruik van het beroepsrecht, lijkt ook op dit gebied de onderbenutting niet groot te zijn. Hier en daar wordt wel geopperd dat partijen ook niet te huiverig moeten zijn om indien nodig (als OR een grens trekken), op een zakelijke manier, gebruik te maken van het beroepsrecht: dat kan duidelijkheid geven, en ook meer jurisprudentie zodat partijen weten waar ze aan toe zijn.

### *Inschakelen deskundigen*

Van de mogelijkheid om *deskundigen* (zoals leidinggevenden, specialisten of commissarissen) voor een vergadering uit te nodigen, wordt redelijk veel gebruik gemaakt (vergelijk ook de uitkomst van het documentenonderzoek). In verschillende ondernemingen zijn er ook tussentijds volop informele contacten met interne deskundigen.

Wat betreft het inhuren van externe deskundigheid zien we grote verschillen tussen de onderzochte ondernemingen. Van dit recht zou in verschillende situaties meer gebruik gemaakt kunnen worden, ook al is dat volgens verschillende respondenten niet altijd nodig omdat de gewenste expertise ook wel binnen de onderneming zelf te vinden is. Het onderzoek wijst ook uit dat het inschakelen van deskundigen over het algemeen geen problemen oplevert. Onze conclusie is dat deze bevoegdheid in verschillende situaties nog wel beter benut kan worden.

### *Contact met RvC*

Opvallend is de tweedeling tussen ondernemingen waar veel of juist heel weinig *betrokkenheid bij en contact is met (leden van) de Raad van Commissarissen*. Vooral

in de grote ondernemingen zoals Stork of NS, wordt deze mogelijkheid (redelijk) goed benut.

Een relatief grote groep (circa 40%) maakt (vrijwel) 'altijd' gebruik van het recht (en de 'verschijnplicht') om bij de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken commissarissen aanwezig te laten zijn. En eveneens een grote groep (van 40%) maakt daar 'nooit' of 'vrijwel nooit' gebruik van. Van deze laatste groep, waaronder veel dochterbedrijven van buitenlandse ondernemingen, zijn er trouwens ook respondenten die dat niet zo nodig vinden vanwege alternatieven zoals een jaarlijkse tripartiete themabijeenkomst of andere tussentijdse informele sessies (zie par. 4.8).

Daarnaast maakt eenderde (33%) 'altijd' gebruik van het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen, tegenover anderen (ruim eenderde) die hier 'nooit' gebruik van maken omdat het niet kan (bijvoorbeeld als de onderneming geen RvC heeft) of omdat de OR er zelf (nog) geen gebruik van maakt (vergelijk het documentenonderzoek daarover).

Het onderzoek wijst uit dat de contacten met (leden van) de RvC, de betrokkenheid bij de profielschets en de benoemingen van de RvC en het uitnodigen van commissarissen in eigen vergaderingen of themabijeenkomsten, in veel situaties beter benut kunnen worden.

Er zijn ondernemingen waar die betrokkenheid moeilijk te realiseren is vanwege de internationale concernstructuur, maar er zijn ook OR-en die er nog nauwelijks werk van maken. Op dit terrein zouden OR-en meer initiatieven kunnen nemen. Wel zijn hierbij erg bepalend (stimulerend dan wel remmend) de ondernemingscultuur en de opstelling van de bestuurder dan wel RvC. Ook zou er een stimulerende werking kunnen uitgaan van een schriftelijke overeenkomst (convenant) over de relatie tussen OR en RvC binnen de onderneming.

#### *AGVZ-bespreking en ondernemingsovereenkomst*

Andere bevoegdheden en mogelijkheden die door de OR beter benut zouden kunnen worden, zo blijkt uit het onderzoek, zijn de opzet en invulling (een meer systematische aanpak) van de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken binnen de onderneming (inclusief de aanwezigheid van commissarissen, zie hierboven) en de mogelijkheid tot nadere afspraken via de ondernemingsovereenkomst (zoals bij Oranjewoud).

De AGVZ-bespreking uit artikel 24 WOR wordt op zeer uiteenlopende wijzen in de praktijk toegepast, zowel qua frequentie, onderwerpen als aanpak, over het algemeen weinig systematisch.

Van *artikel 32* van de WOR wordt door bijna de helft van de ondernemingsraden 'nooit' gebruik gemaakt, zo blijkt uit de enquête. Dat mag opmerkelijk genoemd worden. Hoewel de mogelijkheid al ruim 10 jaar in de WOR bestaat, zijn er - nog steeds - respondenten die aangeven 'onbekend' te zijn met deze mogelijkheid. Een aantal respondenten overweegt om dit artikel te benutten voor het regelen van afspraken over (de beïnvloeding) van buitenlandse aangelegenheden.

Gedacht kan worden aan eventuele stimulerende maatregelen in de WOR, zoals betere criteria voor de opzet en invulling van de halfjaarlijkse AGVZ-besprekingen (art. 24 WOR) of verplichte afspraken over de relatie tussen OR en RvC (en tussen de OR en de vakbonden inzake hun betrokkenheid bij/afstemming over arbeidsvoorwaarden) op basis van artikel 32 WOR.

Verschillende respondenten geven ook aan dat de communicatie met de achterban, wellicht via een ondernemingsovereenkomst, beter geregeld kan worden. Daarbij kan gedacht worden aan de wijze waarop medewerkers agendapunten kunnen inbrengen (een recht van agendering) en regelmatig geraadpleegd/geïnformeerd worden.

#### *Relatie met EOR*

Ook zou er wellicht meer gebruik gemaakt kunnen worden van de *afstemming met het Europees overleg*. Deze afstemming zou de positie van de landelijke of lokale medezeggenschap in de strategische besluitvorming kunnen versterken (een vroegtijdiger betrokkenheid bij grensoverschrijdende ontwikkelingen, meer onderlinge afstemming tussen de lidstaten, een beter overzicht over het geheel e.d.). Maar op basis van dit onderzoek kunnen we daarover geen harde conclusies trekken. In verschillende van de onderzochte ondernemingen (ook in grote ondernemingen zoals Stork, NS) is nog geen vorm van Europees overleg ontwikkeld. OR-en van 'Nederlandse' grensoverschrijdende ondernemingen (met het hoofdkantoor in Nederland) lijken over het algemeen minder behoefte te hebben aan een formele EOR dan lokale dochterbedrijven van buitenlandse concerns.

De recente aanpassingen in de Europese Richtlijn over de EOR (de kwestie van de 'koppeling' tussen het Europese en nationale overleg) bieden de (centrale) OR-en in Nederland wat meer mogelijkheden tot afstemming met de EOR. Het is nog de vraag in hoeverre de komende jaren van deze mogelijkheid daadwerkelijk gebruik gemaakt gaat worden.

#### *Spreekrecht en enquêterecht*

Het *spreekrecht* en het *enquêterecht* spelen nog nauwelijks een rol in de medezeggenschap (zie ook het documentenonderzoek). Dat is begrijpelijk aangezien deze rechten (nog) zeer beperkt geregeld zijn binnen ondernemingen.

Slechts in enkele ondernemingen (zoals Stork of Wegener) is tot nu toe enige ervaring opgedaan met het spreekrecht en/of enquêterecht van de OR/vakbonden. Uit het documentenonderzoek is ons gebleken dat de afgelopen jaren in enkele ondernemingen (zoals Stork en ASMI) door OR/vakbonden van het spreekrecht gebruik gemaakt is. En dat het enquêterecht de laatste jaren wat vaker met succes is toegepast, vooral bij ondernemingen (zoals Stork, SKON, Smit Transformatoren of AHAM) waar met name de bestuurder – vaak onder druk van externe aandeelhouders - belang had bij een (Centrale) OR met een directe of indirecte mogelijkheid tot enquête.

In de casus Stork zien we bevestigd dat deze mogelijkheden wel degelijk nuttig en versterkend kunnen zijn voor de positie van de COR in het krachtenveld van de stakeholders. De casus laat zien dat de medezeggenschap daadwerkelijk baat kan hebben bij het benutten van deze mogelijkheden. Ook de betreffende directie en de vakbondsbestuurder zien het nut ervan in.

Op basis van de reacties in de schriftelijke enquête en enkele casestudies (zoals Stork en de NS) kunnen we concluderen dat in meerdere (met name de grote) ondernemingen een zekere meerwaarde wordt toegekend aan een versterkte of meer uitgebreide vorm van spreekrecht van de OR in gremia zoals de AvA, en een eigen enquêterecht voor de OR.

De invoering van een eigen enquêterecht zal volgens de respondenten die ervoor pleiten, niet direct leiden tot een 'lichtvaardig gebruik' ervan door de (centrale) OR:

ook van andere beroepsmogelijkheden wordt immers uitsluitend in uitzonderlijke situaties gebruik gemaakt, zo wordt gesteld.

Het valt derhalve te overwegen om deze beide 'strategische mogelijkheden' beter in de wetgeving te verankeren, ook al is de behoefte daaraan - ook in de cases - nog niet aantoonbaar groot gebleken (onder andere vanwege de onbekendheid ermee).

### **Kortom**

Sommige van de onderzochte OR-bevoegdheden en mogelijkheden worden over het algemeen goed (veelvuldig) benut, zoals het adviesrecht (waarbij het beroepsrecht redelijk 'preventief' lijkt te werken) of het betrekken van interne deskundigen bij het OR-werk.

Andere mogelijkheden (bijvoorbeeld de ondernemingsovereenkomst of de contacten met de RvC) blijken tot nu toe minder vaak te worden benut, onder andere door de onbekendheid ervan en de onduidelijkheid erover (wat kan de meerwaarde ervan voor de OR zijn?). Op deze gebieden constateren we een zekere onderbenutting.

Uit het onderzoek blijkt dat OR en bestuurder vooral gebruik willen maken van bevoegdheden en mogelijkheden 'waar dat een aantoonbare meerwaarde voor het overleg oplevert'. Die meerwaarde is hen niet in alle gevallen duidelijk.

Ondersteuning lijkt nodig om meer zicht te krijgen op en gezamenlijk expliciet te maken wat de meerwaarde van medezeggenschap kan zijn en hoe bepaalde bevoegdheden en mogelijkheden daartoe ingezet kunnen worden.

Opvallend vaak geven OR-en aan dat ze zelf nog het nodige kunnen doen om tot een betere benutting van bevoegdheden en mogelijkheden te komen: dat een beroep op *eigen initiatief* en een *verdere kwaliteitsontwikkeling* binnen de OR stimulerend kunnen zijn voor een betere benutting van bepaalde bevoegdheden en mogelijkheden (zie tabel 8).

Gedacht kan derhalve worden aan specifieke scholingsactiviteiten dan wel andere ondersteuning (onderzoek, begeleiding, voorbeeldreglementen e.d.) ter stimulering en verbetering van 'de praktijk' en - wellicht ook enkele wettelijke - maatregelen (aanpassingen in de WOR) om het gebruik van de onderbenutte bevoegdheden/mogelijkheden te stimuleren.

Voor een versterking van de positie van de OR in het (inter)nationale krachtenveld biedt de WOR trouwens niet veel mogelijkheden en zou, hoewel niet zoveel genoemd door de gebruikers zelf, gedacht kunnen worden aan een versterking van het spreekrecht en wellicht het eigen enquêterecht van de OR in het Burgerlijk Wetboek.

Onder de *aanbevelingen* worden deze suggesties (opgenomen in tabel 11 hieronder) nader uitgewerkt.



'Goede' benutting van	adviesrecht/beroepsrecht interne deskundigheid
'Betere' benutting mogelijk van (sprake van een zekere onderbenutting; wel zeer verschillend per onderneming)	bespreking AGVZ i.a.v. commissarissen contacten met (leden van) de RvC (versterkte) recht van aanbeveling externe deskundigheid ondernemingsovereenkomst afstemming met het Europees overleg
Stimulering nodig van	opzet/invulling AGVZ-besprekingen gebruik van ondernemingsovereenkomst (t.b.v. betere regeling contacten met RvC, vakbonden, EOR, achterban e.d.)
Eventuele versterking van	spreekrecht enquêterecht OR

Tabel 11: Overzicht van (onder)benutting en mogelijke verbeteringen

Ons is opgevallen dat bij diverse bevoegdheden/mogelijkheden een 'betere benutting' door de OR-en niet nodig wordt geacht 'omdat partijen er (uiteindelijk) samen wel uitkomen'. Veel waarde wordt daarbij toegekend aan de onderlinge relatie. Invloed wordt ontleend aan het 'aan tafel komen' en 'betrokken worden in het proces'.

In de helft van de onderzochte ondernemingen (de schriftelijke enquête) is de overlegpartner van de (Centrale) OR een 'landenmanager' die zelf ook maar een betrouwbare invloed binnen de internationale onderneming heeft. Dat kan een van de verklaringen zijn dat voor het benutten van de bevoegdheden sterk gestuurd wordt (ook door de bestuurder) op 'de relatie'. Het 'voldoende benutten' van de bevoegdheden door de OR in de relatie met de eigen bestuurder is op zichzelf nog geen garantie voor daadwerkelijke invloed in het internationale concernverband.

Belangrijke *succesfactoren* voor de benutting van de OR-bevoegdheden en mogelijkheden op het ondernemingsniveau blijken te zijn:

- De eigen initiatieven en een (pro-)actieve opstelling van de (centrale) OR. Dit aspect wordt door veel respondenten genoemd, zowel in de schriftelijke enquête als de casestudies.
- Het intern functioneren van de OR (vormen van leiderschap en taakverdeling/mandatering, het goed kunnen 'managen' van de overlegagenda, specialisatie en projectmatig werken, het werken aan draagvlak/legitimiteit e.d.).
- De bereidheid van de bestuurder, zijn/haar opstelling ten opzichte van de medezeggenschap, de ondersteuning vanuit HR, de cultuur op het ondernemingsniveau.
- De onderlinge relatie tussen bestuurder en OR, een aspect dat ook uit veel ander onderzoek naar medezeggenschap in de praktijk (o.a. Huijgens, 2007) naar voren komt. En het belang van opleiding/ondersteuning van OR én bestuurder om de

kwaliteit van het overleg (verder) te verbeteren en de meerwaarde van medezeggenschap binnen de onderneming gezamenlijk gestalte te geven.

- De strategische netwerkpositie van de OR, de input van/ondersteuning door deskundigen, de 'toegang tot de macht', de relatie tot het holdingniveau (vergelijk de verschillen tussen bijvoorbeeld de COR van Stork en de OR van Oranjewoud), de positie van de OR in de internationale ondernemingsstructuur (de aansluiting bij de zeggenschap, vergelijk Van Ees c.s., 2007).
- De samenwerking/afstemming tussen OR en vakbonden: deze relatie is in sommige van de onderzochte ondernemingen meer of minder structureel 'aanwezig' (zoals bij Electrabel), ligt in veel ondernemingen 'gevoelig' (Stork, NS en andere) of is 'nauwelijks/niet aanwezig' (Oranjewoud). Hier en daar (zoals bij Oranjewoud) wordt voorgesteld om in ondernemingen waar 'de vakbonden afwezig zijn', de OR een grotere (en wettelijk sterkere) rol bij het arbeidsvoorwaardenoverleg te geven.

### **Aanbevelingen**

Het onderzoek heeft veel inzicht gegeven in het functioneren van de OR van een (middel)grote onderneming in de praktijk. Hoewel de praktijk vele goede ontwikkelingen en toepassingen laat zien, valt er over het algemeen nog een wereld te winnen.

Op basis van het onderzoek doen we de volgende aanbevelingen, in de eerste plaats aan 'het veld' zelf (de betrokkenen in de medezeggenschapspraktijk), maar daarnaast ook aan de ondersteuning van het veld (zoals de scholingsinstituten en adviseurs) en de wetgever:

- handhaaf de huidige WOR als uitgangspunt voor de medezeggenschap;
- stimuleer het gebruik (de betere benutting) van de OR-bevoegdheden en mogelijkheden (ook op basis van de structuurregeling) in de praktijk;
- overweeg enkele stimulerende aanpassingen in de WOR en een eventuele versterking/uitbreiding van het spreekrecht en het enquêterecht voor de OR.

#### **1. De huidige WOR als uitgangspunt (blijven) nemen.**

Het onderzoek wijst uit dat de huidige WOR de (Centrale) OR van een grote private onderneming over het algemeen reële bevoegdheden en mogelijkheden biedt om invloed uit te oefenen op de (strategische) besluitvorming op het ondernemingsniveau in Nederland. Vooral van het adviesrecht en het inschakelen van (met name interne) deskundigheid wordt veel gebruik gemaakt.

De WOR kan dienen als kader voor verdere ontwikkelingen en vernieuwingen in de praktijk. Uit eerder onderzoek (o.a. Goodijk & Sorge, 2005) was al gebleken dat de WOR niet blokkerend is voor vernieuwingen in het overleg.

(Centrale) OR-en van grote ondernemingen krijgen over het algemeen meer ruimte voor medezeggenschapsbeoefening en hebben wat minder baat bij en houvast aan de (landelijke) WOR, maar voor velen van hen blijft de WOR nodig om 'op terug te kunnen vallen'. Dat laatste geldt, zo vermoeden we, nog meer voor de OR-en van middelgrote en kleine ondernemingen en organisaties, omdat daar een goede overlegrelatie met de bestuurder of voldoende faciliteiten over het algemeen minder vanzelfsprekend zijn.

Problemen met de beïnvloeding ontstaan vooral als:

- de onderneming waarvoor de OR is ingesteld, onderdeel is van een complexe internationale holding- of concernstructuur en/of bijvoorbeeld op het holding-niveau geen (Centrale) OR is ingesteld zoals bij Oranjewoud of MCB (het probleem van de aansluiting, vergelijk Van Ees c.s., 2007);
- als de bestuurder, of een andere betrokken partij zoals de RvC, zich terughoudend of tegenwerkend opstelt (het belang van de relatie, vergelijk ook Huijgens c.s., 2007);
- wanneer de OR het zelf al dan niet bewust laat afweten.

De WOR zou niet grondig vernieuwd hoeven te worden om de medezeggenschap verder te ontwikkelen.

Wel zou de WOR wellicht nog aangepast of verbeterd kunnen worden met enkele stimulerende maatregelen dan wel artikelen voor het daadwerkelijk gebruik en benutten van bestaande bevoegdheden/mogelijkheden en een zekere ruimte voor maatwerkoplossingen (zie onder punt 2).

## 2. Acties ondernemen ter *stimulering van een betere benutting* van de bestaande bevoegdheden en mogelijkheden in de praktijk.

Naast de onderbenutting van het initiatiefrecht (artikel 23 WOR) waarop door veel respondenten wordt gewezen, worden vooral onvoldoende benut:

- artikel 24 WOR (de halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken in aanwezigheid van commissarissen) en
- artikel 32 WOR (de ondernemingsovereenkomst).

Daarbij dient wel de nuancering te worden gemaakt dat een formeel artikel (vooral art. 24) ook op een wat andere, volgens sommige gebruikers effectievere manier kan worden toegepast.

Daarnaast kan in verschillende (vooral de kleinere) ondernemingen meer gebruik worden gemaakt van het inschakelen/inhuren van externe deskundigen (artikel 16 WOR) en met name, in circa de helft van de structuurvennootschappen, van het (versterkte) recht van aanbeveling van commissarissen (op basis van de structuurregeling in het BW).

### *Benutting van artikel 24 en 32 WOR*

Met het oog op een betere benutting van met name artikelen 24 en 32 van de WOR, kan gedacht worden aan de volgende acties en *stimuleringsmaatregelen* (en een eventuele verduidelijking in de WOR):

a) Betere richtlijnen en criteria voor de opzet en invulling van de halfjaarlijkse besprekingen van de algemene gang van zaken in aanwezigheid van commissarissen: afspraken tussen OR en bestuurder en/of commissarissen over onderwerpen en in voorbereiding zijnde advies- en/of instemmingsaangelegenheden, methodieken voor voortgangsevaluaties en het signaleren van trends, inroostering van commissarissen (het omgaan met, of eventueel vaststellen van alternatieven voor de verschijnplicht).

b) Schriftelijke afspraken tussen OR en bestuurder (op basis van artikel 32) over bijvoorbeeld:

- de werkwijze van de OR;
- de contacten in het netwerk (en het uitnodigen van deskundigen in de vergaderingen);
- de inrichting van de halfjaarlijkse AGVZ-besprekingen (zie onder punt a);
- de relatie tussen OR en RvC (o.a. over de betrokkenheid bij de profielschets en de benoemingen van de leden van de RvC);
- een betere aansluiting van de medezeggenschap bij de (internationale) zeggenschapsverhoudingen (de positie van de medezeggenschap in 'de groep', de relatie met de RvB en/of RvC van de holding, de rol van de OR in een eventueel monistisch bestuursmodel (zie het wetsvoorstel TK 2008/2009, 31 763);
- de relatie/afstemming tussen OR en vakbonden;
- de relatie/afstemming met het Europees overleg, de EOR;
- de wijze waarop de OR zijn achterban bij het OR-werk betreft (zoals: een recht van agendering, de informatievoorziening, wijzen/momenten van raadpleging en verantwoording e.d.).

c) Voorbeeldreglementen (van de SER) en best practices ter stimulering van een effectief gebruik van OR-bevoegdheden, zoals hierboven genoemd. Ons onderzoek laat zien dat OR-en (en ook hun bestuurders) veel van elkaar kunnen leren door ervaringen te delen en best practices uit te wisselen.

d) Ruimere mogelijkheden voor maatwerkoplossingen: stimuleren dat OR en bestuurder, binnen de kaders van de WOR, tot een eigen specifieke opzet en invulling van de medezeggenschap komen (vergelijk de recente vernieuwingen, o.a. het MNO-Onderzoek, jan. 2009).

Het werken aan maatwerkoplossingen kan ertoe bijdragen dat de meerwaarde van de medezeggenschap in de specifieke situatie nader wordt verkend en vergroot doordat de betrokken partijen zich beter herkennen in de gemaakte afspraken.

Het verdient aanbeveling (en moet gezien worden als een oproep aan bijvoorbeeld het GBIO en de scholingsinstituten) om OR-leden én bestuurders beter te scholen in de omgang met en benutting van met name de artikelen 24 en 32 van de WOR.

#### *Benutten structuurregeling*

De structuurregeling geeft de OR van structuurvennootschappen een reële mogelijkheid tot betrokkenheid bij de benoeming van commissarissen. Die mogelijkheid wordt vooralsnog vooral binnen grote 'Nederlandse ondernemingen' benut, ook al lijkt het gebruik ervan de laatste jaren wat toe te nemen (van 30% tot een kleine 50% van de structuurvennootschappen). Voor dochterbedrijven van buitenlandse multinationals, waarbij de 'macht van de vennootschap' meestal verder weg ligt, lijkt de relatie tussen OR en commissarissen moeilijker realiseerbaar dan in 'Nederlandse ondernemingen'.

Veel blijkt af te hangen van de initiatieven van de OR zelf, maar – in verschillende ondernemingen ook – de stimulerende houding van de bestuurder en de commissarissen. Het hebben van een 'voordrachtscommissaris' blijkt over het algemeen een positief effect te hebben op de onderlinge relaties (zie de casestudies).

Wat de relatie tussen OR en RvC betreft, doen we de aanbeveling aan ondernemingen om, bijvoorbeeld in samenwerking met het Nationaal Register

Commissarissen en Toezichthouders (waarin ook de werkgevers- en werknemersorganisaties betrokken zijn), regelmatig tripartiete OR/RvB/RvC-bijeenkomsten te organiseren en gezamenlijk de mogelijkheden van onderlinge contacten te onderzoeken en te ontwikkelen.

### 3. Een eventuele uitbreiding/versterking van het *spreekrecht* in de vergadering van aandeelhouders.

Het spreekrecht van de OR in de AvA is, op enkele uitzonderingssituaties na, nog geen bestaand recht. Uit ons onderzoek bleek bovendien dat deze mogelijkheid in de praktijk nog nauwelijks bekend is en 'leeft'.

Ook al kan een OR ook nu al via aandelen een zeker spreek- en stemrecht opeisen in de Aandeelhoudersvergadering (vergelijk Stork), en geeft de structuurregeling de OR een mogelijk spreekrecht bij een dreigend ontslag van de RvC, toch kan een uitbreiding of versterking van het spreekrecht de netwerkpositie van de OR verder versterken. Dat leiden we af uit de gesprekken met de respondenten die al wel enige ervaring met het spreekrecht hebben.

Gedacht kan worden aan:

- het uitbreiden van het aantal ondernemingen (niet alleen de NV's (zie wetsvoorstel TK 2007-2008, 31 083) of structuurvennootschappen) waarvoor een spreekrecht van de OR geldt;
- een 'algemeen' spreekrecht voor de OR (niet alleen betrekking hebbend op enkele onderwerpen zoals 'het opzeggen van het vertrouwen in de R.v.C.' of 'de beloningen van de top');
- een minder vrijblijvend spreekrecht: het 'spreken' van de OR moet van wezenlijke invloed op de besluitvorming kunnen zijn, de OR heeft recht op een (schriftelijk) gemotiveerde reactie in geval van afwijzing/afwijking van het voorstel/standpunt van de OR.

Het recht van 'spreken' van de OR in andere formele gremia zoals de AvA, past volgens ons bij de Nederlandse medezeggenschap waarbij veel invloed wordt ontleend aan het 'aan tafel komen' en 'gehoord worden'.

### 4. Het overwegen van een *eigen enquêterecht* voor de OR

Weliswaar zijn er nu al mogelijkheden voor de OR om (in)direct een verzoek tot het doen van een enquête bij de OK in te dienen: via de vakbonden een beroep op het enquêterecht doen, al dan niet samen met de vakbonden invoegen in een procedure, of afspraken maken met de eigen bestuurder (bij statuten of overeenkomst of via de Advocaat Generaal).

Deze mogelijkheden zouden meer gestimuleerd kunnen worden, via voorlichting erover en het presenteren van best practices.

Maar de OR blijft daarbij sterk afhankelijk van de opstelling van en de relatie met de vakbonden c.q. de bestuurder.

Voor het invoeren van een eigen(standig) enquêterecht voor de OR hebben we de volgende argumenten in het onderzoek aangetroffen (ook al wordt er in het onderzoek maar weinig naar dit recht verwezen):

- de erkenning van de eigen rol/verantwoordelijkheid van OR naast die van de vakbonden (ons onderzoek wijst (nogmaals) uit dat de OR en de vakbonden op veel fronten met elkaar kunnen samenwerken/afstemmen maar dat beide partijen een 'eigen model' hanteren);

- de vaak ontbrekende/tekortschietende relatie tussen OR en vakbonden waardoor de mogelijkheid van een verzoek tot enquête via de vakbonden weinig/niet wordt benut;
- de OR van de betreffende onderneming heeft vaak een beter inzicht in (informatie over) de situatie waarin de onderneming verkeert (de OR is over het algemeen nauwer betrokken bij het eigen ondernemingsbeleid en veelal beter geïnformeerd over (aspecten van) wanbeleid dan externe belanghebbenden zoals de vakbonden), en kan daardoor een beter onderbouwd verzoekschrift bij de OK indienen (voor de vakbonden vaak een probleem);
- het enquêterecht zal over het algemeen preventief werken: partijen zullen het meestal niet zover laten komen (vergelijk de andere beroepsmogelijkheden van de OR), eerst zullen de alternatieven worden overwogen (ook gezien het tijdsbestek);
- het biedt de OR een zekere mogelijkheid tot interventie in besluiten (tegen bijvoorbeeld aandeelhouders) buiten Nederland.

Mogelijke nadelen (van lichtvaardig gebruik, kosten e.d.) kunnen zoveel mogelijk voorkomen worden door goede afspraken te maken over de procedures, zoals:

- een OR die van het enquêterecht gebruik wil maken, dient daarover eerst (schriftelijk) af te stemmen met de vakbonden: de vakbonden in de gelegenheid stellen schriftelijk 'van zijn gevoelens te doen blijken';
- het voornemen tot een enquêteverzoek moet vooraf gemotiveerd kenbaar worden gemaakt aan de bestuurder, de rechtspersoon en wellicht de RvC.

### ***Ten slotte***

Onderzoekers hopen dat deze aanbevelingen een belangrijke rol kunnen spelen bij de verdere verbetering van de medezeggenschapspraktijk, het vergroten van de toegevoegde waarde van de medezeggenschap en het versterken van de werknemerspositie in Nederlandse ondernemingen. Met name de casestudies hebben laten zien dat de huidige WOR ondanks haar beperkingen, een goed kader biedt om tot eigen specifieke invullingen van de medezeggenschap te komen. Veel hangt daarbij af van de opstelling van de betrokken partijen.

Het onderzoek beperkt zich weliswaar tot de grote, private ondernemingen maar veel conclusies en aanbevelingen zullen ook nuttig zijn voor de verdere ontwikkeling van de medezeggenschap in middelgrote en kleine ondernemingen en organisaties.

## Literatuur

Bakels H.L. (2000), *Schets van het Nederlands arbeidsrecht*, Kluwer, Deventer  
Bos A. de, en M. Lückerath-Rovers (2008), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008*, Erasmus Universiteit Rotterdam

Cools K., Geerts P.G.F.A., Kroeze M.J. en A.C.W. Pijls (2009), *Het recht van enquête: een empirisch onderzoek*, Onderzoek van Rijksuniversiteit Groningen en Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van het Ministerie SZW, Den Haag

Ees H. van, Goodijk R. en A. van Witteloostuijn (2007), *Verliest de medezeggenschap aansluiting?*, Onderzoeksrapport RUG in opdracht van het Ministerie SZW, Den Haag

Engelen M. en R. Kemper (2006), *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden*, Onderzoeksrapport in opdracht van het Ministerie SZW, Den Haag

Goodijk R. en A.M. Sorge (2005), *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen*, Stichting Managementstudies, Van Gorcum Assen

Goodijk R. (2008), *Herwaardering van de Rijnlandse principes*, Van Gorcum Assen

Heijden P.F. van der, R.H. van het Kaar en A.C.M.J. Wilthagen (red.) (1999), *Naar een nieuwe rechtsorde van de arbeid?*, HSI/SDU Uitgevers, Den Haag

Heijden P.F. van der, en A.C.B.W. Doup (1991), *Medezeggenschap per convenant*, HSI/SDU Uitgevers, Den Haag

Heijink J.Z. (1988), *De drie raden: het samenspel van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad*, Stichting Managementstudies/Van Gorcum Assen

Honée H.J.M.N. (1986), *Contacten tussen commissarissen en ondernemingsraad*, COB/Kluwer Deventer

Huijgen F., E. Bruin en J. Heijink (2007), *De bestuurder stuurt met de OR*, Onderzoeksrapport HBA/ITS Nijmegen in opdracht van het Ministerie SZW, Den Haag

Kaar R.H. van het en J.C. Looise (1999), *De volwassen OR: resultaten van het grote OR-onderzoek*, OR-Informatie/Samsom, Alphen aan den Rijn

Kaar R. van het, en E. Smit (2006), *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*, Utrecht juli 2006

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

- Lemain E. (2004), *De Ondernemingsraad en zijn recht van aanbeveling*, Afstudeerscriptie in opdracht van Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, Rijksuniversiteit Groningen
- Looise J.C. en J.Z. Heijink (1986), *De OR en zijn bevoegdheden*, Interim-rapport onderzoek ondernemingsraden, ITS Nijmegen
- Looise J.C. en F.G.M de Lange (1987), *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming*, Eindrapport onderzoek ondernemingsraden, TU Twente/ITS Nijmegen
- Looise J.C. (1989), *Werknemersvertegenwoordiging op de tweesprong: vakbeweging en vertegenwoordigend overleg in veranderende arbeidsverhoudingen*, dissertatie Universiteit Twente
- MNO (2006), *Resultaten van het onderzoek naar het voordrachtsrecht leden R.v.C*, MNO-enquête, Hoorn
- Paas F.J., J. de Jong, A. Woltmeijer en P. Hazenbosch (2007), *Aandeelhouders en werknemers: een zoektocht naar evenwicht*, in: S.C.W. Eijffinger en C.G. Koedijk (red.), *Private Equity en Aandeelhoudersactivisme*, Preadviezen van de Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde
- Ravestein L. (2005), *De OR en de Raad van Toezicht*, Afstudeeronderzoek Rijksuniversiteit Groningen
- SER (2008), *Evenwichtig Ondernemingsbestuur: externe consultatie en (onderzoeks)rapportages*, Den Haag, Publicatienummer 08/01A
- Smit E., K. Schilstra en J. Paauwe (1995), *Belangenbehartiging van werknemers: een toekomstverkenning*, Ministerie SZW, Vuga Den Haag
- Sprengers L.C.J. en G.W. van der Voet (red.) (2009), *De toekomst van de medezeggenschap: aanbevelingen aan de wetgever*, nr. 35 in de Reeks Vereniging voor Arbeidsrecht (verschijnt binnenkort)
- Stoop S., B. Berentsen, J. Snel, M. van der Coelen en F. Tros (2008), *De Europese Ondernemingsraad en de Nederlandse Medezeggenschap*, Onderzoek in opdracht van het Ministerie SZW, Den Haag, december 2008
- Verburg K.G. (2007), *Het territoire van de (Nederlandse) ondernemingsraad in het internationale bedrijfsleven*, Kluwer, Deventer
- Verburg L.G. (2009); *De OK, de medezeggenschap en de periode 2007 tot en met 2008*, in *Arbeidsrecht* 2009/1, p. 25-32
- Vestering P.G. (2006), *Arbeidsprocesrecht in de WOR*, in: *Arbeid Integraal*, SDU-Uitgevers



## **Bijlage 1**

### **Onderzoek naar het gebruik van (strategische) bevoegdheden door uw (Centrale) ondernemingsraad**

**Aan: de voorzitter en/of secretaris van de (centrale) ondernemingsraad**

Geachte mevrouw/mijnheer,

Zoals u wellicht weet, laat het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek doen naar het benutten van bevoegdheden door Ondernemingsraden van grote ondernemingen. Vraag daarbij is waarom de (centrale) OR wel of niet gebruik maakt van bepaalde bevoegdheden en wat er nodig is om de positie van de OR op het ondernemingsniveau te versterken.

We zouden het bijzonder op prijs stellen als ook u (als voorzitter/secretaris van de OR) deze vragenlijst invult en zo spoedig mogelijk aan ons retourneert. Het invullen/aankruisen kost u ongeveer 30 minuten.

U kunt de vragen invullen door op het grijze veld te klikken of door een hokje aan te klikken. Als u de vragenlijst heeft ingevuld kiest u voor de optie "opslaan als..." onder "bestand" (links boven) en slaat u de vragenlijst op een willekeurige plek op uw computer.

U kunt de ingevulde vragenlijst vervolgens als bijlage weer terugmailen.

De resultaten worden vanzelfsprekend anoniem verwerkt. Naast deze vragenlijst worden ook nog enkele ondernemingen benaderd voor diepte-interviews. Het eindrapport moet eind mei a.s. klaar zijn en zal dan ook beschikbaar zijn voor uw OR.

Hopend op uw medewerking,

Met vriendelijke groet,

Namens het onderzoeksteam  
Rijksuniversiteit Groningen/GITP  
Prof. dr. ir. Rienk Goodijk

## Onderdeel 1: Enkele algemene gegevens over uw onderneming

Bedrijfstak/sector

- Aantal werknemers in Nederland:  Minder dan 500  
 Tussen de 500 en 5000  
 Meer dan 5000

Totaal aantal werknemers (in binnen- en buitenland)

Aandeelhoudersstructuur:

- Beursgenoteerd, met veel verschillende aandeelhouders  
 Beursgenoteerd, met slechts één of enkele (groot)aandeelhouders  
 Een holding/moedermaatschappij als aandeelhouder  
 Niet-beursgenoteerd  
 Coöperatie

Mate van internationalisering:

- Zelfstandig Nederlands bedrijf: alleen/voornamelijk opererend in NL  
 Zelfstandig Nederlands bedrijf: internationaal opererend  
 Nederland-organisatie onder een (internationale) holding  
 Dochterbedrijf van een buitenlandse onderneming

De overlegpartner/bestuurder van uw (Centrale) OR:

- Voorzitter/lid Raad van Bestuur  
 Nederland-directeur/country manager  
 HR/P&O-directeur  
 Andere, namelijk

Typering van het overlegniveau	1	2	3	4	5	
Open	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesloten
Formeel/Procedureel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informeel

Typering van aansturing/leiderschap binnen uw onderneming	1	2	3	4	5	
Centraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Decentraal
Hiërarchisch/directief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participatief

## Onderdeel 2: Gebruik maken van bevoegdheden en mogelijkheden

U kunt steeds één hokje aankruisen: 1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak, 5 = altijd als de gelegenheid zich voordoet

Vraag 1	Nooit	1	2	3	4	5	Altijd
<b>In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar gebruikgemaakt van het adviesrecht (art. 25) bij belangrijke fusies/overnames, reorganisaties of investeringen</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 1.b):

### 1.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

### 1.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

Vraag 2	Nooit	1	2	3	4	5	Altijd
<b>In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar gebruik gemaakt van het beroepsrecht indien de bestuurder het advies van uw OR <i>niet</i> overneemt (Art. 26, procedure bij Ondernemingskamer)?</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 2.b):

### 2.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken

- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**2.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

Vraag 3	Nooit	1	2	3	4	5	Altijd
<b>In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar gebruik gemaakt van het recht op het inhuren van externe deskundige(n)?</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 3.b):

**3.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**3.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

---

Vraag 4 Nooit 1 2 3 4 5 Altijd

---

**In hoeverre heeft uw (Centrale) OR halfjaarlijkse bespreking van de algemene gang van zaken (art. 24) in aanwezigheid van een of meer Commissarissen georganiseerd, om zicht te krijgen op toekomstige ontwikkelingen?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 4.b):

**4.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**4.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

---

Vraag 5 Nooit 1 2 3 4 5 Altijd

---

**In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar commissarissen uitgenodigd in andere vergaderingen of bij speciale themabijeenkomsten?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 5.b):

**5.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**5.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

---

Vraag 6

Nooit 1 2 3 4 5 Altijd

---

**In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar andere leidinggevendenden uitgenodigd (divisiedirecteuren, unitmanagers e.d.) in de eigen vergadering of de overlegvergadering?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 6.b):

**6.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**6.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

---

Vraag 7

Nooit 1 2 3 4 5 Altijd

---

**In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot uitbreiding van de OR-bevoegdheden via een convenant/ondernemingsovereenkomst (Art. 32)?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 7.b):

**7.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**7.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

Vraag 8	Nooit	1	2	3	4	5	Altijd
<b>In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar een beroep gedaan (zelf of via de vakbonden) op het enquêterecht (procedure bij Ondernemingskamer)?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 8.b):

**8.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**8.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

Vraag 9	Nooit	1	2	3	4	5	Altijd
<b>In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar gebruik gemaakt van het (versterkte) recht om leden van</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

---

**de Raad van Commissarissen aan te bevelen/voor te dragen (de Structuurregeling)?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 9.b):

**9.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**9.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

---

Vraag 10 Nooit 1 2 3 4 5 Altijd

---

**In hoeverre is uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar betrokken geweest bij het opstellen van de profielschets van (de leden van) de Raad van Commissarissen?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 10.b):

**10.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**10.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau



- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

---

Vraag 11 Nooit 1 2 3 4 5 Altijd

---

**In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar gebruik gemaakt van het spreekrecht in de Vergadering van Aandeelhouders?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 11.b):

**11.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**11.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten? (meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

---

Vraag 12 Nooit 1 2 3 4 5 Altijd

---

**In hoeverre heeft uw (Centrale) OR de laatste 5 jaar gebruik gemaakt van afstemming/overleg met uw Europese OR/Europees Platform?**

---

Indien u bij de bovenstaande vraag 1 of 2 hebt ingevuld (anders door naar 12.b):

**12.a Waarom heeft uw (Centrale) OR er (bijna) nooit gebruik van gemaakt? (de belangrijkste redenen aankruisen, meerdere antwoorden mogelijk)**

- Niet nodig, geen behoefte aan
- Het heeft geen zin, het levert toch niets op
- Gebrek aan tijd/faciliteiten
- Onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid
- Onvoldoende kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Onvoldoende in staat gesteld om er gebruik van te maken
- De (Centrale) OR wordt tegengewerkt door de bestuurder
- Anders, namelijk

**12.b Wat is volgens u nodig/stimulerend om de bevoegdheid beter te benutten?  
(meerdere antwoorden mogelijk)**

- Eigen initiatieven van de (Centrale) OR
- Ontwikkeling kwaliteit/vaardigheden binnen de (Centrale) OR
- Verbetering van de overlegcultuur op ondernemingsniveau
- Schriftelijke afspraken met de bestuurder
- Verbeteringen in de wetgeving
- Anders, namelijk

**Onderdeel 3: Suggesties**

**Heeft u nog andere suggesties voor het benutten van de  
bovenstaande bevoegdheden?**

## Bijlage 2

### **Interviewlijst ten behoeve van de casestudies**

(interview op basis van de ingevulde vragenlijst)

#### 1. Mogelijke (gewenste) situatie.

Wat **zijn** volgens u de **belangrijkste bevoegdheden/mogelijkheden** voor de (Centrale) OR om invloed uit te oefenen op de (strategische) besluitvorming binnen uw onderneming?

Zijn dat goede, bruikbare, realistische mogelijkheden voor de OR?

#### 2. Feitelijke situatie

In hoeverre/op welke wijze maakt de (Centrale) OR daarvan in de praktijk (daadwerkelijk) gebruik? (**confrontatie met uitkomsten vragenlijst**)

Gebruik daarbij onderstaande checklist:

- a) Bovengenoemde bevoegdheden/mogelijkheden?
  - \* Welke wel/niet?
  - \* Waarom wel/niet?
  - \* Met welke resultaten?
- b) De bevoegdheden/mogelijkheden op basis van de WOR:
  - \* het advies/beroepsrecht
  - \* inhuren van deskundigen
  - \* contacten met leidinggevenden/specialisten van uw onderneming, binnen Nederland of van het 'internationale niveau'
  - \* contacten met (leden van) de R.v.C.: via de halfjaarlijkse bespreking algemene gang van zaken, via andere bijeenkomsten of contacten
  - \* het afsluiten van schriftelijke convenanten/ondernemingsovereenkomsten met de bestuurder over extra bevoegdheden
- c) Het enquêterecht:
  - \* als OR
  - \* via de vakbonden
- d) De structuurregeling:
  - \* het (versterkt) recht van aanbeveling van commissarissen
  - \* betrokkenheid bij de profielschets van de R.v.C.
- e) Het spreekrecht in de AvA
- f) De WEOR:
  - \* afstemming met/invloed via de Europese OR/het Europees Platform

#### 3. Is een **betere benutting van bevoegdheden nodig**? Welke?

##### **Zo nee, waarom niet?**

Geen behoefte aan. Waarom niet?

Beroepsrechten werken preventief genoeg.

De relaties/verhoudingen binnen de onderneming niet op het spel zetten.

.....

**Zo ja, hoe?**

Via eigen initiatieven OR? Welke/hoe?

Andere opstelling van partijen? Welke?

Opheffen van blokkades?

Via veranderingen in de wetgeving? Welke?

.....

4. **Welke rol** zouden de volgende partijen daarbij kunnen spelen?

- \* De bestuurder
- \* De (centrale) OR zelf?
- \* De R.v.C.
- \* De vakbonden
- \* De HR/P&O-directeur/manager
- \* Anderen: