ADVIES 20/03 | April 2020

SER

Bevorderen van deelname medewerkers aan or

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

ADVIES 20/03 | April 2020

SER

Bevorderen van deelname medewerkers aan or

APRIL 2020

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Ook is de SER betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 bij wet ingesteld. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers, en kroonleden (onafhankelijke deskundigen). De raad is een onafhankelijk orgaan. Financiering van de SER verloopt via een lump sum uitname uit het AWf (Algemeen Werkloosheidsfonds). Doordat het bedrijfsleven (en niet de overheid) bijdraagt aan het Awf, wordt de SER door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven gefinancierd.
De adviezen en andere rapporten van de SER worden voorbereid door vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies kunnen onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig adviseren.

Actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de SER en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws zijn te vinden op de website van de SER (www.ser.nl). Ook alle adviezen die sinds 1950 zijn verschenen, zijn daar te vinden. SERmagazine brengt maandelijks nieuws en achtergrondinformatie over de SER, de overlegeconomie en belangrijke sociaal-economische ontwikkelingen.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl
www.ser.nl

©2020, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding

Inhoudsopgave

Advies 7

Bijlagen 13

1. Brief Minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (brief 8 oktober 2018) 15
2. SER-advies Verkorting termijnen actief en passief kiesrecht leden ondernemingsraad (19 juli 2019) 17
3. SER-advies Obstakels deelname ondernemingsraden: Termijnen en andere belemmeringen (8 oktober 2019) 23
4. Samenstelling van de Commissie Bevordering Medezeggenschap 41

Advies

Aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
de heer drs. W. Koolmees
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

BETREFT	bevorderen deelname aan or en wegnemen belemmeringen		
DEN HAAG	29 april 2020	E-MAIL	
ONS KENMERK	20.58626	TOESTELNUMMER	
BIJLAGE(N)			

Mijnheer de Minister,

Deze brief is een vervolg op de brief aan u van de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van 8 oktober 2019[1]. Daarin heeft de CBM onder meer elf obstakels benoemd die werknemers ervan weerhouden zitting te nemen in de ondernemingsraad (or). Tevens heeft de CBM daarin een aantal oplossingsrichtingen benoemd. In vervolg daarop wordt hierna ingegaan op enkele concrete mogelijkheden met betrekking tot het verminderen van een aantal specifieke obstakels. U treft achtereenvolgens het advies aan om de WOR op enkele punten aan te passen, enkele verzoeken die een bijdrage kunnen leveren, informatie over de wijze waarop het SER-voorbeeldreglement ondernemingsraden ('Voorbeeldreglement') is en wordt aangepast en tot slot informatie over voorlichtingsfilmpjes or-werk waar aan wordt gewerkt.

Advies WOR op enkele punten aan te passen

Samenstelling vaste commissie

Een van de op 8 oktober 2019 genoemde obstakels is te weinig tijd voor or-werk. Dit wordt mede veroorzaakt door verplichte zitting van or-leden in meerdere gremia. Dat wordt gevoeld als een dubbele belasting en zorgt ervoor dat medewerkers aarzelen zich kandidaat te stellen voor de or. In het bijzonder denkt de CBM aan de

1 Verschenen op de SER-website als *Obstakels deelname ondernemingsraden: Termijnen en andere belemmeringen*. Brief van de SER-CBM aan u d.d. 8 oktober 2019 met kenmerk 19.50782 inzake Bevordering naleving WOR en rechten or bij overnames (vervolg).

vaste commissie als bedoeld in artikel 15 lid 2 WOR en de samenstelling van de centrale ondernemingsraad (cor), waarop verderop in deze brief wordt ingegaan.

Artikel 15 lid 2 WOR bepaalt dat in een vaste commissie een meerderheid van de leden ook lid is van de or en dat daarnaast ook andere in de onderneming werkzame personen zitting kunnen hebben. De CBM adviseert u dit artikellid aan te passen en te bepalen dat:

- in het Instellingsbesluit kan worden afgeweken van de hoofdregel dat een vaste commissie voor de meerderheid bestaat uit leden van de or;
- indien hiervan gebruik wordt gemaakt en de meerderheid van de vaste commissie uit niet-or-leden bestaat, het advies- of instemmingsrecht bij de or blijft liggen.

Het beoogde effect van deze wetswijziging is dat:

1. de tijdsbelasting over or- en niet-or-leden kan worden verdeeld;
2. de individuele tijdsbelasting van het or-werk kan worden gereduceerd, waardoor de drempel voor kandidaatstelling voor de or wordt verlaagd; en
3. ook niet-or-leden kunnen participeren in medezeggenschap.

De or kan een vaste commissie instellen voor het behandelen van door hem aangewezen onderwerpen. In het Instellingsbesluit van die vaste commissie kan de or zijn rechten en bevoegdheden ten aanzien van deze onderwerpen geheel of gedeeltelijk overdragen, met uitzondering van de bevoegdheid tot het voeren van rechtsgedingen[2]. Indien wordt gekozen voor een vaste commissie waarvan de minderheid uit or-leden bestaat, dient naar het oordeel van de CBM de or zelf het advies- en instemmingsrecht op de aan de vaste commissie opgedragen onderwerpen te behouden, omdat het om wezenlijke onderwerpen gaat, zoals bijvoorbeeld het Arbobeleid, en niet-or-leden in een vaste commissie worden aangesteld. Zo voorkomt men dat op dergelijke wezenlijke onderwerpen besluiten worden genomen door in de onderneming werkzame personen, die niet op democratische wijze zijn gekozen.
Deze voorgestelde inperking van de bevoegdheid rechten over te dragen acht de CBM om bovengenoemde reden aangewezen bij een vaste commissie waarin de minderheid bestaat uit or-leden. Dit is anders bij een onderdeelcommissie, waarin een minderheid bestaat uit or-leden. Daar acht de CBM een inperking van de bevoegdheid rechten over te dragen niet nodig omdat de leden van een onderdeelcommissie doorgaans rechtstreeks worden gekozen.

2 Artikel 15 lid 2 WOR

Digitalisering

De CBM constateert dat de WOR op diverse punten nog spreekt van een vereiste dat zaken *schriftelijk* moeten gebeuren. Zij stelt u voor daar waar van toepassing de tekst van de wet te moderniseren en aan te passen aan de dagelijkse gang van zaken waarin veel zaken elektronisch worden vastgelegd.

Verzoek

Herbevraging na diverse onderzoeken

In het kader van het onderzoek naar de naleving van de WOR verzoekt de CBM u om aan deelnemers aan het Nalevingsonderzoek WOR en de onderzoeken NEA/WEA van TNO/CBS via een herbevraging verdiepende vragen te laten stellen. Dit om meer inzicht te krijgen in de onderliggende redenen voor werkgevers om geen or in te stellen en tevens in de dieperliggende redenen voor werknemers waarom zij aangeven geen behoefte te hebben aan een or of zich niet kandidaat te willen stellen. Deze inzichten zullen naar verwachting bijdragen aan het bevorderen van de naleving van de WOR en aan deelname aan de or.

Obstakels 'tijd voor or-werk' en 'werkdruk'

In de hiervoor genoemde brief van 8 oktober 2019 wezen wij erop dat eenderde van de or's vindt dat zij te weinig tijd krijgen om hun or-werk naar behoren uit te voeren, dat or-leden vaak met collega's en/of leidinggevenden in discussie zijn over de tijd die zij aan medezeggenschapswerk besteden en dat ervaren werkdruk medewerkers weerhoudt zich kandidaat te stellen voor de or. De CBM vraagt uw aandacht voor deze belemmeringen.

Aanpassing SER-voorbeeldreglement ondernemingsraden

Aantal recent doorgevoerde aanpassingen Voorbeeldreglement

Het Voorbeeldreglement wordt veel geraadpleegd door or's. In de hiervoor genoemde brief van 8 oktober 2019 zijn bij de genoemde obstakels enkele voorbeelden van concrete maatregelen opgenomen. Los van de vraag of u deze punten via wetgeving zou willen regelen, kan de CBM enkele van de items in ieder geval al adresseren in het Voorbeeldreglement en heeft de CBM daartoe het Voorbeeldreglement aangepast. Concreet gaat dat om:

- het uitdragen dat ondersteuning van een or door een ambtelijk secretaris de kwaliteit van medezeggenschap bevordert;
- het bevorderen dat bestuurder en or een convenant opstellen met nadere afspraken over faciliteiten om verschillende obstakels te ondervangen;

- voorlichting en informatie over wat mogelijk is aan vernieuwing van medezeggenschap binnen de huidige regelgeving. De WOR biedt meer ruimte dan veel gebruikers ervan zich realiseren.

Voorgenomen aanpassing Voorbeeldreglement

Ter informatie bericht ik u dat de CBM daarnaast voornemens is in het modelreglement voor de cor nadrukkelijker te benoemen dat leden van een cor direct worden gekozen uit de onderliggende or's en dat het geen verplichting is dat zij daarnaast ook zitting hebben in een groepsondernemingsraad (gor), zoals nu vaak gedacht wordt. Uiteraard is het wel mogelijk een dergelijke verplichting in het reglement van de cor op te nemen als dat de medezeggenschap ten goede zou komen. In het Voorbeeldreglement zal aangegeven worden wat de voor- en nadelen van beide opties zijn.

De CBM beoogt hiermee de bewustwording te vergroten ten aanzien van de gevolgen voor de belasting van or-leden door de keuze voor de manier van samenstellen van cor en/of gor. De CBM probeert daarmee indirect bij te dragen aan het slechten van de obstakels 'tijd voor or-werk' en 'werkdruk'.

Verder zal het beoogde effect zijn:

1. Het or-lid zit in minder gremia, waardoor de tijdsbelasting minder wordt en de drempel voor kandidaatstelling voor de or wordt verlaagd.
2. Het verminderen van de noodzaak om or-leden volledig vrij te stellen van hun reguliere functie waardoor het risico dat deze or-leden de verbinding met de werkvloer verliezen, wordt verlaagd. Dit verlaagt ook het risico dat volledig vrijgestelde or-leden na ommekomst van hun zittingstermijn, niet meer terug kunnen naar hun reguliere functie.

Voorlichting

Verder informeer ik u graag dat de CBM werkt aan het produceren van een reeks korte filmpjes over verschillende aspecten van or-werk. Deze kunnen worden ingezet via social media, bij congressen, bij workshops en op websites worden geplaatst. De CBM wil op deze manier op een positieve en overtuigende manier het or-werk onder de aandacht brengen bij werkgevers, or-leden en werknemers en daarmee de onbekendheid van het or-werk tegengaan (een van de genoemde elf obstakels).

Tot slot

De CBM verwacht met deze brief u nader geïnformeerd te hebben over mogelijke en gewenste vervolgstappen om obstakels voor or-leden te slechten. Uiteraard is de CBM graag bereid een en ander nader toe te lichten.

Hoogachtend,

Prof. mr. E. Verhulp
Voorzitter

Bijlagen

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Aan de voorzitter van de Commissie Bevordering Medezeggenschap
van de Sociaal-Economische Raad
De heer prof. mr. E. Verhulp
Postbus 90405
2509 LK S GRAVENHAGE

Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
T 070 333 44 44
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

Onze referentie
2018-0000157010

Datum 08 OKT 2018
Betreft Bevordering naleving WOR en rechten OR bij overnames

Geachte heer Verhulp,

In vervolg op mijn brief van 18 juni 2018, vraag ik uw aandacht voor het navolgende.

Kiesdrempels in de WOR
In mijn brief van 18 juni jl. heb ik het belang van onverminderde aandacht voor het betrekken van flexwerkers bij de OR benadrukt.
Kiesdrempels zouden een belemmering kunnen vormen voor de betrokkenheid van flexkrachten bij de OR en deelname van flexkrachten aan de OR. Dit is in het debat tijdens het AO van 28 juni jl. naar voren gebracht.
De WOR biedt reeds de mogelijkheid om de termijnen voor actief en passief kiesrecht te verkorten. Tijdens het debat is vanuit de Kamer echter opgemerkt dat het feit dat de wet minimumtermijnen noemt, maakt dat deze termijnen in de praktijk mogelijk als norm zijn gaan gelden.

In dat licht vraag ik hoe de commissie tegen deze termijnen aankijkt.

Mogelijke andere obstakels
Zoals bij u bekend blijkt uit het meest recente nalevingsonderzoek (2017) dat werknemers en werkgevers afwijkende redenen aandragen als oorzaak voor de gebrekkige naleving. Dit geldt zowel voor organisaties waar een OR ontbreekt als voor organisaties waarbij het aantal zetels van de OR niet overeenkomt met het in de WOR genoemde aantal. Mede gezien die uitkomst is tijdens voornoemd debat eveneens aandacht gevraagd voor mogelijke andere obstakels die naleving van de WOR en deelname aan de OR belemmeren. Genoemd is dat het toenemende aantal taken van de OR de bereidwilligheid om deel te nemen mogelijk verminderd. Daarnaast is aandacht gevraagd voor de mogelijkheid dat terughoudendheid om deel te nemen aan de OR voortvloeit uit een gevoel van onveiligheid. Een gevoel dat zich wellicht sterker voordoet bij flexkrachten.

Derhalve verzoek ik uw commissie te bezien of er andere obstakels bestaan die werknemers ervan weerhouden zitting te nemen in de OR. Ziet de commissie mogelijkheden om deelname van werknemers aan de OR te bevorderen en eventuele belemmeringen weg te nemen?

Rechten OR bij overnames
Op 12 juli 2018 heb ik de Tweede Kamer een brief gestuurd over de positie van de OR bij overnames waarbij private equity betrokken is.[1] De brief bevat de uitkomsten van een onderzoek dat SZW heeft uitgevoerd naar twee voorgestelde maatregelen met betrekking tot de OR uit de initiatiefnota 'Private equity: einde aan de excessen' van het lid Nijboer (PvdA) en het voormalig lid Groot (SP). De ene maatregel betreft het versterken van de positie van de OR bij overnames zodat de OR meer inzicht krijgt in de financiering van de transactie en kan controleren of de inhoud van het overnameadvies van de OR in de plannen wordt meegenomen. De andere maatregel betreft het zelfstandig door de OR kunnen inwinnen van informatie bij de accountant. Daarnaast is naar aanleiding van een motie van de leden Groot (SP) en Tanamal (PvdA) daarbij tevens onderzocht of een uitgebreid informatie- en adviesrecht van de OR wenselijk is ter zake van de beloningsstructuur van het ondernemingsbestuur.

Datum
08 OKT 2018
Onze referentie
2018-0000157010

In de brief concludeer ik dat, gezien de mogelijkheden die het huidig wettelijk kader biedt, een wetswijziging van de WOR in de zin van de twee in de initiatiefnota voorgestelde maatregelen niet noodzakelijk is. De WOR biedt voldoende mogelijkheden voor OR'en om alle benodigde informatie in te kunnen winnen.

In de praktijk en uit de gesprekken blijkt wel dat OR'en in voorkomende gevallen niet altijd goed genoeg op de hoogte zijn van de mogelijkheden die zij hebben onder de WOR. Gezien de mogelijke onderbenutting van de bestaande rechten acht ik het daarom van belang om samen met het medezeggenschapsveld en met uw commissie te bezien hoe OR'en nog beter geïnformeerd kunnen worden over de rechten die zij hebben bij overnames en hoe zij het beste gebruik kunnen maken van deze rechten.

In dit licht verzoek ik u mij te informeren welke mogelijkheden u hiertoe ziet.

Hoogachtend,
de Minister van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

W. Koolmees

[1] Kamerstuk 34 267, nr. 12.

Aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
de heer drs. W. Koolmees
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

BETREFT	Bevordering naleving WOR en rechten OR bij overnames		
DEN HAAG	19 juli 2019	E-MAIL	
ONS KENMERK	19.48257	TOESTELNUMMER	
BIJLAGE(N)			

Mijnheer de Minister,

In uw brief van 8 oktober 2018 heeft u de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) gevraagd aan te geven hoe zij aankijkt tegen de in de WOR opgenomen termijnen voor actief en passief kiesrecht[1]. U gaf daarbij aan dat het feit dat de wet minimum termijnen noemt, maakt dat deze termijnen in de praktijk mogelijk als norm zijn gaan gelden, ook al biedt de WOR de mogelijkheid om de wettelijke termijnen voor actief en passief kiesrecht te verkorten. Kiesdrempels zouden een belemmering kunnen vormen voor de betrokkenheid van flexkrachten bij de or en deelname van flexkrachten aan de or. Eerder hebt u het belang van onverminderde aandacht voor het betrekken van flexwerkers bij de or al benadrukt[2].

In deze brief voorziet de CBM u van de gevraagde reactie. U treft eerst enkele algemene overwegingen, vervolgens een advies en een toelichting daarop aan. Tot slot benoemt de CBM nog enkele andere vragen uit uw brief van 8 oktober.

Algemene overwegingen

De CBM heeft als inzet dat *meer* werknemers *eerder* en *vaker* worden betrokken bij de medezeggenschap. Daarbij gaat het zowel om werknemers die na de gebruikelijke proefperiode op een contract voor onbepaalde tijd worden aangenomen als werkne-

1 Uw brief van 8 oktober 2018 aan de CBM inzake Bevordering naleving WOR en rechten OR bij overnames.
2 Uw brief van 18 juni 2018 aan de CBM inzake Flexwerkers en medezeggenschap.

mers die op andersoortige contracten binnen de onderneming werkzaam zijn, zoals op tijdelijke basis.

Nederland kenmerkt zich door een overlegcultuur. In deze cultuur wordt het belangrijk gevonden dat diverse stakeholders direct of indirect kunnen bijdragen aan de waarde van een onderneming op de lange termijn en aan het goed functioneren van een onderneming in al haar doelstellingen. Medezeggenschap wordt in deze context gezien als een groot goed. Er wordt dan ook belang gehecht aan de instelling van ondernemingsraden (or's) binnen de ondernemingen die hiertoe verplicht zijn.

Ook wordt een goede afspiegeling in de or van alle werkenden in de onderneming belangrijk gevonden. We zien evenwel een ondervertegenwoordiging van jongeren en flexkrachten. Deze groepen vormen deels overlap omdat veel jongeren als flexkracht werkzaam zijn. Uit het *Nalevingsonderzoek WOR* volgt dat in de meerderheid van de bedrijven de flexibele schil op geen enkele wijze bij de or betrokken is en dat hoe groter het aantal tijdelijke werknemers in bedrijven is, hoe lager het nalevingspercentage[3].

In deze brief worden onder flexwerkers verstaan[4]:
Alle werkenden die anders werken dan op basis van:

- een structureel aantal uren én
- een substantieel aantal uren én
- een vaste arbeidsovereenkomst of aanstelling.

Bij flexwerkers kan gedacht worden aan de volgende groepen: werkenden met tijdelijke arbeidsovereenkomsten; oproepkrachten; uitzendkrachten; payrollers; of gedetacheerden. Op het gebied van medezeggenschap ziet de CBM geen aanleiding om onderscheid te maken tussen gepayrolde werknemers en in de onderneming werkzame personen[5]. Op uitzendkrachten wordt verderop in deze brief ingegaan onder het kopje *Enkele andere onderdelen uit uw brief*.

Bekend is dat de gemiddelde anciënniteit van werknemers in loondienst gestaag daalt.
In het eerste kwartaal van 2019 bedroeg deze 9,3 jaar[6]. Bekend is ook dat zo'n 30%

3 Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden, stand van zaken begin 2017. Onderzoek uitgevoerd door Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA in opdracht van het Ministerie van SZW.
4 De CBM hanteert deze formulering ook op www.ser.nl websitepagina *Medezeggenschap en flexwerkers*
5 Vooruitlopende op de inwerkingtreding per 1 januari 2020 van de Wet Arbeidsmarkt in Balans.

van de werknemersbanen in baanduur 2 jaar of minder bedraagt en circa 20% van de werknemersbanen in baanduur 2 – 5 jaar[7]. Het aantal flexwerkers in Nederland neemt toe[8].

Deze ontwikkelingen maken dat de huidige wettelijke bepalingen een drempel vormen voor actief en passief kiesrecht. De CBM acht het van belang dat met deze ontwikkelingen rekening gehouden wordt en toetreding tot lidmaatschap van de or ook mogelijk is voor met name mensen met kortere/tijdelijke dienstverbanden. Het risico dat hierdoor meer tussentijdse vacatures zouden kunnen ontstaan, acht de CBM beperkt en is naar haar oordeel ondergeschikt aan het belang dat meer medewerkers in de or deel kunnen nemen. Om die reden adviseert de CBM het volgende.

Advies verkorting termijnen voor actief en passief kiesrecht

Naar het oordeel van de CBM zijn de in de wet opgenomen termijnen voor actief en passief kiesrecht voor in de onderneming werkzame personen, te lang. Zij adviseert deze termijnen te verkorten en geeft in overweging gelijke termijnen te hanteren voor actief en passief kiesrecht:

- De in artikel 6 lid 2 WOR genoemde termijn voor actief kiesrecht zou zodoende bijvoorbeeld kunnen worden verkort van zes maanden naar drie maanden.
- De in artikel 6 lid 3 WOR genoemde termijn voor passief kiesrecht zou kunnen worden verkort van 12 maanden naar zes of eveneens drie maanden.

Indien u het advies overneemt geeft de CBM u tevens in overweging om na een aantal jaren, bijvoorbeeld vijf, het effect van de wetswijzing in de praktijk te evalueren.

Toelichting op advies

Het verkorten van termijnen kan er aan bijdragen dat ook mensen met kortere/tijdelijke dienstverbanden deelnemen aan de or. Aan de keuze voor een termijn van bijvoorbeeld drie maanden liggen de volgende overwegingen ten grondslag.

Ten eerste sluit de huidige wettelijke termijn veel mensen uit. Op grond van de huidige wettelijke regeling mag iemand die in de onderneming werkt, na 6 maanden stemmen en na 12 maanden zichzelf kandidaat (laten) stellen voor het or-lidmaat-

6 CBS Statline Werkzame beroepsbevolking. In het eerste kwartaal 2017 was de gemiddelde anciënniteit 9,6 dienstjaar.
7 Nieuwsbericht CBS 23 april 2018 '1 op de 3 werkt 10 jaar of langer bij dezelfde werkgever.'
8 Nieuwsbericht CBS 19 februari 2018 'Weer meer vast werk maar flexwerk groeit harder.'

schap. Worden deze termijnen afgezet tegen de hierboven genoemde gemiddelde anciënniteit van werknemers, is duidelijk dat met deze termijnen or-lidmaatschap voor een derde van de werknemers niet mogelijk is (bijna 30% heeft een baanduur van minder dan 2 jaar) en voor nog eens een vijfde deel van de werknemers lastig (bijna 20% heeft een baanduur van 2 - 5 jaar). Daar komt bij dat het zelden zo is dat or-verkiezingen plaatsvinden precies 6 of 12 maanden nadat iemand in dienst is getreden. Dus de feitelijke termijn tussen de datum van indiensttreding en de eerste datum waarop iemand kan stemmen of zich verkiesbaar stellen, is doorgaans langer dan de wettelijke.

Ten tweede acht de CBM het wenselijk wel een zekere diensttijdtermijn als voorwaarde te blijven stellen voor het verkrijgen van actief en passief kiesrecht. Dit geeft het signaal af dat mensen een bepaalde kennis van, ervaring binnen en binding met de onderneming moeten hebben voordat ze mogen stemmen of zich kandidaat mogen stellen. De huidige wettelijke regeling maakt daarbij een onderscheid in de vereiste diensttijdtermijn voor het verkrijgen van actief kiesrecht en die voor het verkrijgen van passief kiesrecht. De CBM betwijfelt de noodzaak om dit onderscheid zo strikt te handhaven.

De termijn kan naar het oordeel van de CBM korter zijn dan de huidige wettelijke termijnen. Binding met de onderneming ontstaat in een paar maanden en verder kan worden aangenomen dat wanneer iemand in de or zit hij snel extra kennis over de onderneming verwerft. Belangrijk is om intrinsiek gemotiveerde mensen, ook die met korte(re) diensttijd of dienstverband, gelegenheid te bieden aan de or deel te nemen.

Tot slot enkele praktische zaken. Het aantal weken dat nodig is om verkiezingen te organiseren is volgens het or-voorbeeldreglement van de SER 13 vanaf het uitroepen van de verkiezingen. Dit voorbeeldreglement gaat er van uit dat op de *datum van verkiezingen* een medewerker moet voldoen aan de vereiste diensttijd.

De proeftijd mag één maand of twee maanden zijn bij arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd. Bij het stellen van een minimum termijn voor het verkrijgen van passief kiesrecht worden ingewikkelde situaties van mensen die zich in de proeftijd al kandidaat stellen en vervolgens in de proeftijd ontslagen, voorkomen.

De CBM acht het wenselijk dat de kortere termijnen voor actief en passief kiesrecht in de wet worden opgenomen. Weliswaar zou gesteld kunnen worden dat een aanpassing van de wettelijke termijn niet nodig is omdat een or op grond van de wet al

de mogelijkheid heeft een afwijkende termijn voor actief en/of passief kiesrecht op te nemen in het or-reglement[9]. Maar daar staat het volgende tegenover. Ten eerste ligt het voor de hand om de hoofdregel in de wet vast te leggen. Ten tweede maken or's vaak geen gebruik van de afwijkmogelijkheid. Ten derde kunnen or's als ze dat wensen, de termijn zelf verlengen. De wettelijke mogelijkheid voor de or om in het or-reglement een andere termijn dan de wettelijke te bepalen, blijft onverkort in stand.

Enkele andere onderdelen uit uw brief

Een apart te vermelden groep die ondervertegenwoordigd is in de or, betreft de uitzendkrachten die structureel in de onderneming van de inlener werkzaam zijn. Op grond van de huidige wettelijke regeling wordt een uitzendkracht na 24 maanden structureel in de onderneming van de inlener gewerkt te hebben, aangemerkt als in de onderneming werkzame persoon en kan hij actief en passief kiesrecht verwerven voor de or van het inlenende bedrijf[10]. Er zijn maar weinig uitzendkrachten die zo lang structureel in de onderneming van de inlener werken.

Naar het oordeel van de CBM is de termijn van 24 maanden lang. Zij verwacht dat een verkorting van deze periode kan bijdragen aan betrokkenheid bij en deelname aan de or door deze uitzendkrachten. Dit draagt bij aan enerzijds een betere afspiegeling van alle werkenden in de or en anderzijds het signaal dat de or er ook is voor deze uitzendkrachten. De CBM werkt aan een advies over verkorting van genoemde periode van 24 maanden en onderzoekt in dat kader wat binnen bestaande regelgeving rondom uitzendkrachten past. Zij verwacht haar advies in het najaar uit te brengen.

Verder vroeg u de CBM te bezien of er andere obstakels dan termijnen bestaan die werknemers ervan weerhouden zitting te nemen in de OR en wat daarbij mogelijke oplossingen zijn. De CBM werkt aan een reactie op uw vraag en verwacht deze in het najaar aan u toe te zenden.

Ten aanzien van de positie van de or bij overnames deelde u uw zorg dat or's veelal niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden die zij bij overnames hebben om invloed uit te oefenen op grond van de WOR. Om or's beter te informeren welke rechten zij hebben bij overnames en hoe zij het beste gebruik kunnen maken van

9 Artikel 6 lid 5 WOR
10 Artikel 1 lid 3 onder a WOR jo. artikel 6 leden 2 en 3 WOR

deze rechten, heeft de CBM een voorlichtingsbrochure hierover in voorbereiding. Zij verwacht deze brochure in het najaar te publiceren.

Tot slot

De CBM hoopt u met deze brief te hebben voorzien in de gevraagde reactie. De CBM is uiteraard graag bereid u van een nadere toelichting te voorzien.

Hoogachtend,
namens de Commissie Bevordering Medezeggenschap

prof. mr. E. Verhulp
Voorzitter

Aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
de heer drs. W. Koolmees
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

BETREFT Bevordering naleving WOR en rechten OR bij overnames (vervolg)

DEN HAAG 8 oktober 2019
ONS KENMERK 19.50782
BIJLAGE(N)
E-MAIL
TOESTELNUMMER

Mijnheer de Minister,

Deze brief is een vervolg op de brief aan u van de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van 19 juli jl.[11]

In uw brief van 8 oktober 2018 heeft u de CBM gevraagd aan te geven hoe zij aankijkt tegen de in de WOR opgenomen termijnen voor actief en passief kiesrecht[12]. U gaf daarbij aan dat het feit dat de wet minimumtermijnen noemt, maakt dat deze termijnen in de praktijk mogelijk als norm zijn gaan gelden, ook al biedt de WOR de mogelijkheid om de wettelijke termijnen voor actief en passief kiesrecht te verkorten. Ze zouden een belemmering kunnen vormen voor de betrokkenheid van flexkrachten bij de or en deelname van flexkrachten aan de or. Eerder hebt u het belang van onverminderde aandacht voor het betrekken van flexwerkers bij de or al benadrukt[13].

Daarnaast verzocht u de CBM te bezien of er andere obstakels bestaan die werknemers ervan weerhouden zitting te nemen in de or en of de commissie mogelijkheden ziet om deelname van werknemers aan de or te bevorderen en eventuele belemmeringen weg te nemen.

11 Brief van de SER-CBM aan u d.d. 19 juli 2019 met kenmerk 19.48257 inzake Bevordering naleving WOR en rechten OR bij overnames.
12 Uw brief van 8 oktober 2018 aan de CBM inzake Bevordering naleving WOR en rechten OR bij overnames.
13 Uw brief van 18 juni 2018 aan de CBM inzake Flexwerkers en medezeggenschap.

In haar brief van 19 juli jl. heeft de CBM in reactie op uw verzoek aangegeven dat naar haar oordeel de in de wet opgenomen termijnen voor actief en passief kiesrecht voor in de onderneming werkzame personen, te lang zijn. Zij heeft geadviseerd deze termijn te verkorten op de wijze zoals aangeven in die brief en om de daarin genoemde redenen.

Verder heeft de CBM in genoemde brief aangekondigd in het najaar met een advies te komen inzake de termijn van 24 maanden die uitzendkrachten structureel in de onderneming van de inlener werkzaam moeten zijn alvorens zij actief en passief kiesrecht voor de or bij de inlener, kunnen opbouwen. En met een reactie te komen op uw vraag of er andere obstakels dan termijnen bestaan die werknemers weerhouden zitting te nemen in de or. Deze brief strekt daartoe. De algemene overwegingen uit de brief van 19 juli gelden ook voor het navolgende.

Voor de goede orde zij opgemerkt dat de CBM zich onthoudt van een oordeel over de vraag of uitzendwerk en de mate waarin dit plaatsvindt, wenselijk is. Zij beschouwt het feit dat er uitzendkrachten zijn, als een gegeven.

U treft in paragraaf 1 een beschouwing en advies inzake uitzendkrachten en medezeggenschap. In paragraaf 2 wordt ingegaan op uw vraag naar andere obstakels en een mogelijke aanpak.

1 Uitzendkrachten en medezeggenschap

Uitzendkrachten; enkele feiten

Het aantal uitzendkrachten in Nederland bedraagt afgerond 856.000[1]. De groep uitzendkrachten is divers in allerlei opzichten. Onder meer in leeftijd, opleidingsniveau, werkzame uren en reden om uitzendwerk te verrichten. Uit de Uitzendmonitor 2018 volgen onder meer de volgende gegevens[2]:

- De sectoren die het meest gebruik maken van uitzendkrachten zijn Industrie, Vervoer en opslag, en Overige zakelijke dienstverlening.
- De verdeling naar leeftijd van de uitzendkrachten is als volgt; 36 procent is 24 jaar of jonger, 27 procent is 25 – 34 jaar, 14 procent is 35 – 44 jaar, 14 procent is 45 - 54 jaar en 9 procent is 55 jaar en ouder.
- Het aantal werkzame uren als uitzendkracht is als volgt; 12 procent werkt 0 - 11 uur per week, 13 procent werkt 12 - 20 uur per week, 25 procent werkt 21 - 35 uur per week en 50 procent werkt 36 of meer uren per week.
- Van de uitzendkrachten is 56 procent 1 - 12 maanden uitzendkracht, 20 procent 13 - 24 maanden, 10 procent 25 - 36 maanden en 13 procent 36 en meer maanden.
- De meeste uitzendkrachten werken in fase A,1,2. In 2017 werkten bijna 665.000 uitzendkrachten in deze fase. Dat is 81 procent van de uitzendkrachten. In voorgaande jaren lag dat percentage hoger, te weten op 85 procent in 2015 en ruim 90 procent in 2007. Het aandeel uitzendkrachten in fase B is in 2017 toegenomen naar 17 procent van het totaal. In 2015 was dit 13 procent. Het aandeel fase C is nauwelijks veranderd in de periode 2007-2017 en bedraagt 2 procent van de uitzendkrachten.

De meerderheid van de uitzendkrachten ziet uitzendwerk als opstap naar een vaste baan. Uit onderzoek naar wat de waarde van uitzendwerk voor uitzendkrachten zelf is, volgt dat vijf profielen van uitzendkrachten te onderscheiden zijn[3]. Hoe deze aankijken tegen uitzendwerk verschilt op twee belangrijke manieren: ten eerste of zij op korte termijn op zoek zijn naar vastigheid of flexibiliteit. En ten tweede of ze uitzendwerk zien al iets voor nu of als investering in de toekomst. Twee profielen zien uitzendwerk als opstap naar een vaste baan. Zij vertegenwoordigen samen 71 procent van de uitzendkrachten.

1 Uitzendmonitor 2018, KBA Nijmegen
2 Uitzendmonitor 2018, KBA Nijmegen
3 De waarde van uitzendwerk door de ogen van de uitzendkracht. 2019. Onderzoek verricht door Muzus en Blauw in opdracht van ABU.

Fasesysteem en uitzendbeding

Bij de uitzendovereenkomst zijn drie partijen betrokken: de uitzendkracht wordt door het uitzendbureau ter beschikking gesteld van een andere werkgever (de inlener) om onder leiding en toezicht van die inlener werkzaamheden te verrichten. Tussen het uitzendbureau en de uitzendkracht geldt een uitzendovereenkomst.

Het fasesysteem is een systeem waarbij de uitzendkracht meer rechten en betere (ontslag)bescherming krijgt naarmate hij langer voor het uitzendbureau als uitzendkracht werkt. Het systeem is vastgelegd in de cao van Uitzendkrachten. In de cao van de ABU worden 3 fasen onderscheiden: A, B en C. Deze CAO is algemeen verbindend verklaard. In de cao van de NBBU wordt een vergelijkbare indeling gemaakt in fasen (fase 1, 2, 3 en 4). De fasen uit de twee systemen lopen globaal genomen parallel met dien verstande dat fase A even lang duurt als fase 1 + 2 samen. Vanaf eind 2019 komt er één cao voor het uitzendwezen[4].

Fase A duurt maximaal 78 gewerkte weken. De uitzendkracht is steeds werkzaam op basis van een uitzendovereenkomst met uitzendbeding, tenzij uitdrukkelijk een detacheringsovereenkomst is overeengekomen. Een uitzendovereenkomst met uitzendbeding eindigt steeds van rechtswege wanneer de uitzending op verzoek van de inlener wordt beëindigd of wanneer de uitzendkracht wil stoppen met werken. Ook bij ziekte van de uitzendkracht eindigt de uitzendovereenkomst met uitzendbeding automatisch.
Fase B duurt maximaal vier jaar waarin de uitzendkracht maximaal zes uitzendovereenkomsten met dezelfde uitzendonderneming aangaat. In deze fase is de uitzendkracht steeds werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (detacheringsovereenkomst voor bepaalde tijd), tenzij uitdrukkelijk een detacheringsovereenkomst voor onbepaalde tijd is overeengekomen. Uitzendkrachten heten in deze fase ook vaak gedetacheerden. De overeenkomsten voor bepaalde tijd eindigen van rechtswege aan het einde van de afgesproken periode.
Fase C de uitzendkracht heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met de uitzendonderneming (detacheringsovereenkomst voor onbepaalde tijd).

4 Binnen de uitzendbranche zijn er op dit moment nog twee verschillende cao's: de cao van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) en de cao van de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU). Vanaf 30 december 2019 krijgen alle 850.000 uitzendkrachten in Nederland echter één cao met dezelfde arbeidsvoorwaarden. Met de nieuwe cao krijgen uitzendkrachten een betere rechtspositie, meer werkzekerheid en begeleiding om duurzaam inzetbaar te blijven.

Uitzendkrachten bij medezeggenschap betrekken, benut de mogelijkheden

De CBM heeft als inzet dat *meer* werkenden *eerder en vaker* worden betrokken bij de medezeggenschap. Ook wordt een goede afspiegeling in de or van alle werkenden in de onderneming belangrijk gevonden[5].

Dit betreft ook uitzendkrachten. Medezeggenschap is een belangrijk (grond)recht van alle werkenden. Ze geeft werkenden de mogelijkheid mee te weten, mee te praten en mee te beslissen over belangrijke aspecten van het werk. Artikel 19 Grondwet bepaalt dat de wet regels stelt omtrent medezeggenschap voor hen die arbeid verrichten. De wetgever heeft uitvoering gegeven aan deze grondwetsbepaling onder meer door middel van de WOR[6]. We zien evenwel dat - evenals flexwerkers zoals benoemd in de brief van 19 juli jl. - uitzendkrachten ondervertegenwoordigd zijn in medezeggenschap.

De CBM constateert dat het bestaand instrumentarium van de WOR veel mogelijkheden biedt voor het beter bij medezeggenschap betrekken van flexwerkers en uitzendkrachten alsmede van hun belangen. Daarbij onderscheidt de CBM drie niveaus[7]:

1. Oog hebben voor belangen van flexwerkers en uitzendkrachten
   Het medezeggenschapsorgaan is zich bewust van de belangen van flexwerkers en uitzendkrachten en vertegenwoordigt deze zonder dat flexwerkers en uitzendkrachten actief bij medezeggenschap betrokken zijn.
2. Actief betrekken van flexwerkers en uitzendkrachten
   Flexwerkers en uitzendkrachten worden actief betrokken bij medezeggenschap, bijvoorbeeld via bevragen, deelname aan klankbordgroep, themagroep en dergelijke.
3. Deelname van flexwerkers en uitzendkrachten
   Flexwerkers en uitzendkrachten nemen actief deel aan de medezeggenschap, via bijvoorbeeld:
   - zelf zitting nemen in een onderdeelcommissie
   - zelf zitting nemen in de OR, eventueel via een geoormerkte zetel.

5 Zie brief van de SER-CBM aan u d.d. 19 juli 2019 met kenmerk 19.48257 inzake Bevordering naleving WOR en rechten OR bij overnames.
6 Wet op de Ondernemingsraden.
7 Zie uitgebreide informatie op de SER-website, themapagina's Medezeggenschap en flexwerkers.

De CBM beveelt aan om deze mogelijkheden meer te benutten. Voor veel uitzendkrachten zullen met name de onder niveau 1 en 2 beschreven wijzen van betrekken haalbaar zijn, nu de meeste uitzendkrachten in fase A,1,2 werken.

Actief en passief kiesrecht voor uitzendkrachten

Uitgangspunt van de WOR is dat de ondernemer de or instelt voor het overleg met en de vertegenwoordiging van de *in de onderneming werkzame personen*[8]. Onder dit begrip worden verstaan personen die in de onderneming werkzaam zijn op basis van een arbeidsovereenkomst met de ondernemer die de onderneming in stand houdt of op grond van een publiekrechtelijk aanstelling met de ondernemer[9].

Het begrip *in de onderneming werkzame personen* wordt of kan worden uitgebreid met uitzendkrachten op de volgende manieren:
a. Bij de inlener op grond van artikel 1 lid 3 onder a WOR.
b. Bij de uitlener op grond van artikel 1 lid 3 onder b WOR.
c. Bij de inlener en/of de uitlener op grond van artikel 6 lid 4 WOR.

Deze drie manieren worden hieronder kort toegelicht. Volledigheidshalve zij opgemerkt dat ook de situatie voorkomt waarin een uitzendkracht na de uitzendperiode in dienst treedt bij inlener. Op deze situatie gaat deze brief niet in omdat de uitzendkracht vanaf dat moment van indiensttreding een werknemer van de onderneming is[10].

Toelichting ad a

Op grond van dit wetsartikel wordt de uitzendkracht aangemerkt als in de onderneming van de inlener werkzame persoon wanneer hij voldoet aan de volgende vereisten:

- Hij werkt bij de inlener in het kader van de werkzaamheden van de onderneming van de inlener;
- Hij werkt er tenminste 24 maanden;
- Hij werkt bij de inlener op basis van een uitzendovereenkomst als bedoeld in artikel 690 van Titel 7.10 van het Burgerlijke Wetboek.

8 Artikel 2 WOR
9 Artikel 1 lid 2 WOR
10 Hij valt dan onder de hoofdregel van de WOR zoals opgenomen in artikel 1 lid 2 WOR.

Toelichting ad b

Op grond van dit wetsartikel wordt de uitzendkracht aangemerkt als in de onderneming van de uitlener (het uitzendbureau) werkzame persoon wanneer hij bij het uitzendbureau werkzaam is op basis van een arbeidsovereenkomst of publiekrechtelijk aanstelling.

Toelichting ad a en b

Bovenstaande regelingen van artikel 1 lid 3 WOR betreffen de uitzendovereenkomst. Zij zijn beperkt tot het ter beschikking stellen van werknemers in het kader van een zodanig beroep of bedrijf, dus uitzendbureaus, detacheerbedrijven, banenpools e.d. (hierna gezamenlijk aangeduid met 'uitzendbureau'). De door deze bedrijven uitgeleende werknemers zijn uitzendkrachten, gedetacheerden, banenpoolers, e.d. (hierna gezamenlijk aangeduid met 'uitzendkracht').

Toelichting ad c

Ondernemer en or kunnen gezamenlijk het begrip *in de onderneming werkzame personen* verder uitbreiden op grond van artikel 6 lid 4 WOR op voorwaarde dat het bevorderlijk is voor een goede toepassing van de WOR in de onderneming. Zij kunnen dit doen door gezamenlijk een of meer groepen van personen die regelmatig in de onderneming arbeid verrichten anders dan op grond van een arbeidsovereenkomst met de ondernemer of een publiekrechtelijke aanstelling, aan te merken als in de onderneming werkzame personen. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan uitzendkrachten die nog geen 24 maanden in de onderneming werkzaam zijn, freelancemedewerkers, onbetaalde vrijwilligers en medisch specialisten in ziekenhuizen die niet in loondienst zijn. Ondernemer en or kunnen gezamenlijk ook (weer) een of meer van die groepen personen niet langer aanmerken als in de onderneming werkzame personen.

Bovenstaande betekent dat ondernemingen die dat willen, onder de huidige wet uitzendkrachten al actief en passief kiesrecht kunnen laten verkrijgen door gebruik te maken van artikel 6 lid 4 WOR. In de praktijk blijkt dat deze mogelijkheid weinig gebruikt wordt. *De CBM beveelt aan om deze mogelijkheid meer te benutten*.

Diensttijdeisen

Wordt de uitzendkracht op basis van één van bovengenoemde drie manieren aangemerkt als in de onderneming werkzame persoon, dan kan hij actief en passief kiesrecht gaan verwerven voor de or van die onderneming. Ook telt hij dan mee bij de bepaling van de instellingsgrens van een or en het aantal or-zetels. Het actief en passief kiesrecht verkrijgt de uitzendkracht zodra hij voldoet aan de diensttijdeisen die gelden voor de medewerkers van de onderneming. Op grond van de huidige wet-

geving bedragen deze diensttijdeisen zes maanden voor actief kiesrecht en 12 maanden voor passief kiesrecht, tenzij de or in zijn reglement een andere termijn heeft bepaald. In eerdergenoemde brief heeft de SER geadviseerd deze wettelijke termijnen te verkorten.

Voor uitzendkrachten in de onder a genoemde situatie betekent dit een cumulatie van termijnen. Zij dienen eerst 24 maanden structureel in de onderneming van de inlener te werken voordat zij worden aangemerkt als in de onderneming werkzame persoon en dienen vervolgens de diensttijdeis voor actief respectievelijk passief kiesrecht vol te maken. Op grond van de huidige wetgeving betekent dit dat een uitzendkracht na (24+6=) 30 maanden actief en na (24+12=) 36 maanden passief kiesrecht heeft in de onderneming van inlener.

Advies verkorting 24 maanden termijn[11]

Hierboven is uiteengezet dat een uitzendkracht die structureel bij inlener werkt in het kader van de werkzaamheden van diens onderneming, op basis van de huidige wettelijke bepalingen na 30 maanden actief kiesrecht verwerft voor de or van de onderneming van inlener en na 36 maanden passief kiesrecht. Deze termijnen vindt de CBM te lang. Zij adviseert de in artikel 1 lid 3 sub a WOR opgenomen termijn te verkorten van 24 maanden tot 15 maanden (= 65 weken).

Indien u dit advies overneemt en ook het advies uit eerdergenoemde brief van 19 juli jl., worden de wettelijke termijnen voor uitzendkrachten die structureel bij inlener werken aldus verkort tot:

- 18 maanden (=15+3 maanden) voor het verwerven van actief kiesrecht voor de or van inlener; en
- 18 tot 21 maanden (=15+(3 tot 6) maanden) voor het verwerven van passief kiesrecht voor de or van inlener.

Indien u het advies overneemt geeft de CBM u tevens in overweging om na een aantal jaren, bijvoorbeeld vijf, het effect van de wetswijzing in de praktijk te evalueren.

Toelichting op advies

De huidige wettelijke termijn is lang. Weinig uitzendkrachten verwerven zo bij inlener actief of passief kiesrecht. Van alle uitzendkrachten is 13 procent 36 maanden

11 Deze termijn volgt uit artikel 1 lid 3 sub a WOR

of meer uitzendkracht[12]. Naar verwachting zal een verkorting van de termijnen zoals hiervoor aangegeven bijdragen aan betrokkenheid bij en deelname aan de or door uitzendkrachten die structureel in de onderneming van de inlener werkzaam zijn. Dit draagt bij aan enerzijds een betere afspiegeling van alle werkenden in de or en anderzijds het signaal dat de or er ook is voor deze uitzendkrachten.

Aan de keuze voor een termijn van 15 maanden ligt een afweging tussen de volgende elementen ten grondslag:

- Het is wenselijk dat de samenstelling van de or een goede afspiegeling vormt van de werkzame personen binnen de organisatie. Dit draagt bij aan het goed geïnformeerd zijn van de or over verschillende belangen in de organisatie, aan het betrokken zijn van werkenden bij de or en aan het draagvlak van de or. De belangen van werknemers en uitzendkrachten kunnen onderling conflicteren.
- Het is belangrijk dat uitzendkrachten die hun kiesrecht – zeker het passief kiesrecht – willen benutten voldoende kennis hebben van, ervaring hebben binnen en binding hebben met de onderneming.
- De or is gebaat bij continuïteit in zijn samenstelling gedurende de zittingsperiode om zijn taak goed te kunnen vervullen.
- Veel uitzendkrachten hebben een uitzendbeding in hun uitzendovereenkomst voor de periode van de eerste 78 gewerkte weken. Dit kan een grote mate van flexibiliteit met zich brengen nu het inroepen van het uitzen[13]dbeding door inlener of uitzendkracht tot een direct einde van de uitzendovereenkomst leidt.

Bovenstaande elementen tegen elkaar afgewogen brengt het volgende[14]. Wil deelname van uitzendkrachten aan de or reëel mogelijk zijn, zou deelname aan de or bij inlener beperkt moeten worden tot uitzendkrachten die structureel ingezet worden bij inlener, de diensttijdeis niet te hoog gesteld moeten worden, en zou met de gewenste continuïteit van de or enigszins flexibel omgegaan moeten worden. Dit laatste kan bijvoorbeeld door te werken met een of enkele geoormerkte zetel(s) die gedurende de zittingsperiode bezet worden door uitzendkrachten die elkaar tussentijds opvolgen of een aparte or voor uitzendkrachten. De 18 maanden (= 15+3) uit het advies valt samen met de 78 weken van het uitzendbeding.

12 Uitzendmonitor 2018, KBA Nijmegen. Zie ook het overzicht met enkele feiten aan het begin van de brief.
13 18 maanden is 78 weken.
14 Ten overvloede zij opgemerkt dat het advies alleen ziet op inkorting van de *termijn* die een uitzendkracht bij inlener gewerkt moet hebben voordat hij binnen de onderneming van inlener actief en passief kiesrecht kan gaan opbouwen. Verder blijft het huidige systeem ongewijzigd. Dat betekent dat dit advies ziet op de uitzendkracht die langdurig bij eenzelfde inlener werkzaam is als uitzendkracht.

2 Andere obstakels

In eerdergenoemde brief van 8 oktober vroeg u de CBM ook te bezien of er naast termijnen andere obstakels bestaan die werknemers ervan weerhouden zitting te nemen in de or en aan te geven of de CBM mogelijkheden ziet om deelname van werknemers aan de or te bevorderen en eventuele belemmeringen weg te nemen. Dit is een omvangrijke vraag. De CBM beperkt zich in navolgende tot een beantwoording op hoofdlijnen. Achtereenvolgens worden hierna een aantal obstakels genoemd, mogelijkheden voor aanpak en verschillende actoren die hierbij een rol kunnen spelen.

Obstakels

De volgende elf obstakels worden frequent genoemd als reden voor werknemers om geen zitting te nemen in de or. Dit laat onverlet dat er meer obstakels zijn. In de kern houden deze elf veelgenoemde obstakels het volgende in:

1. *Er is geen or*
   Uit het meest recente *Nalevingsonderzoek WOR* blijkt dat 33% van de ondernemingen die daartoe wettelijk verplicht zijn, geen or heeft ingesteld. Werkgevers en werknemers geven beide een andere reden op als belangrijkste reden voor de ontstane situatie[15]. Als belangrijkste redenen om *geen* or in te stellen geven werkgevers aan dat *het personeel er geen behoefte aan heeft* en dat er *voldoende andere vormen van overleg met het personeel* zijn. Werknemers noemen als belangrijkste reden dat *de werkgever er geen behoefte aan heeft.*

2. *Overleg is al goed geregeld, dus geen behoefte aan or*
   Dit is een variant van het hiervoor onder 1. genoemde obstakel. Er zijn organisaties waar zowel ondernemer als (de meeste) medewerkers aangeven geen behoefte aan een or te hebben. Vaak is dan gekozen voor een andere vorm van medezeggenschap dan een or[16]. Een aandachtspunt in dit soort situaties is of

15 Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden, Stand van zaken begin 2017. Het onderzoek is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgevoerd door Vlug adviseurs en Onderzoeksbureau EVA en opgeleverd in juni 2017.

16 In enkele bijzondere situaties kan de SER een onderneming voor een periode van maximaal vijf jaar ontheffing verlenen van de verplichting een or in te stellen. Daarvoor is onder meer vereist dat medewerkers op een andere manier dan via een or medezeggenschap hebben, dat ze de manier waarop ze medezeggenschap hebben bij besluiten een goed alternatief vinden voor medezeggenschap via een or, én dat ze het verzoek van ondernemer om ontheffing steunen. In de situatie waarin een deel van de medewerkers wel behoefte heeft aan een or en de rest niet, speelt een andere vraag, nl. hoe breder draagvlak kan worden verkregen voor het instellen van een or.

partijen terug kunnen vallen op de rechten en bevoegdheden die de WOR kent, wanneer het overleg niet meer soepel loopt. Een tweede aandachtspunt is dat een aantal wetten en cao's de ondernemer verplicht om zijn medewerkers te raadplegen of dat afwijking of nadere invulling alleen mogelijk is na overleg met de or[17].

3. *OR werk is werk, maar or krijgt te weinig tijd*
   OR-werk is werk en komt ten goede van de organisatie. Daar moet voldoende tijd voor beschikbaar zijn. De WOR regelt diverse faciliteiten voor or-leden, zoals het recht op vergaderen, onderling beraad en scholing tijdens werktijd en met behoud van loon danwel bezoldiging[18]. Uit onderzoek uit 2016 blijkt echter dat een derde van de or's vindt dat zij onvoldoende tijd krijgen van hun werkgever om het or-werk naar behoren te doen[19]. Daarnaast blijkt dat de tijd die or-leden aan medezeggenschapswerk besteden vaak tot discussie leidt bij het lijnmanagement en directe collega's. "Ga je nu al weer naar de or ", is een veel gehoorde opmerking. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich niet graag kandidaatstellen voor een or.

4. *Werkdruk*
   Veel werkenden ervaren werkdruk[20]. Zij denken geen tijd te hebben om or-werk er bij te kunnen doen en/of voelen zich bezwaard richting hun directe collega's als zij zich kandidaat zouden stellen.

5. *Gevoel van onveiligheid / angst*
   Ondanks de bepalingen in de WOR en het ontslagrecht die OR-leden beschermen tegen benadeling[21], zijn er groepen werkenden die zich niet veilig genoeg voelen in de onderneming om kritisch mee te denken en zich kandidaat te stellen voor de or. Zij zijn bang dat zij dan bijvoorbeeld geen promotie of andere ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie meer krijgen, geen vast contract krijgen, negatieve reacties op de afdeling krijgen, e.d. Het gevoel van onveiligheid hoeft daarbij niet altijd jegens bestuurder te zijn, maar kan bijvoorbeeld ook jegens een lijnmanager zijn.

17 Bijvoorbeeld de Arbeidsomstandighedenwet, de Wet melding collectief ontslag en de Arbeidstijdenwet.
18 Artikelen 17 en 18 WOR
19 MonitOR SBI Formaat 2016
20 Arbobalans 2018 TNO Monitor arbeid
21 Artikel 21 WOR. Artikel 7:670 e.v. BW

6. *OR-werk is te moeilijk, denken mensen*
   Diverse werkenden denken dat or-werk te moeilijk is voor henzelf en stellen zich daarom geen kandidaat. Deze zelfcensuur is jammer want iedere werknemer neemt zijn kennis en ervaring van zijn werkplek mee en is daarmee van waarde voor zowel de or als de bestuurder. Natuurlijk kan or-werk soms ingewikkeld zijn, maar ook hier regelt de WOR diverse faciliteiten voor or-leden, zoals het recht op overleg met collega's, op scholing en op het inhuren van deskundigen[22]. Ook bestaat de mogelijkheid om in overleg met bestuurder een professionele ambtelijk secretaris toe te voegen aan de or of via een convenant aanvullende afspraken te maken rondom faciliteiten[23].

7. *Praktische consequenties zoals inkomenseffect*
   Vaak spelen ook praktische zaken een rol in de keuze van de medewerker om zich niet kandidaat te stellen voor de or. Deze kunnen in de privésfeer liggen, zoals werkprivé balans, en ook in de zakelijke sfeer. Denk bij deze laatste bijvoorbeeld aan effecten op:
   - prestatie afhankelijke beloningen zoals Prestatiebeloning, Uren omzetnorm (bijv. advocatuur), Targets en bonussystemen (bijv. sales);
   - toeslagen voor werken op bijzondere uren zoals Ploegentoeslag of ORT[24];
   - werktijden zoals Vaste vrije dagen die niet stroken met or-vergaderdagen (balans arbeid en zorg); Vergaderen in de avond.

8. *Onbekend maakt onbemind*
   Veel medewerkers weten onvoldoende wat een or in algemene zin doet. Er is een gebrek aan kennis van de WOR. Verder weten zij vaak niet waar de or van hun organisatie mee bezig is of of er een or in de onderneming is. Dit kan komen door onvoldoende communicatie van de or met de achterban en te weinig betrekken van de achterban bij besluitvorming binnen de or. Dikwijls heeft dit te maken met gebrek aan tijd. Er zijn interactieve tools op de markt, waarbij er op een efficiënte manier een uitvraag kan worden gedaan onder de achterban over een belangrijk thema. Deze tool kan ook door de bestuurder en het lijnmanagement gebruikt worden. Medezeggenschap gaat pas echt leven in een organisatie als dit door de medewerkers, or, HR, bestuurder, lijnmanagement intrinsiek als belangrijk wordt gevoeld en uitgedragen.

22 Artikelen 16, 17, 18 WOR
23 Artikelen 17 en 32 WOR
24 ORT is onregelmatigheidstoeslag in de zorg.

9. *Imago zittende or en/of bestuurder*
   Er zijn organisaties waar het imago van de zittende bestuurder en/of de zittende or zodanig is dat dit medewerkers weerhoudt zich kandidaat te stellen. Bijvoorbeeld de situatie waarin de bestuurder het imago heeft dat hij weliswaar met de or overlegt maar zich nooit iets gelegen laat liggen aan wat de or inbrengt of het imago dat hij de or altijd te laat en onvolledig informeert. En bijvoorbeeld de situatie dat de zittende or het imago heeft een vaste groep te zijn die niet openstaat voor nieuwe ideeën of het imago dat de or-voorzitter alles bepaalt. Het is belangrijk dat or's en bestuurders zich bewust zijn dat ze zelf een grote rol spelen in hoe medezeggenschap leeft in een organisatie.

10. *Toename aantal flexibele krachten*
    Het aantal flexwerkers en uitzendkrachten is de afgelopen jaren toegenomen[25]. Dit heeft ook gevolgen voor de medezeggenschap. Uit eerdergenoemd Nalevingsonderzoek volgt dat hoe groter de flexibele schil is, hoe lager het nalevingspercentage[26]. Flexibele arbeidskrachten hebben dikwijls een andere binding met een organisatie dan werknemers met een vast contract. Bovendien werken ze dikwijls te kort bij een organisatie om actief en passief kiesrecht voor de or te verkrijgen[27].

11. *Klassieke medezeggenschap sluit niet aan op een deel van de werkenden*
    Een veel gehoorde opmerking is dat de klassieke medezeggenschap niet aansluit bij een grote groep werkenden. Vooral jongeren en flexwerkers willen of kunnen zich niet voor langere tijd committeren aan een or, maar willen wel graag over bepaalde thema's meepraten. Bestuurder en or kunnen hen betrekken bij medezeggenschap, op verschillende manier, zoals via Themagroepen, Klankbordgroepen, Plekken reserveren voor flexwerkers, Kwaliteitszetels.

Mogelijkheden voor aanpak

De benoemde obstakels kunnen onderscheiden worden in culturele en institutionele obstakels. Bij culturele obstakels zitten de belemmeringen met name in houding en gedrag van mensen en in de cultuur van een organisatie. De meeste van de hiervoor genoemde obstakels vallen in deze categorie. Een gebrek aan kennis kan invloed hebben op de houding en het gedrag. Bij institutionele obstakels zitten de

25 Discussienota *In wat voor land willen we werken?*, Commissie Borstlap, zomer 2019.
26 In Het Nalevingsonderzoek WOR 2017 wordt onder flexibele schil verstaan werknemers met een tijdelijk dienstverband exclusief uitzendkrachten en gedetacheerden.
27 In de onderhavige brief en de eerdergenoemde brief van de SER van 19 juli jl. is hier nader op ingegaan.

belemmeringen meer in de inrichting van het instituut or. De obstakels genoemd onder 10 en 11 zijn hier voorbeelden van. Sommige obstakels vallen in beide categorieën.

Culturele obstakels vragen dikwijls om een andere aanpak en oplossing dan institutionele obstakels. Medezeggenschap is mensenwerk. Bedrijfscultuur, verhoudingen, persoonlijkheden, communicatie, perceptie, verwachtingen, e.d. spelen een belangrijke rol. Regelgeving kan de kaders stellen en rechten afdwingbaar maken. Uiteindelijk zullen de betrokken mensen - de bestuurder, leden or, achterban, interne toezichthouder - het moeten doen[28]. In grote lijnen liggen de aanpak en oplossingen voor culturele obstakels vooral in:

- Beïnvloeding van kennis, houding en gedrag van mensen.
  - Op ieder van deze drie elementen apart kan een aanpak ingezet worden en ook op de elementen gezamenlijk. Belangrijk is daarbij te weten dat het bevorderen van kennis niet automatisch leidt tot aanpassen van gedrag.
  - Middelen die kunnen worden ingezet zijn scholing, vorming, begeleiding, advisering, voorlichting, campagnes, best practices, tips, tools, nudges, beloningen (bijvoorbeeld faming en praising), sancties, etc.
  - Hierbij kan gebruik gemaakt worden van gedragsbeïnvloedingstechnieken zoals ‘de deskundige zegt het’, ‘mijn rolmodel doet dit ook’, ‘iedereen om mij heen doet het’, ‘het levert mij een voordeel op’, ‘ik kan er iets mee winnen’, ‘als ik A zeg moet ik ook B zeggen’.
- Faciliteiten en (rechts)bescherming bieden aan or-leden via regelgeving.
  - Denk daarbij bijvoorbeeld aan faciliteren van inhuur van een uitzendkracht om het werk van het or-lid over te nemen in de tijd dat die naar een overlegvergadering is, ondersteuning van de or door een ambtelijk secretaris, or en bestuurder verplichten afspraken te maken over faciliteiten, sancties bij niet naleven faciliteiten die al in de WOR geregeld zijn.

De aanpak en oplossingen voor institutionele obstakels liggen in grote lijnen eerder in:

- Voorlichting en informatie over wat mogelijk is binnen de huidige regelgeving. De WOR biedt meer ruimte dan veel gebruikers ervan zich realiseren.
- Aanpassingen in de wet.

28 In dit kader bracht de SER eerder onder meer de volgende brochures uit: ‘Uitgangspunten goede medezeggenschap’; ‘Bereik uw doel met betrokken medewerkers’; ‘Vestigen en verstevigen van de relatie tussen RvC en OR’. Zie *www.ser.nl* thema or en medezeggenschap.

Een deel van de hiervoor genoemde mogelijkheden voor aanpak zullen zowel effect hebben bij culturele als bij institutionele obstakels.

Enkele voorbeelden van concrete maatregelen bij de hiervoor genoemde obstakels zijn de volgende:

- Het bevorderen - of wettelijk verplichten - dat bestuurder en or een convenant opstellen met nadere afspraken over faciliteiten om verschillende obstakels te ondervangen. In dit convenant zouden bijvoorbeeld afspraken gemaakt kunnen worden over extra (boven het minimum van de WOR) uren voor or-werk. Ook zouden er afspraken in kunnen worden opgenomen over de wijze waarop een afdeling die een or-lid levert, wordt gecompenseerd zoals bijvoorbeeld via een budget voor vervanging of via een met wederzijds goedvinden tijdelijke uitbreiding van het aantal aanstellingsuren van het betreffende or-lid of van die van een collega. Eveneens zouden er afspraken in kunnen staan over compensatie bij verlies van ORT, verlaging targets, verlaging urenomzetnorm.
- Het stimuleren dat bestuurders en or-leden scholing volgen en bevorderen – of wettelijk verplichten - dat een scholingsplan wordt opgesteld met inachtneming van het in de WOR genoemde recht op scholingsdagen. Goede scholing bevordert immers de medezeggenschap[29].
- Het uitdragen dat ondersteuning van een or door een ambtelijk secretaris de kwaliteit van medezeggenschap bevordert. Stimuleren dat cao-partijen in cao's afspraken maken over het aantal uren ondersteuning door een ambtelijk secretaris per or-zetel waar or's recht op. Het recht op het aanstellen van een ambtelijk secretaris vastleggen in de WOR.
- Verder uitdragen van het belang van medezeggenschap voor een organisatie, dat het als waardevol in plaats van als een noodzakelijk kwaad wordt ervaren. Er zou hiervoor een (televisie)campagne kunnen worden ingezet.

Actoren

Voor het goed aanpakken van genoemde obstakels ligt het voor de hand om verschillende middelen op verschillende niveaus in te zetten. Daarbij is voor diverse actoren een rol weggelegd. Grofweg kan daarbij de volgende verdeling gelden. Op macroniveau kunnen middelen ingezet worden zoals wetgeving, richtlijnen, soft law[30], landelijke campagne, voorlichting, tools, uitdragen van de waarde van medezeggenschap. Meest aangewezen actoren op dit niveau zijn in ieder geval de over-

29 In dit kader bracht de SER eerder onder meer de volgende brochures uit: 'Aanbeveling inzake scholing en vorming leden OR'; 'Stappenplan scholing OR-leden'. Zie www.ser.nl thema or en medezeggenschap.
30 Zoals de Corporate Governance Code.

heid, het Ministerie van SZW, de SER-CBM, koepels van werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties, uitgevers en auteurs van vakliteratuur, organisatoren landelijke congressen, landelijk opererende opleiders/trainers/adviseurs en landelijke georganiseerde medezeggenschapsorganisaties[31].

Op meso niveau kunnen middelen ingezet worden zoals cao-afspraken, branchegerichte campagne, uitwisseling van ervaringen, tools en voorlichting. Meest aangewezen actoren op dit niveau zijn in ieder geval brancheorganisaties, vakbonden, beroepsorganisaties, sectoraal georganiseerde medezeggenschapsorganisaties zoals or-platformen. Ook verschillende bij het macroniveau genoemde actoren zullen hier een rol kunnen spelen.

Op microniveau, het niveau van de ondernemingen, kunnen middelen ingezet worden zoals convenanten, scholing, opleiding, ondersteuning door deskundigen / trainers / adviseurs / ambtelijk secretarissen, voorlichting, campagne binnen onderneming, uitwisseling van ervaringen tussen ondernemingen. Meest aangewezen actoren op dit niveau zijn in ieder geval bestuurder, or, HR, RvT en RvC, ambtelijk secretaris, achterban, opleidings- en trainingbureau's, opleiders / trainers / adviseurs van or's; opleiders / adviseurs van bestuurder, HR, RvC/RvT; advocaten, notarissen.

Tot slot

De CBM hoopt u met deze brief te hebben voorzien in de gevraagde reactie. De CBM is uiteraard graag bereid u van een nadere toelichting te voorzien.

Hoogachtend,

Prof. mr. E. Verhulp
Voorzitter

31 Alliantie Medezeggenschap en Governance, Brancheverenigingen voor medezeggenschapsinstituten, Beroepsvereniging voor medezeggenschapsprofessionals, Vasmo – Beroepsvereniging voor ambtelijk secretarissen, Nederlandse vereniging voor medezeggenschap, Stichting onderzoek medezeggenschap.

Samenstelling van de Commissie Bevordering Medezeggenschap

Leden

Voorzitter
prof. mr. E. (Evert) Verhulp

Onafhankelijke leden
dr. R.H. (Robbert) van het Kaar
dr. S.R.A. (Steven) van Eijck

Ondernemersleden
drs. A. (Alfred) van Delft (VNO-NCW/MKB)
mr. M.C. (Marco) Veenstra (AWVN)
mr. W.M.J.M. (Mario) van Mierlo (MKB-Nederland)

Werknemersleden
drs. C.G. (Kitty) Jong (FNV)
drs. N.J. (Niko) Manshanden (FNV)
A. (Anneke) Westerlaken MSc (CNV)
mr. C.C. (Klaartje) de Boer (VCP)

Adviserend lid
drs. N. (Nelly) Riksen-Borsje (VSO)

Commissiesecretaris
mr. M.J.M. (Mirjam) Bach

Plaatsvervangende leden

mr. H. (Rik) van Steenbergen (FNV)
drs. M.J. (Mathilde) Dekker (FNV)
L. (Leon) de Jong (CNV)
S.F. (Sacha) Heemskerk LLM (VCP)

ir. ing. R. (Rianne) Becht (VSO)

Publicatieoverzicht

Algemeen

Publicaties van de SER verschijnen digitaal. Alle publicaties zijn te downloaden op onze website www.ser.nl. Sommige publicaties zijn in boekvorm te bestellen via communicatie@ser.nl. Van de adviezen verschijnt eveneens een Engelstalige samenvatting. Deze is te vinden op de webpagina van het desbetreffende advies en de Engelstalige website van de SER.

Adviezen

Advies Bevorderen van deelname medewerkers aan or
2020, 46 pp., publicatienummer 20/03

Verkenning Zorg voor de toekomst - Over de toekomstbestendigheid van de zorg
2020, n.n.b., publicatienummer 20/02

Verkenning Volatiliteit Nederlandse economie nader bezien
2020, 142 pp., publicatienummer 20/01

Advies Grenswaarde voor dieselmotorenemissie (DME)
2019, n.n.b., publicatienummer 19/17

Advies Inventarisatie leven lang ontwikkelen in sociale zekerheid
2019, 54 pp., publicatienummer 19/16

Advies Strategische agenda hoger onderwijs
2019, 28 pp., publicatienummer 19/15

Advies Obstakels deelname ondernemingsraden - Termijnen en andere belemmeringen
2019, 40 pp., publicatienummer 19/14

Advies Kansen pakken en risico's beheersen - Over de samenhang tussen de SDG's en IMVO
2019, 144 pp., publicatienummer 19/13

Advies Diversiteit in de top - Tijd voor versnelling
Deel I - Samenvatting & Visie raad op gender en culturele diversiteit
Deel II - Analyse
2019, 100 pp. (deel I) en 190 pp. (deel II), publicatienummer 19/12

Verkenning Hoge verwachtingen - Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019
2019, n.n.b., publicatienummer 19/11

Verkenning Overleg met en consultatie van sociale partners in de publieke sector
2019, 30 pp., publicatienummer 19/10

Advies Verkorting termijnen actief en passief kiesrecht leden ondernemingsraad.
2019, 22 pp., publicatienummer 19/09

Advies Grenswaarde voor o-Toluïdine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/08

Advies Grenswaarde voor vinylchoridemonomeer (VCM)
2019, 18 pp., publicatienummer 19/07

Advies Nationale klimaataanpak voor regionale industriële koplopers
2019, 40 pp., publicatienummer 19/06

Advies Naar een nieuw pensioenstelsel
2019, 48 pp., publicatienummer 19/05

Verkenning Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers
2019, 82 pp., publicatienummer 19/04

Advies Prioriteiten voor een fair Europa - Samen sterker in een onzekere wereld
2019, 162 pp., publicatienummer 19/03

Advies Samen werken aan taal - Een advies over laaggeletterdheid
2019, 94 pp., publicatienummer 19/02

Advies Grenswaarde voor Hydrazine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/01

Advies Grenswaarde schimmel alfa-amylase
2018, 16 pp., publicatienummer 18/08

Advies Grenswaarde voor Tarwemeelstof
2018, 18 pp., publicatienummer 18/07

Advies Grenswaarde voor 4,4′-methyleendianiline (MDA)
2018, 16 pp., publicatienummer 18/06

Signalering Vluchtelingen en Werk - Een nieuwe tussenbalans
2018, 98 pp., publicatienummer 18/05

Verkenning Financiële instrumenten voor een circulaire economie
2018, 136 pp., publicatienummer 18/04

Energietransitie en werkgelegenheid - Kansen voor een duurzame toekomst
2018, 96 pp., publicatienummer 18/03

Verkenning De vele kanten van banen combineren
2018, 90 pp., publicatienummer 18/02

Advies optimalisering verlof na geboorte kind
2018, 22 pp., publicatienummer 18/01

Advies Toekomstgericht beroepsonderwijs - Deel 2 Voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs
2017, 130 pp., publicatienummer 17/09

Consumentengeschillen moeten sneller en eenvoudiger opgelost kunnen worden
2017, 26 pp., ISBN 978-94-6134-102-0, publicatienummer 17/08

Passie Gewaardeerd - Versterking van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector
2017, 114 pp., ISBN 978-94-6134-100-6, publicatienummer 17/07

Rapporten

Verbreding en versterking financiering MKB
2014, 80 pp., ISBN 978-94-6134-067-2

Energieakkoord voor duurzame groei
2013, 146 pp., ISBN 978-94-6134-057-3

Nederlandse economie in stabieler vaarwater: een marco-economische verkenning
2013, 64 pp., ISBN 978-94-6134-052-8

Engelstalige publicaties

TTIP - Transatlantic Trade and Investment Partnership
2016, 196 pp., ISBN 978-94-6134-081-8, orderno. 16/04E

The power of consultation: The Dutch consultative economy explained
General brochure, 2010, 34 pp., ISBN 978-94-6134-011-5

Europe 2020: The New Lisbon Strategy
Abstract, 2009, 40 pp., ISBN 90-6587-991-9, orderno. 2009/04E

Social and Economic Council's Statement on International Corporate Social Responsibility
Statement, 2008, 91 pp., ISBN 90-6587-983-8

On sustainable globalisation: A world to be won
Abridged version, 2008, 132 pp., ISBN 90-6587-979-X, orderno. 2008/06E

Overige publicaties

IMVO Convenant Pensioen - internationaal verantwoord beleggen Pensioenfondsen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Verzekeringen - internationaal verantwoord beleggen in de verzekeringssector
2018, 64 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Voedingsmiddelen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Goud - Werken aan een verantwoorde goudketen
2017, 66 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Convenant Duurzame Kleding en Textiel
2016, 100 pp. verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Leidraad personeelsvertegenwoordiging – met toelichting en bijlagen
2010, 104 pp., ISBN 90-6587-998-6

Voorbeeldreglement Ondernemingsraden – met toelichting en bijlagen
2010, 264 pp., ISBN 90-6587-997-8

Colofon

Uitgave
Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Tekst
Commissie Bevordering Medezeggenschap

Fotografie
Shutterstock

Vormgeving en opmaak
2D3D, Den Haag (basisontwerp);
SER, afdeling Communicatie, Grafische vormgeving

© 2020, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2020, Sociaal-Economische Raad